

## İletişim Tarzının ve Sözsüz İletişim Düzeyinin Çalışanların İş Performansına Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma

*The Effects of Communication Style and Non-Verbal Communication Level on Employees' Work Performance: A Research in Five Star Hotel Establishments*

**Ahmet ERKUŞ \* - Ebru GÜNLÜ \*\***

\* Yrd. Doç. Dr., Kara Harp Okulu Dekanlığı, Sistem Yönetim Bilimleri Bölümü, Bakanlıklar, Ankara  
E-posta: aerkus@yahoo.com

\*\* Yrd. Doç. Dr., Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Dokuzçesmeler Kampusu, Buca, İzmir  
E-posta: ebru.gunlu@deu.edu.tr

### MAKALE BİLGİLERİ

#### Makale işlem bilgileri:

Gönderilme tarihi : 17 August 2009

Birinci düzeltme : 11 Aralık 2008

İkinci düzeltme : 15 Ocak 2009

Kabul : 02 Şubat 2009

#### Anahtar sözcükler:

İletişim tarzı

Sözsüz iletişim

İş performansı

Öz yeterlilik

### ÖZ

Günümüzün bilgi toplumunda başta turizm sektörü olmak üzere, hizmet sektörü çalışanlarının sahip olduğu sözlü ve sözsüz iletişim yeteneklerinin başta iş performansı, örgüt performansı ve örgüt imajı olmak üzere birçok konuyu etkilediği bilinmektedir. Bu kapsamda çalışmada; iletişim tarzları, sözsüz iletişim ve iş performansı arasındaki ilişkiler inceleme altına alınmıştır. Bu amaçla, İzmir bölgesindeki beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanları üzerinde bir araştırma yapılarak, çalışanların iletişim tarzları ve sözsüz iletişime yakınlık düzeylerinin, iş performanslarına olan etkileri belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma kapsamında iki farklı model oluşturulmuş, modeldeki değişkenler arasındaki ilişkiler aşamalı regresyon analizi ile incelenmiştir. İlk modelde çalışanların iletişim tarzları ile sözsüz iletişime yakınlık düzeylerinin iş performanslarına doğrudan, ikinci modelde ise öz-yeterlilik düzeyi ara değişkeni ile dolaylı etkileri belirlenmeye çalışılmıştır. Her iki modele ilişkin yapılan analizler sonucunda iletişim tarzlarından aktif iletişim tarzının iş performansını, öz-yeterlilik düzeyi ara değişkeni ile dolaylı olarak etkilediği tespit edilmiştir. Öte yandan sözsüz iletişime yakınlık düzeyi ile öz-yeterlilik düzeyi ve iş performansı arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır.

### ARTICLE INFO

#### Article history:

Submitted : 17 August 2008

Resubmitted : 11 December 2008

Resubmitted : 15 January 2008

Accepted : 02 February 2009

#### Key words:

Communication style

Non-verbal communication

Work performance

Self-efficacy.

### ABSTRACT

It is widely recognized nowadays that in knowledge society, the verbal and non-verbal communication skills of the employees working in service sector especially in tourism sector affect so many issues but mainly the issues such as employee performance, organizational performance and organization's image. In this extent, in this study; the relationship between communication styles, non-verbal communication and employee performance is discussed. To this end, a research has been made among the employees of five star hotels in İzmir and the effects of employees' communication styles and their tendency level to non-verbal communication on their work performance were investigated. In the research context, two different models were developed and the relationship between the variables in the so-called models were examined by hierarchical regression analysis. While in the first model, the direct effects of employees' communication styles and their tendency level to non-verbal communication on work performance were analyzed; in the second model, the indirect effects were questioned within the light of self-efficacy as a mediator. In the analyses made regarding both of the models, it is found out that active communication style affects employee work performance directly but when self-efficacy level is considered as a mediator it affects the performance indirectly. At the same time, there has been found no significant relationship between tendency to non-verbal communication, self-efficacy level and employee work performance.

### GİRİŞ

İnsanlararası ilişkilerde dikkat çeken kavramlardan bir tanesi de iletişimdir. Ancak, iletişim sadece insanlararası ilişkilerde değil, gruplar ve örgütlerearası ilişkilerde de önemli bir yere sahiptir. Günümüzün bilgi odaklı iş yaşamı düşünüldüğünde, iletişimin özellikle birey düzeyinden örgüt düzeyine kadar her seviyedeki ilişkilerde belirleyici olması, konuya olan ilgiyi artırmaktadır.

Her ne kadar iletişim bütün sektörler açısından önemli olsa da özellikle hizmet yoğun sektörlerde daha belirleyici bir işleve sahiptir. Bu bakımdan

turizm sektörü de yapısı gereği emek-yoğun bir özellik sergilemekte, bu nedenle iletişim sürecinin odağında bulunan "insan" da önemli bir kaynak olarak dikkat çekmektedir. Özellikle turizm sektörünün önemli alt sektörlerinden birisi olan otel işletmelerindeki insan odaklı çalışma ortamı düşünüldüğünde, iletişim sürecinin neden önemli olduğu daha net anlaşılmaktadır.

Kuşkusuz iletişim sürecini hizmet sektörü açısından bu kadar kritik yapan bir çok etken bulunmaktadır. Örneğin, otel işletmelerinde hizmet sunan çalışanlar ile müşteriler arasında gerçekleşen karşılıklı

iletişim; işletme performansı, verimlilik, imaj, rekabet üstünlüğü, örgüt iklimi gibi bir çok örgütsel değişkeni etkilediği gibi, müşteri sadakati ve memnuniyeti gibi konularda da son derece belirleyici olabilmektedir. Bu nedenle, otel işletmelerini bir çok yönden etkileyecek bu konunun sistematik ve planlı yaklaşımlara ihtiyaç duyduğu söylenebilir.

Bireylerarası iletişime etki eden faktörler açısından durum incelendiğinde ise özellikle sözlü ve sözsüz iletişim becerileri ön plana çıkmakta, bireylerin iletişim sürecindeki başarısı her iki konudaki performanslarına bağlı olarak şekillenmektedir. Bu bağlamda özellikle yöneticiler, başta bireysel düzeydeki iletişim olmak üzere, bütün iletişim sürecinin etkili yönetilmesi zorunluluğu ile karşı karşıyadırlar. Ancak örgütsel düzeyde iletişimin yönetilmesi için, öncelikle çalışanların gerek kendi aralarında gerekse müşterilerle olan ilişkilerindeki iletişim sürecinin incelenmesi ve anlaşılması gerekmektedir.

Bu kapsamda çalışmada; bireylerin sözlü ve sözsüz iletişim becerileri ile iş performansı arasındaki ilişkilerin incelenmesi amaçlanmaktadır. Çalışmanın amacı doğrultusunda, turizm sektöründe insan ilişkilerinin yoğun olması ve emek yoğun özellikler göstermesi nedeniyle söz konusu ilişkiyi test etmek için en uygun sektörlerden birisi olduğu düşünülmüştür. Bu amaçla, İzmir Bölgesinde faaliyetlerini sürdüren beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma yapılarak, çalışanların iletişim tarzlarının ve sözsüz iletişime yatkınlık düzeylerinin iş performanslarına olan etkileri belirlenmeye çalışılmıştır.

Çalışanların iletişim tarzları ile sözsüz iletişime yatkınlık düzeylerinin iş performanslarına olan etkilerini daha net ve açıkça ortaya koyabilmek için farklı bir yöntemle başvurulmuş, iş performansına etki edeceği düşünülen diğer bir değişken olan öz-yeterlilik düzeyi, ara değişken olarak araştırmaya dahil edilmiştir. Bu amaçla çalışmada, değişkenler arasındaki ilişkiler iki farklı model ile test edilmiştir. İlk modelde iletişim tarzlarının ve sözsüz iletişime yatkınlık düzeyinin iş performansı üzerindeki doğrudan etkileri incelenirken; ikinci modelde aracı değişken olarak öz-yeterlilik düzeyi dahil edilerek, iletişim tarzlarının ve sözsüz iletişime yatkınlık düzeyinin dolaylı olarak iş performansı üzerindeki etkileri belirlenmeye çalışılmıştır.

## YAZIN TARAMASI

### İletişim ve İletişim Tarzları

İletişim, bir mesajın bir kişiden diğerine aktarılması sürecidir. Sözlü ve/veya sözsüz olsun "iletişim

süreci" bir alıcı ve göndericiyi içermekte, süreç ise beş önemli aşamadan oluşmaktadır. Bu süreçte göndericinin bir fikri vardır, fikri kodlayarak mesaja dönüştürür, bir kanal aracılığı ile mesaj alıcıya taşınır, alıcı mesajı çözümler ve algılar, aldığı mesajla ilgili geribildirim göndericiye gönderir. Ancak iletişim yukarıda açıklandığı gibi basit bir süreç gibi görünse de bireyler ve/veya örgütler için daha karmaşık bir süreci ifade etmektedir. (Bittel 1985; Koçel 2001; Eren 2001). İşte bu süreçte iletişimin birçok engelle karşılaşması söz konusudur. Sözlü ve/veya sözsüz tutarsız mesajlar, etkin olmayan dinleme yetkinliği, kişilik özellikleri, algılama farklılıkları, zaman kısıtları, yaş, cinsiyet, ırk ve kültürel farklılıklar, fiziksel koşullar, semantik faktörler bunlar arasında en sık rastlanılanlardır (James ve Cinelli 2003:41).

Yukarıda bahsi geçen faktörlerin iletişimi etkilediği düşünüldüğünde, iletişime hassasiyetle yaklaşmanın ne denli gerekli olduğu ve aynı zamanda bireyler için olduğu kadar örgütler açısından da ciddi önem arz ettiği ortaya çıkmaktadır. Yazında bunu destekleyen araştırmalara sıkça rastlanılmaktadır. Başka bir ifadeyle iletişimin örgütler ve bireyler açısından önemi açıklanmakta, özellikle bireyler ve örgütler arasındaki ilişkilerin etkinliğinin iletişime yakından ilişkili olduğu belirtilmektedir (Stevens ve Hisle 1996: 29; Thomson ve Hecker 2000: 49). Örneğin; Argyle (1987), iletişimin özellikle iş tatmini üzerindeki en belirleyici faktörlerinden birisi olduğunu ve dolayısıyla iletişime verilen önemin bireylerin yanı sıra, aynı zamanda örgütsel çıkarılara da katkı sağlayacağını ifade etmektedir. Özellikle Bambacas ve Patrickson (2008: 53), yöneticilerin çalışanlarla kurdukları sağlıklı iletişimin çalışanların örgüte olan bağlılıklarını artırdığına işaret ederken, Eren (1998) de etkin yönetimin iyi bir iletişim sürecine dayandığına, iletişimin örgütsel faaliyetlerin temelini oluşturduğuna, iletişimden bahsedebilmek için ise karşılıklı fikir, bilgi ve duygu alışverişini zorunlu kılan ilişkilerin olması gerektiğine dikkat çekmektedir.

Yazında iletişimin, iş tatmini, örgütsel bağlılık, motivasyon, takım çalışması ve iş performansı ile doğrudan ilişkili olduğunu savunan ve inceleyen başka araştırmalar da bulunmaktadır. Rodwell, Kienzle ve Shadur (1998), iletişim ile takım çalışması, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında ilişkiler olduğunu belirtirken; Goris vd. (1997), iş tatmini ve iş performansı arasındaki aracı değişkenin iletişim olduğunu ileri sürmektedir. Orpen (1997) ise, yö-

neticiler arasında yaptığı bir araştırmada, hem iş tatmininin hem de çalışan motivasyonunun iletişim kalitesine bağlı olduğunu belirtmiştir (Gladfelter 2000: 16-17).

Bunun yanında iletişim örgüt için önemli bir olgu olduğu gibi, örgüt içindeki bireyler açısından da önemli bir işleve sahiptir. Özellikle bireylerin iletişim tarzlarındaki farklılıkların sürece olumlu veya olumsuz birçok etkisi olduğu bilinmektedir. Yazında iletişim tarzı ile kültür, performans, stres, yönetim etkinliği, iş tatmini, motivasyon gibi değişkenler arasında yapılan araştırmalar da bu görüşü desteklemektedir (Bednar 1982; Hirokawa vd. 1994; Tixier 1994; Irving ve Tourish 1994; Coffrey vd. 1994; Bonnie ve Christophel 1995; Stevens ve Hisle 1996; Drafke ve Kosen 1997; Bowen 1997; Mattsson ve Haring 1998; Uysal 2003; Webster 2005; Jiang 2006; Durak Batıgün ve Şahin 2006; Chan, Wan ve Sin 2007; De-Hua ve Hui 2007; Devine vd. 2007; Vuckovic 2008).

Yazında iletişim tarzına ilişkin farklı sınıflandırmaların yapıldığı görülmektedir (McCallister 1992; Comstock ve Higgins 1997). Bu kapsamda iletişim tarzları ile ilgili yapılan çeşitli araştırmalar Darlington-Dawes (2001) tarafından çeşitli kaynaklardan aşağıda bahsedildiği şekilde derlenmiştir.

