

T.C
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANA BİLİM DALI

SÖZSÜZ İLETİŞİM UNSURLARININ İŞGÖREN
MOTİVASYONUNA ETKİSİ: OTEL İŞLETMELERİNE
YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Olçay GÜDEK

Balıkesir, 2018

T.C
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANA BİLİM DALI

SÖZSÜZ İLETİŞİM UNSURLARININ İŞGÖREN
MOTİVASYONUNA ETKİSİ: OTEL İŞLETMELERİNE
YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Olcağ GÜDEK

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Cevdet AVCIKURT

Balıkesir, 2018

T.C
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TEZ ONAYI

Enstitümüzün Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı'nda 201612501022 numaralı Olcay GÜDEK'in hazırladığı "Sözsüz İletişim Unsurlarının İşgören Motivasyonuna Etkisi: Otel İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma" konulu YÜKSEK LİSANS tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Eğitim, Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca 30/07/2018 tarihinde yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda tezin onayına OY BİRLİĞİ/~~OY ÇOKLUĞU~~ ile karar verilmiştir.

Başkan (Danışman)

Prof. Dr. Cevdet AVCIKURT

İmza

Üye

Doç. Dr. Ahmet KÖROĞLU

İmza

Üye

Doç. Dr. Emrah ÖZKUL

İmza

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylarım.

...../...../2018

Enstitü Onayı

Doç. Dr. Halil İbrahim ŞAHİN
Müdür

ÖNSÖZ

Sosyal bir olgu olan iletişimin bireysel, toplumsal ve örgütsel yaşamın vazgeçilemez bir unsuru olduğu bilinmektedir. Özellikle fonksiyonlarını yerine getirirken büyük ölçüde insan gücüne ihtiyaç duyan ve emek - yoğun faaliyet gösteren otel işletmeleri içerisinde örgüt üyelerinin birbirleriyle anlaşmaları, ortak bir amaç etrafında birleşmeleri ve eşgüdümlü bir şekilde hareket etmeleri iletişim ile gerçekleşmektedir. Dolayısıyla yöneticiler tarafından çalışma ortamlarında doğru ve etkili iletişim kanallarının kullanılması, hizmet üretimin kaynağı olan işgörenlerin motivasyonuna olumlu yönde etki etmektedir. Nitekim iletişim, motivasyonu etkileyen örgütsel ve yönetsel faktörler arasında yer almaktadır. Ancak iletişim sadece sözcükler ve yazılar üzerinde gerçekleşen bir süreç olmadığı için ses tonu, yüz ifadeleri ve beden hareketleri gibi sözsüz iletişim unsurlarını da önemli hale getirmiştir.

Araştırmanın başlangıcından sonuna kadar geçen süre zarfında kıymetli olan vaktini bana ayırmaktan çekinmeyen, her daim engin bilgisi ve tecrübesiyle beni yönlendiren, ilgi ve desteğini benden hiçbir zaman esirgemeyen, çalışma isteğimi hep pozitif yönde artıran, öğrencisi olmaktan gurur duyduğum ve örnek aldığım çok değerli danışman hocam Prof. Dr. Cevdet AVCIKURT'a,

Lisansüstü eğitimim boyunca görüş ve önerileriyle her zaman yanımda olduğunu hissettiren, fikirleriyle bakış açımı değiştiren ve en önemlisi daima yol göstererek bana rehberlik eden değerli hocam Doç. Dr. Ahmet KÖROĞLU'na,

Araştırma süresince kapısını sürekli aşındırdığım halde sorularıma içtenlikle cevap veren, bilgi ve deneyimlerini benim ile paylaşan ve yönlendirmeleriyle araştırmaya katkıda bulunan değerli hocam Arş. Gör. Cemali BUZLUKÇU'ya,

Etkileyici bir olgunluk, tevazu, güleryüz ve öğretici tavır ile birikim ve önerilerini bizlere aktaran başta değerli hocam Prof. Dr. Necdet HACIOĞLU'na ve üzerimde emeği olan tüm Balıkesir Üniversitesi, Turizm Fakültesi (BTİOYO) değerli hocalarına sonsuz teşekkür ederim.

Ayrıca lisans ve lisansüstü eğitimim boyunca çalışmalarına ışık tutan, samimiyeti ve hoşgörüsüyle desteğini benden esirgemeyen, her sözüyle beni sürekli motive eden ve cesaretlendiren değerli hocam Doç. Dr. Emrah ÖZKUL'a,

Araştırmanın istatistiksel konularında eksiklerimi tamamlamaya çalışan ve araştırma için toplanan verilerin analizi sırasında bana yardımcı olan istatistik uzmanı Erhan ÜNAL'a teşekkürü bir borç bilirim.

Son olarak beni bu günlere dualarıyla, emekleriyle, özverileriyle, maddi ve manevi destekleriyle getiren, varlıklarıyla dünyamı güzelleştiren ve hayatıma mutluluk katan sevgili annem Hacer GÜDEK ile sevgili babam Nuri GÜDEK'e ve isimlerini saymadığım ama her zaman yanımda olduğunu hissettiğim ve sohbetlerini yüreğimden sevdiğim, tüm değerli dostlarıma sonsuz şükranlarımı sunarım.

Balıkesir, 2018

Olca GÜDEK

ÖZET

SÖZSÜZ İLETİŞİM UNSURLARININ İŞGÖREN MOTİVASYONUNA ETKİSİ: OTEL İŞLETMELERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

GÜDEK, Olcay

Yüksek Lisans, Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı,

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Cevdet AVCIKURT

2018, 164 Sayfa

Sürekli büyüyen ve değişen turizm pazarından arzulanan payın elde edilebilmesi ve rekabet üstünlüğünün sürdürülebilmesi için otel işletmelerinin faaliyetlerini eksiksiz ve doğru bir şekilde yerine getirmesi gerekmektedir. Bu durumun gerçekleşmesi ise, iletişim becerisine sahip olan yöneticiler ile motive olmuş işgörenlerin, uyum ve işbirliği içinde hareket etmesiyle mümkün olmaktadır. Ancak yöneticilerin sahip olduğu iletişim becerilerinin sadece sözlü veya yazılı iletişimden ibaret olduğunu düşünmek, iletişimin niteliği açısından eksik bir yaklaşım olacaktır. Çünkü işgücü kaynağının verimli ve etkin yönetilmesi için yöneticiler ile işgörenler arasında sözlü ve yazılı iletişimin yanı sıra ses tonları, yüz ifadeleri ve beden hareketleri gibi sözsüz iletişim unsurları da kullanılmaktadır.

Bu kapsamda araştırma, Balıkesir ili sınırları içerisinde faaliyetlerini sürdüren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde hizmet veren işgörenlerin algılarına göre bağlı buldukları yöneticilerin kullandıkları veya sahip oldukları sözsüz iletişim unsurlarının, işgörenlerin motivasyonuna etkisinin tespit edilmesi amacıyla hazırlanmıştır. Ayrıca otel işletmelerindeki işgörenlerin, sözsüz iletişim unsurlarına ilişkin algılarının ve işgören motivasyonuna ilişkin görüşlerinin demografik (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, çalışma süresi, departman) özelliklerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Burada söz konusu olan amaçlar doğrultusunda ilgili alan yazın taraması yapılmış, araştırma verilerinin toplanması için hazırlanan anket formu işgörene uygulanmış ve elde edilen veriler istatistiksel analizlere tabi tutulmuştur.

Araştırmanın sonucunda öncelikle araştırmaya katılan otel işletmelerindeki işgörenlerin, sözsüz iletişim unsurlarına ilişkin algılarının demografik özelliklerine

göre anlamlı bir farklılık gösterdiği; motivasyon düzeylerinin ise, demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Ardından araştırmaya katılan otel işletmelerindeki işgörenlerin sözsüz iletişim unsurlarına ilişkin algıları ile işgören motivasyonu arasında düşük düzeyde ve pozitif yönlü bir ilişki saptanmıştır. Daha sonra araştırmaya katılan otel işletmelerindeki işgörenlerin sözsüz iletişim unsurlarına ilişkin algılarının motivasyon düzeylerine etkisi anlamlı bulunmuştur. En sonunda ise, araştırmaya katılan otel işletmelerindeki işgörenlerin sözsüz iletişim unsurlarına ilişkin algılarının motivasyon düzeylerine etkisinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği; yaş, eğitim düzeyi, çalışma süresi ve departman değişkenlerine göre kısmen anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: İletişim, Sözsüz İletişim, Motivasyon, İşgören Motivasyonu, Otel İşletmeleri, Balıkesir

ABSTRACT

THE EFFECT OF NON - VERBAL COMMUNICATION ELEMENTS ON THE EMPLOYEES' MOTIVATION: A RESEARCH STUDY IN THE HOTEL BUSINESSES

GÜDEK, Olcay

Master Thesis, Department of Tourism Management,

Adviser: Prof. Dr. Cevdet AVCIKURT

2018, 164 Pages

In order to obtain the desired share of continuously growing and changing tourism market and to sustain the superiority of the competition, it is necessary to fulfill the activities of the hotel businesses completely and correctly. The realization of this situation is possible if the managers who have communication skills and motivated employees act in harmony and cooperation. But thinking that the managers have only verbal or written communication skills, it will be an incomplete approach in terms of communication quality. Because, in addition to verbal and written communication between managers and employee, nonverbal communication elements such as voice tones, facial expressions and body movements are used to efficiently manage workforce resource.

In this context, the research was prepared in order to determine the effect of the nonverbal communication elements which used by the managers or they have on the motivation of the employees according to the perceptions of the employees who serve in the four and five star hotel businesses operating within the borders of Balıkesir province. It was also aimed to determine whether the perceptions of the employees in the hotel businesses about nonverbal communication elements and the opinions of the employees in the hotel businesses about motivation of employees are meaningfully different according to demographic features (gender, age, education level, study duration, department). For these purposes, the relevant field literature was searched and prepared for the collection of the research data was applied to the employees and the obtained data was subjected to statistical analyses.

As a result of the research, it was found that the employees in the hotel businesses that participated in the research primarily showed a meaningful difference

according to the demographic features of the perceptions of nonverbal communication elements; motivation levels did not show any meaningful difference according to their demographic features. Then, a low level and positive way relationship was determined between the perceptions of the employees about the nonverbal communication elements and the motivation of the employees in the hotel businesses that participated in the research. Later, the effect of nonverbal communication elements on motivation of employees in the hotel businesses that participated in the research was found meaningful. Finally, it was determined that the effect of the employees in the hotel businesses participating in the research on the motivation levels of the perceptions of nonverbal communication elements showed a meaningful difference according to the gender variable; showed partly according to the age, education level, study duration and department variables.

Key Words: Communication, Non - Verbal Communication, Motivation, Employee Motivation, Hotel Businesses, Balıkesir

Canim Aileme...

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	iii
ÖZET.....	v
ABSTRACT	vii
İÇİNDEKİLER	x
ÇİZELGELER LİSTESİ.....	xiv
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xvi
1. GİRİŞ	1
1.1. Problem.....	2
1.2. Amaç.....	2
1.3. Önem.....	3
1.4. Varsayımlar.....	4
1.5. Sınırlılıklar.....	4
1.6. Tanımlar.....	5
2. İLGİLİ ALAN YAZIN	6
2.1. İLETİŞİM	6
2.1.1. İletişim Kavramı.....	6
2.1.2. İletişimin Önemi.....	7
2.1.3. İletişim Süreci ve Öğeleri.....	8
2.1.3.1. Kaynak	9
2.1.3.2. Kodlama	10
2.1.3.3. Mesaj.....	10
2.1.3.4. Kanal	11
2.1.3.5. Kod Açma	11
2.1.3.6. Alıcı.....	12
2.1.3.7. Geri Bildirim	13
2.1.3.8. Gürültü	13
2.1.4. İletişim Türleri.....	14
2.1.4.1. Sözlü İletişim	14
2.1.4.2. Sözsüz İletişim	15
2.1.4.3. Yazılı İletişim.....	16

2.1.5. İletişim Şekilleri	17
2.1.5.1. Kişinin Kendisi İle İletişimi.....	17
2.1.5.2. Kişiler Arası İletişim.....	18
2.1.5.3. Grup İletişimi	19
2.1.5.4. Örgütsel İletişim.....	19
2.1.5.5. Kitle İletişimi	22
2.2. SÖZSÜZ İLETİŞİM	23
2.2.1. Sözsüz İletişim Kavramı	23
2.2.2. Sözsüz İletişimin Önemi	26
2.2.3. Sözsüz İletişimin Özellikleri	28
2.2.4. Sözsüz İletişim Unsurları	30
2.2.4.1. Mimikler (Yüz İfadeleri).....	30
2.2.4.1.1. Alın, Kaşlar ve Burun	33
2.2.4.1.2. Göz Hareketleri ve Bakışlar.....	34
2.2.4.1.3. Ağız, Dudaklar ve Çene.....	37
2.2.4.1.4. Gülümseme	39
2.2.4.2. Jestler (Beden Hareketleri).....	41
2.2.4.2.1. Baş ve Omuz Hareketleri.....	42
2.2.4.2.2. El ve Kol Hareketleri	43
2.2.4.2.3. Bacak ve Ayak Hareketleri.....	48
2.2.4.2.4. Gövde ve Bedenin Duruşu.....	49
2.2.4.3. Bedensel Temas (Dokunma).....	51
2.2.4.4. Kişiler Arası Mesafe	56
2.2.4.5. Mekânların Kullanımı	59
2.2.4.6. Oturma Düzenleri.....	61
2.2.4.7. Ses ve Ötesi (Vokal)	63
2.2.4.8. Fiziksel Görünüm.....	65
2.2.4.9. Renklerin Kodu	66
2.2.4.10. Zamanın Dili	71
2.3. MOTİVASYON	73
2.3.1. Motivasyon Kavramı.....	73
2.3.2. Motivasyonun Önemi	74

2.3.3. Motivasyon Çeşitleri	76
2.3.3.1. İçsel Motivasyon ve Dışsal Motivasyon	76
2.3.3.2. Fizyolojik Motivasyon	77
2.3.3.3. Psikolojik Motivasyon	77
2.3.3.4. Sosyal Motivasyon	77
2.3.4. Motivasyonu Etkileyen Faktörler	78
2.3.4.1. Ekonomik Faktörler	79
2.3.4.2. Psiko - Sosyal Faktörler	81
2.3.4.3. Örgütsel ve Yönetimsel Faktörler	86
2.4. OTEL İŞLETMELERİ	93
2.4.1. Otel İşletmelerinin Tanımı	93
2.4.2. Otel İşletmelerinin Önemi	94
2.4.3. Otel İşletmelerinin Özellikleri	95
2.4.4. Otel İşletmelerinde Örgüt İçi İletişim	96
2.4.5. Otel İşletmelerinde İşgören Motivasyonu	98
2.5. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	100
2.5.1. Sözsüz İletişim İle İlgili Yapılan Araştırmalar	100
2.5.2. Motivasyon İle İlgili Yapılan Araştırmalar	101
3. YÖNTEM.....	105
3.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	105
3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	106
3.3. Veri Toplama Araç ve Teknikleri	108
3.4. Veri Toplama Süreci	109
3.5. Verilerin Analizi	110
4. BULGULAR VE YORUMLAR	111
4.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri	111
4.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi	112
4.2.1. Sözsüz İletişim Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi	113
4.2.2. Motivasyon Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi	115
4.3. Sözsüz İletişim ve Motivasyon Ölçeklerine İlişkin Güvenilirlik Analizi	117
4.4. Sözsüz İletişim ve Motivasyon Ölçeklerinin Aritmetik Ortalamaları, Standart Sapma Değerleri ve Tanımlayıcı İstatistikleri	118

4.5. Normal Dağılım Testi	121
4.6. T - Testi ve Hipotezler	122
4.7. Varyans (Anova) Analizi ve Hipotezler	123
4.8. Korelasyon Analizi ve Sonuçları	129
4.9. Regresyon Analizi ve Hipotezler	130
5. SONUÇLAR VE ÖNERİLER	139
5.1. Sonuçlar	139
5.2. Öneriler	143
5.2.1. Otel İşletmelerine Yönelik Öneriler	143
5.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler	144
KAYNAKÇA	145
EKLER.....	162

ÇİZELGELER LİSTESİ

Çizelge 1. Araştırmaya Katılan Otel İşletmelerindeki İşgörenlerin Demografik Özelliklerine Göre Dağılımları	111
Çizelge 2. Doğrulayıcı Faktör Analizinde Kullanılan Uyum İndeksleri ve Uyum Değerleri.....	113
Çizelge 3. Sözsüz İletişim Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksleri ve Uyum Değerleri .	115
Çizelge 4. Motivasyon Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksleri ve Uyum Değerleri.....	117
Çizelge 5. Cronbach'ın Alfa Değerleri ve Güvenilirlik Durumları	118
Çizelge 6. Sözsüz İletişim ve Motivasyon Ölçeklerinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları	118
Çizelge 7. Sözsüz İletişim Ölçeğinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	119
Çizelge 8. Motivasyon Ölçeğinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	120
Çizelge 9. Sözsüz İletişim ve Motivasyon Ölçeklerinin Tanımlayıcı İstatistikleri .	121
Çizelge 10. Sözsüz İletişim ve Motivasyon Ölçeklerine İlişkin Kolmogorov - Smirnov ve Shapiro - Wilk Testlerinin Sonuçları.....	122
Çizelge 11. Sözsüz İletişim Unsurlarının ve İşgören Motivasyonunun Cinsiyet Değişkeni İle Karşılaştırılmasına İlişkin T - Testi Sonuçları.....	123
Çizelge 12. Sözsüz İletişim Unsurlarının ve İşgören Motivasyonunun Yaş Değişkeni İle Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	124
Çizelge 13. Sözsüz İletişim Unsurlarının ve İşgören Motivasyonunun Eğitim Düzeyi Değişkeni İle Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları	125
Çizelge 14. Sözsüz İletişim Unsurlarının ve İşgören Motivasyonunun Çalışma Süresi Değişkeni İle Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları	126
Çizelge 15. Sözsüz İletişim Unsurlarının ve İşgören Motivasyonunun Departman Değişkeni İle Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları	127
Çizelge 16. Sözsüz İletişim Unsurları İle İşgören Motivasyonu Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi Sonuçları	129
Çizelge 17. Sözsüz İletişim Unsurlarının İşgören Motivasyonu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....	130

Çizelge 18. Sözsüz İletişim Unsurlarının İşgören Motivasyonuna Etkisinin Cinsiyet Değişkeni İle Karşılaştırılmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....	132
Çizelge 19. Sözsüz İletişim Unsurlarının İşgören Motivasyonuna Etkisinin Yaş Değişkeni İle Karşılaştırılmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....	132
Çizelge 20. Sözsüz İletişim Unsurlarının İşgören Motivasyonuna Etkisinin Eğitim Düzeyi Değişkeni İle Karşılaştırılmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	134
Çizelge 21. Sözsüz İletişim Unsurlarının İşgören Motivasyonuna Etkisinin Çalışma Süresi Değişkeni İle Karşılaştırılmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	135
Çizelge 22. Sözsüz İletişim Unsurlarının İşgören Motivasyonuna Etkisinin Departman Değişkeni İle Karşılaştırılmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	136
Çizelge 23. Hipotezlere İlişkin Genel Sonuçlar.....	138

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. İletişim Sürecinin Öğeleri.....	9
Şekil 2. Örgütsel İletişim Biçimleri	20
Şekil 3. Kişiler Arası Mesafe Aralıkları	57
Şekil 4. Motivasyonun Oluşma Süreci.....	74
Şekil 5. Sözsüz İletişim Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucunda İfadelerin Değerlerini Gösteren Diyagram.....	114
Şekil 6. Motivasyon Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucunda İfadelerin Değerlerini Gösteren Diyagram.....	116

1. GİRİŞ

Sosyal bir varlık olarak kabul edilen insanın kendini ifade edebilmesi, ilişkiler kurabilmesi ve yaşamını sürdürebilmesi için iletişim süreci içerisinde olması gerekmektedir. Çünkü insanların, iletişim sürecine dâhil olmaması veya hayatını iletişim olmaksızın devam ettirebilmesi kesinlikle düşünülemez. Nitekim insanların var olduğu her yerde ve her zamanda yine sosyal bir olgu olan iletişim vardır. Dolayısıyla dinamik olan iletişim sürecinde insan gelişim göstererek kendi dünyasını genişletir ve bilgisi ile tecrübesini artırarak olgunlaşır. Böylelikle iletişim, insan yaşantısının olmazsa olmaz bir parçası haline gelmektedir (Cüceloğlu, 2017: 13-15).

