

**İLETİŞİM TARZININ VE SÖZSÜZ İLETİŞİMİN ÇALIŞANLARIN  
İŞ PERFORMANSINA ETKİSİ: POSTA DAĞITICILARI VE  
HEMŞİRELER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**Meltem ONAY\***

**Zeynep Hale SÜSLÜ\*\***

**Sevde KILCI\*\***

**ÖZET**

Günümüzde bilgi toplumunda hizmet sektörü ve sağlık sektörü çalışanlarının sahip olduğu sözlü ve sözsüz iletişim yeteneklerinin başta iş performansı, örgüt performansı ve örgüt imajı olmak üzere bir çok konuyu etkilediği bilinmektedir. Bu kapsamda çalışmada, iletişim tarzları, sözsüz iletişim ve iş performansı arasındaki ilişkiler inceleme altına alınmıştır. Bu amaçla, İzmir’de Posta İşleme Merkezinde çalışan “posta dağıtıcıları” ile Manisa-Celal Bayar Üniversitesi “hemşireleri” 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. Her iki modele yapılan analizler sonucunda iletişim tarzlarından aktif iletişim tarzının iş performansını, öz-yeterlilik düzeyi ara değişkeni ile dolaylı olarak etkilediği tespit edilmiştir.. Sonuçlar dikkate alındığında, gerek hemşirelerin gerekse posta dağıtıcılarının etkili kişiler arası ilişkiler ve iletişim becerileri geliştirmeleri “müşteriler” üzerinde olumlu etki bırakmakta olup,

---

\* Doç. Dr., Celal Bayar Üniversitesi Uygulamalı Bilimler Yüksek Okulu.

\*\* Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana bilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi.

kurumların bu konuda çalışanların üzerinde “farkındalık” yaratmalarının önemi bir kez daha ortaya çıkmıştır.

**Anahtar kelimeler:** İletişim Tarzı, Sözsüz İletişime Yatkınlık Düzeyi, Öz-Yeterlilik Düzeyi, İş Performansı

**Çalışmanın Türü:** Araştırma

## **THE EFFECTS OF COMMUNICATION STYLE AND NON-VERBAL COMMUNICATION LEVEL ON EMPLOYEES' WORK PERFORMANCE: A STUDY ON THE MAIL DISTRIBUTORS AND NURSES**

### **ABSTRACT**

It is widely recognized nowadays that in knowledge society, the verbal and non verbal communication skills of the employees working in service sector and health 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 postmen of Mail

Processing Center in İzmir and nurses of Celal Bayar University in Manisa 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. 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 performance. The results are taken into account both nurses and mail distributors to develop effective interpersonal relationship and communication skills, leave positive effect on “customers” organizations working on this issue, the importance of creating awareness on employees has once again emerged.

**Key words :** Communication style, non-verbal communication, self efficacy, work performance

**The type of study:** Research

## 1.GİRİŞ

İnsanlar arasındaki ilişkilerin temelinde iletişim vardır. Öğrenmek, öğretmek, anlamak, anlatmak, etkilemek, etkilenmek, paylaşmak ve sahip olmak için iletişim kurarız. Bunların dışında yeme, içme, barınma gibi temel fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarımızı da iletişim kurarak gidermeye çalışırız. Kısacası insan ilişkilerinin temeli iletişime dayanır. Bilgi, bilişim ve iletişim hem bireyin hem de toplumun yaşam sürecini derinden etkilemektedir. Bu nedenle insanlık, bugün köklü bir değişimin eşiğindedir. Temel bir üretim girdisi hâline gelen bilginin, giderek üretimin diğer faktörlerinin yerini almasıyla, geçişin, şimdiki sanayi toplumundan farklı bir topluma, temelini enformasyon ve iletişimin oluşturduğu *bilgi toplumuna* doğru olduğunu göstermektedir Örgüt açısından bakıldığında, iletişimin örgütün tüm faaliyetlerinin arkasındaki temel süreç olduğu görülür. Bu sebeple iletişim “örgütü bir arada tutan sosyal bir yapıştırıcı” olarak kabul edilir (Greenberg ve Baron , 2000: 291).

Örgütsel unsurlar arasındaki yüksek dayanışma ve koordinasyon, çalışanlar arasında uyum ve iyi ilişkilere temel oluşturan iletişime bağlıdır. Bu uyum ve ilişkileri oluşturmak hem örgütsel etkinliği artıracak hem de çalışanlar arasında güçlü bir bağ oluşmasını sağlayacaktır (Atak , 2005 :59).

Her ne kadar iletişim bütün sektörler açısından önemli olsa da hizmet yoğun sektörlerde daha da belirleyici bir işleve sahiptir. Bu bakımdan hem hizmet sektörü hem de sağlık sektörü de emek-yoğun bir özellik sergilemesi nedeniyle dikkat çekmektedir. Özellikle hizmet sektöründeki “**posta dağıtıcıları**” ile sağlık sektöründeki “**hemşirelerin**” insan odaklı çalışma ortamlarında faaliyet göstermiş olmaları, iletişim sürecinin neden önemli olduğunu daha net açıklamaktadır.

İletişimin önemi hemşirelik ve hekimlik mesleğinde insan ilişkisi içinde sürdürülen uygulama alanı olması ve hastalık nedeniyle başkalarına bağımlılık durumunun yaşanması nedeniyle artmaktadır (Babadağlı vd.,2006:53). Hemşirelik ve hekimlik mesleği basit bir tanımlama ile insan ilişkileri içinde sürdürülen uygulama alanıdır. Yapılan çalışmalar hekimin iletişim düzeyinin hastaların tedaviye uyumu, hoşnutluk düzeyi ve sağlık sonuçları üzerine etkilerinin yanı sıra, hekimin mesleğinden ve profesyonel

kimliğinden memnuniyetini de etkilediğini göstermiştir (Winefield ve Chur-Hansen,2000:92).

Hemşirelik insan ilişkileri üzerine temellenmiş bir meslektir ve hemşirelik bakım sürecinin etkinliği hemşirenin diğer bireylerle etkin iletişim kurma yeteneğine bağlıdır. Hemşire bir yandan sözel ve sözel olmayan iletişim yoluyla bireyin yaşadıklarını anlamaya çalışırken, diğer yandan da kendini doğru ifade edebilmeli, bir bakıma verici olarak bakımı alan kişi ile etkili iletişim kurabilmelidir (Terakye,1995).

Yapılan araştırmalar, hemşirelerin etkili kişilerarası ilişkiler ve iletişim becerisi geliştirmelerinin hastalar üzerinde olumlu etkiler (hizmette memnuniyetin artması, hastalık ve tedaviye uyum, iyileşmeye motivasyonun artması) yarattığını göstermektedir (Tutuk vd,2002). Hasta bakımının kalitesini artırmak ve hasta memnuniyetini geliştirmek öncelikle hemşireler ile personel arasındaki iletişim becerisini geliştirerek mümkün olmaktadır. Ayrıca bakım odaklı etkili iletişimin hasta bakımına olumlu yönde yansıtıldığıdır. Hasta ile işbirliği yaparak tedavisine katılımını sağlamak için iletişim gereklidir (Kumcağız vd,2011:50; Tjia vd,2009:146; Quisling,2009:27;Boscart,2009:1825;Yarış ve Dikici,2008:41; Collins,2009:25).

Hizmet sektöründe çok önemli bir rolü oluşturan “postacılar” hakkında yeterli araştırma bulunmamaktadır. Ancak rekabetin acımasız olduğu günümüzde özellikle “Posta İşletmeleri”nde müşteriye sunulan her hizmet alanında (kargo, bankacılık, APS, vb) “sözlü ve sözsüz iletişim” konusu sağlık sektöründe belirtildiği gibi müşteri-odaklı olma açısından kurumları zorlamaktadır. Bu aşamada Posta İşleme Merkezi personeli olan “postacıların” da “iletişim becerileri”ni geliştirerek müşteri memnuniyetini artırmak mümkündür.