Bunlardan ilki Wofford, Gerloff ve Cummins'e (1997) ait araştırmada yer almaktadır. Araştırmacılar söz konusu çalışmada altı değişik iletişim tarzı olduğunu ortaya koymuş ve bu iletişim tarzlarını kontrolcü (controlling), eşitlikçi (equalitarian), yapılanmış (structuring), dinamik (dynamic), fedakar (relinquish), kaçak (withdrawal) olarak tanımlamışlardır. Diğer bir sınıflandırma ise George Truell (1978) tarafından yapılmıştır. Truell, dört farklı tanımlama yapmış ve iletişim tarzlarını analizci (analyzer), bağlayıcı (affiliator), düşündürücü (conceptualizer), uyarıcı (activator) olarak ifade etmiştir. Mok (1977) ise Carl Jung'un çalışmasından hareketle dört ayrı iletişim tarzı belirlemiştir. Bunlar; sezgili (intuitor), düşünür (thinker), hisseden (feeler) ve algılayıcıdır (sensor). İletişim tarzlarını ölçmeye ilişkin yapılan çalışmalar ve ölçekler ise farklılıklar göstermektedir. Örneğin; McCroskey (1979) "Yönetim İletişim Tarzı Ölçeği"ni geliştirmiştir. Yaptığı çalışmada bir yöneticinin örgütsel yapıda nasıl bir iletişim tarzına sahip olması gerektiği üzerine odaklanmıştır. Anlatan (tell), pazarlayan (sell), danışan (consult) ve katılımcı (join) olarak belirlenen dört farklı tarzdan bahsetmektedir. Duran ve Kelly (1988) ise farklı bir araştırmayla gündeme gelmiş

ve "İletişim Adaptasyon Ölçeğini (Communicator Adaptability Scale)" geliştirmiştir. Ölçekte altı çizilen iletişim tarzları soğukkanlı (feeling relaxed), deneyimli (social experience), doğrulayıcı (social confirmation), açığa çıkaran (appropriate disclosure) ve net konuşmacıdır (articulation).

Bu çalışmada yapılacak araştırmada ise katılımcıların iletişim tarzlarının belirlenmesinde; bu alanda ölçek geliştiren, hem araştırmasına hem de geliştirmiş olduğu ölçeğe pek çok araştırmacı tarafından atıfta bulunulan Norton (1977; 1978; 1983) esas alınmaktadır. Buradan hareketle araştırmada kullanılan Norton İletişim Tarzı Ölçeği'ndeki iletişim tarzlarına ilişkin açıklamalara aşağıda yer verilmektedir.

Norton (1978: 99) iletişim tarzını, "bireyin, iletişim sürecinde, sözlü ve/veya sözsüz olarak, hazır bilginin kelimesi kelimesine nasıl alınacağını, yorumlanacağını, süzüleceğini veya anlaşılacağını etkileşim halinde işaret etmesi" şeklinde tanımlamaktadır. Norton, araştırmalarında iletişim tarzlarını; etki yaratan (impression leaving), tartışmacı (contentious), açık (open), dramatik (dramatic), baskın (dominant), dikkatli (attentive), rahat (relaxed), arkadaşça (friendly), canlandırıcı (animated), özenli (precise) ve iletişimci imajı (communicator image) olmak üzere sınıflandırmaktadır. Norton'un yaptığı sınıflandırmaların farklı araştırmalarda da kullanıldığı görülmektedir (Branderburg 1985; Notarantonio ve Cohen 1990; Parrish-Sprovl, Carveth ve Senk 1994; Vuckovic 2008; İbrahim ve İsmail 2008).

Örgüt içinde ve dışında özellikle çalışma arkadaşları olan bireylerin, hangi iletişim tarzlarını sergilediklerini araştıran İbrahim ve İsmail, demografik özelliklerin ve örgüte ilişkin ortamın iletişim tarzlarını farklılaştırdığını ileri sürmektedir. Dikkatli ve rahat iletişim tarzlarının genellikle iş arkadaşları arasında daha fazla tercih edildiğini saptayan araştırmacılar, aracı değişken olarak da stres faktörünün önemli olduğunu vurgulamaktadır. Araştırmadan elde edilen bir diğer sonuç ise özellikle daha kıdemli çalışanların, genç ve örgüte yeni katılan bireylere kıyasla tecrübeleri nedeni ile daha farklı iletişim tarzına sahip olduklarına işaret etmektedir. Cinsiyet, yaş, eğitim, çalışma süresi, pozisyon ve bölümler de iletişim tarzını farklılaştıran demografik faktörler olarak belirlenmiştir (İbrahim ve İsmail 2008).

Demografik özellikler ile iletişim tarzları arasında yapılan araştırmalar incelendiğinde ise, özellikle cinsiyet faktörünün sıklıkla ele alındığı görül-

mektedir (Ng 1998; James ve Cinelli 2003; Hirokawa vd. 2004). İletişim tarzları ile cinsiyet arasındaki araştırmalar, cinsiyetler arasında belirgin iletişim tarzı ve becerisi farklılıkları olduğunu altını çizirken, erkeklerin kadınlarla kıyaslandığında ikna edici olabilmek gibi iletişim becerilerini daha fazla kullandıklarını vurgulamaktadır. Özellikle kadın yöneticilerin daha az ikna edici olduğu ifade edilmektedir (Byron 2008: 122). Ancak bu konuda Ng (1998), batılı toplumlarda yapılan araştırmalara dayanarak cinsiyet konusunda yapılan değerlendirmelerin doğu toplumlarına uygun olmayacağını iddia etmektedir. Nitekim Hong Kong'da yarı-zamanlı ve tam-zamanlı çalışan öğrenciler üzerinde yaptığı araştırmada, cinsiyete bağlı olarak şimdiye kadar yapılan bu değerlendirmelerin tekrar gözden geçirilmesi gerektiğini gösteren önemli bulgulara ulaşmıştır. Ng bu araştırma sonuçlarına göre, aslında kadın ve erkek iletişim tarzlarında çok da ciddi farklılıklar olmadığını, şimdiye kadar yapılan çalışmaların aksine cinsiyetler arasındaki benzerliklerin göz ardı edildiğini belirtmektedir (Ng 1998: 9).

İletişim tarzları ile iş performansı arasındaki ilişkiler de araştırılmıştır. Örneğin Bednar (1982), örgüt yöneticilerinin ve amirlerin algılanan iletişim tarzı ile performansları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla iki farklı örgütte toplam 105 yönetici üzerinde bir araştırma yapmıştır. Söz konusu araştırmada dışa dönük diğer bir deyişle açık iletişim tarzı olan yöneticilerin, astları ya da çalışma arkadaşları tarafından yüksek performanslı olarak algılandıklarını tespit etmiştir.

İletişim tarzı ve stres arasındaki ilişkiler de araştırmalarda incelenen diğer bir konudur. Doktorlar, yöneticiler ve çalışanlar üzerinde yapılan bir araştırmada öncelikle üç grup arasındaki farklılıklar inceleme altına alınmıştır. Elde edilen sonuçlara göre; doktorların daha iddialı, iletişimde daha az destek sağlayıcı oldukları; yöneticilerin iddialı olmanın yanında çalışanlar ile olan iletişimlerinde daha destekleyici davrandıkları; çalışanların ise, hem uysal (itaatkar) hem de destek sağlayıcı bir iletişim tarzına sahip oldukları tespit edilmiştir. İkinci aşamada söz konusu üç farklı iş grubu, işlerinde yaşadıkları stres faktörü dikkate alınarak analize tabi tutulmuştur. Ancak gruplar arasında anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilse de iletişim tarzlarındaki farklılıklar kadar güçlü çıkmamıştır (Pettegrev vd. 1981: 235).

Tixier (1994) ise çalışmasında iletişim tarzının;

çalışanların kararlara katılımı, yenilikçilik arzusu, performans göstermeleri, sorun çözümede pragmatik yaklaşımları, çatışma ve riske karşı aldıkları kararlar ve sergiledikleri tavırlarla ilişki olduğunu ileri sürmüştür (Tixier 1994). Ayrıca yaptığı diğer araştırmada da kültürün farklı iletişim tarzları oluşumunda çok önemli bir değişken olduğu yönünde önemli sonuçlar saptamıştır (Tixier 2000).

Yönetim fonksiyonu yanında örgütlerin ekonomik varlığını sürdürmesi açısından diğer önemli bir işletme fonksiyonu olarak kabul edilen pazarlama alanında yapılan araştırmalarda da iletişim ve iletişim tarzının önemli olduğu tespit edilmiştir. Bu alanda Williams ve Spiro (1985) ile Pace (1962) tarafından yapılan araştırmalarda; pazarlama çabalarında kullanılan ses tonu, dil, göz teması, beden dili, dinleme yetkinliği, genel iletişim becerisi gibi faktörlerin son derece etkili olduğuna, bunlardan kullanılan dilin ve genel olarak iletişim becerilerinin doğrudan performansla ilişkisine dikkat çekilmiştir.

Sonuç olarak gerek özel yaşam gerekse iş yaşamındaki iletişim sürecinde sözlü iletişim becerilerinin önemli bir işlevi olduğu açıktır. Ancak tek başında bu beceriler yeterli değildir. İletişim sürecinin diğer bir unsuru olan sözsüz iletişim becerileri de iletişim etkinliği açısından üzerinde önemle durulması gereken konulardan birisidir. Bu kapsamda sözsüz iletişim konusuna aşağıda yer verilmektedir.

### Sözsüz İletişim

İletişimin diğer bir önemli boyutunu da sözsüz iletişim oluşturmaktadır. Özellikle günümüzde iletişimin sadece "dil" üzerinde gerçekleşen bir süreç olmadığı, gerisinde duran diğer faktörlerin de dikkate alınması gerektiği anlaşılmıştır. Diğer bir deyişle, herhangi bir sözlü iletişimde saklı olan anlam sadece kelimelerin içinde değil, bireylerin birbirleri ile olan ilişkileri ve iletişimin gerçekleştiği ortam ve koşullarında da aranmalıdır. Bunun yanı sıra, birçok kişinin sözlü iletişimi yazılı iletişime tercih ettiği düşünüldüğünde, beden dilini okuma, ses tonunu algılayabilme gibi sözsüz iletişim unsurlarını anlayabilmenin öneminin daha da arttığı söylenebilir (Poon Teng Fatt 1998: 1).

Sözsüz iletişimin araştırmacılar tarafından farklı boyutlar altında sınıflandırıldığı görülmektedir. Örneğin; Poon Teng Fatt, sözsüz iletişimi, davranışsal/kişilerarası iletişim ve çevresel olmak üzere iki boyut üzerinden tanımlamaktadır. Kişilerarası iletişim; beden duruşu, duruş mesafesi, el/kol/baş

hareketi, mimikler, göz teması, ses tonu ve bireyin diğerlerine kıyasla duruş yönü gibi konuları içerirken; çevresel iletişim ise kişinin çevresinden çıkardığı anlamlarla ilgilidir. Araştırmacı özellikle çevresel iletişime dikkat çekerek, yapay olan yani parfüm, giyiniş tarzı, takı-mücevher kullanımı ile doğal çevreyi yansıtan ışıklandırma, mobilya, koku, ısı, müzik gibi unsurların da en az diğer unsurlar kadar önemli olduğunun altını çizmektedir (Poon Teng Fatt 1998: 16). Gabbott ve Hogg (2001) ise yukarıda iki ana sınıfa ayrılan sözsüz iletişimi dört grup altında özetlemektedir. Araştırmacılara göre duruş mesafesi (proxemics), beden duruşu-beden hareketleri (kinesics), göz teması (oculesics) ve ses tonu (vocalics) sözsüz iletişimin ana unsurlarıdır. Öte yandan, duygunun ve duygusal zekanın da sözsüz iletişimin bir parçası sayılması gerektiğini savunan görüşler de bulunmaktadır (Morand 2001; Levy ve Duke 2003; Elfenbein vd. 2006; Zhe 2007). Sampson (1994) ise çalışmasında kişisel tarzın bazı unsurlardan oluştuğunu belirtmektedir. Bunları; kişinin görüntüsü (fiziksel görüntü, giyim vb.), kişisel tarzı (itibar, deneyimi ve vasıfları), iletişim becerileri (konuşma, yazma, dinleme, düşünme ve sunum yapabilme), beden dili (tavırlar, duruş, mesafesi vb.) ve varlıklar (karizma, güven, kendinden emin olma vb.) olarak açıklamaktadır.

Sözsüz iletişime yönelik olarak yazında bir çok araştırmanın yapıldığı görülmektedir. Bu çalışmaların bir bölümü, sözsüz iletişimin iletişim sürecindeki yerinin ve öneminin belirlenmesine ilişkindir. Örneğin; hizmet sektöründe yer alan bankaların yanı sıra medya/yayıncılık, hizmet işletmeleri, eğitim, rehberlik/danışmanlık gibi farklı alanlarda yapılan araştırmalarda, sözsüz iletişimin sözlü iletişim kadar etkili ve önemli olup olmadığı farklı örneklem gruplarında incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre sözsüz iletişimin, iletişim sürecinde son derece önemli bir role ve özellikle duyguların iletilmesinde kritik bir işleve sahip olduğu belirlenmiştir (Schlesinger 1978; Sundaram ve Webster 2000; Jolly 2000; Morand 2001; Tenjes 2001; Coleman ve Wu 2006; Elfenbein vd. 2006; Pigni 2006; Byron 2008).