İnsanlar yaşantıları içerisinde kendileriyle, çevrelerindeki diğer insanlarla, gruplarla veya topluluklarla sürekli iletişim kurmaktadır. İletişim, bir amacı gerçekleştirmek için maddi veya manevi güçlerini birleştiren insanların bir araya gelmesiyle oluşan örgütler açısından da son derece önemlidir. Örgütlerin oluşumunun temelini oluşturan amacın ve amaca yönelik faaliyetlerin hepsi iletişim ile gerçekleşmektedir (Timuroğlu ve Balkaya, 2016: 91). Ancak bireysel, toplumsal ve örgütsel iletişimin kusursuz olabilmesi ve yönetilmesi için sözlü iletişim gibi sözsüz iletişimin de doğru bir şekilde değerlendirilmesi gerekmektedir. Zira etkili bir iletişim, insanların iletildiği ses tonu, yüz ifadeleri ve beden hareketleri gibi sözsüz iletişim unsurlarının anlaşılması ve karşılığında uygun bir yanıtın verilmesi ile mümkün olabilmektedir. O halde iletişim, sözlü iletişim kadar sözsüz iletişim alanındaki farkındalıklarının da geliştirilmesini zorunlu kılmaktadır. Bu farkındalık insanların hem gündelik hayatlarında hem de iş hayatlarında kazanılmış bir beceri olarak kabul edilmektedir (Aydın, 2006: 228-229).

Yaşamın gereği olan etkili bir iletişim, insanların motivasyonları üzerinde ise anahtar bir rol oynamaktadır (Baltacı, Tiyek ve Burgazoğlu, 2016: 51). Özellikle insan faktörünün önemli olduğu emek - yoğun olarak faaliyet gösteren ve turizm işletmelerinin arasında yer alan otel işletmelerinde işgören motivasyonunun temeli, etkili bir iletişim ile gerçekleşmektedir (Barutçu ve Erçelik, 2012: 100). Bu yüzden örgütlerin istenilen amaçlara ulaşabilmelerini sağlamanın yolu yalnızca aletler, makineler, teknolojiler ve hatta sermayeler değil hizmet üretiminin en değerli kaynağı olan işgörenlerin motivasyonudur. Motivasyonu yüksek olan işgörenler, işlerini hevesli bir şekilde isteyerek yapmakta ve performanslarını maksimum

seviyede tutmaktadırlar. Aksi takdirde başta otel işletmeleri olmak üzere tüm hizmet üretimi gerçekleştiren örgütlerde ne kadar nitelikli işgören bulunursa bulunsun, işgörenlerin çalışma isteği harekete geçirilmedikçe onlardan gerekli fayda sağlanamamaktadır (Akçakaya, 2004: 188; Alkış ve Öztürk, 2009: 214).

1.1. Problem

Sürekli değişen ve artan rekabet ortamında örgüt üyelerinin uyum ve işbirliği içinde hareket ederek örgüt faaliyetlerini eksiksiz ve doğru bir şekilde yerine getirebilmesi, iletişim becerisine sahip yöneticiler ve motive olmuş işgörenler ile mümkün olmaktadır. Bu durum örgütlerin varlıklarını sürdürebilmesini, hizmet kalitesini artırabilmesini ve istenilen sonuçlara daha kolay ulaşılabilmesini sağlamaktadır.

İşgücü kaynağının verimli ve etkin kullanılması için yöneticiler ve işgörenler arasında sözlü, sözsüz ve yazılı olarak iletişim gerçekleşmektedir. Ancak iletişim sürecinde pek çok mesaj sözcüklerden veya yazılardan ziyade ses tonu, yüz ifadeleri ve beden hareketleri gibi sözsüz iletişim unsurlarıyla karşı tarafa iletilmektedir. Öyle ki iletilen toplam mesajın çok küçük bir bölümü sözcüklerle, önemli bir bölümü ise sözsüz iletişim unsurlarıyla ilgilidir. Hayatın her safhasında bilinçli veya bilinçsiz sürekli olarak kullanılan sözsüz iletişim, sözlü ve yazılı iletişimin ötesine geçen, karşı tarafın aslında ne söylemek istediğinin anlamlandırılmasına yardımcı olan bir kavramdır.

Bu kapsamda iletişimin bir alt dalı olan sözsüz iletişim unsurlarının işgören motivasyonuna etkisinin incelenmesine ilişkin araştırma yapılmıştır. Araştırmanın insan ilişkilerinin yoğun olduğu otel işletmelerinde yapılması uygun görülmüştür. Buradan hareketle Balıkesir ili sınırları içerisinde faaliyetlerini sürdüren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde hizmet veren işgörelere araştırmada kullanılan veri toplama araçları uygulanarak, sözsüz iletişim unsurlarının işgören motivasyonuna olan etkileri belirlenmeye çalışılmıştır.

1.2. Amaç

Bu araştırma, otel işletmelerinde hizmet veren işgörenlerin algılarına göre bağlı buldukları yöneticilerin kullandıkları veya sahip oldukları sözsüz iletişim

unsurlarının tespit edilmesi ve sözsüz iletişim unsurlarının işgörenlerin motivasyonuna etkisinin olup olmadığının her yönüyle ortaya çıkartılabilmesi amacıyla hazırlanmıştır. Ayrıca otel işletmelerindeki işgörenlerin, sözsüz iletişim unsurlarına ilişkin algılarının ve işgören motivasyonuna ilişkin görüşlerinin demografik özelliklerine (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, çalışma süresi, departman) göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Burada söz konusu olan amaçlar doğrultusunda, aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır;

I. Sözsüz iletişim unsurlarının işgören motivasyonuna etkisi nedir?

II. Sözsüz iletişim unsurları ile işgören motivasyonu arasındaki ilişki ne düzeydedir?

III. Sözsüz iletişim unsurları, demografik özelliklere göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

IV. İşgören motivasyonu, demografik özelliklere göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

V. Sözsüz iletişim unsurlarının işgören motivasyonuna etkisi, demografik özelliklere göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

1.3. Önem

İletişim, günlük hayatta olduğu gibi çalışma hayatında da vazgeçilmez bir unsurdur. Özellikle insan gücünün ikame edilemeyeceği emek - yoğun işletmeler olarak etkinlikleri göz önünde olan, sunulan hizmetin kalitesi ve müşteri memnuniyetiyle başarısı değerlendirilen başta otel işletmeleri olmak üzere hizmet üretimi gerçekleştiren tüm işletmelerin faaliyetlerini eksiksiz yerine getirebilmeleri ve işbirliği içerisinde eşgüdümlü çalışabilmeleri için kaliteli bir iletişim sistemine sahip olması gerekmektedir. Dolayısıyla yöneticiler tarafından çalışma ortamında doğru iletişim kanallarının kullanılması, işgörenlerle olan ilişkilerin güçlenmesine ve işgörenlerin motivasyonuna olumlu yönde etki etmektedir. Fakat iletişimin sadece sözlerle veya yazılarla olduğunu düşünmek, iletişimin niteliği açısından eksik bir yaklaşım olacaktır. Çünkü insanlar tek başına sözcüklerle sözlü iletişim veya yazılarla yazılı iletişim değil; ses tonları, yüz ifadeleri ve beden hareketleri gibi sözsüz iletişim unsurlarıyla da sözsüz iletişim kurmaktadır. İnsanların yazılı iletişimden daha çok sözlü iletişimi etkin olarak kullandıkları düşünüldüğünde ise, sözsüz iletişim unsurlarını algılayabilme ve anlayabilme önemli hale gelmiştir.

Buradan hareketle işgörenlerin algılarına göre bağlı buldukları yöneticilerin kullandıkları veya sahip oldukları sözsüz iletişim unsurlarının işgörenlerin motivasyonuna etkisinin tespit edilmesi oldukça önemlidir.

Bu bağlamda belirlenen araştırma konusunun iletişim, sözsüz iletişim ve motivasyon konularında ilgili literatüre katkı sağlayabileceği ve bilimsel çalışmalara (tez, makale, bildiri vb.) kaynak edebileceği düşünülmektedir. Ayrıca elde edilen bulguların yol gösterebileceği ve ortaya çıkan sonuç ile önerilerin ilgili kişi ve kurumlar tarafından dikkate alınarak sözsüz iletişim unsurlarının işgören motivasyonuna etkisi kapsamında değerlendirilebileceği, kullanılabilirliği ve yararlı olabileceği öngörülmektedir.

1.4. Varsayımlar

Araştırma kapsamında bir takım varsayımlar bulunmaktadır. Bu varsayımlar aşağıda şu şekilde belirlenmiştir;

- Araştırma kapsamında kültürlerarası farklılıklar dikkate alınmamıştır.
- Araştırma için ulaşılan örneklem grubu, evrenin tamamını temsil etmektedir.
- Araştırma için kullanılan veri toplama araçları, araştırmanın amacına uygun, yeterli, geçerli ve güvenilir bilgileri yansıtabilecek niteliktedir.
- Araştırmaya kapsamındaki otel işletmelerinde hizmet veren işgörenlerin, sözsüz iletişim ve motivasyon konusunda bilgi sahibi oldukları düşünülmektedir.
- Araştırmaya katılan işgörenlerin araştırmanın ölçeklerini doldururken gerekli hassasiyeti göstererek hiçbir baskı altında kalmadan kendi görüşleriyle doğru, dürüst, samimi ve objektif bir şekilde yanıt verdikleri kabul edilmektedir.

1.5. Sınırlılıklar

Araştırmanın sürecinde çeşitli sınırlılıklara maruz kalınmıştır. Bu sınırlılıklar aşağıda şu şekilde belirlenmiştir;

- Araştırma için toplanan verilerin geçerliliği ve güvenilirliği kullanılan veri toplama araçlarının özellikleri ile sınırlıdır.

- Araştırma, demografik özellikler (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, işletmedeki çalışma süresi, işletmedeki departman) ile sözsüz iletişim ve motivasyon ölçeklerinden elde edilen verilerle sınırlıdır.

- Araştırmanın sonucu, 12/02/2018 - 27/04/2018 tarihleri arasında Balıkesir ilinde bulunan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde hizmet veren işgörenlerin, veri toplama araçlarında yer alan ifadelere verdikleri yanıtlarla sınırlıdır.

- Zaman, ulaşılabilirlik, maddi olanaklar, sezonluk faaliyet gösteren otel işletmeleri ve birçok işgörenin araştırmaya katılmaya gönüllü olmaması sınırlayıcı faktörler arasında son derece önemli rol oynamıştır.

1.6. Tanımlar

İletişim: İnsanlık tarihinin başlangıcından bugüne, bugünden de sonsuza kadar insanları birbirine bağlayan ve onların birlikte denge ile uyum içerisinde anlaşmalarını sağlayan bir etkileşim bütünüdür (Mısırlı, 2008: 1).

Sözsüz İletişim: Bilgilerin, duyguların veya düşüncelerin konuşulan kelimelere ihtiyaç duyulmadan değiş tokuş edilmesidir (Imber ve Toffler, 2000: 380).

Motivasyon: İnsan davranışını belirli amaç ve hedeflere ulaşmak için harekete geçiren, yönlendiren ve sürdüren bir süreçtir (Greenberg ve Baron, 1997: 142).

Otel İşletmeleri: Yapısı, konforu, hizmet kalitesi ve teknik donanımı gibi özellikleriyle bir turistin arzu ettiği nitelikte geçici konaklama, beslenme ve diğer ihtiyaçlarını belli bir ücret karşılığında gidermeyi meslek olarak kabul eden sosyal ve ekonomik tesislerdir (Olalı ve Korzay, 1993: 25).

2. İLGİLİ ALAN YAZIN

İlgili alan yazın dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, iletişim kavramının tanımı, önemi, süreci açıklanmış; iletişim öğeleri, türleri ve şekilleri üzerinde durulmuştur. İkinci bölümde, sözsüz iletişim kavramının tanımı, önemi ortaya konulmuş ve sözsüz iletişimin özellikleri ile unsurları incelenmiştir. Üçüncü bölümde, motivasyon kavramının tanımından, öneminden bahsedilmiş ve motivasyon çeşitleri ile motivasyonu etkileyen faktörler ele alınmıştır. Dördüncü bölümde ise, genel bir yaklaşımla otel işletmelerinin tanımına, önemine, özelliklerine yer verilmiş ve otel işletmelerinde örgüt içi iletişim ile işgören motivasyonuna değinilmiştir.

2.1. İLETİŞİM

2.1.1. İletişim Kavramı

İletişim kavramı, batı dillerinde yazılışları aynı, okunuşları farklı olan “*communication*” sözcüğünün karşılığı olup, Latince’deki “*ortak*” anlamına gelen “*communis*” (Mısırlı, 2008: 1) ve “*ortak kılma*” anlamına gelen “*communicare*” sözcüğünden türetilmiştir (Baltaş ve Baltaş, 2000: 19). Latince’deki anlamı; birlikteliği, ortaklığı, toplu halde yaşamayı yani toplumsallaşmış olmayı ifade etmektedir (İnceoğlu, 2000: 132). Türk Dil Kurumu’nun Türkçe Sözlüğünde (2011) ise anlamı; “duygu, düşünce veya bilgilerin akla gelebilecek her türlü yolla başkalarına aktarılması” olarak tanımlanmaktadır.

Dilimizdeki kullanımı sözcük olarak yeni, kavram olarak eski olan iletişim, geniş kapsamlı bir ileti alışverişi anlayışını yansıtmaktadır. İleti alışverişi anlamında iletişim, bütün canlılar dünyasında gözlenir. Ancak yalnızca insanlar arasında duygu, düşünce ve bilginin aktarılması söz konusudur. Bu yüzden iletişim, insan yaşamının tüm etkinlikleri ile ilgilidir (Zıllıoğlu, 2003: 21). Ayrıca insanın bir nevi özelliği olan toplumsallığın yansıması (İnceoğlu, 2000: 131) ve anlaşmak amacıyla yapılan karşılıklı anlamların paylaşımıdır (Gökçe, 2010: 22). O halde iletişim, insanların birbirleriyle etkileşim içinde olduğu bir süreçtir (Aydın, 2000: 149).

İletişim, Cüceloğlu'na (2017: 68) göre “iki birim arasındaki birbiriyle ilişkili mesaj alışverişi”, Dökmen'e (2009: 37) göre “bilgi üretme, aktarma ve anlamlandırma süreci”, Solmaz'a (2004: 13) göre ise belli bir mesajın iki veya daha fazla kişi, grup ya da toplum arasında paylaşılması olarak tanımlanmaktadır. Bir başka tanıma göre yine iletişim, bilgi, duygu, düşünce, tutum ve davranışların; sözlü, yazılı veya sözsüz olarak kaynaktan, alıcıya (hedefe) doğru aktarılması anlamına gelmektedir (Tutar ve Yılmaz, 2003: 6).

Bu tanımları çoğaltmak mümkündür. Çünkü iletişim pek çok bilim dalının temel konularından biridir. Dolayısıyla iletişimin farklı yönlerini vurgulayan tanımlar yapılmıştır. Ancak söz konusu olan tanımlara bağlı bir şekilde çıkarılabilecek ortak sonuç, iletişim sürecinin oluşabilmesi için mutlaka insanlar arasında karşılıklı bir ilişki kurulması gerektiğidir (Mısırlı, 2008: 1).

2.1.2. İletişimin Önemi

İnsanlar bilinçli veya bilinçsiz, az ya da çok yaşamın her anında birbirleriyle etkileşim içindedirler. İşte bu etkileşimi sağlayan araç iletişimdir (Can, Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2009: 396). İletişim, insanların kendilerini araması ve bulması için gerekli olan bir varoluş sürecidir. Bu süreç içinde insanlar gelişir, olgunlaşır, sınırlarını belirleyerek kendilerini gerçekleştirirler (Köknel, 2005: 25). Ayrıca iletişim, insanları birbirine bağlayan ve insanların sosyal bir grup içerisinde ahenkli bir şekilde hareket etmesini sağlayan bir sistemdir. Bu sistem temel olarak, insanların günlük yaşamlarında belirli ilişkileri devam ettirmeleri ve belirli bir oluşum içerisinde birbirleriyle anlaşmalarını sağlamaları için gereklidir (Eroğlu, 2010: 309).

İnsanlar başkalarıyla bir arada olabilme, onları anlayabilme, kendilerini anlatabilme, başkalarını etkileyebilme veya onlardan etkilenme kısacası toplumsallaşabilmek için iletişim kurarlar. İletişim, toplumsallaşma sürecinde toplumun üyeleri arasında sağladığı etkileşim ile duygularda, düşüncelerde, tutum ve davranışlarda uzlaşma olasılığını artırarak; bireylerin kendi çıkarlarını, ortak bir hedef ve amaçta bütünleştirip toplumsal grupların kurulmasında ve gelişmesinde son derece önemli rol oynar (Gürgen, 1997: 9-10). Toplumlar için yaşamsal bir seviyede öneme sahip olan iletişim; toplumun özünü oluşturan bir sistem, bireysel davranışları etkileyen ve geliştiren bir teknik, örgütsel ve yönetsel yapının her yanını sararak

düzgün işleyişini sağlayan bir araç (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 52), sosyal süreçler bakımından zorunlu bir bilim ve toplumsal uyum için de gerekli bir sanattır (Tutar ve Yılmaz, 2003: 5).

Toplumsal yaşamın temelini oluşturan iletişimin, örgütlerde de tartışılmaz bir önceliği ve yeri vardır. Örgütlerin var olmasını, insanların örgütleri benimsemesini, ilişkilerin denetlenmesini, ilişkilerin belirli bir düzene sokulmasını ve bireysel amaçlarla örgütsel amaçlar arasında uygun bir dengenin kurulmasını sağlar (Gürgen, 1997: 32). Bunların yanı sıra örgüt içi iletişim, önceden belirlenen hedeflere rahatça ulaşılmasını ve hedeflerin çalışanlar tarafından kolayca anlaşılmasını sağlar. Diğer yandan örgütün, hızla değişen iş dünyasında, yönetim şekillerinde, müşteri istek ve beklentilerinde başarılı olması; iletişim sürecindeki başarısına bağlıdır (Akıncı, 2001: 111).

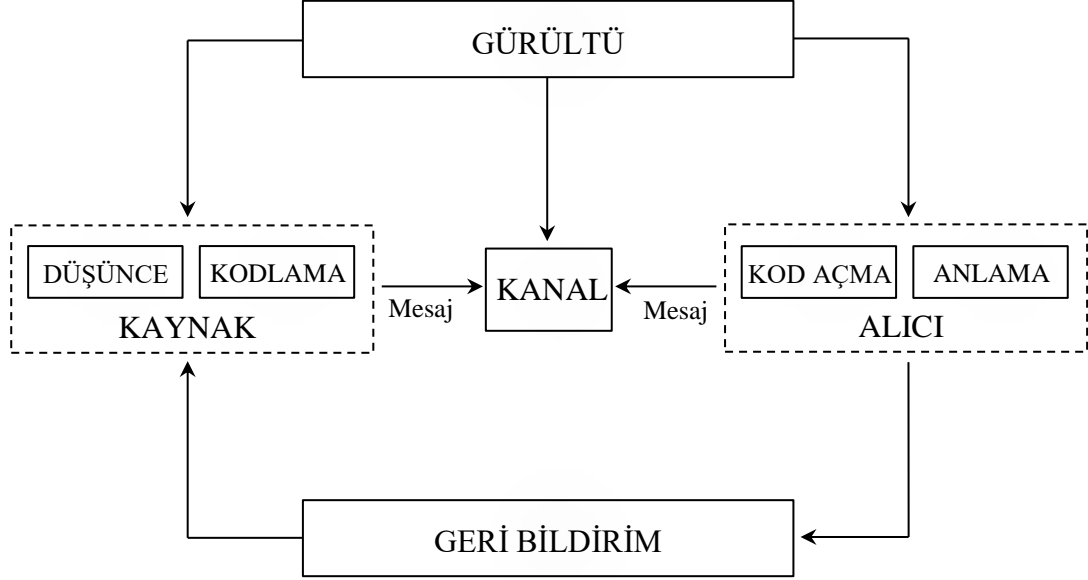
Bütün bu anlatılanlar göz önüne alındığında iletişim insanlar, gruplar, örgütler ve toplumlar arasında bir anlam köprüsü vazifesi görür. Bu köprünün sağlam olması ilişkilerin sağlıklı olmasını sağlayacaktır. Sağlıklı ilişkiler de hem toplumun hem de örgütlerin gelişmesinde önemli bir katkıda bulunacaktır (Doğan, 2005: 63).