Bu kapsamda çalışmada; hemşirelerin ve postacıların sözlü ve sözsüz iletişim becerileri iş performansı arasındaki ilişkilerinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Çalışmanın amacı doğrultusunda, “hizmet” ve “sağlık” sektöründe insan ilişkilerinin yoğun olması ve emek yoğun özellikler göstermesi nedeniyle söz konusu ilişkiyi tespit etmek için en uygun sektörlerden birisi olduğu düşünülmüştür. Bu amaçla, İzmir’de Posta İşleme Merkezinde görev yapan “postacılar” ile Manisa-Celal Bayar Üniversitesi

Hastanesi “hemşireler” üzerine bir araştırma yapılarak, çalışanların iletişim tarzlarının ve sözsüz iletişime yatkınlık düzeylerinin iş performanslarına olan etkileri belirlenmeye çalışılmıştır.

## 2.YAZIN TARAMASI

### 2.1. 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 (Erkuş ve Günlü, 2009:8). 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 eder (Bittel,1985,Koçel,2001, Eren,2001). Bu süreçte iletişimin bir çok engelle karşılaşması söz konusudur. Sözlü ve/veya sözsüz tutarsız mesajlar, etkin olmayan dinleme yetkinliği, kişilik özellikleri, algılama farklılıkları, zaman kısıtları, yaş, cinsiyet, ırk ve kültürler arası farklılıklar, fiziksel koşullar, semantik faktörler bunlar arasında en sık rastlanılanlardır (James ve Cinelli, 2003:41).

İletişim bireyler açısından önemli olduğu kadar aynı zamanda örgütler açısından da önem arz etmektedir. Yazında bunu destekleyen pek çok araştırmaya rastlamak mümkündür. Başka bir ifadeyle iletişimin örgütler ve bireyler açısından önemi açıklanmakta, özellikle bireyler ve örgütler arasındaki ilişkilerin etkinliğinin iletişimle yakından ilişkili olduğu belirtilmektedir Erkuş ve Günlü'nün aktardığı şekilde (2009:8); Stevens ve Hisle, 1996:29; Thomson ve Hecker,2000:49); Argye (1987), iletişimin özellikle “iş tatmini” üzerindeki en belirleyici faktörlerden birisi olduğunu ve dolayısı ile iletişime verilen önemin bireylerin yanı sıra, aynı zamanda örgütsel çıkarlarına da katkı sağlayacağını ifade etmektedirler. Özellikle Bambacas ve Patrickson (2008:53), yöneticilerin çalışanlarla kurdukları sağlıklı iletişim sürecine dayandığına, iletişimin örgütsel faaliyetlerin temelini oluşturduğuna, iletişimden bahsetmek 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 gösteren araştırmalara rastlanmaktadır. Rodwell, Kienzle ve Shadur (1998), iletişim ile takım çalışması, iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında ilişkiler olduğunu belirtirken; Goris vd. (1997), iş tatmini ve iş performansı arasındaki aracı değişkenin iletişim olduğunu ileri sürmektedir (Erkuş ve Günlü, 2009:8). Orpen (1997) ise, yöneticiler arasında yaptığı bir araştırmada hem iş tatmininin hem de çalışanların motivasyonunun iletişim kalitesine bağlı olduğunu belirtmişlerdir (Gladfelter,2000:16-17).

Yazında iletişim tarzı ile kültür, performans, stres, yönetim etkinliği, iş tatmini, motivasyon gibi değişkenler Erkuş ve Günlü (2009:9)'nün aktardığı gibi yapılan araştırmalar da bu görüşü desteklemektedir (Bednar,1982; Hirokawa vd.,1994; Tixier,1994; Irwing 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 araştırmalar Darlington-Dawes (2001) ile Erkuş ve Güllü (2009) tarafından çeşitli kaynaklardan aşağıda bahsedildiği gibi derlenmiştir.

Wofford, Gerloff ve Cummins'e (1997) göre altı değişik iletişim tarzı bulunmaktadır. Bu tarzlar arasında; kontrolcü (controlling), eşitlikçi (equalitarian), yapılanmış (structuring), dinamik (dynamic), fedakar (relinquish), kaçak (withdrawal) bulunmaktadır. 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 (1997) ise Carl Jung'un çalışmasından hareketle dört ayrı iletişim tarzı belirlemiştir. Bunlar; sezgili (intutitor), düşünür (thinker), hisseden (feeler) ve algılayıcıdır (sensor). İletişim tarzlarını ölçmeye yönelik 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 (1998) 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).

Norton (1978:99) iletişim tarzını, “bireyin, iletişim sürecinde, sözlü ve/veya sözsüz olarak, hazır bilginin kelimesi kelimesine nasıl alınacağını; yorumlanacağını; süzüleceğini veya anlaşılabilirliğini 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 kullanıldığını Erkuş ve Günlü (2009:9) çalışmalarında belirtmişlerdir (Branderburg,1985; Notarantonio ve Cohen,1990; Parrish-Sprovl, Carveth ve Senk,1994; Vuckovic,2008; İbrahim ve İsmail, 2008).

Örgüt içinde ve dışında özellikle çalışma arkadaşı olan bireylerin, hangi iletişim tarzlarını sergilediklerini araştıran İbrahim ve İsmail (2008) demografik özelliklerin ve örgüte ilişkin ortamın iletişim farklılaştırdığını ileri sürmektedir. Dikkatli ve rahat iletişim tarzlarının genellikle iş arkadaşları arasında daha fazla tercih edildiğini saptayan araştırmacılar, aracı değişken olarak da stres faktörünün öneminden bahsetmişlerdir. Araştırmada elde edilen bir diğer önemli bulgu; 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 faktörlerdir.

Demografik özellikler ile iletişim tarzları arasında yapılan araştırmalar incelendiğinde ise, özellikle cinsiyet faktörünün sıklıkla ele alındığı görülmektedir (Erkuş ve Güllü, 2009:10; Ng,1998; James ve Cinelli,2003; Hirokawa vd.2004). İletişim tarzları ile cinsiyet arasındaki araştırmalar, cinsiyetler arasında belirgin iletişim tarzı ve becerisi farklılıklarının olduğunun altını çizirken, erkeklerin kadınlara kıyasla ikna edici olabilmek gibi iletişim becerilerini daha fazla kullandıkları tespit edilmiştir.Özellikle kadın yöneticilerin daha az ikna edici olduğu ifade edilmektedir (Byron, 2008:122). Ancak bu konuda Ng (1998:9), batılı toplumlarda yapılan araştırmalarda cinsiyet konusunda yapılan araştırmaların doğu toplumlarına uygun olmayacağını belirtmiştir. 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 sonuçlar elde etmiştir. 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.

İletişim tarzları ile iş performansı arasındaki ilişkiler de araştırılmıştır. Örneğin Bednar (1982), örgüt yöneticilerinin ve amirlerinin algılanan iletişim tarzı ile performansları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacı ile iki farklı örgütte toplam 105 yönetici üzerinde bir araştırma yapmıştır. Söz konusu araştırmada dışa dönük yani 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 söz konusu olan araştırmalardır. Doktorlar, yöneticiler ve çalışanlar üzerinde yapılan araştırmada öncelikle üç grup arasındaki farklılıklar bulunmaya çalışılmıştır.

Elde edilen sonuçlara göre; doktorların daha iddialı, iletişimde daha az destek sağlayıcı oldukları; yöneticilerin iddialı olmalarının ötesinde çalışanları 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



anlamli farklılıklar tespit edilse de iletişim tarzlarında farklılıklar çok görülmemiştir (Pettegrev vd.,1981:235).

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

Pazarlama alanında yapılan araştırmalarda da iletişim tarzının önemi bir kez daha ortaya konulmuştur. Bu alanda Williams ve Spiro (1985) ve 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 başına yeterli değildir. İletişim sürecinin diğer bir unsuru olan sözsüz iletişim becerileri de iletişimin etkinliği açısından üzerinde önemle durulması gereken konulardan birisidir.