Bireylerin cinsiyetlerine göre sözsüz iletişimi nasıl kullandıkları da çeşitli araştırmalara konu olmuştur (Hall 2006; Byron 2008). Hall (2006) çalışmasında; sözsüz iletişim, statü ve cinsiyet arasındaki ilişkileri incelemiştir. Statünün, sözsüz iletişimi etkileyip etkilemediğine ilişkin yazın taraması yapan yazar, her iki değişken arasında çift yönlü bir

etkileşim olduğunu saptamış, ancak statü farklılıklarının kadın ve erkeklerin sözsüz iletişimine nasıl yansıdığına ise çok fazla araştırılmadığını tespit etmiştir. Poon Teng Fatt (1998) ise çalışmasında, kandırma eğiliminde olan bireylerin davranışlarında cinsiyet faktörünü dikkate almıştır. Bireyin güvenilirliğine ilişkin bazı ipuçlarının sözsüz iletişim vasıtasıyla anlaşılabilmesine değinen araştırmacı; tereddüt, konudan sapma, yüzde heyecan belirtileri, el ve ayakların daha sık hareket etmesi, azalan göz teması, tiz ses tonunun kandırma ve yalan söyleme belirtileri olarak kabul edilebileceğini belirtmiştir. Öte yandan Zuckerman, Koestner ve Driver (1981), kadınların yalan söylerken erkeklere oranla el ve ayak hareketlerini daha çok kullandıklarını, konuşma sırasında hatalarının arttığını, ilgisiz konulara değindiklerini vurgulamıştır. Auginis ve Henle (2001) ise sözsüz iletişim sürecinde önyargıların göz ardı edilmemesi gerektiğine dikkat çekerek, özellikle kadınların, erkek iş arkadaşlarına göre farklı algılandıklarını ve cinsiyetleri ile örgütsel rolleri arasında bir ilişki olduğunu bilmelerinin önemli olduğunu ifade etmiştir.

Bunun yanı sıra hizmet sektöründeki yöneticilerin de sözsüz iletişime ilişkin farklı beklentiler içerisinde oldukları görülmektedir. Çünkü sözsüz iletişim müşterilere verilen hizmetin değerlendirilmesinde etken bir unsurdur ve yanlış kullanılması müşteride memnuniyetsizlik yaratabilmektedir. Bu nedenle yöneticiler, özellikle kaliteli hizmet anlayışının belirleyicisi olan standardizasyonun sağlanması için çalışanlarından müşteriler ile ilişkilerinde sözsüz iletişim unsurlarını çok fazla kullanmamalarını talep etmektedir. Öte yandan farklı bir açıdan ele alındığında, sözsüz iletişimin etkili kullanılmasının hizmet konusunda bazı yetersizlikleri gizlediği bilinmektedir (Gabbot ve Hogg 2000). Nitekim Gabbot ve Hogg (2000) yaptıkları araştırmada, sözsüz iletişimin, müşterilerin verilen hizmete ilişkin yaptıkları değerlendirmeleri etkilediğini tespit etmiştir. Ancak aynı araştırma sonuçlarına göre müşteri grupları arasındaki kültürel farklılıkların da müşteri değerlendirmelerini etkilediği anlaşılmıştır.

Öte yandan kültürlerarası iletişim açısından başka bir dili bilmek yeterli olmamakta, aksine bireylerin sözsüz iletişim, kültürel uygulamalar, değerler ve adetler hakkında da bilgi sahibi olmaları gerekmektedir. Kelimelerin arkasında gizlenen anlamları, motivasyon unsurlarını, niyetleri anlayabilmek son derece önemlidir. Sözsüz iletişim de bireyin yüz ifadesi, baş/göz hareketleri, el işaretleri, beden duruşları anlamına gelmektedir. Dolayısıyla

bunları anlayabilmek kelimeleri anlamak kadar önemlidir, zira başka bir kültürde farklı anlamlar taşıyabilmektedir. Örneğin; başı aşağıya ve yukarıya doğru hareket ettirmek, ülkelere göre farklı anlamlara sahiptir. Kuzey Amerika'da "katılıyorum" anlamına gelirken, Orta Doğu'da başı aşağı hareket ettirmek "katılıyorum", yukarı doğru hareket ettirmek ise "katılmıyorum" anlamına gelmektedir. Japonların diyaloglarında bu hareketi yapmaları ise "dinliyorum" demektir. Dolayısıyla örnekten de anlaşılacağı gibi farklı kültürler arasında sözsüz iletişim yanlış anlaşılmalara yol açabilmektedir (De-Hua ve Hui 2007: 66).

Sonuç olarak yapılan açıklamalar doğrultusunda iletişim sürecinde sadece sözlü iletişimin değil, sözsüz iletişimin de son derece önemli bir role sahip olduğu söylenebilir. Bu nedenle bireyler arasındaki ilişkilerde sözlü iletişim becerilerinin yanında, sözsüz iletişim becerilerinin de başta yöneticiler olmak üzere bütün örgüt çalışanlarına kazandırılması kritik bir konu olarak ortaya çıkmaktadır. Kuşkusuz sözsüz iletişim becerilerinin geliştirilmesi için öncelikle hangi sektörlerde ve hangi düzeydeki çalışanlara, nasıl ve hangi seviyede verileceği, öncelikle örgüt içinde yapılacak çeşitli analizlerle belirlenmesi gerekmektedir. Bu noktada sözsüz iletişimin; iş performansı, iş tatmini, verimlilik, örgütsel bağlılık gibi örgütsel değişkenlerle olan ilişkilerinin açıklanmasının da bu sürece önemli katkılar sağlayacağı açıktır.

### Öz-Yeterlilik

Öz-yeterlilik, "bireyin davranışları üzerinde etkili olan bilişsel algılama etkenlerinden bir tanesidir. Bireyin belli bir eylemi başarıyla yapma veya olayları kontrol edebilme algısı veya yargısı ya da bireyin belirli bir performans düzeyini başarma kapasitesine ilişkin yargısını da ifade eder" (Ünal Keskin ve Orgun 2006: 92). Başka bir tanıma göre öz-yeterlilik, "kişinin bir işi başarıyla yapmak için gerekli becerilere sahip olduğu konusundaki inancıdır. Öz-yeterlilik inancı insan davranışlarını etkiler. İnsan davranışları, gerçekte doğru olandan çok, insanların neyin doğru olduğu yolundaki inancına dayanır" (Kurbanoğlu 2004: 137). Bandura (1995:2) ise öz-yeterliliği, "bireylerin karşılaştığı durumları yönetmesini sağlayacak olan yeteneklerine inancı" şeklinde tanımlamaktadır.

Yazında öz-yeterlilik kavramına ilişkin bir çok araştırmanın yapıldığı görülmektedir. Bu alanlardan bir tanesi eğitimidir. Örneğin; Altunçekiç, Yaman ve

Koray (2005) öğrencilerin problem çözme yetenekleri ve öz-yeterlilik düzeyleri arasında anlamlı ilişkiler tespit ederken; Ekici (2006), öğretmenlerin öz-yeterlilik düzeyinin öğrencilerin başarılarında ve motivasyonlarında önemli olduğunu belirlemiştir.

Yönetim alanında yapılan çalışmalarda da öz-yeterliliğin birçok değişken ile ilişkisi araştırılmıştır. Örneğin; Basım, Korkmazıyürek ve Tokat (2008) öz-yeterlilik düzeyinin risk alma ve yenilikçilik üzerine etkilerini incelediği çalışmada, öz-yeterlilik düzeyi yüksek olan bireylerin, yenilikçilik davranışlarının daha yüksek olduğu ve daha fazla risk alma eğilimi içerisine girdiklerini belirlemiştir. Yılmaz vd. (2004), öz-yeterlilik düzeyinin bireyin motivasyonunu ve performansını etkilediğini tespit etmiştir. Conger ve Kanungo (1988) da güçlendirme kavramının öz-yeterlilik ile ilgili motivasyonel bir kavram olduğunu dile getirmiş ve güçlendirmeyi, çalışanların öz-yeterlilik duygularının artırılması olarak tanımlamıştır. Öz-yeterlilik kavramının ilişkili olduğu diğer değişkenler arasında stres (Grau, Salanova, Peiro 2001; Ünal Keskin ve Orgun 2006), iş tatmini (Edison, 1992; Busch, Fallan, Pettersen 1998; Vernick, Reardon ve Power 2005), eğitim (Altunçekiç, Yaman ve Koray 2005; Küçükıyılmaz ve Duban 2006; Morgil, Seçken ve Yücel 2004) gibi konular yer almaktadır.

Yukarıdaki açıklamalar doğrultusunda, öz-yeterlilik düzeyinin bir çok değişken yanında çalışanların iş performansıyla yakından ilişkili olduğu söylenebilir. Bu nedenle öz-yeterlilik konusunun emek yoğun özellikler gösteren sektörler açısından da son derece önemli olduğu düşünülmektedir. Özellikle kişilerarası iletişim ile örgütsel iletişimin, kişinin kendisine güveni ve bilişsel seviyesi ile ilişkili olması ve dolayısıyla iş performansını etkileyebilecek olması, öz-yeterlilik düzeyinin de bir değişken olarak sözlü ve sözsüz iletişim becerileri ile birlikte dikkate alınmasını gerekli kılmaktadır.

### Hizmet Sektörü ve Turizm Sektöründe Sözlü/ Sözsüz İletişim ve Performans

Bilgi toplumu ile birlikte insan faktörü örgütler için en önemli kaynak olarak kabul görmeye başlamıştır. Bu değişimle birlikte insanlar ve örgütler arası iletişim de önem kazanmış, uzun vadede örgütlerin verimli ve yüksek performanslı bir şekilde hayatlarını sürdürebilmeleri için iletişimin yönetilmesi anlayışı ön plana çıkmıştır (Kocabaş 2005). Özellikle hizmet sektörü ve bu sektörde yer alan turizm sektörünün de yoğun olarak insan kaynağına dayan-

ması, bu sektörde iletişim sürecinin öncelikli bir konu olarak ele alınmasına neden olmuştur.

Turizm sektörünün aktörlerine bakıldığında ise, iç müşteriler yani çalışanlar ile dış müşteriler (müşteriler) yer almakta, hizmet ve ürün alışverişi de söz konusu aktörler arasında gerçekleşmektedir. Ancak hizmetlerde standardizasyon olmadığı gibi, üretim ve tüketim aynı anda gerçekleştiği için verilen hizmetlerin algılanmasında zaman, mekan ve kişiler açısından farklılıklar olabilmektedir. Dolayısıyla, gerek hizmet alışverişindeki eş zamanlılık ve eş mekanlılık gerekse alışveriş sürecinde bireylerarası ilişkiler, özellikle bireysel düzeydeki iletişimi ön plana çıkarmaktadır. Bunun yanında küresel rekabet ortamında işletmelerin yaşamlarını devam ettirmeleri öncelikle yüksek performans göstermelerine bağlıdır. Ancak birçok işletmenin başarısız olduğu ve faaliyetlerine son verdiği görülmektedir. Yapılan araştırmalar, günümüz işletmelerinin düşük performans göstermelerinin bir nedeni olarak da kapalı ve yetersiz iletişimin olduğuna dikkat çekmektedir. Bu nedenle turizm sektöründe çalışanlar, yöneticiler ve müşteriler arasında yaşanacak iletişim sorunlarının, hem iş performansına hem de örgütsel performansa etki edeceği açıktır (Uysal 2003: 146). Ancak turizm sektörü yapısı gereği de diğer sektörlerden bazı farklı özelliklere sahiptir. Örneğin; turizm sektöründe yoğun çalışma saatleri, mevsimsellik özelliği gibi konular yanında, kültürlerarası etkileşimde yaşanan iletişim sorunları da iş stresinin yoğun bir şekilde yaşanmasına neden olmaktadır. Dolayısıyla iş stresi de iş performansını negatif yönde etkileyen bir unsur olarak göze çarpmaktadır (Ross 1995; Tuna 2004; Matyushchenko 2006).

Bowen (1997) da performans ile iletişim arasındaki ilişkiye farklı bir açıdan bakmaktadır. Bu kapsamda Bowen hizmet gelişimine ilişkin yaptığı bir araştırmada, "iş gelişiminin" hem iç hem de dış etkileşim ile yakından ilişkisine dikkat çekerken, iletişimin bilgi akışı için son derece önemli olduğunu ve dolayısıyla bilgi akışının da bilgi toplumunda bilgi ile beslenen örgütler için iş ve hizmet gelişimi anlamına geldiğini belirtmektedir. Özellikle bilgi ve mesaj akışındaki aksaklıklar ve sorunların, örgütün karar alma etkinliği ile ulaşmak istediği hedefleri etkileyeceğini, dolayısıyla örgütün toplam performansında azalmalara neden olacağını düşünmektedir (Uysal 2003: 147).