2.1.3. İletişim Süreci ve Öğeleri

İletişim bilgi, duygu, düşünce, tutum ve davranışların ortak semboller aracılığıyla kişi, grup veya toplumlar tarafından değiş tokuş edildiği bir süreçtir (McQuail ve Windahl, 2010: 17). Başka bir ifadeyle iletişim, kaynak ve alıcı olarak nitelendirilen iki öge arasındaki anlam ya da mesajın, kaynaktan gönderme ve alıcıya ulaşma sürecidir. Bu yüzden iletişim çift yönlüdür (İlgar, 2005: 50). Kaynaktan alıcıya, alıcıdan kaynağa istenilen mesaj iletilmektedir. Mesaj iletilirken sözlü, yazılı veya sözsüz çeşitli iletişim kanallarıyla doğru bir biçimde aktarılması ve alıcı tarafından ise, anlamlı olarak değerlendirilmesi iletişimin gerçekleşmesini sağlar (Paksoy ve Acar, 2001: 3).

İletişim sürecinin gerçekleşmesi için bir takım öğelere ihtiyaç vardır. Bunlar bilgi, duygu, düşünce, tutum ve davranışları belli sembollerle anlatan gönderici yani kaynak ile sembollerini çözümleyip, algılayan, anlayan ve değerlendiren alıcıdır. Aynı zamanda iletişim sürecinde yer alan diğer öğeler ise kodlama, mesaj, kanal, kod açma, geri bildirim ve gürültüdür (Gürgen, 1997: 13).

İletişim sürecini söz konusu olan öğeler oluştururken, her bir öğenin diğerini etkilediği bilinmektedir. Bu açıklamalara göre iletişim sürecinin temelini oluşturan öğeler, Şekil 1’de gösterildiği gibidir.



Şekil 1. İletişim Sürecinin Öğeleri

Kaynak: Odabaşı, Yavuz ve Oyman, Mine (2005). *Pazarlama İletişimi Yönetimi*. (5.Basım). İstanbul: MediaCat Kitapları. Sayfa: 16.

2.1.3.1. Kaynak

İletişim sürecinden bahsedilebilmesi için gerekli olan taraflardan birisi kaynaktır. İletişim süreci, ilk önce kaynak olan kişi veya kişilerin düşündükleri ile başlamaktadır (Koçel, 2007: 405). Kaynak bilgi, duygu, düşünce ve yaşantılarını diğer insanlara aktararak iletişimin başlamasını sağlayan kişi veya kişilerdir. Kaynağın yoğun ve etkin bir iletişim kurabilmesi için alıcı durumda olanların bütün duygularına ulaşabilmesi gerekmektedir (Baltaş ve Baltaş, 2000: 27). Ayrıca başkası ile paylaşılacak olan bir mesajı herhangi bir kanal aracılığıyla gönderen kimseye kaynak denir (Polat, 2009: 22). Kaynak, iletişim sürecinin merkezi konumunda ve başlangıç noktasındadır (Güngör, 2011: 24).

İletişim sürecinde kaynağın bilgileri, duyguları, düşünceleri, tutumları, davranışları, yetenekleri, sosyal statüsü, toplumdaki rolü ve karşısındakine ilişkin algıları gibi birçok faktör mesajın oluşturulması ve iletilmesi sürecinde belirleyicidir (Koç, 2014: 5). Bu yüzden sağlıklı bir iletişimin gerçekleşmesi için kaynak, öncelikle göndermek istediği mesaj konusunda bilgi sahibi olmalı, statüsü ve rolü ile ilişkili

olmalı, mesajın kodlamasını yapabilmeli ve alıcıyı iyi tanımalıdır (Tutar ve Yılmaz, 2003: 22-23). Aynı zamanda kaynaktan, alıcı tarafından iyi tanımlanmalıdır. Alıcı kaynağa güven ve sevgi duymalıdır. Çünkü insanlar için mesaj veya iletinin kim tarafından yollandığı oldukça önemlidir (Zıllıoğlu, 2003: 98).

2.1.3.2. Kodlama

Kodlama bilgilerin, duyguların, düşüncelerin, tutum veya davranışların iletişime uygun hale getirilmesine denir. Bu süreçte mesajın çıktığı nokta olan kaynak, alıcıya iletmek istediği mesajları çeşitli semboller, simgeler, ifadeler ve hareketler aracılığıyla biçimlendirmektedir. Kaynak tarafından yapılan kodlamalarda, uygun bir iletim yönteminin belirlenmesi ve mesajın alıcının bilgi ve tecrübeleri göz önünde bulundurularak anlaşılabilir hale getirilmesi oldukça önemlidir. Çünkü kodlanmayan mesajın, iletişim için hiçbir değeri ve geçerliliği yoktur (Güney, 2016: 273).

Buradan anlaşılacağı üzere kaynağın aklından geçirdiği duygu ve düşünceler, alıcının anlayabileceği semboller veya simgeler ile kodlanarak mesaja dönüştürülür. Kodlama, anlaşılması basit bir beden hareketinden, anlaşılması zor bir matematik işlemine kadar oldukça geniş bir alanı kapsamaktadır (Megep, 2007: 16). Buna göre mesajların kodlanması kısa, çarpıcı, dikkat çekici ve akılda kalıcı olmalıdır. Böyle olmayan mesajlar alıcıya ulaşabilse bile, alıcı tarafından amaçlananın dışında çarpıtılarak algılanmış olacaktır (Oskay, 2011: 13).

2.1.3.3. Mesaj

Mesaj, herhangi bir şeyi göndermeyi amaçlayan kaynağın oluşturduğu sözel, görsel veya işitsel sembollerden oluşmaktadır (Kalyon, 2007: 74). İletişimin süreci için uygun bir mesajın oluşması gerekmektedir. Mesaj, kaynak tarafından alıcıya gönderilenlerin sembolik bir ifadesidir. O halde iletişim sürecinde kaynağın bilgi, duygu, düşünce, tutum ve davranışlarını ortak sembollere göre şekillendirip alıcıya göndermesi mesaj veya ileti olarak tanımlanmaktadır (Odabaşı ve Oyman, 2005: 17). Başka bir ifadeyle, kaynak tarafından kodlanan ve alıcı tarafından çözümlenen bilgi, duygu, düşünce, tutum ve davranışların tümüne birden mesaj denilmektedir (Eroğlu, 2010: 335). Kaynak tarafından gönderilen mesaj, alıcının ne kadar çok duyu organına hitap ederse, anlatımın etkisi de o kadar başarılı olur. Bu nedenle görme, işitme,

dokunma hatta koku ile ilgili faktörlerin iletişim sürecinde yer alması mesajın etkisini olumlu yönde artırır (Baltaş ve Baltaş, 2000: 29).

Mesaj gönderme ve anlam yaratmayla ilgili olan iletişimde (Avcıkurt, 2017: 138) iki önemli nokta bulunmaktadır. Bunlar, mesajın dili ve mesajın içeriğidir. “*Mesajın dili,*” kaynak ve hedef tarafından kolayca anlaşılabilir düzeyde olmasını yani açık, net ve kesin bir nitelik taşımasını ifade etmektedir. “*Mesajın içeriği ise,*” karşı tarafa gönderilmek istenen bilgi, duygu ve düşüncelerin ele alınış biçimidir. Bu yüzden gönderilmek istenen mesajın, alıcının tüm özelliklerine uygun içerikte hazırlanması ve hiçbir yanlış anlamaya yol açmadan sistematik bir şekilde aktarılması gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 2001: 39-40).

2.1.3.4. Kanal

Kanal, kaynaktan alıcıya kodlanmış bir mesajın gitmesine olanak sağlayan yol olarak tanımlanmaktadır. Kanal vasıtasıyla kaynaktan gönderilen mesaj alıcıya aktarılmaktadır. İletişim sürecinde kanallar olmadan mesaj, gönderilmek istenilen alıcıya ulaştırılamaz. Her duyu organımıza karşılık birden çok kanal kullanılabilir (Cüceloğlu, 2017: 73). Bir başka tanıma göre ise kanal, iletişim süreci içerisinde kaynağın amaçları doğrultusunda alıcıya gönderdiği mesajları taşıyan ortam, yöntem, teknik, araç ve gereçlerdir. Dolayısıyla kanal, kaynak ile alıcı arasında akan mesaj trafiğinin taşıyıcısı olmaktadır (Demir, 2016: 52).

İletişimin etkili ve kaliteli olabilmesi için kanal seçiminin büyük bir önemi vardır. İletişim sürecinde, hangi kanalların kaynağın amaçlarına ve gönderilmek istenen mesaj içeriğine daha çok uygun olduğu, hangi kanalların en çok etkiye sahip olduğu ve hangi kanalların alıcıya kolay ulaşabileceği gibi bir takım ölçütler dikkate alınarak kanal belirlenir. Ayrıca hangi kanalın seçileceği alıcının özellikleriyle birlikte mekân ve zaman sınırlılıklarına göre de değişir (Gürgen, 1997: 20). Bu nedenle kaynak, alıcıyı etkilemek ve istediği başarıya ulaşmak için kendi amacına ve alıcının tercihlerine göre uygun bir kanal seçmelidir (Polat, 2009: 27).

2.1.3.5. Kod Açma

Kod açma, alıcının mesaja ulaştıktan sonra mesajı anlamlı hale getirmesine denir. Alıcının kodu, kaynağın istediği gibi algılaması ve anlaması için konuyu

bilmesi gereklidir (Balçık, 2002: 178). Bu yüzden kod açma aşamasının özünü anlama oluşturmaktadır. Kaynak, alıcıya gönderdiği mesajların anlaşılmasını isteyerek, alıcının mesajlardan çıkardığı anlam ile kendisi tarafından düşünülen anlamın örtüşmesini bekleyecektir. Kaynak ile alıcının ortak noktalarının çok olması ve aynı şeyleri deneyimlemeleri iletişim sürecini olumlu yönde etkilemektedir (Güney, 2016: 278-279).

Başka bir tanıma göre ise kod açma, kaynaktan gelen mesajın alıcı tarafından yorumlanarak uygun bir şekilde anlamlandırılmasıdır. Alıcı olan kişi veya kişiler, kaynaktan aldığı mesajı içinde buldukları duruma, geçmiş yaşantılarına, beklentilerine, toplumsal ve kültürel değerlerine göre anlamlandırır. Aynı zamanda alıcının ön yargıları, amaçları ve ihtiyaçları kod açma sürecinde etkilidir (Ataman, 2001: 420). O halde mesajın doğru bir şekilde alıcıya ulaşmasıyla alıcının mesajı doğru bir biçimde çözümlemesi oldukça önemlidir. Aksi halde iletişim etkili olmayacaktır (Paksoy ve Acar, 2001: 5).

2.1.3.6. Alıcı

İletişim süreci içerisinde alıcı, kaynaktan gelen mesajı alan, algılayan ve değerlendiren unsurdur. Alıcı bir veya birden fazla kişiden oluşabilir. Alıcı gelen mesajı kendine uygun bir biçimde yorumlayıp anlamlandırır. Bu anlamlandırma faaliyetinde, alıcı kendi çıkarlarını da göz önünde bulundurmaktadır. Alıcının, iletişim sürecindeki rolü pasif olmakla birlikte, aldığı mesajı anlayıp geri bildirimde bulunabilirse aktif olmaktadır (Güney, 2016: 277). Öyleyse alıcı, ya mesajı taşıyan sembollerini algılayıp anlam vererek iletişimi bitirmekte ya da yeni bir ileti göndererek kendisi kaynak konumuna geçmektedir. Etkili bir iletişim için alıcının iletişim kurmayı istemesi gerekir. Eğer mesaj, alıcının ilgilenmediği bir konu ile ilgili ise alıcı tarafından algılanmayacak, alıcıyı pas geçecek ve iletişim gerçekleşmeyecektir (Demir, 2016: 53).

Öte yandan iletişim sürecinin başarılı bir şekilde gerçekleşmesi için kaynak, alıcının duygularını, düşüncelerini, tutumlarını, davranışlarını, inançları ile birlikte toplumsal ve ekonomik konumuna ilişkin bilgilerini öğrenmesi gerekmektedir. Ayrıca kaynak tarafından alıcının gerek iletişim araçlarına karşı duyarlılığı gerekse iletişim kanallarına ne kadar açık ve deneyimli oluşu hakkında bilgi sahibi

olunmasının da önemi oldukça fazladır. Çünkü iletişim sürecinin etkinliği, alıcının çok iyi tanımlanmasına ve özelliklerinin bilinmesine bağlıdır (Gürgen, 1997: 21).

2.1.3.7. Geri Bildirim

İletişim sürecinin tam olarak gerçekleşmesi için gönderilen mesajın alıcı tarafından alınıp alınmadığını, ulaşıp ulaşılmadığını veya iletilmek istendiği gibi mesajın anlaşılıp anlaşılmadığını, kaynağın geri bildirim ile öğrenmesi gerekir (Güçlü, 2004: 195). Geri bildirim; alıcının kaynağa, mesajın kendisinde meydana getirdiği tepkiyi yani doğru veya yanlış anlamaları ifade etmesidir. Başka bir ifadeyle geri bildirim, alıcının kaynağa cevabı (Yıldırım, 2001: 60), kaynak ile alıcı arasındaki bilgi akışı ve aralarındaki kontrol mekanizmasıdır (Polat, 2009: 30). Bir başka tanıma göre ise geri bildirim, kaynağın gönderdiği mesajın alıcı tarafından ne derecede algılandığını gösteren ve alıcının mesaja olan karşılığı hakkında bilgi veren bir süreçtir. Bu süreç, hem kaynağa hem de alıcıya iletişimin başarılı olup olmadığını gösterir (Gökçe, 2010: 60). Ayrıca geri bildirim ile kaynak, alıcının tepkilerini algılayıp değerlendirebilecek ve gelecekteki tekrar edebilecek mesajın içeriğinde değişiklik yapma fırsatı yakalayabilecektir (Eren, 2015: 359).

Geri bildirim iletişim sürecini çift yönlü hale getiren önemli bir unsurdur. Geri bildirimsiz yani tek yönlü de iletişim olabilir. Ancak asıl ve daha güçlü olan çift yönlü iletişimdir. Olumlu ve olumsuz olmak üzere iki tür geri bildirim vardır. “*Olumlu geri bildirim,*” gönderilen mesajın alıcı tarafından doğru anlaşılıp istenilen etkiye ulaştığını kaynağa gösterirken; “*olumsuz geri bildirim ise,*” gönderilen mesajın alıcı tarafından yanlış anlaşıldığını ve istenilen etkiye ulaşılmadığını göstermektedir. Bu durumda kaynak, mesajı alıcının anlayabileceği biçimde kodlayıp iletişim sürecini tekrardan başlatır (Budak ve Budak, 2004: 500).

2.1.3.8. Gürültü

İletişim süreci içerisinde, mesajın iletilmesi, alınması ve geri bildirim aşamasında, iletişimi olumsuz olarak etkileyen gürültü ögesi bulunmaktadır. İletişimin gerçekleştiği yerde kaynağı veya alıcıyı engelleyici tüm iç ve dış etkenler gürültü kapsamındadır (Yüksel, 2006b: 219). İletişimin doğruluğunu, etkinliğini ve güvenilirliğini azaltan; iletişimin akışını bozan her şey gürültüdür. Kaynak ve

alıcının iletişim becerisindeki yetersizliği, kanalın yanlış seçilmesi, kodlama ve kod açmada ortaya çıkan hataların hepsi gürültü olarak ifade edilir (Ataman, 2001: 422).

Diğer yandan gürültü, kaynağın gönderdiği mesajın, alıcı tarafından farklı olarak algılanmasına sebep olan bütün çevresel unsurlardır (Güney, 2016: 281). Çünkü iletişim sürecini etkileyen tüm koşullar bir çevre içerisinde gerçekleşmektedir. Çevre koşulları, iletişimin amacına ulaşım ulaşmamasında büyük rol oynar. Çevre içerisinde oluşabilecek bir gürültü iletişimi bozabilir. Örneğin; dikkati dağıtabilecek bir ses veya sözcüklerin yanlış telaffuzu olduğu gibi (Mısırlı, 2008: 7) alıcının kişisel ve duygusal özellikleri ile mesajların anlamlarını algılama ve değerlendirme açısından da kaynaklanabilir (Sökmen, 2010: 209).

Tüm bu bilgiler ışığında görülmektedir ki iletişim süreci, kaynağın bir mesajı alıcıya iletmek istemesiyle başlar. Kaynak, iletmek istediği mesajı öncelikle alıcı tarafından anlaşılabilir ve algılanabilir hale gelmesi için kodlar. Kodladığı mesajı belli bir kanal aracılığıyla gönderir. Mesaja ulaşan alıcı, mesajı anlayabilir veya algılayabilirse kodu çözümleyerek açar ve kendi yorumunu yapar. Alıcı kendi yorumuna göre tepkisini kodlayıp, geri kaynağa gönderir. Kaynak, alıcının tepkisine göre mesajın anlaşılıp anlaşılmadığını belirler (Tutar ve Yılmaz, 2003: 19). Bu durum karşılıklı etkileşim içerisinde iletişimin tamamlanmasına katkı sağlamaktadır (Eroğlu, 2010: 333).

2.1.4. İletişim Türleri

İletişim sürecinde, kişinin kendini ifade edebilmesi için üç önemli iletişim türü vardır. Bunlar; sözlü, sözsüz ve yazılı iletişimidir.

2.1.4.1. Sözlü İletişim

Sözlü iletişim, insanların birbirleriyle konuşurken gerçekleştirdikleri iletişim türüdür. Başka bir ifadeyle sözlü iletişim; bireyler, gruplar, örgütler veya toplumlar arasında söz aracılığıyla kurulan iletişim türüdür. Sözlü iletişim, konuşma dili olarak da adlandırılmaktadır (Zıllıoğlu, 2003: 122). Çünkü dil, sözlü iletişimin en etkili aracı olup insanlar arasında gönderilmek istenilen mesajların karşılıklı biçimde anlaşılmasını ve taşınmasını sağlayan sembolik bir sistem olarak görülmektedir (Şişman, 2011: 97). Ayrıca sözlü iletişimin temeli dildir ve dil seslerden

oluşmaktadır. Sesler de yan yana gelerek sözcükleri veya sözcük dizilerini meydana getirir (Hogg ve Vaughan, 2014: 576). Dolayısıyla sözlü iletişimde sözcükler mesaj alışverişinin gerçekleşmesine yardımcı olur (Yatkın ve Yatkın, 2006: 53). Bu yüzden sözcükler anlamlı bir biçimde düzenlenmelidir (Yüksel, 2006b: 226). Çünkü insanlar arasında kullanılan sözcükler, fikirleri netleştirebilir ya da karmaşıklaştırabilir; insanları birleştirebilir ya da ayırabilir. O halde anlam ile yüklü sözcüklerden oluşmuş mesajlar, kaynak ve alıcı tarafından ortaya çıkabilecek her türlü problemin giderilmesini veya en aza indirilmesini sağlamaktadır (Özgüven, 2010: 31).

Günlük yaşamda ve birçok alanda insanlar arasındaki iletişim çoğunlukla sözlü iletişim ile sağlanmaktadır. Sözlü iletişim süreci, kaynağın ses organları ile alıcıya gönderdiği mesajların, alıcı tarafından işitme organlarıyla alınarak beyinde ilgili merkezlerde anlamlandırılmasıyla gerçekleşmektedir (Karabulut, 2014: 15). Sözlü iletişim, kişinin kendini açıklaması, karşı tarafında anlaması ve kendi düşüncesini söylemesine olanak sağlar. Sözlü iletişim bir diğer adıyla konuşma dili, kaynak ve alıcı arasında bir bağın kurulmasına ve ortak bir anlayışın ortaya çıkmasına sebep olur (Göçer, 2010: 12). Bunların yanı sıra sözlü iletişimde; mesajın anlaşılması denetlenebilir, anlaşılmayan konulara varsa açıklık getirilebilir, erken düzeltme yapılması sağlanabilir ve eş zamanlı olarak geri bildirimde bulunulabilir. Ancak, sözlü iletişimde gönderilmek istenen mesaj zamanla unutulabilir veya değişikliğe uğrayabilir (Tutar ve Yılmaz, 2003: 64).