## 2.2. Sözsüz İletişim

İletişimin bir diğer önemli boyutu da sözsüz iletişim oluşturmaktadır. Özellikle günümüzde iletişim sadece “dil” üzerinden gerçekleşen bir süreç olmadığı, gerisinde duran diğer faktörlerin de dikkate alınması gerektiği anlaşılmaktadır. Diğer bir deyişle, herhangi bir sözlü iletişimde saklı olan anlam sadece kelimelerin içinde değil, bireylerin birbirleri ile olan ilişkileri ve iletişimin gerçekleştirdiği ortam ve koşulların 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 görölmektedir. Örneğın; Poon Teng Fatt, sözsüz iletişimi, davranışsal/kişilerarası iletişim ve çevresel olmak üzere iki boyut üzerinden tanımlamaktadır.

Kişiler arası 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. Araştırmacılar özellikle çevresel iletişime dikkat çekerek yapay olan yani parfüm, giyiniş tarzı, takı-mücevher kullanımı ile doğal çevreyi yansıtan ışıklandırma, mobilya, koku, müzik gibi unsurların da en az diğer unsurlar kadar önemli olduğunu altını çizmektedir (Poon Teng Fatt,1998:16). Gabbott ve Hogg (2001) ise yukarıda iki ana gruba ayrılan sözsüz iletişimi dört grup altında özetlemektedir:

Araştırmacılara göre duruş mesafesi (prozemics), beden duruşu-beden hareketleri (kinetics), göz teması (oculesics) ve ses tonu (vocalics) sözsüz iletişimin ana unsurlarındandır.

Diğer yandan, duygu ve duygusal zeka da sözsüz iletişimin bir parçası sayılmaktadır (Morand, 2001; Levy ve Duke, 2003; Elfenbein vd. ,2006; Zhe,2007). Sampson (1994) ise çalışmalarında kişisel tarzın bazı unsurlardan oluştuğunu belirtmektedirler.

Bunları; kişinin görüntüsü (fiziksel görüntü, giyim vb.), iletişim becerileri (konuşma, yazma, dinleme, düşünme ve sunum yapabilme), beden dili (tavırlar, duruş, mesafeli vb) ve varlıklar (karizma, güven, kendinden emin olma vb.) olarak açıklanmaktadır.

Sözsüz iletişime yönelik olarak yazında bir çok araştırma yapıldığı görölmektedir. Bu çalışmaların bir bölümü, sözsüz iletişimin iletişim sürecindeki yerinin ve öneminin belirlenmesine ilişkindir. Örneğın; 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 iletişmesinde kritik bir işleve sahip olduğu belirtilmiştir

(Schlesinger,1978; Sundaram ve Webster,2000; Jolly,2000; Morand,2001; Tenjes,2001; Coleman ve wu,2006; igni,2006; Byron,2008).

Bireylerin cinsiyetlerine 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 iletişime nasıl yansıdığına ise çok fazla araştırılmadığını tespit etmiştir.

Poon Teng Fatt (1998) çalışmasında, kandırma eğiliminde olan bireylerin davranışlarında cinsiyet faktörünü dikkate almıştır. Bireyin güvenilirliğine ilişkin bazı ipuçlarının sözsüz iletişim vasıtasıyla anlaşabileceğine 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 edileceğini belirtmiştir. Diğer 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 algıladıklarını 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 ( Erkuş ve Günlü, 2009:11). 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 çalışanlardan 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 yapmış oldukları bu 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 (De-Hua ve Hui,2007:667).

### 2.3. 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 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.

Öz yeterlik inancı, insanların düşünce biçimlerini ve duygusal tepkilerini de etkilemektedir. Yüksek düzeyde öz yeterliğe sahip bireyler, zorluk düzeyi yüksek olan çalışmalarla karşı karşıya kaldıklarında daha rahat ve verimli olabilirler. Düşük öz yeterlik inancına sahip kimseler ise yapacakları çalışmaların gerçekte olduğundan daha da zor olduğuna inanırlar. Bu tip bir düşünce; kaygıyı ve stresi artırırken; kişinin bir sorunu en iyi şekilde çözebilmesi için gereken bakış açısını daraltır. Bu nedenle öz yeterlik inancı, bireylerin başarı düzeylerini çok güçlü bir şekilde etkilemektedir (Pajares, 2002, Akbulut, 2006; Eaton ve Dembo, 1996; Zimmerman, 2000 ; Sharp 2002; Schunk ,1990; Wigfield ve Eccles ,2000, Bandura, 1995; Bandura, 1982).

Yazında öz-yeterlilik kavramına ilişkin bir çok araştırmanın yapıldığı görülmektedir. Bu alanlardan bir tanesi eğitimidir. Örneğin; Altunçekiç, Yaman ve Koray (2005) öğrencilerin problem çözmede 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 bir çok değişken ile ilişkisi araştırmıştır. Örneğin; Basım, Korkmazıyürek ve Tokat (2008) öz-yeterlilik düzeyinin risk alma ve yenilikçilik üzerine etkilerini incelediği çalışmasında, öz-yeterlilik düzeyi yüksek olan bireylerin, yenilikçilik davranışlarının daha yüksek olduğu ve daha fazla risk alma eğilimi içerisinde 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 tanımlanmıştır. Öz-yeterlilik kavramının ilişkili olduğunu dile getirmiş ve güçlendirmeyi çalışanların öz-yeterlilik duygularının artırılması olarak tanımlanmıştır. Erkuş ve Günlü'nün aktardığına göre;(2009:12)öz-yeterlilik kavramının ilişkili olduğu diğer değişkenler arasında stres (Grau vd, 2001; Ünal vd,2006); iş tatmini (Edison,1992; Busch, Falan, Pettersen,1998; Vernick vd, 2005); eğitim (Altunçekiç vd, 2005; Küçükyılmaz ve Duban, 2006; Morgil vd, 2004) gibi konular yer almaktadır.

#### **2.4. Hizmet 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 de yoğun olarak insan kaynağına dayanması, bu sektörde iletişim sürecinin öncelikli bir konu olarak ele alınmasına neden olmuştur.

1970 ve 1980'lerde hemşireler, hemşirelik hizmetleri ve yönetimi üzerine araştırma yapanlar, hemşire iş performansı üzerine sıklıkla eğilimlerdir(McCloskey ve McCain, 1998: 203). Ancak 1990'lara gelindiğinde hemşire iş performansı ve bunu etkileyen faktörler ile hemşire iş performansı yönetimi üzerine yapılan araştırma ve yayınlarda ciddi bir azalışın olduğu görülmüştür. Bundan dolayı son zamanlarda hemşirelik literatüründe tüm

dünyada kabul görmüş bir iş performansı tanımına ulaşamamıştır (Hayajneh, 2000:12). Hemşirelerin iş performansı; hemşireler tarafından hasta ve diğer insanlara bakım sunma şekli veya süreci olarak tanımlanmaktadır.

Literatürde hemşire iş performansının doyurucu olarak kavramsal açıdan tanımlanması konusunda sınırlı bilgi bulunmamaktadır. Hemşire iş performansı çoğunlukla iş performansı ölçüm aracından yararlanılarak tanımlanmaya çalışılmıştır. Dolayısı ile bu araç hemşire iş performansı konusunda yapılan araştırmalarda sıklıkla kullanılmıştır (Brasler, 1993: 158; Redd ve Alexander, 1997: 46; Slayer, 1995:12).

Bowen (1997) 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 (Uysal, 2003:147).

Performans konusuna yönelik olarak Teare (1996:70) tarafından yapılan bir meta-analiz çalışmasında, turizm işletmelerinde örgüt performansı ile mükemmeliyetçilik, iş performansı ve ölçülmesi, kıyaslama (benchmarking) uygulamaları ve kalite geliştirme, işletme karının ve getirilerinin yönetilmesi, bilgi teknolojileri ve rekabetçilik arasında önemli ilişkiler olduğu görülmüştür

İş performansı “bir çalışanın belirli bir zaman dilimi içerisinde kendisine verilen görevi yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçlardır”(Özgen vd., 2002: 209). Bu sonuçlar olumlu ise personelin üstlendiği görevi başarıyla yerine getirdiği ve yüksek performans sergilediği anlaşılır. Sonuçlar olumsuz ise çalışanın başarılı olmadığı ve düşük performans sergilediği kabul edilir (Bingöl, 2006:321).İşletmenin amaçlarını gerçekleştirmesi için tüm çalışanların yüksek performans sergilemesi büyük önem taşır.