Performans konusuna yönelik olarak Teare (1996: 70) tarafından yapılan bir meta-analiz çalışmasında, 1995 yılında turizm alanı ile ilgili toplam dört

dergide yayımlanmış makaleler incelenmiştir. İnceleme sonuçlarına göre ağırlama işletmelerindeki örgüt performansı ile mükemmeliyetçilik, iş performansı ve ölçülmesi, kıyaslama (benchmarking) uygulamaları ve kalite geliştirme, işletme kârının ve getirilerinin yönetilmesi, bilgi teknolojileri ve rekabetçilik arasında önemli ilişkiler olduğu görülmüştür.

Öte yandan müşteri ihtiyaçlarının tatmin edilmesi ve hizmetlerin geliştirilmesi de müşteri odaklılık, hizmet kalitesinin ölçülmesi, süreç değerlendirme, hizmet performansı, çalışanları güçlendirme ve eğitim ile mümkün olmaktadır (Teare 1996: 70). Çalışmada daha önce belirtildiği gibi, Conger ve Kanungo'nun çalışanların güçlendirilmesi ile öz-yeterlilik arasındaki ilişkilere dikkat çektiği düşünüldüğünde, öz-yeterlilik düzeyinin artmasının bireyin güçlendirilmesi, bireyin güçlendirilmesinin ise hizmet ve dolayısıyla iş performansının artması anlamına geldiği söylenebilir. Bu bağlamda müşteri tatmininin önemli ölçüde iş performansına bağlı olacağı açıktır (Chan vd. 2007: 531), bu nedenle iş performansı yüksek olan çalışanların öz-yeterlilik düzeylerinin de yüksek olacağı ön görülebilir.

Sonuç olarak örgüt performansı ile çalışanların iş performansının turizm sektörü açısından da son derece önemli konular olarak ele alındığı söylenebilir. Bu konuda yapılan araştırmalarda iş performansı ile iletişim arasında çeşitli ilişkiler olduğu görülmüştür. Örneğin; Stevens ve Hisle (1996) de 40 otel yöneticisi üzerinde yaptıkları görüşmeler sonucunda, yöneticilerle çalışanlar arasında yaşanan iletişim sıkıntılarını belirlemeye çalışmıştır. Çalışmalar sonucunda, yöneticilerin astlarla yaşadıkları iletişim sıkıntıları arasında geribildirim eksikliği ve kültürlerarası sorunlar tespit edilirken; çalışanların yöneticiler ile yaşadıkları iletişim sıkıntıları arasında yönetim kademelerini aşmamak, üst düzey yöneticiler ile görüşmemek, turizmden anlamayan yönetici ve/veya işletme sahipleri ile muhatap olmak gibi sorunlar ön plana çıkmıştır. Bu sorunların üstesinden gelmek için etkin iletişimin şart olduğunun altını çizen araştırmacılar, yönetici-çalışan iletişiminde yaşanan sorunların verimliliği ve performansı ciddi boyutlarda etkilediğini belirtmişlerdir.

İletişim ve iş performansı arasında sorunlara neden olan diğer bir konu da kültürlerarası etkileşim ve kültürel farklılıklardır. Kültürlerarası sorunlara yönelik olarak özellikle ağırlama sektörü araştırmacıları tarafından farklı kültürlerden gelen çalışanlar

arasında önemli çalışmalar yapıldığı görülmektedir. Bu alanda çalışma yapan araştırmacılara örnek olarak; Kandola and Fullerton (1998), Gröschl ve Doherty (1999), Devine vd. (2007) verilebilir. Nitekim Devine vd. (2007), Kuzey İrlanda'da yaptıkları bir araştırmada, İrlandalı ve diğer kültürlerden gelen çalışanlar arasındaki kültür farklılıklarından dolayı ortaya çıkan en önemli sorunlardan birisinin de "iletişim" olduğunu belirtmiştir. Araştırmacılar, farklı kültürel yapılardan gelen çalışanların, birlikte çalıştıkları sırada hem sözlü hem de sözsüz iletişimde yanlış anlaşılmalara yaşadıklarını, bunun da çalışma ilişkilerini ve verimliliği dolayısıyla iş performansını olumsuz etkilediğini görmüşlerdir. Bu bakımdan ağırlama sektöründe; örgütsel bağlılık, bireysel motivasyon, işe katılım ve iş performansı arasında önemli ilişkiler olduğunu belirleyen araştırma sonuçları değerlendirildiğinde, iş performansının artışında kişilerin motivasyonu önemli olduğu gibi, iletişim sıkıntılarının ve yanlış anlaşılmaların da çalışanların motivasyonlarında yaratacağı olumsuz etkilerin önemszenmesi gerektiği söylenebilir (Smith vd., 1996:3).

Bunun yanı sıra turizm sektöründe iletişime yönelik yapılan çalışmalarda da sözsüz iletişimin önemli olduğu görülmüştür. Bu kapsamda Bitner ve çalışma arkadaşları 1990 yılında gerçekleştirdikleri bir araştırmada, konaklama işletmelerinde hizmet sunan ve satın alan taraflar arasındaki iletişim tarzlarını incelemiştir. Elde edilen bulgular doğrultusunda müşterilerin, hizmet sunan çalışanların sadece sözlü iletişim yeteneklerine değil, sözsüz iletişim yeteneklerine de önem verdiklerini tespit edilmiştir (Mattsson ve Haring, 1998). Gabbott ve Hogg (2001) ise hizmet işletmelerini içeren çalışmalarında, yüzyüze iletişimin ön planda olduğu hizmet işletmelerinde sosyal etkileşim kurallarının son derece önemli olduğuna dikkat çekmiş, hizmet sunumunun ve yönetiminin değerlendirilmesi açısından özellikle müşterilerin sözsüz iletişimi nasıl algıladıklarının da önem verilmesi gereken konulardan bir tanesi olduğuna değinmiştir.

## ARAŞTIRMA

Turizm sektörü farklı kültürlerin bir araya gelmesine olanak sağlamaktadır. Değişik kültürlerden gelen çalışanlar ve müşterilerin bir arada oldukları ve hizmetin yer aldığı bu sektörde en önemli paya kuşkusuz "iletişim" sahiptir. Kültürel farklılıkların yanı sıra, dil farklılığı da iletişimi tehlikeye sokan bir başka faktördür. Farklı dil konuşma yetkinliği-

ne sahip olmayan çalışanlar, müşterilerin taleplerini gerçekleştirmekte yetersiz kalabildikleri gibi, aynı zamanda iletişim engelini aşmaya çalışırken, kullandıkları sözsüz iletişim unsurları da iletişimin doğru ve etkin gerçekleşmesinde kimi zaman olumlu, kimi zaman da olumsuz rol oynayabilmektedir. İletişimdeki farklı ve önemli olan bir diğer boyut ise bireylerin kullandıkları iletişim tarzıdır. Çalışanların ve müşterilerin etkileşim içerisinde oldukları süreçte kullandıkları iletişim tarzının algılanan hizmette önemli bir paya sahip olduğu düşünüldüğünde, iletişim tarzları da sözsüz iletişim unsurları gibi çalışanların iş performansına yansıyan bir değişken olarak dikkat çekmektedir. Bilindiği üzere turizm sektörünün önemli işletmelerinden birisi de otel işletmeleridir. Otel işletmelerinde hizmet kalitesi son derece önemli bir faktördür, çünkü hizmet kalitesi müşterilerin beklemedikleri tatmini tamamen etkilerken, bütün deneyim ağırlıklı olarak konaklama ve dolayısıyla sağlanan yiyecek-içecek hizmetlerinden oluşmaktadır. Ancak algılanan hizmetin, çalışanların müşteri memnuniyetine aşırı odaklanmaları nedeniyle baskı unsuru olarak ortaya çıkabildiği de görülmektedir.

Öte yandan iş performansı ile iletişim tarzı ve sözsüz iletişime yakınlık arasındaki ilişkiler değerlendirilirken, öz-yeterlilik faktörü de gözden kaçırılmamalıdır. Çünkü öz-yeterlilik algısı performansla doğrudan yansıtacağı gibi diğer değişkenler ile birlikte ele alındığında ara değişken olarak söz konusu ilişkiyi etkileme gücüne sahip olabilir. Dolayısıyla iletişim, turizm sektörü özellikleri dikkate alındığında, söz konusu ilişkiyi test edebilmek adına en uygun alanlardan birisi olarak göze çarpmaktadır. Bu kapsamda araştırmanın amacı, beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların iletişim tarzlarının ve sözsüz iletişim yeterlilik düzeylerinin iş performansına olan etkilerini belirlemektir. Ayrıca öz-yeterlilik düzeyi araştırmaya dahil edilerek, araştırmaya konu olan temel değişkenler arasındaki ilişkilerin daha açıklayıcı bir şekilde incelenmesi de hedeflenmektedir. Bu değerlendirmeler ışığında araştırmada aşağıdaki sorulara cevap aranacaktır:

- İletişim tarzlarının iş performansı üzerindeki etkileri nelerdir?
- Sözsüz iletişime yakınlık düzeyinin iş performansı üzerindeki etkileri nelerdir?
- İletişim tarzları ve sözsüz iletişime yakınlık düzeyinin iş performansını etkilemesinde öz-yeterlilik düzeyi aracı değişken olarak rol oynamakta mıdır?

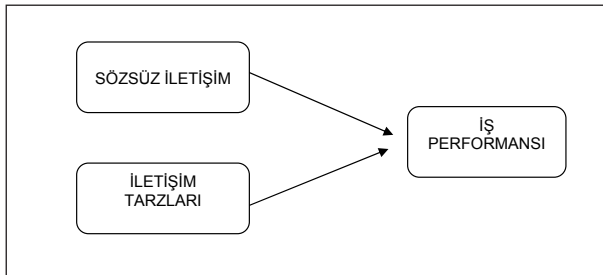


Yukarıda verilen araştırma soruları çerçevesinde, iletişim tarzlarının ve sözsüz iletişime yakınlık düzeyinin iş performansına olan etkilerini belirlemek amacıyla iki farklı model geliştirilmiştir. İlk model “doğrudan” modeldir. İletişim tarzlarının ve sözsüz iletişime yakınlık düzeyinin iş performansını doğrudan etkilediği iddiasına dayanmaktadır. İkinci model “dolaylı” modeldir. Bu modelde ise iletişim tarzlarının ve sözsüz iletişime yakınlık düzeyinin, öz-yeterlilik düzeyi ara değişkeni ile iş performansını etkilediği iddiası araştırılacaktır. Her iki model, Şekil 1 ve Şekil 2’de tanımlanmaktadır.

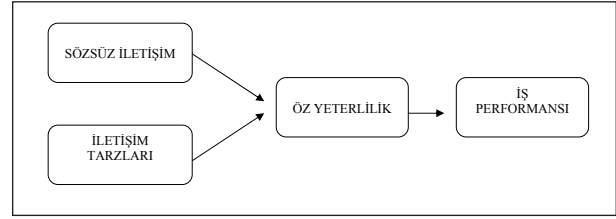
### Araştırmanın Önemi

Araştırmanın gerek akademik gerekse uygulama açısından bazı katkılar sağlayacağı düşünülmektedir. Araştırmada iki farklı model kurularak bireylerin iletişim tarzları ile sözsüz iletişime yakınlık düzeylerinin, iş performansı üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkilerinin açıklanması hedeflenmiştir. Böylece sadece temel değişkenlerle değil, bir ara değişkenin de etkilerinin incelenmesi sonucunda daha açıklayıcı ve kapsamlı sonuçların elde edilmesi önemli katkılar sağlayabilir. Öte yandan iş performansına sadece sözlü ve sözsüz iletişim becerileri değil, başka değişkenlerinin de etki edeceği açıktır. Böylece önemli bir değişken olarak öz-yeterlilik düzeyinin de araştırmaya dahil edilmesiyle sözlü ve sözsüz iletişim becerilerinin gerçek etkilerinin belirlenmesi mümkün olabilecektir.

Araştırma sonucunda elde edilecek bulgularla, üretim ve tüketimin eşzamanlı olarak gerçekleştiği turizm sektöründe, sözlü/sözsüz iletişim becerileri ve öz-yeterlilik düzeyi ile iş performansı değişkenleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi ve açıklanmasıyla uygulama düzeyinde de katkı sağlayacak sonuçlar elde edileceği öngörülmektedir. Bu kapsamda araştırma ile bireylerin iş performanslarına etki edeceği düşünülen sözlü ve sözsüz iletişim becerilerinin, hangi düzeyde ve nasıl etki edeceği



Şekil 1. Doğrudan Model: İletişim Tarzları ile Sözsüz İletişime Yakınlığın İş Performansı Üzerine Doğrudan Etkisi



Şekil 2. Dolaylı Model: İletişim Tarzları ile Sözsüz İletişime Yakınlığın Öz-Yeterlilik Düzeyi Aracılığı ile İş Performansı Üzerine Dolaylı Etkisi

açıklanmaya çalışılacaktır. Özellikle otel işletmeleri açısından, bireysel performansın örgüt performansına doğrudan etki eden bir değişken olduğu düşünüldüğünde, araştırma sonuçları uygulayıcılara bazı fikirler verebilir. Bunun yansısı, yapılan yazın incelemesinde iletişimin bir çok örgütsel değişkenle ilişkisinin irdelenmesine rağmen, Türkiye’de Turizm sektöründe iletişim ve özellikle sözsüz iletişim konusuna yönelik çalışmaların son derece kısıtlı olduğu görülmüştür. Bu nedenle, sözsüz iletişim konusunun temel bir değişken olarak ele alındığı bu çalışmanın, gerek konuyla ilgili yazına, gerekse otel işletmelerindeki insan kaynakları uygulamalarına açılım sağlayabileceği düşünülmektedir.