Sözlü iletişim; yüz yüze görüşmeler, telefon ile yapılan görüşmeler, video konferanslar, sözlü brifingler, toplantılardaki konuşmalar, açık oturumlar, halka hitaplar, basın toplantıları, eğitim kursları ve oryantasyon programları gibi çeşitli şekillerde kurulur (Özezen, 2003: 1-15).

2.1.4.2. Sözsüz İletişim

Son yıllarda iletişimin sadece dil üzerinde gerçekleşen bir süreç olmadığı, diğer faktörlerin de dikkate alınması gerektiği anlaşılmıştır. Bu nedenle iletişim sürecinde gönderilen mesajların anlamı sadece kelimelerin içinde değil, kişilerin birbirleri ile olan ilişkileri ve iletişimin gerçekleştiği ortam ile koşullarında da aranmalıdır. Ayrıca, kişilerin yazılı iletişimden daha çok sözlü iletişimi etkin olarak kullandıkları düşünüldüğünde; ses tonunu algılama veya beden dilini okuma gibi sözsüz iletişim

unsurlarını anlayabilme önemli hale gelmiştir (Poon Teng Fatt, 1998: 1). Başka bir ifadeyle sözlü iletişim içindeyken insanlar birbirlerinin ses tonuna, konuşma hızına, mesafelerine, yüz ifadelerine ve beden hareketlerine bakarak iletiyi anlamlandırmaya çalışmaktadırlar (Tomul, 2006: 164).

Sözsüz iletişim, yüz yüze iletişim içerisinde konuşma ya da yazı olmadan insanların birbirlerine bir takım mesaj göndermesi veya almasıdır. Bu iletişim türünde, insanların “*ne söyledikleri*” değil sadece “*ne yaptıkları*” ön plana çıkmaktadır (Dökmen, 2009: 46). Kısacası sözsüz iletişim; sözcüklerle değil, hareket ve davranışlar ile gerçekleşen bir iletişim türüdür. Sözsüz iletişim daha çok sözlü iletişimi pekiştirmek amacıyla kullanılmaktadır (Işık, 2017: 39). Böylece sözsüz iletişim, sözlü iletişimin anlamlarını güçlendirir (Mısırlı, 2008: 78).

Sözsüz iletişim, sözlü iletişim mesajlarından daha güvenilirdir. Çünkü insanlar gerçek duygu ve düşüncelerini bazen dile getirmezler ya da getiremezler. Söyledikleri ile söylemek istedikleri farklı olabilir. Böyle durumlarda sözsüz iletişim, kişilerin gerçekte ne söylemek istediğini anlamada yardımcı olur (Gürgen, 1997: 85). Bu yüzden insanların gerçek duygu ve düşüncelerini anlayabilmenin yolu, sözsüz iletişim mesajların yorumlanmasıdır (Mısırlı, 2008: 78).

2.1.4.3. Yazılı İletişim

Yazı, insanların geçirdiği kültürel ve toplumsal değişim sürecinin bir ürünüdür. Yazının bulunması bir dönemin kapanıp yeni bir dönemin açılmasını ve bilgi ile deneyimlerin gelecek yeni kuşaklara aktarılmasını sağlamıştır. Yazı, önceden yaşayan nesillerin bilgilerine ulaşım, bilgilerin üzerine yeni bir şeyler ekleme ve gelecek nesle aktarabilme olanağı sunar (Özcan, 2014: 26). Dolayısıyla bilgilerin ve deneyimlerin yazıya geçirilmesi, onların değişime uğramadan uzun yıllar saklanmasını ve birçok insan tarafından paylaşılmasını sağlar. Bu bakımdan yazılı iletişim, insanların birbirleri arasında yazı ile gerçekleştirdikleri iletişim türüdür (Kılıç, 2014: 26).

Yazılı iletişim, kâğıdın ve matbaanın bulunmasıyla gerek kişilerarası gerekse kitlesel olarak kullanım alanını genişletmiştir. Günümüzde, yazı gönderen ve alan ya da yazıları hafızalarında saklayan ve gerektiğinde görülmesini sağlayan bilgisayarlar (Bıçakçı, 1999: 37), gazeteler, dergiler, raporlar, bültenler, mektuplar, kitaplar,

makaleler, bildiriler, notlar ve tutanaklar gibi çeşitli yazılı iletişim araçları kullanılmaktadır (Gürüz ve Yaylacı, 2009: 64).

Yazılı iletişimde iletinin gönderilmeden önce gözden geçirilmesi, düzeltilmesi ve tekrar tekrar okunması mümkündür. Ayrıca yazılı iletişim, bilgi içeren iletilerin anlam sapmalarına uğramadan ulaşılmasını, sözcüklerin dikkatli seçilmesini, iletinin saklanabilmesini, gerektiği zaman kullanılabilmesini ve çoğaltılarak dağıtılabilmesini sağlar. Bu avantajların yanı sıra yazılı iletişimde; iletinin hazırlanması ve gönderilmesi için fazla zaman ve çaba harcanması, gönderilen iletinin istenmeyen kişilerin eline geçmesi, geri bildirim bulunmaması, geç bulunması ya da istenilen nitelikte olmaması gibi dezavantajlar da söz konusu olabilir. Bu bağlamda yazılı iletişimin sahip olduğu avantajların ve dezavantajların dikkate alınması kişilerin amaçlarına ulaşmasını kolaylaştırmaktadır (Demir, 2016: 112).

2.1.5. İletişim Şekilleri

İletişim şekilleri, genel olarak beş başlık altında ele alınabilir. Bunlar; kişinin kendisi ile iletişimi, kişiler arası iletişim, grup iletişimi, örgütsel iletişim ve kitle iletişimidir.

2.1.5.1. Kişinin Kendisi İle İletişimi

İnsanlar başkalarıyla iletişim kurabildikleri gibi kendileriyle de sürekli iletişim kurmaktadır. Öyle ki insanlar kendi kendilerine bir takım mesajlar gönderip, sonrasında yorumlarlar. Kişinin kendi iç dünyasıyla iletişim kurması halinde hem kaynak hem de alıcı kendisidir (Tutar ve Yılmaz, 2003: 124). Kişinin kendisiyle iletişimi, simgelerin dışa vurulmayacak şekilde sadece kendi içinde üretimi, iletilmesi ve kod açmamın gerçekleştirip yorumlanması olarak tanımlanmaktadır. Bu iletişim sürecindeki mesajlar kişinin duyguları, düşünceleri ve hislerinden meydana gelmektedir (Mutlu, 2008: 176). Kişi kendi iç dünyasıyla iletişim kurarken düşünür, kendisiyle konuşur ve tartışır. Ayrıca kendi başına karar verir, karar değiştirir, problem çözer, ilişkili olduğu çevre ile insanlar hakkında değerlendirme ve karşılaştırma yapar, kendiyi ve dış dünyasıyla ilişkilerini düzenler (Erdoğan, 2005: 158).

Kişinin kendi ihtiyaçlarının, davranışlarının, yeteneklerinin, değer yargılarının farkına varması ve ne düşündüğü ne hissettiği konularında kendisini kavramaya çalışması kendi kendine gerçekleştirdiği içsel iletişim sayesinde mümkündür (Rogers, 1984: 7). Kişinin kendisi ile olan içsel iletişimi; kişinin kendisini tanımasını, kendini değerlemesini, daha etkin düşünmesini, doğru karar vermesini, özgüvenini ve iletişim becerilerini geliştirmesini sağlar. Dolayısıyla kişiler, başkalarıyla etkili ve sağlıklı bir iletişim kurabilir. Fakat kendisini ve yaşam amacını tanımlayamayan, kendisi ile dürüst ve açık bir iletişim içinde olamayan kişinin de, başkalarıyla etkili ve sağlıklı iletişime geçmesi mümkün değildir (Gürgen, 1997: 82). Çünkü kendini tanımayan ve olaylar karşısında ne tepki verdiğini anlamlandıramayan kişi, sürekli mutsuzluk yaşar ve bunu çevresine yansıtarak iletişim kurmakta zorlanır (Bıçakçı, 1999: 89).

Buradan anlaşılacağı üzere kişinin kendisi ile iletişimi; kişinin duygu, düşünce, istek, beklenti ve sorumluluklarının farkına varmasını kolaylaştıracak ve ortaya çıkabilecek olan sorunlara karşı akılcı çözümler üretmesini sağlayacaktır. Ayrıca kendisi ile iletişim halinde olan kişi, üyesi olduğu topluma göre uygun bir şekilde iletişim kurabilecek, ruh sağlığı yerinde ve bilinçli biri olarak kendisine ve topluma daha faydalı hale gelecektir (Ateş, 2005: 17).

2.1.5.2. Kişiler Arası İletişim

Kaynağı ve alıcıyı insanların oluşturduğu, en az iki kişi arasında meydana gelen mesaj alışverişine kişiler arası iletişim denilmektedir. Karşılıklı iletişimde bulunan kişiler, mesajları birbirlerine aktararak ve yorumlayarak iletişimi sürdürmektedir. Bir iletişim etkinliğinin kişiler arası iletişim olarak kabul edilmesi için üç ölçüt gereklidir (Dökmen, 2009: 42). Bunlar;

- Kişiler belli bir yakınlık içinde yüz yüze ilişki halinde olmalıdır.
- Tek yönlü değil, çift yönlü yani karşılıklı mesaj alışverişi olmalıdır.
- Mesajlar, sözlü veya sözsüz olmalıdır.

Erdoğan'a (2005: 177) göre ise kişiler arası iletişim, belirli yer ve zamanda kişiler arasında olan ilişki ve bu ilişkinin olmasını sağlayan iletişim şeklidir. Kişiler arası iletişim, kişilerin birbirleri arasındaki ilişkiyi ortaya çıkartmaktadır. Kişiler arası iletişimin birinci koşulu, bireyin kendisiyle iletişimini gerçekleştirme

kapasitesinin ve becerisinin olmasıdır. Dolayısıyla kişiler hem kendi kendileriyle hem de diğerleriyle olan ilişkiyi aynı anda gerçekleştirmektedir.

Bu bağlamda kişiler arası iletişimin sağlıklı işleyişi, kaynak ve alıcının becerisine bağlıdır. Söz konusu olan beceriyi kazanmak için birey, hem kendisinin hem de karşısındakinin duygu, düşünce ve davranışlarını anlayıp, bunları değerlendirebilme yeteneğine sahip olmalıdır (Bıçakçı, 1999: 89).

2.1.5.3. Grup İletişimi

İnsanlar, yaşamı boyunca farklı gruplar içinde yaşarlar. İnsanların bir grubun içinde olması, o gruptaki tutum ve davranışları benimsemesi, onlar ile bütünleşmesi anlamına gelmektedir (Köknel, 2005: 134). Bu nedenle, insanların grup olmaları için aralarında kesinlikle bir iletişimin veya etkileşimin olması gerekmektedir (Erdoğan, 2005: 228). Öyleyse grup, aralarında iletişim ve etkileşim bulunan birden fazla insan topluluğudur (Göksu, 2010: 222). Grup iletişimi ise, birbirlerine mesaj gönderen ve birbirlerinden mesaj alan belirli sayıdaki kişi arasında sürdürülen iletişimdir (Lazar, 2001: 56). Grubun amacına başarıyla ulaşması için grup üyelerinin birbirleri hakkında bilgi sahibi olmaları, birbirlerine uyum sağlamaları ve geri bildirim kullanarak iletişimlerini sürdürmeleri gerekmektedir (Usluata, 1994: 56).

2.1.5.4. Örgütsel İletişim

Örgüt, ortak amaçlar doğrultusunda bir araya gelmiş insan topluluğudur. (Gürgen, 1997: 31). Örgütlerin yaşamlarını sürdürmesi, ilişkilerini düzenlemesi ve başarıya ulaşmaları için iç ve dış çevreyle etkili iletişim içerisinde olması gerekmektedir. Bu yüzden örgütsel iletişim, örgütün amaçlarını gerçekleştirmesi ve hedeflerine ulaşması için üyeler ile bölümlerin, uyum ve koordinasyon içerisinde hareket etmesini sağlayan bir sistemdir (Gürüz ve Yaylacı, 2009: 53). Ayrıca örgütsel iletişim, örgüt içi işbirliği ve ortak amaç etrafında birleşme çabası dışında; çevresiyle ilişki kurma ve çevreden aldığı bilgiler ile strateji oluşturma çabası içerisinde yer almaktadır. Gerek örgüt içi uyum ve koordinasyon gerekse örgüt dışı adaptasyon ve bilgi akışı gibi eylemlere yönelik başarı, örgütlerdeki iletişim sistemine bağlıdır (Özarallı, 1997: 71).

Dikey İletişim: Örgüt içindeki ast ve üst arasında ortaya çıkan iletişim biçimi olarak tanımlanır. Dikey iletişim, üstlerin astlarıyla » yukarıdan aşağıya ya da astların üstleriyle » aşağıdan yukarıya iletişime geçmek istemesiyle gerçekleşir (Bektaş ve Erdem, 2015: 127). “Yukarıdan aşağıya doğru dikey iletişim,” üst yöneticiden başlar ve en alt düzeydeki çalışana kadar iner. Bu iletişim sürecinde astlara bilgi ve talimat verme, onların performansını değerlendirme ve onlara örgütün politikalarını iletme gibi mesajların aktarılması söz konusudur (Tutar ve Yılmaz, 2003: 177). “Aşağıdan yukarıya doğru dikey iletişim ise” örgütün hiyerarşik yapısına bağlı olarak iletişimin, asttan üste doğru gerçekleşmesidir. Bu iletişim sürecinde, astlar istek, şikâyet veya öneri gibi konularda mesajlarını yukarıya doğru iletmektedir. Ayrıca aşağıdan yukarıya iletişim, örgüt içindeki iletişimi tek yönlü olmaktan kurtarıp, geri bildirim ile çift yönlü hale getirir (Sökmen, 2010: 215).

Yatay İletişim: Aynı kademedeki çalışanlar ile yöneticiler arasında kurulan iletişimdir. Ancak çalışanların aksine daha çok yöneticiler arasında yatay iletişim gerçekleşmektedir. Bu iletişim biçimi, örgütsel sorunların çözümünde oldukça etkilidir (Gökçe, 2010: 177). Yatay iletişimin amacı; yalnızca bilgilendirmek değil, benzer departmanlar arasında işbirliği sağlamak, desteklemek ve işleri kolaylaştırmaktır. Bu durum örgütte uyum ve hizmet kalitesini artırır (Daft, 2000: 580):

Çapraz İletişim: Farklı departmanlarda veya farklı pozisyonlarda hizmet veren ast ve üstler arasında gelişen iletişim biçimidir. Bu iletişim biçimi, örgütte yer alan tüm departmanların birbirlerine karşı sorumluluklarını daha iyi anlamalarını, yardımlaşmalarını ve örgüte yönelik uzlaşmayı kolaylaştırır. Özellikle ekip çalışmasını ön planda tutan örgütlerde çapraz iletişim, örgütsel katılımı sağlar ve işlerin koordine edilmesine katkıda bulunur (Tutar ve Yılmaz, 2003: 180).

Dışa Dönük İletişim: Örgütlerle etkileşimde bulunulan ulusal ve uluslararası çevre unsurları olarak kabul edilen çeşitli rakipler, kurumlar, rakipler, toplumlar ve devletler arasındaki bilgi alışverişini kapsamaktadır (Şimşek ve Çelik, 2015: 70). Bu çevre içinde yer alan örgütler, yaşamlarını devam ettirebilmek ve değişime ayak uydurabilmek zorundadır. İşte dışa dönük iletişim biçimi, burada söz konusu olan amaca hizmet etmekte ve örgüt ile çevre arasında uyum sağlamaktadır (Sökmen, 2010: 216).

2.1.5.5. Kitle İletişimi

Kentleşme, sanayileşme, teknolojik gelişme ve yenilikler kitle iletişimini ortaya çıkarmıştır (Lazar, 2001: 61). Kitle, toplumun içerisindeki bütün bireyleri veya grupları temsil etmektedir. Kitle iletişimi ise, ortak dil ve kültür birikimine sahip olan toplumlardaki kişilere veya gruplara kitle iletişim araçlarıyla çeşitli mesajların iletilmesini sağlayan iletişim şeklidir. Kitle iletişimi ile pek çok kişiye aynı anda ulaşmak mümkündür. Bu yüzden kitle iletişim adını almıştır. Dergi, gazete, radyo, televizyon, tiyatro ve sinema gibi kitlelere ulaşan ve iletişimi sağlayan araçlara da kitle iletişim araçları denir. Kitle iletişim araçları, geniş kitlelere seslenebilme ve onlarla iletişim kurabilme olanağı veren araçlardır. Kitle iletişim araçları siyasi, eğitim, kültürel ve ekonomi gibi birçok kamusal görevi yerine getirerek, toplumda bir güç unsuru olmuştur (Karabulut, 2014: 18). Ayrıca kitle iletişim araçları haber verme, propaganda yapma, kamuoyu oluşturma ve reklam gibi çok çeşitli faaliyetler gerçekleştirmektedir. Bu faaliyetler insanların yaşam biçimlerini, beğenilerini, tüketim konusundaki tercihlerini ve alışkanlıklarını etkilemektedir (Gönenç, 2012: 131).

Buradan anlaşılacağı üzere kitle iletişim, diğer iletişim şekillerinden farklı bir özellik taşır. Çünkü kitle iletişim tek yönlüdür ve çok geniş okuyucu, dinleyici veya izleyici kitlesine ulaşma imkânına sahiptir. Bu iletişim şeklinde, kaynaktan alıcıya mesajların gönderilmesi için kurumsal sistemlere ihtiyaç vardır. Kurumsal sistemler olmadan kitlelere ulaşabilmek ya da kitle iletişimi gerçekleştirmek mümkün olmayacaktır (Yatkın ve Yatkın: 2006: 91).

2.2. SÖZSÜZ İLETİŞİM

2.2.1. Sözsüz İletişim Kavramı

İletişimin temel sistemi, insan bedenidir (Adair, 2003: 20). İnsanlar konuşma dilini kullanmadan ve geliştirmeden önce sözsüz olarak beden dilleri ile iletişim kurmuşlardır. Bedenlerinin aracılığıyla insanlar kendi isteklerini, ihtiyaçlarını, duygularını, düşüncelerini ve ruhsal zenginliklerini başka insanlarla paylaşmışlardır. Bu yüzden beden dili, insanların ilk dili ve birbirleriyle ilk anlaşma aracı olmuştur (Baltaş ve Baltaş, 2000: 11). Ayrıca tarihsel süreç içerisinde beden dili, en ilkel ve en doğal iletişim aracıdır (Tayfun, 2011: 133). Dolayısıyla insanlar bedenlerinin tümünü kullanarak etkili iletişim kurarlar (Mısırlı, 2008: 78). Günümüzde ise beden dili, sözsüz iletişim ile aynı anlamı karşılar biçimde kullanılmakta ve birbirlerinin tamamlayıcıları gibi görülmektedir. Oysaki beden dili, sözsüz iletişim denizinin dalgalarından biridir. Yani beden dili, sözsüz iletişim unsurlarından sadece birini ifade etmektedir. Beden dilinin yanı sıra insanların ses tonu, giyim - kuşamı, kişiler arası mesafeler, iletişimin meydana geldiği zaman ve mekân özellikleri gibi pek unsur sözsüz iletişimi oluşturmaktadır (Dinçer, 2015: 2).