### 3. ARAŞTIRMA

Hizmet ve sağlık sektöründe çalışanlar, müşterilerin taleplerini gerçekleştirmede 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.

Ayrıca iş performansı ile iletişim tarzı ve sözsüz iletişime yakınlık arasındaki ilişkiler değerlendirilirken, öz-yeterlilik faktörü de gözden kaçırılmamalıdır. Çünkü öz-yeterlilik algısı performansa doğrudan yansıtacağı gibi diğer değişkenler ile birlikte ele alındığında ara değişken olarak söz konusu ilişkiyi etkileme gücüne sahip olabilir. Dolayısıyla iletişim, hizmet sektörü ve sağlık sektörü dikkate alındığında, söz konusu ilişkiyi test edebilmek adına en uygun alanlardan birisi olarak göze çarpmaktadır.

Bu kapsamda araştırmanın amacı; hizmet sektörünün aktif oyuncularından “posta dağıtıcıları” ile sağlık sektöründe hasta /müşteri ile daha yakın ilişkilerde bulunan “hemşireler”in 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 düzeylerinin iş performansını etkilemesinde öz-yeterlilik düzeyi aracı değişken olarak rol oynamakta mıdır?

Yukarıda belirtilen 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.

#### 4. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

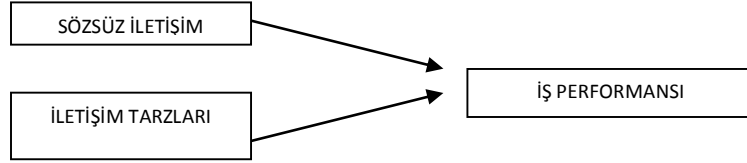
Araştırmanın gerek akademik gerekse uygulama açısından bazı katkılar sağlayacağı düşünülmektedir. Araştırmada iki farklı model kurularak bireylerin iletişim tarzları ile sözsüz iletişime yakınlık düzeylerinin, iş performansı üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkilerinin açıklanması hedeflenmiştir.

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 değişkenlerin de etki edeceği açıktır. Böylece önemli bir değişken olarak öz-yeterlilik düzeyinin de araştırmaya dahil edilmesiyle sözsüz ve sözlü iletişim becerilerinin gerekçe etkilerinin belirlenmesi mümkün olabilecektir.

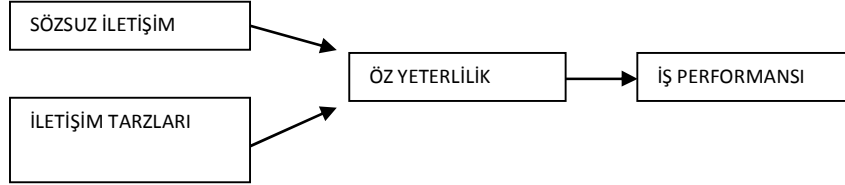
Araştırma sonucunda elde edilecek bulgularla, üretim ve tüketimin eşzamanlı olarak gerçekleştiği hizmet ve sağlık sektöründe, sözlü/sözsüz iletişim becerileri ve öz-yeterlilik düzeyi ile iş performansı değişkenleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi ve açıklanmasıyla uygulama düzeyine de katkı sağlayacak 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 açıklanmaya çalışılacaktır.



Şekil1. Doğrudan Model: İletişim Tarzları ile Sözsüz İletişime Yatkınlığın İş Performansı Üzerine Doğrudan Etkisi



Şekil2. Dolaylı Model: İletişim Tarzları ile Sözsüz İletişime Yatkınlığın Öz-Yeterlilik Düzeyi Aracılığı ile İş Performansı Üzerine Etkisi



## 5. ÖRNEKLEM VE DEMOGRAFİK BULGULAR

Araştırmanın örneklemini İzmir il merkezinde faaliyetini sürdüren Posta İşleme Merkezi'nde çalışan 121 posta dağıtıcısı ile Manisa Celal Bayar Üniversitesi Hastanesi'nde çalışan 76 hemşire oluşturmaktadır. Üniversitesi Hastanesi'nde 2011 yılı verilerine göre 121 hemşire görev yapmaktadır. Yani, örneklem grubu olarak ele alınan tüm çalışanlar ankete yanıt vermişlerdir. Posta İşleme Merkezi'nde dağıtım işiyle uğraşan ve İzmir'de 31 semte posta ulaştırma görevinde bulunan 150 kişi bulunmaktadır. Anket sorularına yanıt verenlerin sayısının 121 olduğu dikkate alındığında, her iki grup için örneklem grubunun tüm evreni temsil edebileceği söylenebilir.

Manisa- Celal Bayar Üniversitesi Hastanesi'nde görev yapan 76 hemşirenin; %7,1'i "20 yaş ve altı", %47,1'i "21-30 yaş", %38,6'sı "31-40 yaş", %7,1'i, "41-50 yaş" arasındadır. Toplam hemşirelerin %90,7'si "kadın hemşire"dir. %9,3'ü de "erkek"lerden oluşmaktadır.

Hemşirelerin %36'sı "lise", %61,3'ü "üniversite", %2,7'si "yüksek lisans" yapmaktadır. Hemşirelerin iş yerinde çalışma sürelerine bakıldığında; %23,3'ü "1 yıl altı", %34,2'si "1-5 yıl", %15,1'i "6-10 yıl", %11'i "11-15 yıl", %16,4'ü ise "15 yıl üstü" çalışmaktadırlar.

Posta dağıtıcılarının durumuna bakıldığında 121 kişinin %4,3'ü “20 yaş altı”, %51,3'ü “21-30 yaş”, %22,2'si “31-40 yaş”, %20,5'i “41-50 yaş”, %1,7'si “51 yaş üstü”dür. Bu grubun %39,7'sini “kadın dağıtıcılar”, %60,3'ünü de “erkek dağıtıcılar” oluşturmaktadır. Eğitim durumlarına bakıldığında; %0,8'i “ilkokul”, %6,6'sı “ortaokul”, %54,5'i “lise”, %36,4'ü “üniversite”, %1,7'si de “yüksek lisans” düzeyinde eğitilmiştir. Şimdilik iş yerlerinde bulunma sürelerine bakıldığında, %10'u “1 yıl altında”, %62,5'i “1-5 yıl”, %5,8'i “6-10 yıl”, %2,5'u “11-15 yıl”, %19,2'si “15 yıl üstü” çalışmaktadırlar.

## 6. ARAŞTIRMANIN ÖLÇEKLERİ

Araştırmada veriler birinci 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 itibarıyla 51 sorudan oluşmuş olmasına rağmen iletişim tarzlarının belirlenmesine yönelik olarak 45 madde değerlendirmeye alınmaktadır.

Ölçekte iletişim tarzına ilişkin 10 faktör ve katılımcıların kendi kendilerini değerlendirdikleri bir faktör (iletişimci imajı) olmak üzere toplam 11 faktör bulunmaktadır. Norton (1978) ayrıca 10 faktörü, aktif ve pasif olmak üzere iki farklı kümeye ayırmıştır (Erkuş ve Günlü, 2009: 16). 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” olmak üzere iki temel küme altında tanımlanmıştır.

Norton (1978) tarafından geliştirilen ölçek, İngilizce'den Türkçe'ye tercüme ve geri tercüme yöntemiyle çevrilmiştir. Ölçek ilk defa Erkuş ve Günlü (2009) tarafından İngilizce'den Türkçe'ye tercüme edilmiş ve İzmir'de faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan altı otelde 119 kişiye uygulanmıştır. Bu nedenle ölçeğin geçerliliğinin ve güvenilirliğinin olduğu kabul edilmiştir.

Yapılan araştırmada ölçeğin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı 0,80; aktif iletişim tarzlarına ilişkin bölümün 0,72; pasif iletişim tarzlarına ilişkin bölümün ise 0,68 bulunmuştur. Bu hali ile ölçeğin yapılan araştırmamızda da geçerli ve güvenilir olduğu söylenebilir.