### Örneklem ve Demografik Bulgular

Araştırmanın örneklemini İzmir il merkezinde faaliyetlerini sürdüren beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanları oluşturmaktadır. İzmir il merkezinde toplam altı adet beş yıldızlı otel bulunmaktadır. Yapılan araştırmada altı otelde yaklaşık 1200 kişinin çalıştığı tespit edilmiştir. Ancak otellerin insan kaynakları birimleriyle yapılan görüşme sonucunda anketlerin en fazla 30 veya 35 kişiye yaptırılacağı belirtildiğinden, altı otelden toplam 200 kişinin araştırmaya dahil edilmesine karar verilmiştir. Bu kapsamda araştırmaya tesadüfi örneklem yöntemiyle seçilen toplam 200 kişinin katılması planlanmış, fakat otellerin insan kaynakları birimleriyle yapılan iki tur görüşmeye rağmen dağıtılan 200 anket formundan 119 tanesi geri dönmüştür. Yapılan değerlendirme sonucunda 119 anket formundan 108 tanesi analiz yapılmak için uygun bulunmuştur. Sonuç olarak araştırmaya katılan 108 kişiden, %49,1’i kadın, %50,9’u erkektir, yaş ortalaması 29,5 ve iş deneyimi 6,55 yıldır. Çalışanların %47,1’i idari, %52,9’u hizmet işlerinde görev yapmaktadır. %4,6’sı ilkököl, %3,7’si ortaokul, yüzde 28,7’si lise, %58,4’ü üniversite ve %4,6’sı da lisansüstü eğitim düzeyine sahiptir.

## Araştırmanın Ölçekleri

Araştırmada veriler birincil veri toplama yöntemlerinden anket formu ile toplanmıştır. Araştırmada kullanılan ölçüm araçlarına ilişkin bilgiler aşağıda verilmektedir.

**İletişim Tarzı Ölçeği:** İletişim tarzının belirlenmesinde Robert Norton (1978) tarafından geliştirilen "İletişimci Tarzı Ölçeği" (Communicator Style Measure) kullanılmıştır. Ölçekte toplam 51 soru bulunmaktadır. Cevaplar 5'li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum). Ölçek yapı itibarı ile 51 sorudan oluşsa da iletişim tarzlarının belirlenmesine yönelik olarak 45 madde değerlendirilmeye alınmaktadır.

Ölçekte iletişim tarzına ilişkin 10 faktör ve katılımcıların kendi kendilerini değerlendirdikleri bir faktör (İletişimci imajı) olmak üzere toplam 11 faktör bulunmaktadır. Norton (1978) ayrıca 10 faktörü, aktif ve pasif olmak üzere iki farklı kümeye ayırmıştır. Aktif iletişim tarzına sahip bireyler daha çok mesaj ileten ve konuşan kişiler olarak tanımlanırken, pasif iletişim tarzına sahip bireyler daha çok karşı taraf odaklı ve mesaj alıcı olarak ifade edilmektedir. Oluşturulan iki küme çerçevesinde aktif iletişim tarzında dramatik, tartışmacı, baskın, canlandırıcı ve etki yaratan olmak üzere beş faktör; pasif iletişim tarzında ise rahat, arkadaşça, özenli, dikkatli ve açık olmak üzere yine beş faktör bulunmaktadır. Bu çalışmada daha kapsayıcı ve anlaşılır olması açısından, katılımcıların iletişim tarzları, aktif ve pasif iletişim tarzları olmak üzere iki temel küme altında tanımlanmıştır.

Norton (1978) tarafından geliştirilen ölçek, İngilizce'den Türkçe'ye tercüme ve geri tercüme yöntemiyle çevrilmiştir. Ölçek, ilk olarak yazarlar tarafından İngilizce'den Türkçe'ye tercüme edildiği için öncelikle geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır. İlk aşamada ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmış, ancak analiz sonucunda uyum iyiliği değerlerinin çok düşük çıkması nedeniyle ölçeğe açıklayıcı faktör analizi yapılması uygun bulunmuştur. Açıklayıcı faktör analizi sonucunda aktif iletişim tarzlarına ilişkin 20 maddeden, 8 madde ölçek dışında bırakılmış olup toplam üç faktör elde edilmiştir. Faktörlerin yük değerleri ,51-,78 arasında değişmektedir. Pasif iletişim tarzlarına ilişkin 20 maddeden ise 9 madde ölçek dışı bırakılmış olup toplam üç faktör elde edilmiştir. Faktörlerin yük değerleri ise ,48-,89 arasında değişmektedir.

Ölçeğin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı ,88; aktif iletişim tarzlarına ilişkin bölümün ,79; pasif iletişim tarzlarına ilişkin bölümün ise ,78 bulunmuştur. Bu hali ile ölçeğin geçerli ve güvenilir olduğu söylenebilir.

**Sözsüz İletişime Yatkinlik Ölçeği-Öz Değerlendirme:** Katılımcıların sözsüz iletişime yatkinlik düzeyleri, Richmond vd. (2003) tarafından geliştirilen "Sözsüz İletişime Yatkinlik Ölçeği-Öz Değerlendirme" (Nonverbal Immediacy Scale-Self Report) yardımıyla ölçülmüştür. Ölçek, İngilizce'den Türkçe'ye tercüme ve geri tercüme yöntemiyle çevrilmiştir. Richmond vd. (2003) tarafından yapılan geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları sonucunda ölçeğin tek faktörlü yapıya sahip olduğu ve Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısının ,90 olduğu bildirilmiştir. Ölçekte toplam 26 soru bulunmaktadır. Cevaplar 5'li likert ölçeği ile alınmıştır (1=asla, 2=seyrek, 3=zaman zaman, 4=sık sık, 5=her zaman). Yüksek puan alan katılımcıların sözsüz iletişim yatkinlik düzeylerinin, başka ifadeyle sözsüz iletişim unsurlarını kullanma düzeylerinin yüksek, düşük puan ise sözsüz iletişime yatkinlik düzeylerinin düşük olduğunu göstermektedir.

"Sözsüz İletişime Yatkinlik Ölçeği" de ilk olarak yazarlar tarafından İngilizce'den Türkçe'ye tercüme edildiği için öncelikle geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır. Tek faktörlü bir yapıya sahip olan ölçeğin geçerliliğini test etmek için Richmond vd. (2003) tarafından yapılan geçerlilik çalışmasındaki yöntem uygulanmış ve bu amaçla açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Açıklayıcı faktör analizi sonucunda döndürme işlemi yapılmadan önceki bileşen matrisi (component matrix) incelenerek, ölçeğin tek faktörlü yapı gösterip göstermediği belirlenmeye çalışılmıştır. Hatcher'e (1994) göre bir ölçeğin tek faktörlü yapı göstermesi için bileşen matrisinde bütün maddelerin ilk faktörde olması ve en az ,40 yük değeri alması gerektiği belirtilmektedir. Bu kapsamda yapılan inceleme sonucunda ilk faktöre yüklenmeyen veya ,40'ın altında yük değeri alan 10 madde ölçek dışı bırakılmıştır.

16 sorudan oluşan ölçeğe yapılan güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı ,89 olarak tespit edilmiştir. 16 soruluk bu ölçeğin güvenilir ve geçerli olduğu söylenebilir.

**Genel Algılanan Öz-Yeterlilik Ölçeği:** Katılımcıların öz yeterlilik düzeylerinin belirlenmesinde "Genel Algılanan Öz-Yeterlilik Ölçeği" (General Perceived Self-Efficacy Scale) kullanılmıştır. Ölçekte toplam 10 soru bulunmaktadır. Cevaplar 5'li likert ölçeği

ile alınmıştır (1=Kesinlikle doğru değil, 2= Doğru değil, 3=Kısmen doğru, 4=Çoğunlukla doğru, 5=Kesinlikle doğru). Türkçe'de geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları Yeşilay vd. (1996) tarafından yapılmıştır. Ankete yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı ,86 olarak tespit edilmiştir.

*İş Performansı Ölçeği:* Katılımcıların iş performanslarının belirlenmesinde Choo (1986) tarafından geliştirilen 12 soruluk ölçek kullanılmıştır. Ölçek katılımcıların performanslarını kendilerinin değerlendirmesine dayanmaktadır. Cevaplar 5'li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Yetersiz, 2=Geliştirilmesi gerekli, 3=Yeterli, 4=İyi, 5=Mükemmel). Choo (1986) tarafından yapılan çalışmalarda, çalışanların kendi kendilerini değerlendirmeleri sonucunda elde edilen puanlarla, amirlerin çalışanları değerlendirmesi sonucunda elde edilen puanlar arasında yüksek bir korelasyon değeri (.86) bulunmuştur. Ülkemizde Ceylan ve Ulutürk (2006) tarafından yapılan bir çalışmada da ölçeğin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı ,89 olarak tespit edilmiştir. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı ,86 olarak belirlenmiştir.

## BULGULAR

Araştırma sonucunda elde edilen verilere SPSS 15 paket programında analiz yapılmıştır. Bu kapsamda ilk aşamada, katılımcıların pasif iletişim tarzları, aktif iletişim tarzları, sözsüz iletişim düzeyleri, algılanan öz-yeterlilik düzeyleri ve iş performanslarına ilişkin elde edilen verilerin ortalamaları, standart sapmaları ve aralarındaki korelasyonlara bakılmıştır. Analizin ikinci aşamasında ise aşamalı regresyon analizi yapılarak, katılımcıların pasif ve aktif iletişim tarzları ile sözsüz iletişime yakınlık düzeylerinin, öz-yeterlilik ve iş performansına olan etkileri incelenmiştir.

Tablo 1'deki değişkenler incelendiğinden katılımcıların pasif iletişim tarzlarının ortalamasının aktif

iletişim tarzlarına göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Sözsüz iletişime yakınlık düzeylerinin puan ortalamasının 3,73 olduğu ve genel olarak katılımcıların sözsüz iletişim kullanma düzeylerinin orta düzeyle yüksek arasında olduğu söylenebilir. Katılımcıların algılanan öz-yeterlilik düzeyleri ve iş performanslarının ise yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Araştırmanın ikinci aşamasında, katılımcıların iletişim tarzları ile sözsüz iletişime yakınlık düzeylerinin iş performansına olan etkilerini belirlemek amacıyla aşamalı regresyon analizi yapılmıştır. Aşamalı regresyon modeline, sırasıyla aktif iletişim tarzı, pasif iletişim tarzı ve sözsüz iletişime yakınlık düzeyi dahil edilmiştir.

Üçüncü aşamada katılımcıların öz-yeterlilik düzeyleri ara değişken olarak modele dahil edilmiş, bu amaçla ikinci bir aşamalı regresyon analiz yapılmış, sırasıyla aktif iletişim tarzı, pasif iletişim tarzı ve sözsüz iletişime yakınlık düzeyi aşamalı regresyon modeline dahil edilmiştir. Böylece katılımcıların pasif ve aktif iletişim tarzları ile sözsüz iletişime yakınlık düzeylerinin öz-yeterlilik düzeylerine olan etkileri belirlenmeye çalışılmıştır.

Dördüncü aşamada öz-yeterlilik düzeyinin iş performansına olan etkilerinin belirlenmesi amacıyla bir regresyon analizi daha yapılmıştır. Beşinci ve son aşamada ise ikinci modeldeki (dolaylı modeldeki) öz-yeterlilik düzeyinin aracılık rolünü belirlemek amacıyla Sobel testi yapılmış ve regresyon analizleri sonuçları incelenmiştir.

Tablo 2'de iletişim tarzları ile sözsüz iletişime yakınlık düzeyinin iş performansına olan etkilerini incelemek amacıyla yapılan aşamalı regresyon analizi sonuçları verilmektedir. Birinci aşamada kurulan regresyon modeli anlamlıdır ( $F=8,349$ ,  $p<,01$ ). Aktif iletişim tarzının iş performansını anlamlı ( $\beta=,286$ ,  $p<,01$ ) şekilde etkilediği ve toplam varyansın % 8'ini açıkladığı görülmektedir. İkinci aşamada modele pasif iletişim tarzı değişkeni ilave edilmiştir.