İletişim sadece söylenen sözden ibaret değildir (Necip, 2003: 34). İletişim sürecinde tarafların birbirlerini daha iyi anlaması, isabetli yaklaşımların sunulması, sağlıklı ve kalıcı ilişkilerin kurulması için sözlü iletişim bilgisi ile yeteneği kadar, sözsüz iletişim unsurlarında kavranması gerekmektedir. Çünkü sözlü iletişim, içten veya dıştan kaynaklanan etkenler nedeniyle istenilen anlamı verme konusunda yetersiz kalabilir. Bunun için sözsüz iletişim, sözlü iletişim sürecini berraklaştırma, zenginleştirme (Tayfun, 2011: 129-131), vurgulama, somutlaştırma (Çalışkan ve Yeşil, 2005: 200), destekleme ve anlamını güçlendirme işlevlerine sahiptir (Kaşıkçı, 2002: 26). Aynı zamanda sözsüz iletişim, sözlü iletişimden daha gerçekçi ve inandırıcıdır. Bunun nedeni sözlü iletişimde kelimeler kontrol edebilirken, sözsüz iletişimde bunu başarmak oldukça güçtür (O’Hair, Fredrich ve Dixon, 2005: 119). Nitekim insanlar arasındaki ilişkilerde sırf sözcükler kullanılmış olsa insanlar söylenenleri anlamakta, hatırlamakta ya da inanmakta zorluk çekebilirler. Bu durum insanları, sözsüz iletişime bağlı kılmaktadır (James, 2016: 25).

Sözsüz iletişim, Imber ve Toffler'e (2000: 380) göre duyguların, düşüncelerin ya da bilgilerin konuşulan kelimelere ihtiyaç duyulmadan değiş tokuş edilmesi, Jandt'e (1998: 97) göre söz ve sözcük olmadan mesaj gönderimi, Gabbott ve Hogg'a (2001: 6) göre ise söz ve sözcüğün ötesine geçen iletişim türü olarak tanımlanmaktadır. Bir başka tanıma göre yine sözsüz iletişim, kaynağın göndermek istediği bir mesajı ses tonu, yüz ifadeleri ve beden hareketleri aracılığıyla alıcıya iletmesi anlamına gelmektedir (Navarro ve Karlins, 2015: 22).

Bu tanımlara ilaveten sözsüz iletişim, Necip'e (2003: 27) göre sözlü iletişimin anlamını tamamlayan ve mükemmelleştiren iradi (istemli) ve gayri iradi (istemsiz) işaretler bütünü, Erdoğan'a (2005: 200) göre bir ilişkinin söz ve sözcük kullanmadan başlatılması, davranış gösterilmesi ve yürütülmesi, Eroğlu'na (2010: 314) göre ise insanlar tarafından bastırılan duygu ve düşüncelerin, vücut sinyalleriyle dışa yansması sonucu ortaya çıkan tüm insan tepkileri olarak ifade edilmektedir.

Sözsüz iletişim, insanların birbirlerini fark etmesi ile başlar. Mesafe, duruş, oturuş, ses tonu, yüz ve beden biçimi, giyim - kuşam ve aksesuar gibi değişik birçok unsurdan oluşan geniş bir yelpaze içerisinde devam eder (Köknel, 2005: 52). Örneğın; biri ile karşılaşıldığında ona yakın veya mesafeli durmak, yönelmek, elini sıkmak, dokunmak hatta bedenin duruşu, baş ile verilen onaylama işaretleri, yüzde oluşan pekiştirici ve tamamlayıcı ifadeler, jestleri oluşturan el ve kol hareketleri, bakışlar ve göz teması gibi unsurlar ilişkinin niteliğini gösteren sözsüz işaretlerdir. Bunların yanı sıra; tonlama, vurgulardaki değişim, sesi alçaltıp yükseltme, konuşurken ara verme, yapılan dil sürçmeleri dâhil birer sözsüz işaret niteliğindedir (Tolan, İsen ve Batmaz, 1991: 204-212). Bu işaretlerin bir bölümü dürtülerden, güdülerden ve içgüdülerden kaynaklanır. Diğer bölümü ise, öğrenilir ve taklit edilir (Köknel, 2005: 52). Buradan hareketle sözsüz iletişim, genel olarak üç kısma ayrılır (Schober, 2000: 28). Bunlar;

I. Sesli: Sözsüz iletişimin, duyulabilen boyutunu oluşturmaktadır. Bu boyut, hem dil ile ilgili olguları (konuşma ve vurgulama) hem de dilden bağımsız olan olguları (iç çekme ve gülme) kapsamaktadır.

II. Sessiz: Sözsüz iletişimin, görülebilen boyutunu oluşturmakta ve sadece gözün gördüğü beden hareketlerini kapsamaktadır.

III. Nesnel: Sözsüz iletişimin, tamamlayıcı boyutunu oluşturmaktadır. Yani kişilerin görüntülerini tamamlayan kıyafet ve aksesuar gibi unsurları kapsamaktadır.

İletişim sürecinin en temel türleri olan sözlü iletişimde, kişilerin “*ne söyledikleri*”; sözsüz iletişimde ise, kişilerin “*nasıl söyledikleri*” önem taşımaktadır (Tutar ve Yılmaz, 2003: 62). Bu bakımdan sözlü ve sözsüz iletişimin birbirine olan uyumu veya uyumsuzluğu ile birbirini desteklemesi veya çürütmesi son derece önemli bir konu haline gelmektedir (Necip, 2003: 36). İnsanların düşünceleri ve kelimeleri uyum içinde olduğunda sözsüz iletişim unsurları tarafından da doğrulandığı görülmektedir. Böyle durumlarda ifadeler ve hareketler, söylenenler ile aynı doğrultudadır. Ancak sözcükler, sözsüz iletişim unsurları ile çelişkiye düştüğü zaman uyumsuzluk oluşmaktadır. Uyumsuzluk, kişinin düşündükleri ile söyledikleri arasındaki iç çelişkinin bir işaretidir. Uyumsuzluğa, kişinin bir şeyi söylerken başını iki yana sallaması ve mutlu olduğunu söylediği halde bakışlarını yere dikmiş olması örnek olarak verilebilir (Goman, 2015: 28). Öyleyse sözcükler; ses tonu, yüz ifadeleri ve beden hareketleri gibi birçok sözsüz iletişim unsurları ile uyumlu mesajlar vermeli ve birbirlerini tamamlamalıdır. Bu durum söylenenlerin, dürüst ve samimi olduğuna işaret eder (James, 2016: 16).

Öte yandan sözsüz iletişim mesajlarının mümkün olan en doğru biçimde yorumlanabilmesi için o an içinde bulunulan koşullar, kişiler arasındaki ilişkinin boyutu ve ses tonu, yüz ifadeleri ile beden hareketleri gibi sözsüz işaretlerin meydana geldiği şartlar dikkate alınarak bir bütün halinde incelenmesi ve birbirleri ile bağlantı içinde değerlendirilmesi gerekmektedir (Dinçer, 2015: 43). Zira bir ifadenin veya hareketin pek çok anlamı olabilir ya da hiçbir anlama gelmeyebilir (Goman, 2015: 27). Örneğin; gülmek, sevinç ve neşe hallerini belirtir. Fakat öncesinde veya sonrasında endişe ve gerginlik ifade eden sözsüz işaretler varsa gülmek, sinirden gülmektir. Bu işaret gülen kişinin kendinden emin olmadığını ve bir şeylerden korktuğunu ifade etmektedir. Dolayısıyla tek bir sözsüz işaret hakkında hemen sonuca gitmemeli, işaretin öncesi ve sonrasındaki diğer işaretleri anlamaya çalışılmalıdır. Aksi halde tek bir işareten yola çıkarak bir hükme varmaya çalışmak, kişileri hatalı bir sonuca ulaştıracaktır (Necip, 2003: 31-32).

Bütün bu anlatılanlara göre iletişim sürecinde oldukça önemli bir yerde konumlanan sözsüz iletişim (Güneş, 2011: 714) unsurlarının gerçek anlamlarını

ortaya çıkarabilmek için sözsüz işaretlerin genel çerçeve içerisinde bir bütün olarak düşünülmesi ve söylenenlerle uyum içinde tutarlı olması; insanlar arasındaki iletişimin daha sağlıklı ve etkili bir şekilde gerçekleşmesini sağlamaktadır (Goman, 2015: 24).

2.2.2. Sözsüz İletişimin Önemi

İletişim sürecinde en önemli mesaj, insanın kendisidir. Bu yüzden ses tonu, yüz ifadeleri ve beden hareketleri gibi pek çok sözsüz iletişim unsuru kişilerin varoluşunun bir yansıması olarak karşısındakinin üzerinde etki yaratmaktadır (Tayfun, 2011: 131). Nitekim karşınızdaki insanlar ile iletişim kurarken ve bir mesaj iletirken üç kanal kullanılmaktadır. Bunlar; sözcükler, vokal (ses tonu, vurgu, tonlama, telaffuz ve diğer ses ile ilgili unsurlar) ve beden dili (jestler, mimikler vb.) olarak ifade edilir. Bu üç kanal sayesinde insanlar, duyguları ve düşünceleri algılamaktadırlar (İzgören, 2017: 19).

Los Angeles'taki California Üniversitesi'nden Dr. Albert Mehrabian tarafından yapılan araştırmalar sonucunda, bir mesajın toplam etkisinin yaklaşık %7'sinin sözel (yalnızca sözcükler), %38'inin vokal ve %55'inin ise beden dili olduğu tespit edilmiştir (Cooper, 1989: 21; Ergin ve Birol, 2000: 123; Pease, 2003: 10; Mısırlı, 2008: 80; Dinçer, 2015: 6; Goman, 2015: 28; James, 2016: 15; Webster, 2017: 22; İzgören, 2017: 20). Ray L. Birdwhistell tarafından yapılan araştırmalar sonucunda ise mesajların %35'inin sözel ve %65'inin sözsüz yollar aracılığı ile aktarıldığı gerçeği ortaya konulmuştur (Dinçer, 2015: 6). Bunlara benzer şekilde sözsüz iletişim için uzun soluklu çalışmalar yürüten Ken Cooper, bir mesajın toplam etkisinin %10'unu sözcükler, %30'unu sessel ve %60'ını ise vücut olarak belirlemiştir (Cooper, 1989: 21). Buradan anlaşılacağı üzere bir iletişim sisteminde ortalama olarak sözcükler %10, ses %30 ve beden dili %60 rol oynamaktadır (Baltaş ve Baltaş, 2000: 31). Ses, beden diline ilave edildiğinde ise, sözsüz iletişimin etkisi %90'a ulaşmaktadır (Kara, 2015: 218).

Sözsüz iletişim, günlük yaşantıdaki bir sosyal ilişkiyi başlatması, sürdürmesi, geliştirmesi ve izlenimleri yönetmesi bakımından son derece önemlidir (Riggio, 2006: 80). Öyleyse iletişim halinde olan insanların karşılıklı olarak asıl ifade etmek istedikleri ile kafalarından ne geçirdikleri, sözsüz iletişim ile anlama dönüşmektedir

(Güngör, 2011: 82). Bu açıdan insanların söylemek istemedikleri ve tarif edemedikleri duygularını anlamak için onların sergiledikleri sözsüz iletişim ipuçlarının belirtilerine bakılmaktadır (Cüceloğlu, 2017: 33). Çünkü insanların iç dünyasındaki her şey sözsüz iletişim aracılığıyla dışa vurulur (Molcho, 2000: 8). İnsanların duygularını, düşüncelerini, tutum ve davranışları ile ayırıcı kişilik özelliklerini içeren sözsüz iletişim, insanlar hakkında birçok bilgi zerrisi sunar. Bu bilgiler insanlar hakkında genel izlenimleri oluşturmaktadır (Aronson, Wilson ve Akert, 2012: 197). Günlük yaşantıdaki insanlar karşılıklı ilişkilerini söz konusu olan bu izlenimlere göre belirlemektedir. O halde biri hakkında görüş bildiren kişilerin olumlu veya olumsuz etkilenmesine neden olan temel unsur, karşısındakinin gönderdiği sözsüz iletişimden kaynaklanan sinyallerdir (Tayfun, 2011: 132). Ancak insanları kısa süreler içerisinde belli bir kalıba sokmaya çalışmanın, büyük bir hata olduğu gerçeğini de göz ardı etmemek gerekir (Dinçer, 2015: 32).

Sözsüz iletişim sadece insanların karşılıklı ilişkide oldukları kişileri değil, büyük toplulukları bile etkilemekte ve yönlendirmektedir (Baltaş ve Baltaş, 2000: 13). Öyle ki iknanın, tutarlılığının ve güçlü iletişimin en önemli türü olan sözsüz iletişim, liderlik ve yöneticilik kavramları için son derece etkili rol oynamaktadır (Yalçın ve Adiller, 2016: 150). Ayrıca bir çalışan açısından da, sözsüz iletişim sinyallerini anlama ve değerlendirme büyük önem taşımaktadır. Çünkü yöneticilerin çalışma ortamlarındaki dikkatli, duyarlı ya da ilgisiz davranış biçimleri, çalışanlar üzerinde hiç şüphesiz anlaşılabilir ipuçları vererek, bir etki oluşturmaktadır. Dolayısıyla yöneticiler açısından olumlu sözsüz iletişim sinyallerinin verilmesi, çalışan memnuniyetine; çalışanlar açısından ise müşteri memnuniyetine katkı sağlamaktadır. Fakat tam tersi sözsüz iletişim sinyallerin verilmesi olumsuzlukların yaşanmasına neden olabilir (Tayfun, 2011: 131). Buradan hareketle sözsüz iletişim sinyallerini kullanma, okuma ve çözme yeteneği başarılı bir kariyer için iyi bir niteliktir (Pease ve Pease, 2015: 2). Sözsüz iletişim sinyalleri hakkında bilgisi olmayan ve okuyup çözümleyemeyen yöneticilerin ve çalışanların ise iş yerlerindeki çabaları yetersiz kalmaktadır (Goman, 2015: 13). O halde sözsüz iletişim, iş yerlerindeki izlenimleri geliştirmekte, başarı şansını artırmakta (Cooper, 1989: 18) ve çalışan meslektaşlar arasında ilişkileri düzenlemekte anahtar görevi görmektedir (Schober, 2000: 109).

Tüm bu bilgiler ışığında sözsüz iletişim, günlük hayattan iş hayatına kadar olan insan ilişkilerinin veya her türlü sosyal ilişkilerin hemen hemen tamamına yakın kısmını kapsamaktadır. Kısacası hayatın her aşamasında doğumdan ölüme kadar etkisini sürdürür. Bu yüzden sözsüz iletişim, iletişimin ve insan davranışlarının en doğal ve en yaygın unsurları arasında yer almaktadır (Yalçın ve Adiller, 2016: 258).

2.2.3. Sözsüz İletişimin Özellikleri

İlgili literatür incelendiğinde ortaya çıkan sözsüz iletişimin kendine özgü özellikleri öncelikle Cüceloğlu'na (2017: 34-36) göre şu şekilde sıralanabilir;

Sözsüz iletişim, etkilidir: Düşünceler, sözlü iletişimle; duygular ise, sözsüz iletişimle daha etkin ve dolaysız bir biçimde ifade edilmektedir. Örneğin; mutluluk veya üzüntü gibi duygular için en etkili mesajlar, sözsüz iletişim ile gerçekleşmektedir.

Sözsüz iletişim, çift anlamlıdır: Çoğu zaman kişilerin sözlü ve sözsüz mesajları, birbirinden farklı anlamları vurgulamaktadır. Örneğin; sinirli olan bir kişinin ses tonu, yüz ifadesi ve beden hareketleri kızgın mesajlar gönderdiği halde, o kişinin sözleri anlaşılan kızgınlığı gizlemeye çalışıyor olabilir.

Sözsüz iletişim, belirsizdir: Sözsüz iletişim ile gönderilen mesajların belirsizlik derecesi yüksektir. Bunun nedeni sözsüz iletişimin duygular ile ilgili olmasıdır. Duygular değişik yorumlara açık olduğundan kimi zaman onları anlamak güçtür ve hemen bir sonuca varmak doğru değildir. Bu duruma karşınızdaki kişinin suskunluğu örnek olarak verilebilir. Buradaki suskunluğun sebebi, belli bir saygının veya değer belirtisi olarak anlaşılabilen gibi sıkılma, yorulma, ilgisizlik ve kızgınlık olarak da anlaşılabilir.

Diğer yandan Zıllıoğlu'na (2003: 179-183) göre sözsüz iletişimin özellikleri ise, aşağıdaki gibi özetlenebilir;

Sözsüz iletişim, güvenilir iletiler sağlar: Kişiler bazen gerçek duygu ve düşüncelerini istediği gibi dile getiremezler. Oysaki ses tonu, yüz ifadeleri ve beden hareketleri gibi sözsüz iletişim unsurları duygu ve düşünceleri yansıtmaktadır.

Sözsüz iletişim, kültüre göre biçimlenir: Sözsüz iletişim unsurları, sözlü ve yazılı iletişime göre daha evrensel niteliktedir. Ancak anlamları açısından benzerliklerine karşın yine de sözsüz iletişim unsurlarının kültüre göre farklılıkları vardır. Kısacası, her toplumun sözsüz iletişim dağarcığı vardır ama kullanımı kendi toplumlarına özgüdür. Örneğin; bazı toplumlarda el ve kol hareketlerini fazla kullanmak hoş karşılanmazken bazılarında ise iletişimin doğal bir parçası olarak görülmektedir.

Sözsüz iletişim, ilişkileri tanımlar ve belirler: Yalnızca tanıdığınız ya da mesafeli olduğunuz kişiler için değil, yakın veya samimi olduklarınız içinde geçerlidir. Örneğin; her zaman sıcak bir ses tonu ve samimi tavrı ile konuşan birinin resmi bir biçimde tokalaşması ve soğuk davranması o andaki ilişkiyi nasıl belirlemek istediğini karşısındakine bildirmektedir.

Sözsüz iletişim, iletişim yokluğunu olanaksız kılar: Aynı ortamda bulunan kişiler, aralarında konuşmasalar bile birbirlerine birçok ileti akışı sağlarlar. Çünkü kişilerin yüz ifadeleri, beden hareketleri, mesafeleri, giyim - kuşamları hatta suskunluk biçimleri, onların duyguları hakkında pek çok bilgi aktarmaktadır.

Sözsüz iletişim, sözlü iletişimin içeriği hakkında bilgi verir: Sözsüz iletişim genellikle sözlü olan iletilerin yorumlanmasında ipuçları sağlamaktadır. Örneğin; “*Seni Bugün Beklemiyordum*” iletilerinin aktarımında kullanılan ses tonu ve ona eşlik eden yüz ifadesi ile beden hareketlerinin özellikleri değişik anlamlara yol açabilir.

Bunların yanı sıra sözsüz iletişimin diğer özellikleri ise, olumlu bir izlenim yaratır. Özgüveni artırır. Etkili bir iletişim gerçekleştirir. İkna etmeyi ve etkilemeyi kolaylaştırır. Daha yakın ve sıcak ilişkiler geliştirir. Başkalarıyla iyi geçinmeyi ve onların motivasyonlarını anlayabilmeyi sağlar (Webster, 2017: 25). İnsanların iç dünyaları hakkında ipuçları verir. İnsanları daha kolay anlamayı ve doğru tepkiler vermeyi sağlar. Kişinin kendini ifade etmesini kolaylaştırır. Konuşmaya bütünlük katar (Kaşıkçı, 2002: 18). Aynı zamanda psikoloji, antropoloji, sosyoloji, pazarlama, eğitim, yönetim, siyaset, müzik (sahne ile ilgili birimleri), edebiyat, dil bilimi, güzel sanatlar (sahne ile ilgili birimleri) gibi birden çok bilim dalını ilgilendirir (Yalçın ve Adiller, 2016: 22-23).

2.2.4. Sözsüz İletişim Unsurları

İnsan bedeni bir enstrümana benzer ve tepeden tırnağa kadar her bir organ, hareket halindeyken çevresine sürekli mesajlar göndermektedir (Layış, 2007: 52). Ayrıca insan bedeni, iletişimde sözcüklerin önüne geçerek kişinin kendisini ifade edebilmesine ve karşısındakinin iç dünyasını anlamlandırmasına katkıda bulunmaktadır. Bu yüzden insan bedenini görmezden gelerek iletişimi sadece sözlü ve yazılı iletişim ile sınırlı düşünmek, etkili iletişim açısından eksik bir yaklaşım olur (Tayfun, 2011: XI). Böylelikle insanlar, etkili iletişimin eksikliğini tamamlamak için pek çok sözsüz iletişim unsuru kullanmaktadırlar. Burada bahsedilen sözsüz iletişim unsurları mimikler (yüz ifadeleri), jestler (beden hareketleri), bedensel temas (dokunma), kişiler arası mesafe, mekânların kullanımı, oturma düzenleri, sesin ötesi (vokal), fiziksel görünüm, renklerin kodu ve zamanın dili olmak üzere ele alınabilir.