### **6.1. Sözsüz İletişime Yatkınlık Ölçeği- Öz Değerlendirme:**

Katılımcıların sözsüz iletişime yatkınlık düzeyleri, Richmond vd. (2003) tarafından geliştirilen “Sözsüz İletişime Yatkınlık Ölçeği- Öz Değerlendirme” (Nonverbal Immediacy Scale-Self Report) yardımıyla ölçülmüştür. Ölçek, İngilizce'den Türkçe'ye Erkuş ve Günlü (2009) tarafından çevrilmiştir. Richmond vd. (2003) tarafından yapılan geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları sonucunda ölçeğin tek faktörlü yapıya sahip olduğu ve Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısının , 90 olduğu bildirilmiştir. 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 yatkınlık düzeylerinin, başka ifadeyle sözsüz iletişim unsurlarını kullanma düzeylerinin yüksek, düşük puan ise sözsüz iletişime yatkınlık düzeylerinin düşük olduğunu göstermektedir. 16 sorudan oluşan ölçeğe yapılan güvenilirlik analizi sonucunda Cranbach Alfa güvenilirlik katsayı 0,77 olarak tespit edilmiştir. 16 soruluk bu ölçeğin güvenilir ve geçerli olduğu söylenebilir.

**6.2. Genel Algılanan Öz-Yeterlilik Ölçeği;** Katılımcıların öz yeterlilik düzeylerinin belirlenmesinde “Genel Algılanan Öz-yeterlilik Ölçeği1 (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 0,91 olarak tespit edilmiştir.

**6.3. İş Performansı Ölçeği;** Katılımcıların iş performanslarının belirlenmesinde Choo (1986) tarafından geliştirilen 12 soruluk ölçek kullanılmıştır. Ölçek katılımcıların performanslarını kendilerinin değerlendirmelerine dayanmaktadır. Cevaplar 5’li Likert ölçeği ile alınmıştır (1= Yetersiz, 2=Geliştirilmesi gerekli, 3=Yeterli, 4=İyi, 5=Mükemmel). Ülkemizde Ceylan ve Ulutürk (2006) tarafından yapılan bir çalışmada ölçeğin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı ,89 olarak tespit edilmiştir. Yapılan araştırmaya ise güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı 0,91 olarak belirlenmiştir.

## 7. BULGULAR

Araştırma sonuçları elde edilen verilere SPSS 16 paket programında analiz edilmiştir. Bu kapsamda ilk aşamada, katılımcıların ayrı ayrı (hemşireler ve posta dağıtıcıları) 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 yatkınlık düzeylerinin, öz-yeterlilik ve iş performansına olan etkileri incelenmiştir.

**Tablo 1a: Ortalamalar, Standart Sapmalar ve Korelasyon Değerleri (Hemşireler için)**

	ort	Std s.	1	2	3	4	5
AKTİF	3,3608	,41687	1	,436**	,228*	,308**	,154
PASİF	3,5060	,59530	,436**	1	,095	,479**	,143
Sİ_SONUC	78,8329	,94474	,228*	,095	1	,351**	,180
ÖY_SONUC	3,5961	,66864	,308**	,479**	,351**	1	,183
İP_SONUC	3,7716	,55652	,154	,143	,180	,183	1

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

Tablo 1a'da değişkenler incelendiğinde katılımcıların (hemşirelerin) pasif iletişim tarzlarının ortalamasının aktif iletişim tarzlarına göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Sözsüz iletişime yatkınlık düzeylerinin puan ortalamasının 78,83 olduğu ve genel olarak katılımcıların sözsüz iletişim kullanma düzeylerinin orta düzeylerde yüksek olduğu söylenebilir. Katılımcıların algılanan öz-yeterlilik düzeyleri ve iş performanslarının ise ortalamasının üzerindedir (3,60; 3,77).

Araştırmanın ikinci aşamasında, katılımcıların iletişim tarzları ile sözsüz iletişime yatkınlık düzeylerinin iş performansına olan etkilerini belirlemek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda hemşirelerin ve dağıtıcıların ele alınan değişkenler açısından anlamlı ilişkiler bulunamamıştır. Bu da iletişim tarzlarının ve sözsüz iletişime yatkınlık düzeylerinin iş performansını doğrudan etkilemediği anlamına gelmektedir.

Üçüncü aşamada katılımcıların öz-yeterlilik düzeyleri ara değişken olarak modele dahil edilmiş, bu amaçla ikinci bir regresyon analizi yapılmıştır. Böylece katılımcıların pasif ve aktif iletişim tarzları ile sözsüz iletişime yatkınlık düzeylerinin öz-yeterlilik düzeylerine olan etkileri belirlenmeye çalışılmıştır.

Tablo 1a'da değişkenler arasında anlamlı bir ilişkinin olma durumunu belirlemeye yönelik yapılan korelasyon analiz sonucuna göre, hemşirelerin;

- Aktif iletişim tarzı ile pasif iletişim tarzı arasında ( $r=0,436$ ); sözsüz iletişim düzeyi arasında ( $r=0,228$ ), iş performansı arasında ( $r=0,308$ ) arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

- Pasif iletişim tarzı ile sözsüz iletişim düzeyi ( $r=0,095$ ) ve öz-yeterlilik düzeyi arasında ( $r=0,479$ ) anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

- Sözsüz iletişim düzeyi ile öz-yeterlilik düzeyi arasında ( $r=0,351$ ) anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

- İş performansı ile hiçbir değişken arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir.

**Tablo 1b: Ortalamalar, Standart Sapmalar ve Korelasyon Değerleri  
(Posta Dağıtıcıları İçin)**

	ort	Std s.	1	2	3	4	5
AKTİF	3,4713	,68743	1	,752**	,289**	,499**	,313**
PASİF	3,7500	,52833	,752**	1	,321**	,516**	,431**
Sİ_SONUC	78,9134	,90443	,289**	,321**	1	,339**	,186
ÖY_SONUC	3,9226	,69354	,499**	,516**	,339**	1	,679**
İP_SONUC	4,1033	,57323	,313**	,431**	,186	,679**	1

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

Sİ\_SONUC: Sözsüz İletişim; OY\_SONUC: Öz-yeterlilik; İP\_SONUC: İş performansı

Tablo 1b’de bütün değişkenler arasında anlamlı ilişkinin bulunma durumuna bakıldığında, yapılan korelasyon analiz sonuçlarına göre, posta dağıtıcılarının;

- Aktif iletişim tarzı ile pasif iletişim tarzı ( $r=0,752$ ); sözsüz iletişim yatkınlık düzeyi ile ( $r=0,289$ ); öz-yeterlilik düzeyiyle ( $r=0,499$ ); iş performansı düzeyi ile ( $r= 0,313$ ) aralarında anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

- Pasif iletişim tarzı ile sözsüz iletişim yatkınlık düzeyi ( $r=0,321$ ); öz-yeterlilik düzeyiyle ( $r=0,516$ ); iş performansı düzeyi ile ( $r=0,431$ ) aralarında anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

- Sözsüz iletişim yatkınlık düzeyi ile öz-yeterlilik düzeyi arasında ( $r=0,339$ ); ve iş performansı arasında ( $r=0,431$ ) anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Tablo 1b’de aynı zamanda posta dağıtıcılarının; sözsüz iletişime yatkınlık puan ortalamasının 78,91 olduğu ve genel olarak katılımcıların sözsüz iletişim kullanma düzeylerinin orta düzeyde yüksek olduğu söylenebilir. Katılımcıların öz-yeterlilik düzeyleri ve iş performanslarının ise ortalamasının çok da üzerinde olmadığı görülmektedir (3,92; 4,10).