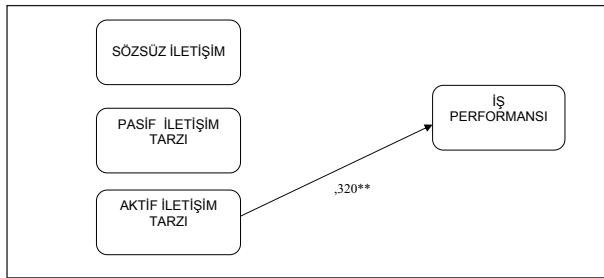
Tablo 1. Ortalamalar, Standart Sapmalar ve Korelasyon Değerleri

Değişkenler	Ort.	S.S.	1	2	3	4	5
1.Pasif İletişim	3,780	,531	1				
2.Aktif İletişim	3,601	,527	,804**	1			
3.Sözsüz İletişim	3,732	,656	,518**	,398**	1		
4.Öz-yeterlilik	3,973	,568	,292**	,355**	,047	1	
5.İş performansı	4,187	,520	,202*	,284**	,031	,478**	1

\*  $p<,05$ , \*\*  $p<,01$ , \*\*\* $p<,001$

Tablo 2. İletişim Tarzları ile Sözsüz İletişime Yatkinlık Düzeyinin, İş Performansına Etkilerini İncelemek Amacıyla Yapılan Aşamalı Regresyon Analizi Sonuçları

Model	$\beta$	$p$	$R$	$R^2$	$R^2$ (değişim)	$F$	$p$
<b>I. aşama</b>							
Aktif İletişim	,286	,005	,286	,082	0,082	8,349	,005
<b>II. aşama</b>							
Aktif İletişim	,323	,046	,287	,082	0,000	4,178	,018
Pasif İletişim	-,047	,768					
<b>III. aşama</b>							
Aktif İletişim	,320	,048					
Pasif İletişim	,010	,952	,300	,090	0,008	3,027	,033
Sözsüz İletişim	,102	,390					



\*  $p < ,05$ , \*\*  $p < ,01$ , \*\*\*  $p < ,001$

Şekil 3: İletişim Tarzları ile Sözsüz İletişim Yatkinlık Düzeyinin İş Performansı Üzerine Etkilerini İncelemek Amacıyla Kurulan Doğrudan Modelin Analiz Sonuçları

İkinci aşamadaki F testi sonuçlarına göre kurulan model anlamlıdır ( $F=4,178$ ,  $p < ,05$ ). Modele dahil edilen pasif iletişim tarzı değişkeninin açıklanan varyansı değiştirmediği tespit edilmiştir. Üçüncü ve son aşamada modele sözsüz iletişime yatkinlık düzeyi değişkeni dahil edilmiş olup, elde edilen değerler modelin anlamlı olduğunu göstermektedir ( $F=3,027$ ,  $p < ,05$ ) Bu değişkenin açıklanan var-

yansı % 9'a yükselttiği görülmektedir. Üçüncü ve son aşamada elde edilen regresyon modeli incelendiğinde sadece aktif iletişim tarzının iş performansını anlamlı ( $\beta = ,320$ ,  $p < ,01$ ) olarak etkilediği tespit edilmiştir (Şekil 3).

Tablo 3'de katılımcıların iletişim tarzları ile sözsüz iletişime yatkinlık düzeylerinin öz-yeterlilik düzeyine (ara değişken) etkilerini incelemek amacıyla yapılan aşamalı regresyon analizi sonuçları verilmektedir. Birinci aşamada kurulan regresyon modeli anlamlıdır ( $F=12,592$ ,  $p < ,01$ ). Aktif iletişim tarzının öz-yeterlilik düzeyini anlamlı ( $\beta = ,341$ ,  $p < ,001$ ) şekilde etkilediği ve toplam varyansın % 12'sini açıkladığı görülmektedir. İkinci aşamada modele pasif iletişim tarzı değişkeni ilave edilmiştir. İkinci aşamadaki F testi sonuçlarına göre kurulan model anlamlıdır ( $F=6,231$ ,  $p < ,01$ ). Modele dahil edilen pasif iletişim tarzı değişkeninin açıklanan varyansı değiştirmediği tespit edilmiştir. Üçüncü ve son aşamada modele sözsüz iletişime yatkinlık düzeyi değişkeni dahil edilmiş olup, elde

Tablo 3. İletişim Tarzları ile Sözsüz İletişime Yatkinlık Düzeyinin, Öz Yeterlilik Düzeyine Etkilerini İncelemek Amacıyla Yapılan Aşamalı Regresyon Analizi Sonuçları

Model	$\beta$	$p$	$R$	$R^2$	$R^2$ (değişim)	$F$	$p$
<b>I. aşama</b>							
Aktif İletişim	,341	,001	,341	,116	0,116	12,592	,001
<b>II. aşama</b>							
Aktif İletişim	,337	,034	,341	,116	0,000	6,231	,003
<b>III. aşama</b>							
Aktif İletişim	,332	,037					
Pasif İletişim	,073	,667	,356	,127	0,011	4,538	,005
Sözsüz İletişim	-,121	,290					

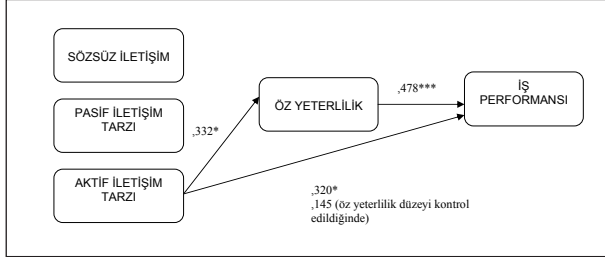
Tablo 4. Öz Yeterlilik Düzeyinin İş Performansına Etkisini İncelemek Amacıyla Yapılan Regresyon Analizi Sonucu

Model	$\beta$	$p$	$R$	$R^2$	$F$	$p$
Öz yeterlilik	,478	,000	,478	,229	29,694	,000

$p < ,05$ , \*\*  $p < ,01$ , \*\*\*  $p < ,001$

Tablo 5. Öz-Yeterlilik Düzeyinin Aktif İletişim ve İş Performansı Arasındaki Aracılık Etkisine İlişkin Sobel Testi Sonucu

Model	z değeri	p
Aktif iletişim tarzı > Öz yeterlilik > İş performansı	1,962	,049



\* p<,05, \*\* p<,01, \*\*\*p<,001

Şekil 4. İletişim Tarzları ile Sözsüz İletişime Yatkinlik Düzeyinin, Öz Yeterlilik Düzeyi Aracılık Rolü ile İş Performansı Üzerindeki Etkilerini İncelemek Amacıyla Kurulan Dolaylı Modelin Analiz Sonuçları

edilen değerler modelin anlamlı olduğunu göstermektedir (F=4,538, p<,01). Bu değişkenin açıklanan varyansı %13'e yükselttiği görülmektedir. Üçüncü ve son aşamada elde edilen regresyon modeli incelendiğinde sadece aktif iletişim tarzının öz yeterlilik düzeyini anlamlı ( $\beta = ,332$ , p<,01) olarak etkilediği belirlenmiştir.

Tablo 4'de öz-yeterlilik düzeyinin iş performansına olan etkisini incelemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları verilmektedir. Analiz sonuçlarına göre regresyon modeli anlamlıdır (F=29,694, p<,001). Öz-yeterlilik düzeyinin iş performansını ( $\beta = ,478$ , p<,001) anlamlı ve pozitif olarak etkilediği ve toplam varyansın %23'ünü açıkladığı görülmektedir.

Yapılan analizler sonucunda, sözsüz iletişime yatkinlik düzeyinin ve iletişim tarzlarından pasif iletişim tarzının, gerek iş performansını (doğrudan model) gerekse öz-yeterlilik düzeyini (dolaylı model) etkilemediği belirlenmiştir. Aktif iletişim tarzının ise, hem öz-yeterlilik düzeyini hem de iş performansını etkilediği tespit edilmiştir. Bu kapsamda, dolaylı modeldeki öz-yeterlilik düzeyinin aracılık rolünü belirlemek amacıyla Sobel testi yapılmıştır. Sobel testi sonuçları Tablo 5'de verilmektedir. Bu sonuçlara göre aktif iletişim tarzının öz-yeterlilik düzeyi aracılığı ile iş performansını etkilediği görülmektedir. Öz-yeterlilik düzeyinin kısmi veya tam aracılık rolünü belirlemek amacıyla doğrudan ve dolaylı modellerdeki aktif iletişim tarzı ile iş performansı arasındaki ilişkilere bakılmıştır. Yapılan analiz sonucunda doğrudan modelde, aktif iletişim tarzının iş performansını anlamlı

olarak etkilediği ( $\beta = ,320$ , p<,05), ancak öz-yeterlilik düzeyi kontrol edildiği zaman aktif iletişimle iş performansı arasındaki ilişki katsayısının düştüğü ( $\beta = ,145$ ) ve ilişkinin anlamsız olduğu görülmüştür (Şekil 4). Bu nedenle öz-yeterlilik düzeyinin aktif iletişimle iş performansı arasında tam aracı rolü olduğu söylenebilir.

## TARTIŞMA VE SONUÇ

Özellikle günümüz iş yaşamında başta turizm sektörü olmak üzere hizmet sektörü çalışanlarının sahip olduğu yetkinlikler; iş performansı, örgüt performansı, örgüt iklimi gibi birçok konuyu etkilemektedir. Ancak ülkemizde örgütsel bağlılık, iş tatmini, stres gibi değişkenlerin iş performansı üzerindeki etkileri incelenmişse de iletişimin iş performansı üzerindeki etkilerinin çok fazla araştırılmadığı görülmektedir. Yurt dışında da durum farklı değildir, iletişimle iş performansı arasındaki araştırmaların azlığı dikkat çekmektedir. Bu kapsamda yapılan araştırmayla iletişim tarzı ile günlük yaşamın yadsınamaz parçası olan sözsüz iletişimin, çalışanların iş performansına etkilerinin belirlenmesi hedeflenmiştir. Böylece emek-yoğun otel işletmelerinde, zaman zaman strese neden olan iletişim tarzından kaynaklanan sorunların iş performansına etkilerinin yanı sıra, kültürlerarası farklılıkların büyük rol oynadığı sözsüz iletişimin etkisinin de hangi düzeyde olduğu açıklanmaya çalışılmıştır.

Hizmet üretiminde standardizasyon mümkün olmasa da yöneticiler çalışanlarından benzer davranışlar beklemektedir. Öte yandan sözsüz iletişimin hizmet sektöründe kullanılmasının hem olumlu hem de olumsuz yönleri bulunmaktadır. Turizm sektöründe ise sözsüz iletişimin gereğinden fazla kullanılmasının kültürel farklılıklar nedeniyle yanlış anlamaya neden olacağı belirtilirken; yabancı dil bilgisi eksikliği, kendini ifade etme yetersizlikleri gibi bazı eksiklikleri kapatıyor olması nedeniyle çalışanlar tarafından tercih edildiğine dikkat çekilmektedir (Gabbot ve Hogg 2000). Sonuç olarak, her ne kadar sözsüz iletişim unsurlarının kullanılmasının olumsuz yönleri olsa da çalışanların bazı açıklarını kapatması açısından önemli bir işleve sahip olduğu açıktır. Ancak araştırma bulgularının incelenmesi sonucunda her iki modelde de çalı-

şanların sözsüz iletişime yatkınlık düzeylerinin, öz-yeterlilik ve iş performansına etkilerinin olmadığı belirlenmiştir. Araştırmaya katılan bireylerin sözsüz iletişim düzeylerinin (ort.: 3,732) kısmen yüksek olduğu görülse de iş performansı ve öz-yeterlilik ilişkili olmaması dikkat çekicidir. Özellikle sözsüz iletişime yatkınlık düzeyleri yüksek bireylerin, iletişime daha yatkın oldukları ve dolayısıyla iş performansının yüksek olabileceği düşüncesi araştırma sonuçlarına göre doğrulanmamıştır.

Pasif iletişim tarzı daha çok karşı taraf odaklı bir yaklaşımdır. Özellikle turizm sektöründe hizmet kalitesi çerçevesinde beklenen, müşteri isteklerinin yerine getirilmesi dolayısıyla müşteri tatmininin sağlanmasıdır. Bu nedenle çalışanların müşteri odaklı bir yaklaşım çerçevesinde olması ve dolayısıyla pasif iletişim tarzını tercih etmeleri beklenmektedir. Araştırma sonuçlarına göre katılımcıların pasif iletişim tarzlarına ilişkin ortalamaları (ort.: 3,780) kısmen yüksek düzeydedir. Ancak katılımcıların pasif iletişim tarzlarının yüksek seviyede olmasına rağmen, öz-yeterlilik ve iş performansı arasında da hem doğrudan hem de dolaylı modelde anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Nitekim dolaylı ve dolaysız modeldeki regresyon aşamaları incelendiğinde, her üç değişkenin de aynı anda modele dahil edilmesiyle elde edilen regresyon modelinde sadece aktif iletişim tarzının etkili olduğu, diğerlerinin etkisinin olmadığı görülmektedir. Bu bakımdan, iletişim sürecindeki bireylerin, gerek sözlü gerekse sözsüz iletişim yetenekleri bir bütün olarak ele alındığında, iş performansına etki eden iletişim becerisinin daha çok aktif iletişim tarzı ile ilgili olduğu söylenebilir.