2.2.4.1. Mimikler (Yüz İfadeleri)

İnsan bedeninin en çok dikkat çeken yeri yüzüdür (Cüceloğlu, 2017: 42). Yüz, insanların içini yansıtan duygu ve düşüncelerinin görüntülediği ilk zemin (Ekman, 2009: 71), çok önemli mesajlar içeren anlamlı bir yapıya sahip ekran (Witz, 2004: 177), ve insan yapısının kartviziti niteliğindedir (Altınköprü, 1999: 139). Bunların en temel nedeni insanların, kişiler arası iletişim süreci içerisinde buldukları düşünce ve duyguların genellikle yüzün ifadeleri ile ortaya çıkıyor olmasından kaynaklanmaktadır (Şimşek, 2000: 65). Bu yüzden mesajı algılamak ve yorum yapmak gerektiğinde öncelikle karşıdaki kişinin yüz ifadelerine bakılmaktadır (Yalçın ve Adiller, 2016: 394).

Yüz ifadeleri bir başka deyişle mimikler, sözsüz iletişimin en önemli unsurlarından biridir (Yalçın ve Adiller, 2016: 394). Yüz kaslarının anlatım amaçlı kullanımı mimikleri oluşturmaktadır (Baltaş ve Baltaş, 2000: 37). Mimik; insanların duygularını, düşüncelerini, iç dünyalarını başkalarına iletmek üzere, yüz ifadeleri ile dışa yansıtmasıdır (Güngör, 2011: 73). Öyle ki yüzde görünür hale gelen mimikler, insanların ruhsal durumu hakkında bilgi verir (Schober, 2000: 36). Dolayısıyla mimikler, bedenin gizlenmeyen ve herkes tarafından kolayca algılanabilen hareketleridir. Çok açıklayıcı olduğu için insanlar, mimiklere inanmaya eğilimlidir. Oysa bu her zaman iyi fikir olmayabilir. Çünkü insanların görmesi istenilen bir yüz

ifadesi oluşturması, dinamik bir yapıya sahip olan mimikler ile mümkündür. Örneğın; kişi kendini mutsuz veya neşesiz hissederken, başkaları anlamasın diye mutlu bir yüz ifadesi takınılabılır ve hoşnutsuzluk giderilmeye çalışılabılır. Bunun için mimiklerin, diğér sözsüz iletişim unsurlarıyla birlikte değerlendirilmesi daha doğru çıkarımların yapılmasını sağlayacaktır (Webster, 2017: 36). Zira yüz ifadelerinin kişiler üzerinde bıraktığı izlenimler, ilişkilerin seyrini etkilemektedir (Tayfun, 2011: 140).

İnsanın yüzü çok güçlü bir kapasiteye sahiptir (şimşek, 2000: 65). Her duygunun eşsiz tanımlanabilir işaretleri olduğu için yüz, belirli duygular hakkında bilgi veren bir sistemdir (Goman, 2015: 79). Yani yüz, insani duyguları anlatır (Schober, 2000: 92). Buradan hareketle yüz ile yansıtılan birçok duygunun evrensel mi yoksa kültürel mi olduğu konusunda araştırmalar yapan Paul Ekman, “*İnsan Yüzündeki Duygu (Emotion in the Human Face)*” adlı eseri için çalışmalarına Amerika Birleşik Devletleri’nden başlamış, daha sonra ise çalışmalarını şili, Brezilya, Arjantin, İtalya, Almayna, İşkoçya, Yunanistan, Japonya, Hong Kong, Sumatra, Yeni Gine, Borneo ve Türkiye’de sürdürmüştür. Araştırma için kullanılan teknik, yüzdeki duyguları değerlendirme tekniği olmuştur. “*FAST (Facial Affect Scoring Technique)*” olarak bilinen ve daha sonra çoğu araştırmanın metodu olan teknik, Ekman’ın ve yardımcı psikologların birlikte geliştirdiği bir yüz atlası niteliğindedir. Araştırma kapsamında deneysel olarak duygusal değişiklik yaratan durumlar ve onlara ilişkin yüz ifadelerinin tanınması için yüz kaslarının aktiviteleri ile faaliyetleri kayda alınmıştır. Araştırma sonucunda ise, örneklemin içerisinde yer alan hem kendi kültürlerinden hem de farklı kültürlerden gelen kişilerin altı temel duyguyu (öfke, korku, üzüntü, mutluluk, tikslenme ve şaşkınlık) ortak yüz ifadeleriyle aktardığı tespit edilmiştir (Dinçer, 2015: 66-67). Bu duygular dünyanın her yerinde en belirgin yüz ifadeleridir (Schober, 2000: 21). Söz konusu olan altı temel duygu hakkında genel bilgiler, şu şekilde özetlenebilir;

Öfke: Basit bir sinirlenme aşamasından yoğun bir kızgınlığa değişen durum yelpazesinde yer alır. Öfkenin fiziksel etkileri; kalp atışında hızlanma, kan basıncında yükselme ve adrenalin düzeyinde artış olarak gözlemlenir (Dinçer, 2015: 74). Öfkenin göstergeleri ise, kaşların çatılmasına ve aşağı doğru çekilmesine neden olur (Schober, 2000: 40). Üst ve alt göz kapakları gözleri kısacak biçimde birbirine

yaklaşır. Öfkenin nedeni her neyse, kızgın bir bakışa sebep olur. Öfke halinde dudaklar birbirine bastırılır ve köşelerden hafifçe aşağıya doğru kıvrım oluşur. Burun delikleri de hareket ettirilir (Webster, 2017: 48).

Korku: Tehditlere veya tehlikeye karşı verilen duygusal tepki olarak, sağ kalma mekanizmasının doğal bir dışavurumudur (Dinçer, 2015: 73). Başka bir ifadeyle korku, bir tehlikenin varlığı ya da tehdidi yüzünden oluşan heyecan ve kaygı hissini gösterir (Goman, 2015: 81). Korkunun göstergeleri; kaşlar kalkar ve birbirlerine yaklaşır. Alındaki çizgiler daha da belirginleşir alının ortasına doğru kırışır. Göz kapakları kalkar ve irisin üzerindeki göz akı ortaya çıkar. Dudaklar yatay bir çizgi halinde iki yana gerilir ve hafifçe ayrılır. Burun delikleri ise genişler (Webster, 2017: 47).

Üzüntü: Keder, gam, ıstırap ve melankoli ile benzer duygu durumudur. Kayıplar, çaresizlik, olumsuz bir duruma düşme durumlarında yaşanan derin duyguyu ifade eder. İnsanlar bu duygu içindeyken daha sessiz, daha az enerjik ve içe dönüktürler (Dinçer, 2015: 71). Üzüntünün göstergelerinde ağız gevşer ve her iki yandan düşer. Bazen dudaklar titreyebilir. Kaşların iç uçları yükselir. Böylece alındaki kırışıklıklar ve yatay çizgiler belirginleşir. Göz kapakları aşağıya sarkar, gözyaşları akabilir ya da gözler sulanabilir (Webster, 2017: 50).

Mutluluk: Hoşnutluk, tatmin, sevinç ve keyif karşısında hissedilen duygudur (Dinçer, 2015: 70). Mutluluk, kaş ve alın bölgesinde önemli değişikliklere sebep olmaz (Schober, 2000: 41). Gözler, ağız ve yanaklar ile gösterilir. Alt göz kapakları hafifçe yükselir ve altlarında kırışıklıklar belirir. Gözler parıldar, göz kenarlarında kırışıklıklar (kaz ayakları) görülebilir. Ağız dışa ve yukarı doğru genişler, burundan ağza doğru inen çizgiler belirginleşir (Webster, 2017: 46). Ağız ise, dişler görünecek derece de açık olabilir (Schober, 2000: 41).

Tiksinme: Temiz olmayan, hastalıklı görülen nesnelerin kişilerde oluşturduğu tipik duygudur. Tiksinme öncelikle tat alma duygusu ile sonrasında ise koku, dokunma veya görmeyle tetiklenebilir (Dinçer, 2015: 75). Tiksinmenin göstergeleri; kaşlar aşağıya doğrudur fakat çatılmamıştır. Burun üzerinde ve üst bölgesinde çizgiler oluşur. Alt göz kapağı kalkık ancak gergin değildir. Yanaklar da yukarı

kalkıktır. Ağız açık olduğunda üst dudak yukarıya, alt dudak öne veya dışa çekilir. Ağız kapalı olduğunda ise üst dudak, alt dudak tarafından yukarıya itilir (Schober, 2000: 40).

Şaşkınlık: Ansızın ortaya çıkan bir duygu durumudur (Webster, 2017: 45). Bir saniyeden az bir zaman içinde yüzden kaybolur (Goman, 2015: 80). Beklenmedik bir durum karşısında istem dışı olarak kendiliğinden yaşanan şaşkınlık doğal, hoş ya da hoş olmayan biçimlerde yansımaktadır (Dinçer, 2015: 72). Alın, kaşlar, gözler ve çeneyle gösterilir. Çene bilinçsizce açılır, gözler irileşir ve kavislenir. Alındaki çizgiler kırışır ve göz akı daha belirginleşir (Webster, 2017: 45). Ayrıca ağız açıktır ve aşağıya doğru düşmüştür. Ağız uçları gergin değildir (Schober, 2000: 39).

Bütün bu anlatılanlardan anlaşılacağı üzere alın, kaş, göz, ağız, dudak ve çene gibi organlar ve onları hareket ettiren kaslar yüz ifadelerini oluşturmaktadır. O halde insanlar, karşılıklı iletişim sürecinde söz konusu olan organlar ve kasların yardımıyla birbirlerine anlamlı bilgiler vermekte ve birbirinden farklı sözel olmayan mesajlar göndermektedirler (Aziz, 2011: 31).

2.2.4.1.1. Alın, Kaşlar ve Burun

Alın, duyguların dışa vurulmasında önemli merkezlerden biridir. Alın, insanların kas, deri veya biyolojik yapılarına göre çeşitli özellikler göstermektedir. Ayrıca alın kasları yapısal olarak çok gelişmiş, yüz ifadelerini yansıtmak için uygun özellikler taşımaktadır. Öyle ki bir kısım alınlar saç ve kaşlar arasında oldukça dar, bir kısım alınlar ise daha geniş alanda yer alır. Geniş alınlar, ilk bakışta yüzün diğer unsurlarına göre daha dikkat çekicidir. Bazı alınlarda yapısal olarak kırışıklıklar daha derin ve fazla belirgin iken, bazı alınlar daha düzdür. Bu sebeple yüz ifadelerinin dışa vurulmasında alının kullanımı kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Ancak alın hareketleri çok zor yapılan hareketlerdir. Bunun sebebi alın kaslarının yönetiminin diğer yüz kaslarına göre daha zor olmasıdır (Yalçın ve Adiller, 2016: 410-411). Bu durumda diğer yüz ifadeleri ile birlikte değerlendirildiğinde alın; ilgi, korku, gerilim, şaşkınlık ve derin düşünce gibi duyguları belirtir (Cooper, 1989: 103).

Kaşlar, bir insanın karşısındakini nasıl değerlendirdiğine dair son derece güçlü göstergelerdendir (Webster, 2017: 52). Kaşlar, kontrollü ve kontrolsüz olarak çok fazla kullanılır (Yalçın ve Adiller, 2016: 412). Çoğunlukla kontrol edilmeyen kaşlar,

duyguların doğru bir biçimde aktarılmasında önemli rol oynar. Dolayısıyla kaş hareketleri kişinin yüzünün ve gözlerinin verdiği mesaja güç katma, mesajı tamamlama, anlamlandırma özelliklerine sahiptir (Dinçer, 2015: 84). Örneğin; “*çatık kaşlar*,” kişinin yeni işittiği veya okuduğu bir şey hakkındaki seçenekleri ölçüp biçmesi veya düşünmesi sırasında oluşan konsantrasyon ve kafa karışıklığı ifade eder. “*İnik kaşlar*,” eğer kişi kızgınsa yüz kasları kaşlarını aşağıya, yüzün merkezine doğru çeker. Kaşların aşağıya düşmesi insanın diğerlerine karşı hâkimiyet veya saldırganlığını gösterme yoludur. “*Kalkık kaşlar*,” dinleyicinin söylenenleri anlayıp anlamadığını göstermenin sözsüz bir sorgulaması olarak yapılır (Goman, 2015: 86-87).

Burun ise, kendi başına diğer yüz ifadeleri gibi bir anlatım gücüne sahip değildir (Schober, 2000: 66). Ancak yapılan burun hareketleri ile iletişim sürecinde karşı tarafa sözel olmayan mesajların verilmesi mümkündür. Çünkü burun sadece insanın yüz görünüşüne doğrudan etki edebilen bir organ değildir. Örneğin; burun deliklerinin açılması, kişilerin uyarıldığında veya heyecanlandığında bedenin oksijen alma isteğini gösteren bir yüz ifadesidir. Aynı zamanda burun deliklerinin açılıp kapanmaya başlaması, kişilerin fiziksel bir harekete başlamak isteğini de göstermektedir (Navarro ve Karlins, 2015: 249). Diğer yandan burunda oluşan kıvrımlar yani burnun kırıştırılması da burnun hareketlenmesine örnektir. Ağız hareketiyle yukarı doğru itilen burun kıvrımlara yol açar. Gerçekten bir koku alınmış ya da hoşla gitmeyen bir konudan söz edildiğinde ortaya çıkmaktadır. Bazen de kişi tek başına olduğunda aklından kendisini tatmin etmeyen bir şey geçtiğinde burun kırışabilir (Dinçer, 2015: 113).

2.2.4.1.2. Göz Hareketleri ve Bakışlar

İnsanlar dış dünyayı ağırlıklı olarak %87 - %83 oranında gözleriyle, %11 - %9 oranında kulaklarıyla ve %6 - %4 oranında ise diğer organlarıyla algılamaktadırlar. Dolayısıyla insanlar birçok şeyi gözleriyle algılar ve gözleriyle anlatırlar (Ergin ve Birol, 2000: 59; Layıç, 2007: 63; Mısırlı, 2008: 80; Tayfun, 2011: 36 & 144; İzgören, 2015: 109). Bu durum gözleri, insan bedeninin en önemli organı yapar (Webster, 2017: 53). Gözler, kişilerin iç dünyaları konusunda çok geniş bilgi dağarcığına sahip oldukları için en doğru ve en etkin sözsüz iletişim unsurlarından biridir. Bu yüzden gözler, ruhun aynası (Goman, 2015: 55) ve penceresi olarak tanımlanır (Cooper, 1989: 105). Ayrıca gözler, yüzün en açıklayıcı parçasıdır. Bedenin diğer kısımlarının

aksine insanlar en çok gözler ile iletişim kurarlar (Webster, 2017: 53). Çünkü hem konuşma hem de susma anında gözlerin iletişimi hiç kesilmeden sürmektedir (Şimşek, 2000: 65).

Gözler, bedenin diğer kısımlarından farklı bir şekilde beynin kendisini dışa yansıttığı bir yoldur. Gözler sayesinde aynı kültürel ve toplumsal yapı içerisinde varlığını sürdüren kişilerin, karşılıklıdakilerin gözlerini okuyarak onların duygularını, düşündüklerini, hissettiklerini anlamaları mümkün olabilir. Buradan hareketle hemen her dilde gözlerin iletişimdeki önemini vurgulayan deyimlerin, tanımların veya kalıpların olduğu görülmektedir. Örneğin; Türkçemizdeki “gözleri parlamak”, “gözleriyle dik dik bakmak”, “gözünü oymak”, “gözün feri kaçmak” (Dinçer, 2015: 88), “gözleriyle parçalamak”, “göze almak”, “gözden çıkarmak”, “gözdağı vermek”, “gözüne girmek”, “kem gözle (kötü gözle) bakmak”, “göz hiç tutmamak” ve benzeri ifadeler gözün yaşamsal bir değeri olduğunun ve kişilerin yaşamını etkilediğinin belirgin göstergesidir (Tayfun, 2011: 146).

Kişiler ile ne zaman, ne kadar sıklıkla ve ne kadar uzun bir süre göz göze geldiği, ilişkiler hakkında çok önemli bilgiler göndermenin bir yoludur (Gökçe, 2010: 113). O halde kişiler arası yüz yüze iletişim sırasında, öncelikle kullanılacak yöntem göz teması kurmaktır (Tayfun, 2007: 144). İyi bir göz teması, sözsüz iletişimin en önemli parçasıdır. Göz teması konuşmacının söylediklerini karşısındaki kişinin dinlediğinin bir göstergesidir. Gözler, etrafta gezinirse konuşmacı söyledikleriyle ilgilenilmediğini düşünebilir (Webster, 2017: 57-58). Göz temasının en etkili olduğu zaman, iki tarafında bu temasın içinde bulunan duruma uygun yoğunlukta hissettiği zamanlardır (Goman, 2015: 57).

İletişim sürecindeki göz teması, kiminle konuşulduğuna bağlı olarak konuşurken %25 ile %100 oranında değişmektedir. Göz temasının süresi kişi konuşurken %40 ile %60 oranında olup azalır, dinlerken %80 oranında olup yükselir. (Cooper, 1989: 107). Türkler arasında ise oran normal düzeyde bile %75’i bulabilir. Ancak kişiden kişiye mutlaka farklılık göstermektedir. Ayrıca göz teması ülkeden ülkeye değişmektedir. Örneğin; Araplar pek göz göze gelmeyi sevmezler. Japonlarda göz teması saygısızlıktır. Çünkü Japonlar konuşurken birbirlerinin boyunlarına bakmayı tercih ederler. Amerika Birleşik Devletleri’nde ve Avrupa’nın büyük bir bölümünde ise göz teması daha fazladır (İzgören, 2017: 111).

Göz teması, başkalarıyla samimiyet kurma açısından önemli bir rol oynamaktadır. Nitekim göz teması ilgiyi, özgüveni, içtenliği ve dürüstlüğü işaret eder. Fakat göz teması doğru oranda olmalıdır. Fazla göz teması insanları sınırlendirebilir (Webster, 2017: 58). Göz temasının az olması ise güçsüzlüğü veya amaçsızlığı gösterir. Öte yandan göz temasının kurulamaması karşı tarafa saygısızlık olarak görülmektedir (Cooper, 1989: 107). Durmadan gözünü kaçırarak kişilerinde ilgisiz oldukları, dürüst olmadıkları veya bir şeyler gizledikleri düşünülebilir (Erol ve Erol, 2015: 93). Öyleyse iletişim süreci içerisinde kişiler, birbirlerini mümkün olduğu kadar rahatsız etmeyecek şekilde göz teması kurmalıdır (Mısırlı, 2008: 97).

Gözler ile ilgili en çok ipucu verebilen bir başka nokta ise, göz bebekleridir (İzgören, 2017: 109). Göz bebekleri, insanların duydukları veya gördüklerine yönelik ilgisinin açık göstergelerinden birisidir (Thomson, 2003: 77). Başka bir ifadeyle göz bebekleri, kişinin baktığı şeye ilgi duyup duymadığını belirtmektedir (Cüceloğlu, 2017: 45). Çünkü insanlar göz bebeklerini kontrol edemedikleri için birçok şeyi gizleyemezler (İzgören, 2017: 109). Bağımsız hareket ettiklerinden dolayı göz bebekleri, farkında olunmadan etrafa sözel olmayan mesajlar iletebilmektedir. Mesela, insanların ruh hali olumludan olumsuz veya olumsuzdan olumluya geçerken gözbebekleri küçülmekte ve büyümektedir (Pease, 2003: 118). Göz bebeklerinin büyümesi kişiye, konuya ya da nesneye olan ilginin arttığını; göz bebeklerinin küçülmesi ise bahsedilenlere karşı nefret ve kızgınlık duyulduğunu göstermektedir (Tutar ve Yılmaz, 2003: 70). Dolayısıyla göz bebeklerinin büyümesine ilişkin başlıca sebepler; gerçek bir ilgi yoğunluğu, dürüstlük, rahatlık vb. sayılabilir. Göz bebeklerinin küçülmesine ilişkin sebepler ise; ilgi azlığı, güvensizlik, yorgunluk, stres ve üzüntü sayılabilir. Bunların yanı sıra ortamdaki ışık durumu da göz bebeklerin küçülüp büyümesine neden olmaktadır (Tayfun, 2011: 151). Örneğin; bir oda aydınlıksa, gözbebekleri ışığın etkisini azaltmak için küçülmektedir. Karanlık bir odada ise gözbebekleri daha iyi görebilmek için büyümektedir (Webster, 2017: 54).