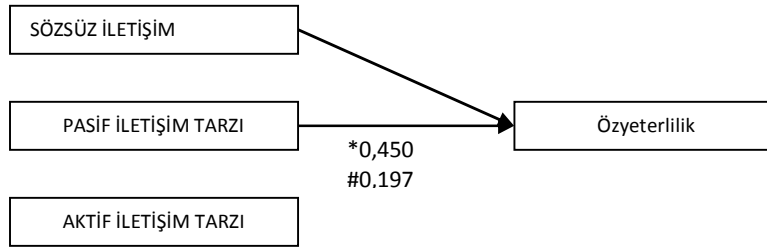
Tablo 2a’da hemşirelerin iletişim tarzları ile sözsüz iletişime yatkınlık düzeylerinin öz-yeterlilik düzeyine (ara değişken) etkilerini incelemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları; Şekil 3’de ise bu değişkenlerin birbirleri üzerindeki etkileri gösterilmiştir.

**Tablo 2a: Hemşireler için Regresyon Analizi Sonuçları****Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-15,384	5,336		-2,883	,005
	PASİF	,505	,108	,450	4,685	,000
	Sİ_SONUC	,218	,068	,308	3,212	,002

a. Dependent Variable: ÖY\_SONUC

Şekil 3. İletişim Tarzları ile Sözsüz İletişime Yatkinlık Düzeyine, İş performansı Üzerindeki Etkilerini İncelemek Amacıyla Kurulan Modelin Analiz Sonuçları (\*: hemşireler için standartlaştırılmış beta değeri, #: Dağıtıcılar için standartlaştırılmış beta değeri)



Tablo 2a'da görüldüğü gibi, hemşireler için öz-yeterlilik düzeyi ile pasif iletişim tarzı (p=,0005) ile sözsüz iletişime yatkinlık düzeyi (p=,002) arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Bu; pasif iletişim tarzı ile sözsüz iletişim yatkinlık düzeyinin hemşirelerin "öz-yeterlilik düzeyi"ni etkilediğini açıklamaktadır.

Tablo 2b'de posta dağıtıcılarının iletişim tarzları ile sözsüz iletişime yatkinlık düzeylerinin öz-yeterlilik derecelerini etkileyen boyutlarına yönelik analiz sonuçları Şekil 3'de görülmektedir.

**Tablo 2b: Dağıtıcılar için Regresyon Analizi Sonuçları****Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-10,201	4,841		-2,107	,037
	PASIF	,596	,107	,455	5,547	,000
	Sİ_SONUC	,151	,063	,197	2,402	,018

a. Dependent Variable: ÖY\_SONUC

Tablo 2b’de görüldüğü gibi,posta dağıtıcılarının öz-yeterlilik düzeylerini, hem pasif iletişim tarzı (p=0,037), hem de sözsüz iletişim yatkınlık derecesi (p=0,000) etkilemektedir.

Diğer hiçbir değişken ile öz-yeterlilik arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

## 8. TARTIŞMA VE SONUÇ

Günümüzde her sektörde olduğu gibi hem sağlık hem de hizmet sektöründe de rekabet ortamı hızla gelişmektedir. Her iki sektörde faaliyet gösteren kurumlar da bu gelişmelere paralel olarak hizmet kalitelerini yükseltme yönünde uygulamalar yapmaktadırlar. Bu uygulamalardan birisi de “kişiler arası iletişim” becerilerini geliştirmeye yönelik hizmet içi eğitim politikalarıdır. Çünkü, insanlarla daha fazla bir arada olunması gereken meslek alanlarında çalışan bireylerin iletişim beceri düzeylerinin daha yüksek olması gerekmektedir.

Etkin sözlü veya sözsüz iletişim becerileri; her türlü insan ilişkisinde ve her türlü meslek alanında ilişkileri kolaylaştırıcı olabilmektedir. Kişilerarası etkileşimin temelini oluşturan iletişimin her bireyin yaşamında önemli bir yeri vardır. Meslek sahiplerinin başarıları ve iş performansları da iletişim becerilerine bağlıdır.

Hemşirelik alanında yardım edebilmek için bakım verdiğiniz bireye ulaşmanız, bireye değer vermeniz, bireyi anlamaya çalışmanız, onunla ilgilenmeniz ve onun farkına varmanız ve ona güvenmeniz önemlidir



(Kumcağız vd,2011:50). Hemşirenin bakım verdiği bireye ulaşmasını sağlayan araç iletişim bilgi ve beceridir. İletişimin etkili olması bireylerin kendilerini anlaşılmış hissetmeleridir.

Konuyla ilgili literatür incelendiğinde hemşirelerin gerek hastalarla gerekse hekimlerle sorunlar yaşadığı görülmektedir. Hasta bakımının kalitesini artırmak ve hasta memnuniyetini geliştirmek öncelikle hemşireler ve personel arasındaki sözlü ve sözsüz iletişim becerilerini geliştirmekle mümkündür.

Hemşirelerin etkin iletişim becerilerine sahip olmaları onların başarılı takım çalışması yapan kişiler olmasına da katkı sağlayacaktır. Ayrıca çıkan sorunlara yönelik olarak daha sağlıklı bir şekilde çözümler üretebilir ve öneriler getirebilir olacaktırlar. Tam tersine etkili iletişimin gerçekleşmemesi durumunda hasta bakımı tehlikeye düşmekte ve personeller arasında çatışma kaçınılmaz olmaktadır.

Yönetim literatüründe “posta dağıtıcıları”na yönelik araştırma oldukça azdır. Ancak ülkemizde hizmet sektöründe özellikle son yıllarda gerek lojistik gerekse kargo alanında oldukça önemli başarılarla imzasını atan Posta Telefon Telgraf (PTT) işletmesinin personelinin de müşteri ile yakın teması aynı şekilde “hemşireler” de olduğu gibi “sözlü ve sözsüz iletişim” becerilerinin “posta dağıtıcıları”nda da bulunmasını gerekli kılmaktadır. Bu açıdan dikkate alındığında yapılan araştırmanın her iki grup personel için, yararlı olacağı düşünülebilir.

Bu kapsamda araştırma sonuçlarına bakıldığında; “hemşireler” açısından;

- “aktif iletişim tarzı”nın; sözsüz iletişim düzeyi ile iş performansı arasında,

- “Pasif iletişim tarzı”nın ;sözsüz iletişim ile öz-yeterlilik arasında,

- Sözsüz iletişim tarzı ile öz-yeterlilik düzeyi ile aralarında anlamlı ilişkiler oluşturduğu tespit edilmiştir.

Bu çalışmada en ilginç bulgu; hemşirelerin öz –yeterlilik düzeyleri ile iş performansı arasında anlamlı ilişkinin bulunmamış olmasıdır. Hasta ile hasta yakınları ile hatta doktorlarla yakın temas içerisinde bulunan bu gruba giren kişilerin “öz-yeterlilik” düzeyleri yani yaptıkları işi iyi

yaptıklarına dair olan inançlarının olma durumunun “iş performansını” etkilediği varsayılmıştır. Ancak bu varsayım doğrulanmamıştır.

Posta dağıtıcılarına bakıldığında ise;

- “Aktif iletişim tarzı” ile sözsüz iletişim yatkinlik düzeyi, iş performansı ve öz-yeterlilik arasında,

- Pasif iletişim tarzı” ile sözsüz iletişim yatkinlik düzeyi, öz-yeterlilik ve iş performansı arasında,

- Sözsüz iletişim yatkinlik düzeyinin öz-yeterlilik ile iş performansı arasında anlamlı bir ilişkisi olduğu görülmüştür.

Bu araştırmada “posta dağıtıcıları”nın “öz-yeterlilik” düzeylerinin daha yüksek çıktığı söylenebilir. Bu düzey ise bu kişilerin daha fazla iş performansı göstermiş olduklarını açıklamaktadır.

Araştırma sonuçlarının özellikle hizmet ve sağlık işletmeleri açısından bazı önemli sonuçları olduğu düşünülmektedir. Aktif iletişim tarzının iş performansını etkilemesi, yöneticilerin bireysel iletişimi yönetmeleri gerekliliğini ortaya koymaktadır. Bu nedenle örgütsel faaliyetlerde özellikle bireysel iletişimin çalışanların inisiyatifine bırakılmayarak, yönetsel faaliyet olarak ele alınması gerektiği söylenebilir. Öte yandan müşteri memnuniyeti ve tatmininin çalışanların davranışlarından etkilendiği dikkate alınır, 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 iletişimin aslında meslek yaşamlarında ne kadar önemli olduklarının farkında olmayabilirler. 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 önemli bir katkı da öz-yeterlilik düzeyi ile ilgilidir. Ara değişken olarak çalışmaya dahil edilen bu konu, çalışanların iş performansları ile yakından ilişkilidir.