Bu kapsamda araştırmada son olarak, diğer bir iletişim tarzı olan aktif iletişim tarzının iş performansına doğrudan ve dolaylı etkileri incelenmiştir. Doğrudan modelde aktif iletişim tarzının iş performansını pozitif ve anlamlı olarak ( $\beta=,320$ ,  $p<,05$ ) etkilediği görülmüştür. İkinci aşamada, öz-yeterlilik ara değişkeni dahil edilerek oluşturulan dolaylı modele ilişkin analizler yapılmış, aktif iletişim tarzının öz yeterlilik düzeyini ( $\beta=,332$ ,  $p<,05$ ), öz yeterlilik düzeyinin de iş performansını ( $\beta=,478$ ,  $p<,001$ ) pozitif ve anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca son aşamada öz-yeterlilik düzeyinin ara değişken etkisini belirlemek amacıyla yapılan Sobel testi sonuçlarına göre aracılık ilişkisinin anlamlı olduğu, öz-yeterlilik düzeyi kontrol edildiğinde ise aktif iletişim tarzı ile iş performansı arasındaki ilişki katsayısının ( $\beta$ ) ,320'den ( $p<,05$ ) ,145'e

düşerek anlamsızlaştığı görülmüştür. Bu sonuçlara göre öz-yeterlilik düzeyinin tam bir aracı değişken olduğu anlaşılmıştır.

Sonuç olarak pasif iletişim tarzının ve sözsüz iletişime yatkınlık düzeyinin bireylerin iş performansını etkilemediği, aktif iletişim tarzının da öz-yeterlilik aracılığı ile iş performansını etkilediği belirlenmiştir. Bu sonuçlar, çalışanların iletişim tarzlarının ve sözsüz iletişime yatkınlık düzeylerinin iş performansları üzerinde doğrudan etkisinin olmadığını, başka bir ifadeyle kısmi bir etkinin olduğunu göstermektedir. İletişim yeteneklerinin son derece önemli olduğu kabul edilen turizm sektöründe beklenenden farklı sonuçlar elde edilmesi dikkat çekicidir.

Bunun yanı sıra araştırmada ilgi çekici bazı sonuçlar da elde edildiği söylenebilir. Örneğin araştırmacının başında iletişim yeteneklerinin iş performansı üzerinde doğrudan bazı etkilerinin olması beklendiği halde, öz-yeterlilik düzeyinin iş performansı ile yakından ilişkili olması önemli bir katkı sağlayıcı sonuç olarak ele alınabilir. Çünkü öz-yeterlilik, bireylerin yaptıkları işle ilgili kendilerine güvenmeleri ve başaracaklarına ilişkin inançlarıyla ilgilidir. Dolayısıyla bu bireylerin iş performansının da yüksek olması beklenebilir. Nitekim öz-yeterlilik düzeyi ile iş performansı arasında pozitif ve anlamlı ilişki ( $\beta=,478$ ,  $p<,001$ ) tespit edilmesi de bu düşüncüyü desteklemektedir. Kuşkusuz öz-yeterlilik düzeyinin iş performansı ile yakında ilişkili olması, bu değişkenin ana değişken olarak yeni bir model ile test edilmesi sonucunu gündeme getirmiştir. Ancak bu konunun gelecek çalışmalarda yapılmasının daha uygun olacağı değerlendirildiğinden, araştırmacının bu aşamada sonlandırılmasına karar verilmiştir.

Araştırma sonuçlarının özellikle otel işletmeleri açısından bazı önemli sonuçları olduğu düşünülmektedir. Dolaylı da olsa aktif iletişim tarzının iş performansını etkilemesi, yöneticilerin bireysel iletişimi yönetmeleri gerekliliğini ortaya koymaktadır. Bu nedenle örgütsel faaliyetlerde özellikle bireysel iletişimin çalışanların inisiyatifine bırakılmayarak, yönetsel bir faaliyet olarak ele alınması gerektiği söylenebilir. Öte yandan müşteri memnuniyeti ve tatmininin çalışanların davranışlarından etkilendiği dikkate alınırca, çalışanlara yönelik iletişim eğitimlerinin de önemli olduğu ortaya çıkmaktadır. Ancak sözlü ve sözsüz iletişim becerileri ile iş performansı arasındaki ilişkilerin dolaylı olması, bu becerilerin doğrudan iş performansının artırılmasına nasıl bir katkı sağlayacağı sorusunu

gündeme getirmektedir. Çünkü çalışanlar iletişim becerilerinin farkında olmayabilir, olsalar bile bunu nasıl kullanacaklarını ve iş performanslarına nasıl yansıtacaklarını bilmeyebilirler. Bu nedenle çalışanlara yönelik düzenlenecek eğitimlerde iletişim ile iş performansı arasında ilişkinin mutlaka üzerinde düşünülmesi ve açıklanması gereken konu olarak ele alınması gerekmektedir.

Araştırma sonuçlarına göre diğer bir önemli katkı da öz-yeterlik düzeyi ile ilgilidir. Ara değişken olarak çalışmaya dahil edilen bu konu, çalışanların iş performansları ile yakından ilişkilidir. Özellikle otel işletmelerindeki çalışanların öz-yeterlilik düzeyinin geliştirilmesi, bireysel ve örgütsel performans önemli katkılar sağlayabilir. Bu nedenle öz-yeterlilik konusu, başta işe alım süreci olmak üzere insan kaynaklarının geliştirilmesi, performans değerlendirilmesi, ücret yönetimi gibi bir çok insan kaynakları uygulamalarıyla birlikte ele alınmalıdır.

## ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI VE ÖNERİLER

Bu araştırmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Farklı örneklerde yapılacak araştırmalarla farklı sonuçlar elde edilebilir. Bu nedenle genelleme yapılması uygun değildir. Özellikle bu araştırmanın diğer sektörlerdeki farklı örneklerde yapılacak çalışmalarla desteklenmesi gerekmektedir.

İkinci olarak araştırmada kullanılan iletişim tarzları ölçeğinin çok maddeli olması nedeniyle uygulama zorluğu içerdiği ve bazı maddelerin birbirine yakın olması nedeniyle katılımcılar açısından zorlayıcı olduğu görülmüştür. Nitekim yapılan faktör analizi sonucunda ölçeğin yapı geçerliliği doğrulanmamış, aktif ve pasif iletişim tarzına ait olmak üzere toplam altı faktörlü yeni bir ölçek elde edilmiştir. Bu bakımdan benzer çalışmalarda daha öz ve daha az faktör yapısına sahip ölçeklerin kullanılmasının uygun olduğu değerlendirilmektedir.

Ülkemizde sözsüz iletişime ilişkin yapılan araştırmaların azlığı düşünüldüğünde yapılan araştırmanın katkı sağlayıcı olduğu söylenebilir. Ancak karmaşık bir konu olması nedeniyle bireylerin sözsüz iletişim unsurlarını kullanımlarına ilişkin eğilimleri tespit etmek zordur. Örneğin sözsüz iletişim unsurlarının, bireysel farklılıklar yanında kültürel farklılıklar ve çevresel faktörlerden etkilenmesi de ölçülmesini zorlaştıran bir konudur. Bu konuyla ilgili bütün unsurları içeren ölçek geliştirmek son derece zor gözükmektedir. Araştırmada sözsüz iletişime yakınlık düzeyinin belirlenmesine ilişkin

kullanılan ölçek ise, bir çok araştırmada ve farklı kültürlerde uygulanmış bir ölçektir. Ancak yapılan taramada ülkemizde kullanılmadığı belirlenmiştir. Bu nedenle bu ölçeğin de ülkemizde farklı örneklerde kullanılmasına ve ölçek yapısının test edilmesine ihtiyaç bulunduğu söylenebilir.

Başta hizmet sektörü olmak üzere ülkemizdeki bir çok sektörde iletişim ve sözsüz iletişime ilişkin yapılmış araştırmaların yeterli düzeyde olmadığı görülmektedir. Oysa iletişim çağı olarak da nitelendirilen günümüzde, özellikle bireysel iletişimin örgüt içindeki kritik işlevi düşünüldüğünde yapılacak araştırmalar önemli katkılar sağlayabilir. Bu nedenle, sözlü iletişim ve sözsüz iletişimin diğer örgütsel süreçlerle ilişkilerinin araştırıldığı yeni ve kapsamlı araştırmalara ihtiyaç olduğu düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

- Altunçekiç, A., Yaman, S. ve Koray, Ö. (2005). Öğretmen Adaylarının Öz-Yeterlik İnanç Düzeyleri ve Problem Çözme Becerileri Üzerine Bir Araştırma (Kastamonu İli Örneği), *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 13(1): 93-102.
- Argyle, M. (1987). *The Psychology of Happiness*, Londra: Routledge'den aktaran Irving, P. ve Tourish, D. (1994). An Integrated Communication Strategy for Health Service Managers, *Journal of Management in Medicine*, 8(6): 53-57.
- Auginis, H. ve Henle, C.A. (2001). Effects of Nonverbal Behavior on Perceptions of a Female Employee's Power Bases, *The Journal of Social Psychology*, 141(4): 537-549.
- Bambacas, M. ve Patrickson, M. (2008). Interpersonal Communication Skills that Enhance Organisational Commitment, *Journal of Communication Management*, 12(1): 51-72.
- Bandura, A. (1995). *Self-Efficacy in Changing Societies*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Basım H. N., Korkmazıyrek, H. ve Tokat, A.O. (2008). Çalışanların Öz Yeterlilik Algılamasının Yenilikçilik ve Risk Alma Üzerine Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19: 121-139.
- Bednar, D.A. (1982). Relationships Between Communicator Style and Managerial Performance in Complex Organizations: A Field Study, *Journal of Business Communication*, 19 (4): 51-76'dan aktaran Notarantonio, E.M. ve Cohen, J.L. (1990). The Effects of Open and Dominant Communication Styles on Perceptions of The Sales Interaction, *Journal of Business Communication*, 27 (2): 171-184.
- Bittel, L.R. (1985). *What Every Supervisor Should Know: The Basics of Supervisory Management*. ABD: McGraw Hill Inc.
- Bonnie, K.ve Christophel, D.M. (1995). The Relationships among Manager Communication Openness, Nonverbal Immediacy, and Subordinate Motivation, *Communication Research Reports*, 12 (2): 200-205.
- Bowen, J.T. (1997). Responsive Communication: The Key to Business Development and Service Improvement, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9 (7) : 345-349.
- Brandenburg, M. (1985). Communicator Style and its Relationship to Instructional Effectiveness in Collegiate Business Education (*Basilmamış Doktora Tezi*). ABD: Oklohama Stated University.