Göz teması ve göz bebekleri kadar gözün, hangi yüz bölgesine baktığı da oldukça önemlidir. Bakışlar sözel olmayan mesajlar iletmekte ve ilişkileri etkilemektedir. Burada söz konusu olan bakışlar iş, sosyal, mahrem (flört) ve yan bakıştır (Pease, 2003: 120-122; Dinçer, 2015: 100);

İş Bakışı: İş ile ilgili konuşmalar gerçekleştirilirken, karşıdaki kişinin alnı ve gözleri arasında bir üçgen bölgenin olduğu varsayılmaktadır. Bakışların söz konusu olan bölgeye yöneltilmesi, ikna edicilik düzeyini artırır. Bu bakışlar sayesinde işle ilgili ciddi bir ortam yaratılır. Öyle ki karşıdaki kişi, işin yapılması konusunda ne kadar ciddi olduğunu anlamaktadır.

Sosyal Bakış: Bakışlar, karşısında kişinin göz seviyesinin altına düştüğünde sosyal bir ortam oluşur. Bu konuyla ilgili araştırmalar, sosyal içerikli karşılaşma sırasında bakışların, karşıdakinin yüzünde gözler ve ağız arasındaki bir üçgene odaklandığını göstermektedir. Birbirlerini iyi tanıyan, aralarında dostane ilişkiler olan kişiler, soğuk ve mesafeli görünmemek için iletişimlerinde böyle tarz bir bakış yönünü tercih etmemelidir.

Mahrem (Flörtçü) Bakış: Gözler, karşıdaki kişinin dudak ve boyun bölgesi çevresine ya da vücuduna yöneltilir. Kadın ve erkeklerde mahrem (flörtçü) bakış, genellikle birbirleri ile ilgilendiklerini göstermek için kullanılmaktadır. İş ortamlarında kullanılacak en tehlikeli bakış yönüdür.

Yan Bakış: İlgi veya saldırganlık iletmek için kullanılır. Bu bakışta gözlerle beraber diğer yüz uzuvlarının da önemi vardır. Örneğin; yan bakış, hafif kalkmış kaşlar ve bir gülümsemeyle birlikte destekleniyorsa, ilgiyi; aşağıya dönük kaşlar, çatık alın ya da aşağıya dönük ağız köşeleriyle birlikte destekleniyorsa şüpheli, saldırgan ya da eleştirel bir tavrın içinde bulunduğu göstermektedir.

2.2.4.1.3. Ağız, Dudaklar ve Çene

Ağız, her gün pek çok ifade oluşturmaktadır. Ancak sözsüz mesajlar sadece ağızdan yapılan ifadelerle bakılarak değerlendirilmemesi gerekmektedir. Çünkü tek başına değerlendirilen ağız sıklıkla yanlış bilgi verebilir. Yine de ağız ifadeleri ve anlamları şöyledir; “*karşıdaki kişinin ağız gevşek ve kapalı duruyorsa,*” kararsız ve kolaylıkla etkilenen biri olabilir. “*Ağız düz ve sımsıkı kapalı olduğunda,*” kişi güvenilir ve özenlidir. “*Ağız yanlardan yukarı doğru kıvrılır ve hafif bir gülümseme oluşturuyorsa,*” kişi uyumlu ve mutlu olabilen biridir. “*Ağız yanlardan aşağı doğru kıvrıldığında ise,*” tatminsiz ve kolay memnun olmayan biri olabilir (Webster, 2017: 68-72).

Dudaklar, sözlü iletişimin kapısıdır (Yalanız, 2015: 216). Sözsüz iletişimde ise, dudaklar yüzün alt bölümünün yüz ifadelerini belirleyen en önemli kısmıdır. Birçok yüz ifadesinde etkili bir belirleyici olduğu için dudaklar, diğer yüz ifadeleri ile birlikte birden fazla duygunun yüzde fark edilmesini sağlar (Yalçın ve Adiller, 2016: 416). Dolayısıyla dudakların ifadeleri ve aktardıkları aşağıdaki gibi özetlenebilir (Webster, 2017: 73-77);

Dudakları Büzüştürme: Uyuşmazlığın ve söylenenlere karşı koymanın bir işaretidir. Aynı zamanda kişinin konuşmadan önce dikkatlice düşündüğünü ve eldeki seçenekleri değerlendirdiğini göstermektedir.

Dudak Bükme: Nezaketsizlik ve küçümseme anlamına gelmektedir. Yüzün yanlarındaki kaslar kasıldığında dudak köşelerinin kulaklara doğru esnemesiyle yapılır. Bu hareket sadece bir anlıktır.

Dudak Isırma: Utangaçlık ya da mahcubiyet işaretidir. Ayrıca endişe ve güven eksiliği anlamına da gelmektedir. Bazen de flörtöz bir ifade olarak kullanılmaktadır.

Dudak Sarkıtma: Çeneyi rahatlatıp alt dudağın dışarı çıkarılması ile yapılmaktadır. Bu ifade ilgi isteğinin göstergesi olabileceği gibi tam tersine rahatsızlık, hiddet ve hayal kırıklığının da bir göstergesi olabilir.

Dudakları Birbirine Bastırma: İnsanlar öfkeli olduklarında ya da yoğun stres altındayken dudaklarını birbirine bastırarak ince bir çizgi oluşturmaktadır. Kişi daha sonra pişman olacağı bir şey söylemekten kaçınmak ve duygularını bastırmak için bu ifadeyi kullanabilir. Bu ifade büyük hayal kırıklığını da göstermektedir. Öyleyse sınıksız dudaklar her zaman olumsuz duyguları işaret etmektedir.

Çene ise, sözsüz mesajların tek başına “*okunabileceği*” bir bölge değildir. Bunun nedenle çenenin, kişilerin yaratmak istediği izlenime ne kattığına dikkat edilmelidir (Cooper, 1989: 111). Çenenin ifadeleri ve anlamları şu şekilde sıralanabilir (Webster, 2017: 85-87);

Çeneyi Sıkma: Huzursuzluğun, gerginliğin, öfkenin ya da hayal kırıklığının işaretidir. Sıkılmış bir çeneye genellikle birbirine bastırılmış dudaklar eşlik etmektedir.

Çenenin Düşmesi: İnsanlar şaşırduğunda, inanmadığında, kafası karıştığında korktuğunda ya da donakaldığında ağızları açık kalır ve çeneleri aşağı düşer.

Çeneyi Düşürme: Duyguların incindiğinin, savunmasızlığının, güven kaybının ve küçük görünme arzusunun bir işaretidir. İnsanlar çoğunlukla stresli ya da endişeliyken çeneleri aşağıya indirirler. Çene aşağıya indiğinde kişi yardıma muhtaç ve zayıf görünmektedir.

Çeneyi Ovuşturma: İnsanlar bir konuyu değerlendirirken sıklıkla başparmaklarıyla çenelerini ovuştururlar. Bu ifade kişinin derin düşünceler içinde bir karar vermek üzere olduğunu göstermektedir.

2.2.4.1.4. Gülümseme

Gülümseme, sözsüz iletişimin en önemli unsurları arasında yer almaktadır. Sözsüz iletişimin etkili olarak kullanımında ve başarısında gülümsemenin sihirli bir gücü olduğu bütün bilim adamları tarafından kabul edilmektedir. Gülümseme genellikle mutluluk ifadesi olarak algılanmaktadır. Bu yüzden insanlığın tarihi boyunca birbirine önerdiği şeylerin başında gülümseme ve gülümsemenin insan psikolojisi üzerinde yarattığı olumlu etki gelmektedir (Yalçın ve Adiller, 2016: 418). Nitekim gülümseme, basit ve belirgin bir biçimde ağız kenarındaki kasların gerilmesi sonucu oluşan ancak bu kadar sıradan olmasına karşın dudaklarla yapılabilecek en içten mesajların paylaşımını sağlayan, karşıdaki kişi veya kişileri etkileme özelliğine sahip ve kişiliği yansıtabilen en etkili yüz ifadesidir (Dinçer, 2015: 120).

Gülümseme ne savunmacı ne de tehdit edici olmayan hareketlerle birlikte keyiflenmeyi, memnuniyeti ve mutluluğu ifade etmek ya da içteki gerginliği örtbas etmek için kullanılmaktadır (Dinçer, 2015: 121). Ayrıca gülümse genellikle sevinç gösterisi olmanın yanında, iletişim partnerine yönelik pozitif ve sosyal ilişkiyi sağlayan bir sinyal olarak kullanılır. Örneğin; iletişim partneriyle karşılaşma veya selamlaşma sırasındaki bir gülümseme, partnere karşı takınılan pozitif tavır göstermektedir (Schober, 2000: 42). Öyle ki gülümseme, tüm dünya tarafından bilinen bir karşılama (Webster, 2017: 78) ya da bir davetiye işaretidir. “*Ben cana yakın ve yaklaşılabılır biriyim*” mesajını taşımaktadır (Goman, 2015: 194).

Sosyal Psikolog Dr. Nancy Henley günlük karşılaşmalar da kadınların %87 oranında erkeklerin ise %67 oranında gülümsediklerini tespit etmiştir (Pease ve Pease, 2015: 129). Diğer yandan Almanya’da faaliyet yürüten Psikoloji Enstitüsü tarafından yapılan bir başka araştırma ise, iş yerlerinde çalışanlar arasındaki ilişkiler açısından gülümsemenin etkilerini incelemiştir. Yapılan araştırmaya göre gülümsemenin %86 oranında yaratıcılık becerisini arttırdığı ve %56 oranında mobbing uygulamalarını azalttığı ortaya çıkmıştır (Tayfun, 2011: 100).

Dişlerin görünmediği zarif bir gülümsemeden, kakkahayla yüze yayılana kadar pek çok farklı gülümseme biçimleri vardır (Webster, 2017: 80). Ancak algılanışı bakımından gülümsemeyi olumlu ve olumsuz gülümseme olarak iki ayrı grup altında değerlendirmek gerekmektedir.

Olumlu Gülümseme: Hem dışa vurulan duygu ve düşüncenin olumlu olduğunu ifade eden gülümseme hem de kişilerarası etkileşim anında iletişimi güçlendiren gülümsemedir. Dilimizde olumlu gülümseme biçimini açıklayan birçok deyim bulmak mümkündür. Neşe içinde gülererek konuşmak anlamında “*bülbül gibi şakımak*”, “*şen şakrak olmak*”, “*içten gülümsemek*” ve “*gözlerinin içi gülmek*” olumlu gülümsemeye örnek verilebilir (Yalçın ve Adiller, 2016: 418-419). Olumlu, gerçek, içten ve sıcak bir gülümseme kişinin samimiyetini, dürüstlüğünü ve geçimli bir insan olduğunu anlatmaktadır. Böyle bir gülümseme sağlık açısından da endorfin, serotonin ve doğal ağrı kesicileri salgılayarak kişi üzerinde rahatlayıcı bir etki oluşturmaktadır. Aynı zamanda stresi azaltır, kan dolaşımını dengeler, oksijen miktarını artırır, merkezi sinir ve bağışıklık sistemini güçlendirir. Dolayısıyla olumlu gülümseme, insan vücuduna masaj gibi yararlı olmakta ve sayısız faydası bulunmaktadır (Tayfun, 2011: 99-100; Webster, 2017: 78).

Olumsuz Gülümseme: Gerçek duygu ve düşünceleri maskeleyerek için en çok kullanılan yüz ifadelerinden biridir. Gerçek duygu ve düşüncelerin ortaya çıkmasını istemeyen bir kişi (özellikle de hoşnutsuzluğunu veya öfkesini saklamaya çalışıyorsa) “*mutlu bir yüz ifadesi*” takınabilir (Goman, 2015: 89). Buna “*sahte gülümseme*” denir. Gülümsemenin sahte bir gülümseme olduğu, gülümsemeyi algılayanın algılama gücü dikkatine bağlı olduğu gibi maskeleyen yapan kişinin ustalığına da bağlıdır (Yalçın ve Adiller, 2016: 419). Sahte bir gülümseme de ağız kullanılır, gözlere kadar ulaşmaz. Bir gülümsemenin gerçek olup olmadığını

anlamanın en kolay yolu, göz kenarlarındaki kırıxıklırlara (kaz ayaklarına) bakmaktır. Kırıxıklık yoksa içten bir gülümseme değildir (Webster, 2017: 78). Gerçek bir gülümse ise, sadece ağzın kenarlarında değişiklik yapmakla kalmaz, tüm yüzü değiştirmektedir. Gözlerin etrafındaki deri gerilir, gözler ışıldar, alın kırıxır, yanakların kasları yukarı kalkar, ağız açılır ve dişler görülür (Goman, 2015: 90).

2.2.4.2. Jestler (Beden Hareketleri)

İnsanlar mesajlarını iletirken mimiklerinin yanı sıra beden hareketlerini, yani jestlerini kullanırlar. Jestler, mesajın muhatabı olan alıcıya sinyal gönderen bedensel hareketlerdir (Yalçın ve Adiller, 2016: 423). Başka bir ifadeyle jestler, insanların bedenleri aracılığıyla duygu ve düşüncelerini en doğru bir biçimde belirtmeleridir (Cüceloğlu, 2017: 45). Dolayısıyla baş, omuz, el, kol, ayak ve bacak gibi bedenın tümünün veya bazı bölümlerinin kullanımı jestleri oluşturmaktadır (Baltaş ve Baltaş, 2000: 37). Jestleri inceleyen bilim dalına “*kinezik*” (kinesics) adı verilir. Yunanca “*hareket*” anlamına gelen kinezik (Cooper, 1989: 91), beden hareketlerine ve beden hareketlerinin iletteği anlamlara verilen genel tanımdır (Goman, 2015: 33).

İnsanların bedenleri aracılığıyla iletmek istedeği sözel olmayan mesajlar, dünyada konuşulan tüm dillerdeki kelimelerden daha çok şey anlatmaktadır (Telman ve Ünsal, 2009: 98). O halde jestler, herkes tarafından bilinen ama kültürel olarak değişiklik gösteren sözlü iletişimin tamamlayıcısı, sözsüz iletişimin ise bir anahtar parçasıdır (Molinsky ve diğerleri, 2005: 381). Çünkü jestler, gündelik yaşantı içerisinde sözleri destekleyen ve sözlerin anlamlarının sadece zihinler de değil görülerek de canlandırılması ile anlamlandırılmasını sağlayan önemli sözsüz dışavurumlardır (Dinçer, 2015: 130). Diğer bir deyişle jestler, üzerinde konuşulan bir olayın ritmini ve temposunu resmeden hareketlerdir (Schober, 2000: 63). Öyle ki jestleri kullanmaksızın konuşan kişiler oldukça monoton görünmektedir (Molcho, 2000: 174). Ancak jestleri kullanırken dikkat edilmesi gereken nokta, sürekli olarak ve aşırı derecede kullanılmamasıdır. Zira jestlerin bu şekilde kullanımı, insanların dikkatinin asıl mesajdan çok kullanılan jestlere yönelmesini sağlamaktadır (Mısırlı, 2008: 80).

2.2.4.2.1. Baş ve Omuz Hareketleri

İnsanların görme, işitme, koku, konuşma hatta düşünme gibi en can alıcı işlemleri gerçekleştirdiği ve yaşamı anlamlandırdığı organların bulunduğu baş bölgesi, sözsüz iletişim açısından oldukça önemlidir (Tayfun, 2011: 140). Baş bölgesi, bedenın diğer kısımları gibi sözel olmayan mesajları çok daha belirginleştirmektedir (Sillars, 1995: 78). Baş bölgesinin hareket yeteneği boyun sayesinde gerçekleşmektedir (Molcho, 2000: 131). Başın çeşitli hareketleri iletişim sürecince iletişimin içeriğini etkin olarak belirleme ve aktarma gücüne sahiptir (Dinçer, 2015: 135).

Baş hareketleri temel olarak ilgi, güç, öfke, üstünlük, uysallık, saldırganlık ve sıkıntıyı işaret etmektedir (Webster, 2017: 30). “*Yukarıya kalkık bir baş*” duruma karşı çıkıştan, üstünlüğe kadar çeşitli duyguları yansıtabilir. Burnu havada olmak söz konusu olan baş hareketinin, toplumsal öz bir anlatımıdır (Baltaş ve Baltaş, 2000: 50). “*Başı aşağı indirmek ise,*” yorgunluk, uysallık, endişe, yenilgi veya utanç göstergesi olabilir (Webster, 2017: 31). Böyle bir baş hareketi, efendi insan tanımının tipik bir görünüşüdür (Baltaş ve Baltaş, 2000: 50). Ayrıca “*baş iletişim sürecinde muhatap olunan kişiye dönükse,*” anlaşma belirtisi; “*baş kişiye değil başka yere dönükse*” anlaşmazlık belirtisi olarak kabul edilmektedir (Güneş, 2011: 721).

Sözsüz iletişim sürecinde baş sallamanın da ayrı bir yeri ve önemi vardır. “*Başı sağa - sola yani iki yana sallama hareketi,*” neredeyse evrensel olarak hayır veya katılmıyorum anlamına gelen bir harekettir. “*Başın aşağı - yukarı sallama hareketi ise,*” çoğu kültürde anlama, onaylama veya aynı fikirde olma anlamı taşır. Bu doğrultuda bir kişinin yavaşça aşağı - yukarı başını sallaması, konuşan kişiye ilginin sürdüğünü ve mesajın anlaşıldığını işaret etmektedir. Başı aşağı - yukarı hızlı sallamaysa, sabırsızlığı ve konuşma sırasının gelmesi istenildiğini gösterir (Goman, 2015: 98-99).

Son olarak bir sohbet sırasında “*başı hafifçe yana eğme hareketi,*” konuşmacıyı devam etmesi için cesaretlendirmektedir. Bu hareket, konuşmacıya söylediklerinin dinlendiğini ve dinlemeye devam etmekten memnuniyet duyulduğunu anlatmaktadır. Nitekim insanlar, ilgilerini çeken bir şey izlerken ya da dinlerken başlarını hafifçe yana eğmektedirler (Webster, 2017: 31). Yaygın bir

davranış olan yana eğik baş, en savunmasız organ olan boynu açığa çıkardığı için güveni simgelemektedir. Bir kişinin ilgisi ve olumlu duygular hissetmesi isteniyorsa, başı hafifçe yana eğme yararlı olacaktır (Layış, 2007: 59).

Omuzlar ise, son derece hareketli olduğundan (Webster, 2017: 91) omuz hareketlerinin kendilerine ait mesajları bulunmaktadır. Çünkü omuz kasları en hafif duygusal değişimlere bile duyarlıdır. Dolayısıyla omuzlarda olan ufacık değişiklikler bile (eğilme, kamburlaşma, ileri veya geri hamleler gibi) bir insanın ruhsal durumu hakkında aşağıdaki gibi bir takım ipuçları verebilir (Goman, 2015: 118-119). Kelimelere bakılmaksızın omuzların aktardıkları şunlardır;

- Rahat durumdaki insanların kolları ve omuzları gevşek pozisyonudadır. Bu pozisyonda, insanların omuzları hafifçe öne doğru düşmüş ve kolları da sarkmaktadır.
- İnsanlar, omuzlarını aşağıya düşürdükleri zaman dostça ve ulaşılabilir olduklarının sinyalini vermektedir.
- Yukarı kalkmış ve geri çekilmiş omuzlar insanın kontrollü ve tetikte olduğunu göstermektedir.
- Kamburlaşmış omuzlar ya sadece bir duruş şeklinden kaynaklanıyordur ya da geri çekilme ve yenilgiyi anlatıyordur.
- Dikkat çekecek kadar ikisi bir hizada durmayan omuzlar, belirsizlik göstergesidir. Bu durum, bir kişinin söylenenleri anlamak için çaba gösterdiğini ve konuşmadan önce seçeneklerini tarttığını söylemektedir.