Sonuç olarak; gerek sağlık gerekse hizmet sektöründe çalışan personelin “sözsüz iletişim” düzeyleri; “öz-yeterlilik” ve ”iş performansı” arasında

önemli bir ilişki bulunmaktadır. Bu ilişkinin etkin bir şekilde koordine edilmesi ve personele verilen eğitimlerle desteklenmesi işletmenin “verimlilik” ve “karlılık düzeyini” artırmanın yanında, “müşteri memnuniyeti” ve “kaliteli hizmet” anlayışı açısından etkili olacaktır.

### KAYNAKÇA

- Argye,M. (1987). *The Psychology of Happiness*, London: Routledge'den aktarılan Irving,P. ve Tourish,D.(1994). An Integrated Communication Strategy for Health Service Managers, *Journal of Management in Medicine*, 8(6):53-57.
- Atak, M. (2005), Örgütlerde Resmi Olmayan İletişimin Yeri ve Önemi”, *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 2(2), 59-67.
- 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.
- 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.
- Bakan, İ.ve Büyükbeşe,T. (2004). Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması”, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 7: 1-30.
- Bambacas,M. ve Patrickson,M. (2008). Interpersonal Communication Skills that Enhance Organisational Commitment, *Journal of Communication Management*, 12(1):51-72.
- Bandura, A. (1982). Self-efficacy Mechanism in Human Agency. *American Psychologist*, 37(2), 122-147
- Bandura, A. (1995). *Exercise of Personal and Collective Efficacy in Changing societies*. In A. Bandura (Ed.), *Self-efficacy in changing societies*. New York: Cambridge University Press.
- Bandura,A. (1995). *Self- Efficacy in Changing Societies*, Cambridge: Cambridge University Pres.

- Bednar,D.A. (1982).Relationship 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 Effect of Open and Dominant Communication Styles on Perceptions of The Scales Interaction, *Journal Business Communication*, 27(2):171-184.
- Bingöl, D. (2006), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Arıkan Yayıncılık.
- 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.
- Byron, K. (2008). Differential Effects of Male and Female Managers's Non-Verbal Emotional Skills on Employees' Ratings, *Journal of Managerial Psychology*, 23(2):118-134.
- Branderburg,M.(1985). Communicator Styles and Its Relationship to Instructional Effectiveness in Collegiate Business Education (Basılmamış Doktora Tezi), ABD: Oklohama Stated University.
- BRASLER, M. (1993). Predictors Of Clinical Performance Of Graduate Nurses Participating In Preceptor Orientation Programs”, *Journal of Continuing Education in Nursing*, Vol. 24, Issue 1: 158-165.
- Basım, H.N.; Korkmazıyürek,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.
- Busch, T., Falan,I. ve Pettersen,A. (1998). Disciplinary Differences in Job Satisfaction, Self-Efficacy, Goal Commitment and Organisational Commitment Among Faculty Employess in Norwegian Colleges: An Empirical Assessment of Indicators of Performance, *Quality in HigherEducation*, 4(2):137-157.
- Boscart, M.V. (2009). A Communication Intervention for Nursing Staff in Chronic Care, *J.Advanced Nurs*, 9:1823-1832.

- Babadağlı,B.;Ekiz,Erim.S. ve Erdoğan,S. (2006). Hekimlerin ve Hemşirelerin Hastayla İletişim Becerilerinin Deđerlendirilmesi, *Fırat Sağlık Hizmetleri Dergisi*, Cilt:1,Sayı:3, <http://webfirat.edu.tr/shmyo/edergi/ciltbirsayıuc/ba>, Erişim Tarihi: 28.03.2011).
- Coffrey,R.E.; Cook,C.W.; ve Hunsaker,P.L.(1994). *Management and Organizastional Behaviour*, ABD:Austen Pres.
- Chan,H.; Wan, L.C. ve Sin,L.Y.M. (2007). Hospitality Service Failures: Who Will Be More Dissatisfied?, *Hospilatity Management*, 26:531-545.
- Collins, S. (2009). Good Communication Help to Build a Therapeutic Relationship, *Nurs Time*, 24:23-29.
- Comstock, J ve Higgins,G.(1997). Appropriate Relational Messages in Direct Selling Interaction: Should Salespeople Adapt to Buyer's Communicator Style, *The Journal of Business Communication*, 34(4):401.
- 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.
- 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.
- Choo,F. (1986). Job Stres, Job Performance, and Auditor Personality, Characteristics, *A Journal of Practice&Theory*, 5(2):17-34.
- Ceylan,A. ve Ulutürk,Y.H. (2006). Rol Belirsizliđi, Rol Çatışması, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7(1):48-58.
- 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.
- De-Hua,W. ve Hui,L.(2007). Nonverbal Language in Cross-Cultural Communication, *Sino-US English Teaching*, 4(10):60-66.

- 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.
- 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.
- Eaton, M. J. ve Dembo, M. H. (1996). Differences in the motivational beliefs of asian american and non-asian students, *Journal of Educational Psychology*, 3: 433-440.
- Erkuş,A. ve Günlü,E.(2009). İletişim Tarzının ve Sözsüz İletişim Düzeyinin Çalışanların İş Performansına Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1), Bahar: 7-24.
- Eren,E.(2001). *Yönetim ve Organizasyon(Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- 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.
- Ekici,G. (2006). Meslek Lisesi Öğretmenlerinin Öğretmen Öz yeterlilik İnançları Üzerine Bir Araştırma, *Eurasian Journal of Educational Research*, 24:87-96.
- Edison,E.L.(1992). Career Assistanst Principals: Job Satisfaction, Self-efficacy and Perceptions of Task Structure, ETD Collection for Wayne Stat, University Paper AA19310646.<http://digitalcommons.wayne.edu/dissertations/AA1931064>. Erişim Tarihi: ...2011
- Esatoğlu, E., Ağırbaş,İ.; Acuner,A.; Önder,Ö.; Sarp,N. (2006). Sağlık Ocağı İşgörenlerinde İş Doyum Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, 14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 25-27 Mayıs, Erzurum, 297-303.

- Goris, J.R.;Vaught,C.B. ve Petittit,D.J. (1997). Organizational Communications: Is it a Moderator of The Relationship Between Job Congruence and Job Performance /Satisfaction?, *Onternational 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.
- Glatfelter,A. (2000). The influence of Supervisor's Interpersonal Communication Competence on Worker Satisfaction (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), ABD: California State University.
- 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.
- Gabbot,M. ve Hogg,G. (2001). The Role of Non-Verbal Communication in Service Encounters: A Conceptual Framework, *Journal of Marketing Management*, 17:5-26.
- Grau,R., Salanova,M.,ve Peiro,J.M. (2001). Moderator Effects od Self-Efficacy on Occupational Stres, *Psychology in Spain*, 5(1):63-74.
- Greenberg, J. ve Baron,R. (2000). *Behavior in Organizations*, New Jersey: Prentice Hall.
- Gürgen, H. (1997). *Örgütlerde İletişim Kalitesi*, İstanbul: Der Yayınları.
- HAYAJNEH, A.Y. (2000). Identification Of The Influence Of Organizational Variables On Hospital Staff Nurses' Job Performance, (Basılmamış Doktora Tezi), Iowa, USA: University of Iowa, City Graduate College.
- Hirokawa,K., Yagi,A. Ve Miyata,Y.(2004). An Examination of Masculinity-Femininity Traitsand Their Relationships to Communication Skills and Stres-Coping Skills, *Social Behaviour and Persanality*, 32(8): 731-740.
- Hall,J.A. (2006).Nonverbal Behavior, Status, and Gender: How Do we Understand Their Relations?, *Psychology of Women Quarterly*, 30:384-391.
- Irwing,P. ve Tourish, D.(1994).An Integrated Communication Strategy for Health Service Managers, *Journal of Management in Medicine*, 8(6):53-57.
- İbrahim,F. ve İsmail, N. (2008). Communication Styles Among Organizational Pers. <http://pkukmweb.ukm.my/-min2007/paper/faisalibrahim.pdf> Erişim Tarihi:

- 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 ve Macro perspectives, *Intercultural Education*, 17(4):407-419.
- Jolly, S. (2000).Understanding Body Language: Birdwhistell’s Theory of Kinesics, *Corporate Communications: An Internatonal Journal*, 5(3):133-139.
- Kurbanoğlu,S.S. (2004). Öz-Yeterlilik İnancı ve Bilgi Profesyonelleri için Önemi, *Bilgi Dünyası*, 5(2):137-152.
- Kumcağız,H.; Yılmaz,M.; Balcı,Çelik, S. Ve Aydın,Avcı,İ. (2011). Hemşirelerin İletişim Becerileri: Samsun İli Örneği, *Dicle Tıp Dergisi*, 38(1): 49-56.
- Koçel,T. (2001). *İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern ve Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*, İstanbul: Beta-Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Küçükıylmaz,E.A. ve Duban,N.( 2006). Sınıf Öğretmeni Adayların Fen Öğrenimi Öz Yeterlilik İnançlarının Arttırılması için Alınacak Önlemlere İlişkin Görüşleri, 100.Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi, 3(2):1-23.
- Kocabaş, F. (2005). Değişime Uyum Sürecinde İç ve Dış Örgütsel İletişim Çabalarının Entegrasyonu Gerekliliği, *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 66(18):247-253.
- Levy,J.A. ve Duke, M.P. (2003). The Use Laban Movement Analysis in the Study of Personality, Emotional State and Movement Style: An Exploratory Investigation of the Veridicality of “Body Language”, *IndividualDifferences Reserach*, 1(1):39-63.
- Morgil, İ.;Seçken,N. ve Yücel, A.S. ( 2004). Kimya Öğretmen Adaylarının Öz-Yeterlilik İnançlarının Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi, *BAÜ Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 6(1):62-72.
- 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.
- McCallister,L.(1992). *I wish I'd said that: How to Talk Your Way out of Trouble andinto Success*, NY:John Wiley and Sons.



- McCLOSKEY J. ve McCain B. (1998) Variables Related To Nurse Performance, *IMAGE*, Vol. 20, Issue 4: 203-207.
- Morand,D. (2001). The Emotional Intelligence of Managers: Assessing the Construct Validity of a Nonverbal Measure of “Perople Skills”, *Journal of Business and Psychology*, 16(1):21-33.
- Norton, R (1978). Foundation of a Communicator Styles 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.
- 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.
- 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 Interpersonel Communication Competence on Worker Satisfaction (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), ABD: California State University.
- Özgen, H., Öztürk, A.; Yalçın,A. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Adana: Nobel Yayıncılık.
- Pajares, F. (2002). *Overview of Social Cognitive Theory and of Self-efficacy. BİR DAHA BAKALIM*©
- Quisling,K.E. (2009). Resident Orientation: Nurses Create a Program to Improve Care Coordination, *Am J.Nurs*, 109:26-28.
- Parrish-Sprovl, J.;Carveth,R. ve Senk, M.(1994). The Effect of Compliance-Gaining Strategy Choice and Communicator Styles 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 Stres on Medical Centre Employee Communicator Style, *Journal of Occupational Behaviour*, 2:235-253.

- 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 Reserach*, 22(4):434-442.
- Poon Teng Fatt,J. (1998). Nonverbal Communication and Business Success, *Management Research News*, 21(4/5):1-10.
- Pigni,A. (2006). Symbolic Communication and Silence in an Informal Interpersonal Helping Process (Extract From The Film Chocolat By Lasse Hallstro”M), *Psychodynamic Practice*, 12(2):453-461.
- REDD, M., ALEXANDER, J. (1997). Does Certification Mean Better Performance?, *Nursing Management*, Vol. 28, Issue 2:: 45-49.
- Ricmond,V.P. McCroskey,J.C. ve Johnson,A.D. (2003). Development of the Nonverbal Immediacy Scale (NIS): Mesurement of Self-and Other-Perceived Nonverbal Immediacy, *Communication Quarterly*, 51:502-515.
- Robbins, Stephen P. (2001). *Organizational Behavior*, New Jersey: Prentice Hall.
- 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.
- Stevens,B. ve Hisle, J. (1996). Hotel Managers’s Perceptions of Upward and Downward Communication, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 8(1):29-32.
- Sampson,E. (1994). *The Image Factor: A Guide to Effective Self-presentation for Career Enhancement*, Londra: Kogan Page
- Schlesinger,J.S. (1978).Nonverbal Communication: Infirmation and Application for Counselors, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 8(6):3-9.
- Schunk, D. H. (1990). Goal setting and self-efficacy during self-regulated learning. *Educational Psychologist*, 25(1): 71-86.

- SLAYER, J. (1995). Environmental Turbulence Impact On Nurse Performance, *Journal of Nursing Administration*, Vol. 25, Issue 4:12-20.
- Sharp, C. (2002). Study support and the development of self-regulated learner. *Educational Research*, 44(1): 29-42.
- 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.
- Tjia,J.; Kathleen,M.; Mazor,K.M.; Field,T.; Meterko,V.; Spenard,A.; Gurwitz,J. (2009). Nurse-Physician Communication in the Long-Term Care Setting: perceived Barriers and Impact on Patient Safety, *J.Patient Safety*, 5:145-152.
- Terakye,G. (1995). *Hasta Hemşire İlişkileri*, Ankara:Aydoğdu Ofset.
- Tutuk,A.;Al, D. Ve Doğan,S.(2002). Hemşirelik Öğrencilerinin İletişim Becerisi ve Empati Düzeylerinin Belirlenmesi, *C.Ü. Hemşirelik Yüksek Okulu Dergisi*, 6(2), <http://webfirat.edu.tr/shmyo/edergi/ciltbirsayıuc/ba>, Erişim Tarihi: 28.03.2011).
- 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):12-22.
- Tenjes,S.(2001). Gestures as Pre-Positions in Communication, *Trames*, 5(55/50):302-320.
- 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 Etkinlilik- Yeterlilik Düzeyleri ile Başa Çıkma Stratejilerinin İncelenmesi, *Anatolian Journal of Psychiatry*, 7:92-99.

- Üredi, I.; Üredi L. (2006). Sınıf Öğretmeni Adaylarının Cinsiyetlerine, Buldukları Sınıflara ve Başarı Düzeylerine Göre Fen Öğretimine İlişkin Öz-Yeterlik İnançlarının Karşılaştırılması, *Yeditepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. Cilt:1 Sayı:2, <http://www.yeditepe.edu.tr>, Erişim Tarihi: .....
- 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%20on%20](http://www.career.fsu.edu/documents/stacie%20ncda%20june%202005%20presentation%20on%20) Erişim Tarihi: ....
- 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.
- Wigfield A. ve Eccles, J. S. (2000). Expectancy-value theory of achievement motivation. *Contemporary Educational Psychology*, 25: 68-81.
- Williams, K.C. ve Spiro, R.L. (1985). Communication Styles in the Salesperson: Customer Dyad, *Journal of Marketing Research*, 22(4):434-442.
- 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. .
- Yarış, F.; Dikici, M.F. (2008). Hastaların Tedaviye Uyumu ve İletişim, *Aile Hekimliği Dergisi*, 2:40-43.
- Zuckerman, M. Koestner, R. ve Driver, R. (1981). Belief 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.
- Zhe, W. (2007). Role of Non-Verbal Communication in Professional Interpretation, *US-China Foreign Language*, 5(8):16-18.
- Zimmerman, B. J. (2000). Self-efficacy: An essential motive to learn. *Contemporary Educational Psychology*, 25: 82-91.

Winefield,H.R. ve Chur-Hansen,A. (2000). Evaluating The Outcome of Communication Skill Teaching for Entrylevel Medical Students: Does Knowledge of Emphaty Increase?, *Medical Education*, 34:90-94.