- Busch, T., Fallan, L. ve Pettersen A. (1998). Disciplinary Differences in Job Satisfaction, Self-Efficacy, Goal Commitment and Organisational Commitment Among Faculty Employees in Norwegian Colleges: An Empirical Assessment of Indicators of Performance, *Quality in Higher Education*, 4 (2): 137-157.
- Byron, K. (2008). Differential Effects of Male and Female Managers' Non-Verbal Emotional Skills on Employees' Ratings, *Journal of Managerial Psychology*, 23 (2): 118-134.
- Ceylan, A. ve Ulutürk, Y.H. (2006). Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7 (1): 48-58.
- Chan, H., Wan, L.C. ve Sin, L.Y.M. (2007). Hospitality Service Failures: Who Will Be More Dissatisfied? *Hospitality Management*, 26: 531-545.
- Choo, F. (1986). Job Stress, Job Performance, and Auditor Personality, Characteristics, *A Journal of Practice & Theory*, 5 (2): 17-34.
- Coffey, R.E., Cook, C.W. ve Hunsaker, P.L. (1994). *Management and Organizational Behavior*. ABD: Austen Press.
- Coleman, R. ve Wu, H.D. (2006). More Than Words Alone: Incorporating Broadcasters' Nonverbal Communication into the Stages of Crisis Coverage Theory—Evidence From September 11th, *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, 50 (1): 1-17.
- Comstock, J. ve Higgins, G. (1997). Appropriate Relational Messages in Direct Selling Interaction: Should Salespeople Adapt to Buyers' Communicator Style, *The Journal of Business Communication*, 34 (4): 401
- Conger, J.A. ve Kanungo, R.N. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice, *Academy of Management Review*, 13 (3): 471-482'den aktaran Çöl, G. (2008). Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (1): 35-46.
- Darlington-Dawes, D.M. (2001). The Relationship Between Communication Styles and Personality Characteristics: An Investigation of Managers (Basılmamış Doktora Tezi). Washington: Faculty of the Graduate School of Howard University.
- De-Hua, W. ve Hui, L. (2007). Nonverbal Language in Cross-Cultural Communication, *Sino-US English Teaching*, 4 (10): 66-60.
- Devine, F., Baum, T., Hearn, N. ve Devine, A. (2007). Managing Cultural Diversity: Opportunities and Challenges for Northern Ireland Hoteliers, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(2): 120-132.
- Drafke, M.W. ve Kossen, S. (1997). *The Human Side of Organization*. Yedinci Baskı. New York: Addison Wesley Longman.
- Durak Batıgün, A. ve Şahin, N.H. (2006). İş Stresi ve Sağlık Psikolojisi Araştırmaları İçin İki Ölçek: A-Tipi Kişilik ve İş Doyumu, *Türk Psikiyatri Dergisi*, 17 (1): 32-45.
- Edison, E.L. (1992). Career Assistant Principals: Job Satisfaction, Self-efficacy and Perceptions of Task Structure, ETD Collection for Wayne Stat, University Paper AAI9310646. <http://digitalcommons.wayne.edu/dissertations/AAI931064>. Erişim Tarihi: 05.07.2008.
- Ekici, G. (2006). Meslek Lisesi Öğretmenlerinin Öğretmen Özyeterlik İnançları Üzerine Bir Araştırma, *Eurasian Journal of Educational Research*, 24: 87-96.
- Elfenbein, H.A., Foo, M.D., Boldry, J.G. ve Tan, H.H. (2006). Dyadic Effects in Nonverbal Communication: A Variance Partitioning Analysis, *Cognition and Emotion*, 20 (1): 149-159.
- Eren, E. (1998). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Basın Yayımları A.Ş.
- Eren, E. (2001). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*. İstanbul: Beta Basın Yayımları A.Ş.
- Gabbott M. ve Hogg, G. (2000). An Empirical Investigation of The Impact of Non-Verbal Communication on Service Evaluation, *European Journal of Marketing*, 34(3/4): 384-398.
- Gabbott M. ve Hogg, G. (2001). The Role of Non-Verbal Communication in Service Encounters: a Conceptual Framework, *Journal of Marketing Management*, 17: 5-26.
- Glatfelter, A. (2000). The Influence of Supervisor's Interpersonal Communication Competence on Worker Satisfaction (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi). ABD: California State University.
- Grau, R., Salanova, M. ve Peiro, J.M. (2001). Moderator Effects of Self-Efficacy on Occupational Stress, *Psychology in Spain*, 5 (1): 63-74.
- Gröschl, S. ve Doherty L. (1999). Diversity management in Practice, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11: 262-268.
- Goris, J. R., Vaught, C. B. ve Pettit, D. J. (2002). Organizational Communication: Is it a Moderator of the Relationship between Job Congruence and Job Performance/Satisfaction? *International Journal of Management*, 19 (4): 664-672'den aktaran Glatfelter, A. (2000). The Influence of Supervisor's Interpersonal Communication Competence on Worker Satisfaction (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi). ABD: California State University.
- Hall, J.A. (2006). Nonverbal Behavior, Status, and Gender: How Do We Understand Their Relations? *Psychology of Women Quarterly*, 30: 384-391.
- Hatcher, L. (1994). *A Step-by-Step Approach to Using the SAS System for Factor Analysis and Structural Equation Modeling*. Cary, NC: SAS Institute Inc.
- Hirokawa, K., Yagi, A. ve Miyata, Y. (2004). An Examination of Masculinity-Femininity Traits and Their Relationships to Communication Skills and Stress-Coping Skills, *Social Behavior and Personality*, 32 (8): 731-740.
- İbrahim, F. ve İsmail, N. Communication Styles Among Organizational Peers. <http://pkukmweb.ukm.my/~mtn2007/paper/faisalibrahim.pdf>. Erişim Tarihi: 01.07.2008).
- Irving, P. ve Tourish, D. (1994). An Integrated Communication Strategy for Health Service Managers, *Journal of Management in Medicine*, 8(6): 53-57.
- James, T. ve Cinelli, B. (2003). Exploring Gender Based Communications Styles, *Journal of School Health*, 73 (1): 41-42.
- Jiang, X. (2006). Towards Intercultural Communication: From Micro and Macro Perspectives, *Intercultural Education*, 17(4): 407-419.
- Jolly, S. (2000). Understanding Body Language: Birdwhistell's Theory of Kinesics, *Corporate Communications: An International Journal*, 5 (3):133-139.
- Kandola, R. ve Fullerton, J. (1998). *Diversity in Action - Managing the Mosaic*. Londra: The Institute of Personnel and Development.
- Kocabaş, F. (2005). Değişime Uyum Sürecinde İç ve Dış Örgütsel İletişim Çabalarının Entegrasyonu Gerekliliği, *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 66 (18): 247-253.



- Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Kurbanoglu, S. S. (2004). Öz-Yeterlik İnancı ve Bilgi Profesyonelleri İçin Önemi, *Bilgi Dünyası*, 5 (2): 137-152.
- Küçükylmaz, E.A. ve Duban, N. (2006). Sınıf Öğretmeni Adaylarının Fen Öğretimi Öz-Yeterlik İnançlarının Artırılabilirliği için Alınacak Önlemlere İlişkin Görüşleri, 100.Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi, 3 (2): 1-23.
- Levy, J.A. ve Duke, M.P. (2003). The Use of Laban Movement Analysis in the Study of Personality, Emotional State and Movement Style: An Exploratory Investigation of the Veridicality of "Body Language", *Individual Differences Research*, 1(1): 39-63.
- Mattsson J. ve Haring M.J. (1998). Communication Dynamics in The Service Encounter: A Linguistic Study in a Hotel Conference Department, *International Journal of Service Industry Management*, 9 (5): 416-435.
- Matyushchenko, N. (2006). Research of Conflicts and Stresses Among Employees of Spar Hotels, *Turk-Kazakh International Tourism Conference Proceedings: New Perspectives and Values in World Tourism and Tourism Management in the Future*, Antalya, Alanya, 20-26 Kasım: 1311-1324.
- McCallister, L. (1992). *I Wish I'd Said That: How to Talk Your Way out of Trouble and into Success*. NY: John Wiley and Sons.
- Morand, D. (2001). The Emotional Intelligence of Managers: Assessing the Construct Validity of a Nonverbal Measure of "People Skills, *Journal of Business and Psychology*, 16(1): 21-33.
- Morgil, İ., Seçken, N. ve Yücel, A.S. (2004). Kimya Öğretmen Adaylarının Öz-Yeterlik İnançlarının Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi, *BAÜ Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 6(1): 62-72.
- Ng, C.W. (1998). Do Women and Men Communicate Differently at Work: An Empirical Study in Hong Kong, *Women in Management Review*, 13(1): 3-10.
- Norton, R. (1977). Communicator Style as an Effect Determinant of Attraction, *Communication Research*, 4 (3): 257-282.
- Norton, R. (1983). *Communicator Style: Theory, Applications and Measures*. California: Sage Publications.
- Norton, R. (1978). Foundation of a Communicator Style Construct, *Human Communication Research*, 4: 99-112.
- Notarantonio, E.M. ve Cohen, J.L. (1990). The Effects of Open and Dominant Communication Styles on Perceptions of The Sales Interaction, *Journal of Business Communication*, 27 (2): 171-184.
- Orpen, C. (1997). The Interactive Effects of Communication Quality and Job Involvement on Managerial Job Satisfaction and Work Motivation, *The Journal of Psychology*, 131(5): 519-522'den aktaran Glatfelter, A. (2000). The Influence of Supervisor's Interpersonal Communication Competence on Worker Satisfaction (*Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*), ABD: California State University.
- Pace, W.R. (1962). Oral Communication and Sales Effectiveness, *Journal of Applied Psychology*, 44: 487-488'den aktaran Williams, K.C. ve Spiro, R.L. (1985). Communication Style in the Salesperson: Customer Dyad, *Journal of Marketing Research*, 22(4): 434-442.
- Parrish-Sprowl, J., Carveth, R. ve Senk, M. (1994). The Effect of Compliance- Gaining Strategy Choice and Communicator Style on Sales Success, *Journal of Business Communication*, 31(4): 291- 310.
- Pettegrev, L. S., Thomas, R., Ford, J. ve Raney, D.C. (1981). The Effects of Job-Related Stress on Medical Centre Employee Communicator Style, *Journal of Occupational Behaviour*, 2: 235-253.
- Pigni, A. (2006). Symbolic Communication and Silence in an Informal Interpersonal Helping Process (Extract From The Film *Chocolat* By Lasse Hallström), *Psychodynamic Practice*, 12 (4): 453 – 461.
- Poon Teng Fatt, J. (1998). Nonverbal Communication and Business Success, *Management Research News*, 21(4/5): 1-10.
- Richmond, V. P., McCroskey, J. C., ve Johnson, A. D. (2003). Development of the Nonverbal Immediacy Scale (NIS): Measures Of Self- And Other-Perceived Nonverbal Immediacy, *Communication Quarterly*, 51: 502-515.
- Rodwell, J.J., Kienzle, R. ve Shadur, M.A. (1998). The Relationship Among Work-Related Perceptions, Employee Attitudes and Employee Performance: The Integral Role of Communication, *Human Resources Management*, 37: 277-293'den aktaran Glatfelter, A. (2000). The Influence of Supervisor's Interpersonal Communication Competence on Worker Satisfaction (*Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*). ABD: California State University.
- Ross, G. (1995). Work Stress and Personality Measures Among Hospitality Industry Employees, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7(6): 9-13.
- Sampson, E. (1994). *The Image Factor: A Guide to Effective Self-presentation for Career Enhancement*. Londra: Kogan Page.
- Schlesinger, J.S. (1978). Nonverbal Communication: Information and Application for Counselors, *Personnel and Guidance Journal*, December.
- Smith, K., Gregory, S.R. ve Cannon, D. (1996). Becoming an Employer of Choice: Assessing Commitment in the Hospitality Workplace, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 8(6): 3-9.
- Stevens, B. ve Hisle, J. (1996). Hotel Managers' Perceptions of Upward and Downward Communication, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 8(1): 29-32.
- Sundaram D.S. ve Webster, C. (2000). The Role of Nonverbal Communication in Service Encounters, *Journal of Services Marketing*, 14 (5):378-391.
- Teare, R. (1996). Hospitality Operations: Patterns in Management, Service Improvement and Business Performance, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 8(7): 63-74.
- Tenjes, S. (2001). Gestures as Pre-Positions In Communication, *Trames*, 5(55/50): 302-320.
- Thomson, K. ve Hecker, L. (2000). Value Adding Communication: Innovation in Employee Communication and Internal Marketing, *Journal of Communication Management*, 5(1): 48-58.
- Tixier, M. (1994). Management and Communication Styles in Europe: Can They be Compared and Matched?, *Employee Relations*, 16(1): 8-25.
- Tixier, M. (2000). Communication and Management Style in Australia: Understanding the Changing Nature of its Corporate Affairs, *Cross Cultural Management: An International Journal*, 7(1): 12-22.
- Tuna, M. (2004). Konaklama Sektöründe İşgören ve Yöneticilerin Örgütsel Stres Faktörlerine Göre Karşılaştırmalı Analizi, *Turizm Akademik*, 1: 27-35.
- Uysal, G. (2003). Rol Farklılaşmasının İletişime Etkisi ve Johari Modeli, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(1): 137-148.

- Ünal Keskin, G. ve Orgun, F. (2006). Öğrencilerin Öz Etkililik-Yeterlilik Düzeyleri ile Başa Çıkma Stratejilerinin İncelenmesi, *Anatolian Journal of Psychiatry*, 7: 92-99.
- Vernick, S.H., Reardon, R.C. ve Power, S.C. (2005). Job Satisfaction: What Really Makes Us Enjoy Our Work May Surprise You, 2005 National Career Development Association Global Conference, *www.career.fsu.edu/documents/stacie%20ncda%20june%202005%20presentation%*. Erişim Tarihi: 07.08.2008.
- Vuckovic, A. (2008). Intercultural Communication: A Foundation of Communicative Action, *Multicultural Education and Technology Journal*, 2(1): 47-59.
- Webster, C. (2005). Service Providers' Communication Style and Customer Satisfaction, *The Business Review*, 3 (2):291-297.
- Williams, K.C. ve Spiro, R.L. (1985). Communication Style in the Salesperson: Customer Dyad, *Journal of Marketing Research*, 22(4): 434-442.
- Yeşilay, A., Schwarzer R. ve Jerusalem, M., (1996). Genelleştirilmiş Özyetki Beklentisi, *http://userpage.fuberlin.de/~health/turk.htm*. Erişim Tarihi: 25.12.2007.
- Yılmaz, M., Köseoğlu, P., Gerçek, C. ve Soran, H. (2004). Yabancı Dilde Hazırlanan Bir Öğretmen Öz-Yeterlilik Ölçeğinin Türkçe'ye Uyarlanması, *VI.Ulusal Fen Bilimleri ve Matematik Eğitim Kongresi Özetler Kitapçığı*, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Zhe, W. (2007). Role of Non-Verbal Communication in Professional Interpretation, *US- China Foreign Language*, 5(8): 16-18.
- Zuckerman, M., Koestner, R. ve Driver, R. (1981). Beliefs About Cues Associated with Deception, *Journal of Nonverbal Behavior*, 6 (2): 105-114'den aktaran Poon Teng Fatt, J. (1998). Detecting Deception Through Non-Verbal Cues: Gender Differences, *Equal Opportunities International*, 17(2): 1-9.