2.2.4.2.2. El ve Kol Hareketleri

El hareketleri sözsüz iletişim açısından bedenın diğer kısımlarına göre oldukça önemli bir yere sahiptir. Çünkü insanlar konuşurken sözsüz mesaj iletmek için neredeyse her an bilinçli veya bilinçsiz olarak el hareketlerini kullanmaktadırlar. Bu hareketler kelimeleri vurgulamaya, güçlendirmeye ve kişinin gerçek duygu ile düşüncelerini ortaya çıkarmaya yardımcı olmaktadır (Webster, 2017: 97). Öyle ki el hareketleri, insanın kendini ifadesinde en etkili ve en duyarlı organlardır (Baltaş ve Baltaş, 2000: 53). Nitekim konuşma ve işitme engelli insanlar, diğer insanlarla tamamen el hareketleri sayesinde anlaşmaktadırlar (Güneş, 2011: 722). Dolayısıyla el hareketleri, hem tasvir edici (James, 2016: 97) hem de duygu ile düşüncelerin

ifade edilmesinde en güçlü olan destekleyicilerdir (İzğören, 2017: 49). Zira elleri izlemek, muhatabın duygu ve düşüncelerini izlemek demektir (Layıcı, 2007: 74). Ancak bu hareketlerin ne sıklıkla yapıldığına, zamanlamasına ve odaklandığı alana dikkat edilmelidir (Tayfun, 2011: 152).

İnsanların ellerini kullanımının öncelikle iki şekli vardır. Birincisi avuç içinin açık olarak havaya bakması, ikincisi de avuç içinin yere dönük olmasıdır. “*Avuç içinin açık olarak havaya bakması*” durumunda konuşmacı son derece yumuşak şekilde, dinleyiciden kendi fikrine katılmasını istiyor demektir. Görüşlerini söz konusu olan el hareketi ile dile getirenler büyük çoğunlukla fikirlerini kabul ettirmekte daha az dirençle karşılaşılırlar. Aynı zamanda duygu ve düşüncelerini ellerini açarak ifade eden bir kişi kendi görüşüne karşı olan fikirlere de açık olduğunu ve her konuda uzlaşmaya hazır tutum sergilediğini göstermektedir. Böyle bir el karşısındaki kişiye gizlisi ve saklısı olmaksızın güven ve dostluk sunar; uyum ve uzlaşmaya davet eder. Kısacası açık bir el, insanın kendi isteğiyle aldıklarını ve verdiklerini sembolize etmektedir. “*Avuç içinin aşağıya bakması yani yere dönük olması ise,*” kişinin hassas tarafını dış dünyaya kapadığının işaretidir. Bir konuşma sırasında sürekli elinin tersini konuştuğu kişiye karşı tutan biri, ya duygularındaki güvensizliği örtmeye çalışıyordur ya da karşısındakinden sakladığı bir şey vardır. Bu el hareketi ile konuşan insanlarla uyum sağlamak zordur. Çünkü böyle insanlar fikirleriyle adeta bir duvar örerler ve her türlü uzlaşmayı imkânsız kılarlar (Baltaş ve Baltaş, 2000: 61-66).

Diğer yandan ilginin dağıldığına, yaşanan bir olumsuzluğunun gözlemlenmeye çalışıldığına (Tayfun, 2011: 153) ve hayal kırıklığına işaret eden el hareketi, “*elleri kenetleme hareketidir*” (İzğören, 2017: 70). Genellikle tanınmayan ortamlarda ve gerginlik hissedildiğinde yapılan bu hareket, tanınan bir ortamda bile eğer kişiyi rahatsız eden biri ya da bir şey varsa yine kapanma, engel oluşturma amaçlı başvurulabilir. Kenetlenen ellerin tutulduğu yükseklik hissedilen olumsuz duygular ile doğru orantılıdır. Tam yüz karşısına gelecek hizada kenetlenmiş eller, kucakta kenetlenenlerden daha olumsuz bir anlam içerir ve kişinin ikna edilmesi çok daha zor olabilir. Böyle bir durumda yapılması gereken ellerini kenetlemiş kişinin, ellerini çözerek avuçlarını ve vücudunun ön kısmını konuştuğu kişiden yana açık konuma

getirmesini sağlamaktır. Ancak bu şekilde ellerini kenetlemiş kişinin olumsuz, saldırgan ve kendine güvensiz tutumun üstesinden gelinebilir (Dinçer, 2015: 149).

İnsanların kendilerini güvenli hissettikleri veya iyi bildikleri bir konu üzerinde rahat oldukları zamanlarda en çok kullandıkları el hareketi ise, “*çatı hareketidir*” (Goman, 2015: 114). Ellerin titizlikle birleştirilerek yapılan çatı hareketi, belirgin bir konuda ilgi ve dikkatin yoğunlaşmasını ya da konuya hâkimiyeti ifade etmektedir (Tayfun, 2011: 153). Ellerin çatı şeklinde birleştirilmesi hareketini kullananlar genellikle kendine güvenen üstün kişiler olup bununla kendilerine olan güvenlerini belirtirler. Özellikle yöneticiler gibi üst kademedeki ve benzeri mesleklere mensup kişiler genellikle astlarına talimat veya tavsiyelerde bulunurken çatı hareketini kullanırlar (Pease, 2003: 57).

Ellerin çatı şeklinde birleştirilmesi: Yüksek çatı (ellerin yüze yakın bir bölümde kenetlenmesi), alçak çatı (Ellerin bacak hizasında birleştirilmesi), gizli çatı (ellerin bir masa ya da benzeri bir nesne ardına gizlenmesi) ve yarı çatı (bir elin diğerinin içinde yumruk biçiminde durması) biçiminde yapılır. Sırasıyla çatı hareketlerine ve aktardıkları sözsüz mesajlara bakılırsa;

“*Yüksek çatı*” hareketi yapanın fikir ve düşünceleri belirttiği yani konuşmayı yapan olduğu durumlarda kullanılan el hareketidir. İki dirsek de masa üzerinde durur ya da koltuk kolundan destek alınır ve parmaklar uçlarından çatı yapar biçimde birbirine dokunur. “*Alçak çatı*” hareketinde, hareketi yapan genellikle dinleyici konumundadır. Ayakta iken iki dirsek de bacakların hizasında ya da otururken oturulan koltuğun kenarlarında dinleme pozisyonundadır. “*Gizli çatı*” hareketinde eller, bir masa gibi arkasında gizlenilebilecek bir nesnenin ardında, çatı konumundadır. Bu tür bir el hareketi genellikle kişinin gerçek duygularını gizlemek istediği zamanlarda başvurduğu bir harekettir. “*Yarı çatı*” hareketi ise, oturma esnasında ellerin alçak çatı konumunda dururken, bir elin diğerinin içinde yumruk yapılmış vaziyette tutulması ile yapılan bir harekettir. Bu hareket diğer tüm çatı hareketleri içinde kişinin kendisine duyduğu güveni en iyi yansıtabildiği el hareketidir (Dinçer, 2015: 150-152).

Öte yandan bir başka el hareketi, “*ellerin yumruk olarak kullanılmasıdır.*” Ellerin yumruk olarak kullanılması, duygulara veya duruma egemen olamamanın bir

işaretidir. Ellerle yapılan en saldırganca hareket budur. Sıkılmış bir yumruk, kişinin savunduğu fikre karşı çıkıldığı takdirde mücadeleyi nereye götüreceği konusunda bilgi vermektedir (Baltaş ve Baltaş, 2000: 64). Olumlu beklentileri iletmek için başvurulan el hareketi ise, “*elleri ovuşturma hareketidir.*” Kişinin ellerini ovuşturma hızı beklenen olumlu sonuçların kimin yararına olacağını düşündüğünü göstermektedir. Örneğin; satış ve pazarlamacılara, müşterilerine ürün veya hizmet tanıtımı yaparken ellerini ovuşturacak olurlarsa, müşterinin savunmamaya geçmemesi için ellerini hızlı hızlı ovuşturmaları söylenmektedir (Dinçer, 2015: 150).

Bu anlatılanların yanı sıra ellerle sıklıkla ve farklı biçimlerde yapılan hareketler, başparmağı veya işaret parmağını gösterme hareketidir. “*Başparmağı gösterme hareketi*” özgüveni, üstünlüğü, baskın kişiliği, saldırganlığı ve başarıyı simgeler. Kendine aşırı güvenen kişi, sürekli başparmağını karşısındaki kişiye göstermektedir. Böylece kişi, ne kadar çok iktidar sahibi olduğunu kanıtlamış olur. Başparmak bazen pantolon askısında, bazen yelek cebinde, bazen de arka - ön ceplerde durur. Bu durum egonun sürekli etkin durumda olduğunu belirtmektir. “*İşaret parmağı gösterme hareketi ise,*” otoriter bir atmosfer yaratmak için kullanılmaktadır. İşaret etme, kovma, tehdit ve çağırma gibi anlamlara sahip olan işaret parmağı, sürekli saldırı durumundadır. Bu parmağı sık kullanan insanlarla uyumlu yaşamak oldukça güçtür (Layıcı, 2007: 83-84; İzgören, 2017: 83).

El hareketleri gibi kol hareketleri de insanların duygu, düşünce, tutum ve davranışlarını yansıtmaktadır. Örneğin; insanlar kendilerini mutlu, rahat, güvenli, enerjik ve heyecanlı hissettiklerinde kollarını kısıtlamadan serbest hareket ettirirler. Fakat insanlar mutsuz, yorgun, rahatsız ve güvensiz gibi olumsuz duyguları hissettiklerinde kollarını aşağıya düşürmektedirler. Bunun sebebi bahsedilen olumsuz duyguların insanlarda fiziksel bir çöküntü yaratmasıdır (Navarro ve Karlins, 2015: 145).

İnsanlar olumsuz duygular hissettiklerinde veya kendilerini güvende hissetmediklerinde yaptıkları diğer bir kol hareketi ise, “*kolları kavuşturma hareketidir*” (Pease, 2003: 81). İnsanların kollarını kavuşturması, en duyarlı ve yaşamsal organlardan biri olan kalbin korunmasına yönelik sembolik bir harekettir (Layıcı, 2007: 96). Kolların göğüs hizasında birleştirildiği kol kavuşturma hareketi günlük yaşamda fazla kullanılmaktadır. Savunmaya geçme, olumsuz bakış açısı,

karşındakine tavır alma, engel oluşturma isteği olarak yorumlanan kolları kavuşturma hareketi (Tayfun, 2011: 153) bazen üşüme, alışkanlık, kendine sarılma isteği veya kişinin kollarını yaslayacağı bir yer bulamama durumundan da kaynaklanabilmektedir (Webster, 2017: 94). Böyle bir durumda kol kavuşturmanın karşısında konuşan kişinin yapması gereken, hareketin neden yapıldığını anlamaya çalışarak, engeli bertaraf edecek şekilde iletişimi yeniden düzenlemektir. Kolları ayırmanın basit ama etkili yollarından bir tanesi; kollarını kavuşturan kişiye herhangi bir nesne uzatarak, uzatılan şeyi almak için kollarını ayırmasını ve ileri uzatmasını sağlamaktır. Bu şekilde kişi, daha açık bir duruş ve net bir tavır takınabilir (Dinçer, 2015: 190-191).

Kol kavuşturma ile ilgili olarak Amerika Birleşik Devletleri'nde yapılan bir araştırma çok ilginç sonuçlar ortaya koymuştur. Araştırma için bir öğrenci grubundan konferansa, katılmaları istenmiş ve her öğrenciye kol ile bacaklarını kavuşturmamaları rahat, gevşek bir oturma biçimi benimsemeleri talimatı verilmiştir. Konferansların sonunda her bir öğrencinin konuyu ne kadar hatırladığı test edilmiş ve konferansçıya karşı tavrı not edilmiştir. Aynı sürece maruz kalan ikinci bir grup öğrenciye konferans süresince kollarını sımsıkı kavuşturmaları talimatı verilmiştir. Araştırmanın sonucu kolları kavuşturarak oturan öğrencilerin diğer öğrencilere göre %38 oranında daha az öğrenme ve hatırlama olduğunu belirlemiştir. Ayrıca kollarını kavuşturan öğrenciler, konferans ve konuşmacı konusunda eleştirel bir yaklaşıma sahip olmuştur. Bu araştırma, dinleyicinin kollarını kavuşturduğunda sadece konuşmacıyla ilgili daha olumsuz düşüncelere sahip olmakla kalmayıp söylenenleri de daha az dikkatle dinlediğini göstermektedir (Pease, 2003: 81- 82).

Kollarını arkasından kavuşturan kişilerde, kalbi ve göğsü gibi bütün zayıf noktalarını açıkta bıraktığından, kendisini çok güçlü ve bütünüyle güven içinde hissetmektedirler. O halde söz konusu olan hareket, mutlak bir üstünlük işaretidir. Buna karşılık kolların arkada kavuşma sırasında bir elin diğer eli bileğinin alt veya daha yukarı bir noktasında tutması ise yaşanan bir gerginliğin ve kendini kontrol etme ihtiyacının göstergesidir. El diğer kolu tutarak, adeta kendini saldırganca tutumdan alıkoymak ister. Kızgınlık arttıkça el, bileği daha yukarıdan tutmaktadır (Baltaş ve Baltaş, 2000: 72).

2.2.4.2.3. Bacak ve Ayak Hareketleri

Bacaklar ve ayaklar, insan bedeninin tekerlekleridir (Kaşıkçı, 2002: 80). Ancak insanları yalnızca bir yerde bir yere götürmekle kalmaz aynı zamanda duruşlarıyla veya değişik hareketleriyle çevreye sürekli sözel olmayan mesajlar verirler (Layış, 2007: 119). Başka bir ifadeyle insanlar yürürken, otururken, hatta sadece ayakta dururken bile duygularını veya ruhsal durumlarını bacak ya da ayaklarıyla karşısındakine iletmektedirler (Dinçer, 2015: 203). Bir insanın yalnızca bacak ve ayakları tarafından iletilen mesajları okuyarak o kişinin kaygısı, beklentisi, ilgisizliği, memnuniyeti yani olayları nasıl karşıladığı hakkında bilgi edinilmektedir (Goman, 2015: 126). Bu doğrultuda bacak ve ayak hareketlerinin ifadeleri ve anlamları şu şekilde özetlenebilir;

Bacak Bacak Üstüne Atma Hareketi: Genellikle sağ bacağın, sol bacak üzerine yerleştirilmesi şeklinde yapılır. Hemen hemen tüm dünya kültürleri tarafından sinirli, çekingen veya savunma içinde olmanın dışavurumu olarak kullanılmasına karşın başka olumsuz hareketlerle bir arada kullanıldığında onları destekleyen bir harekettir. Ancak bu hareket içinde bulunduğu koşullar ve diğer beden hareketlerinden bağımsız olarak yorumlanmamalıdır. Örneğin; uzun süre rahat olmayan bir sandalye üzerinde oturmak zorunda kalanlar, bu hareketi yaparak rahatlayabilirler (Pease, 2003: 92).

Dört Şeklinde Bacakları Kilitleme Hareketi: Tartışmalı ve rekabet içeren bir tavır yansıtmaktadır. Kaynağını Amerikan kültüründen alan bacakları dört şekilde kilitleme hareketi, yukarıda kalan ayağın bir ya da iki el ile tutulması biçimini alıyorsa, oturan kişinin fikirlerini değiştirmeye niyeti olmayan, katı ve düşünceleri konusunda sabit bir insan olduğu düşünülmektedir. Bu hareket kendilerine duydukları güven hissini karşılardakilere yansıtmak isteyen herkes tarafından yapılmaktadır (Baltaş ve Baltaş, 2000: 96-98).

Ayakta Dururken Bacak Kavuşturma Hareketi: Genel olarak kol kavuşturma hareketi ile aynı anlamı taşımaktadır. Kişinin iletişime kapalı olduğunu gösterir. Bu tür bir harekette kollar göğüs üzerinde kenetlenmiş ve bacaklar dizden birbirlerinin arkasına yerleştirilmiştir. Ayakta dururken bacak kavuşturma hareketi daha çok birbirlerini iyi tanımayan insanlar arasında savunmaya yönelik yapılan bir hareket

olarak gözlenmektedir. Ancak fotoğraf çektirirken verilen pozlarda söz konusu olan hareket, artık kendine güvenin bir işareti olabilir (Dinçer, 2015: 212).

Ayak Bileklerini Kenetleme Hareketi: İnsanlar kendilerini güvende hissetmediği ya da tehdit altında düşündüğü zaman çoğunluklu otururken ayak bileklerini kenetleme hareketini yapmaktadırlar. Bu hareket korku, sinirlenme ve gerginlik gibi olumsuz duygu ve tavırları gizlemeye çalışma hareketidir. Bazı kişiler ise ayak bileklerini kenetleme hareketin bir üst modelini yaparak, ayaklarını oturdukları sandalyenin bacaklarının arkasına kenetlemektedirler. Yapılan bu kenetleme hareketi tedirginlik, rahatsızlık ve endişenin bir göstergesidir (Pease, 2003: 98-100; Navarro ve Karlins, 2015: 111-114).

Öte yandan bacakların ve ayakların duruş pozisyonları vardır. Bunların her biri kişinin tutumu hakkında sözsüz bilgiler vermektedir (Goman, 2015: 135-137);

Dikkat Duruşu: Ast olan kişiler üstlerine hitap ederken, bacakların bitişik durduğu ve saygı içerdiği düşünülen dikkat duruşunu kullanmaktadırlar.

Bacakların Ayrık Şekilde Durması: Üstünlük ve kararlılık veren kişilerin kullandığı bir harekettir. Bu şekilde dururken elleri bele koymak ise ulaşılmazlık işareti veren bir güç gösterisidir.

Bir Bacağı İleride Tutarak Durma: Vücut ağırlığı kalçalardan birine verildiğinde diğer bacak ile ayak, ilgi alanına yönelmek için serbest bırakılmış olur.

Ağırlığı Eşit Olarak Dağıtarak Durma: İnsanlar rahat hissettikleri zaman genellikle ağırlığı iki ayakları üzerinde dengelemektedirler. Bu hareket kişinin dengeli ve sağlam duruşlu olduğu mesajını iletmektedir.

Ağırlığı Sürekli Değiştirerek Durma: Rahatsız oldukları zamanlarda insanlar ağırlıklarını bir ayaklarından diğerine geçirip durmaktadırlar. Gergin anlar sırasında kişiler kendilerini sakinleştirmek için bu hareketi yapmaktadırlar.

2.2.4.2.4. Gövde ve Bedenin Duruşu

Gövde diğer bir deyişle göğsün odak noktası, sözsüz iletişimin ifade merkezi olarak kabul edilmektedir. Merkez olarak kabul edilen gövde, en güvenilir ve en

önemli vücut göstergelerindedir. Ayrıca gövde, kişinin kendisi ve çevresindeki insanlar hakkında ne düşündüğünü açık ortaya koymaya yarayan bir kilit konumundadır. Merkez açık, kapalı, saldırgan veya uysal olabilir. Ayakta durulması ve yüzün iletişimde bulunulan kişiye döndürülmesi, dinlenen veya konuşulan kişiye karşı “açık” bir merkezin oluşturulması olarak yorumlanmaktadır. Konuşurken kolların kavuşturulması, sandalyeye ters oturulması, karşıdaki kişi ile yüz yüze konuşmak yerine omuzların üzerinden bakarak konuşulması, merkezin “kapalı” olduğu durumlara örnektir. Göğsün merkezi dışarı şişirilmiş, omuzlar geride ve çene dışarıya yönelirken merkez “saldırgan;” omuzlar kısıp aşağı düşmüşken, merkez “uysal” bir görünüm sergilemektedir (Cooper, 1989: 92-93).

Postür olarak adlandırılan beden duruşu ise (Dinçer, 2015: 221), bir insanın ayakları üzerinde dururken iki bacağı arasından belkemiğini ortalayıp omuzlar ile başını dengeleyerek yaptığı hareket şeklidir. Bu görünüşte ortaya çıkan denge veya dengesizlik ilk izlenim olarak olumlu veya olumsuz bir görünüm oluşturmaktadır (Yalçın ve Adiller, 2016: 438). Çünkü kişinin içinde bulunduğu ruhsal durum, onun bütün sinir sistemine etki etmekte ve kişi duruşundan bunu dışarı sızdırmaktadır. Burada zihinsel ve fiziksel durumun birbirini etkilemeleri söz konusudur (Dinçer, 2015: 221). O halde beden duruşu, kişinin genel ruh hali hakkında bilgiler verir. Bedenin duruş şekline göre; sakin, kaygılı, kendini beğenmiş, düşünceli, heyecanlı, saldırgan ve benzeri görüntü tanımlamaları yapılabilmektedir (Tayfun, 2011: 158).

Değişik ortam ve koşullarda beden farklı duruş şekilleri alabilir (Cooper, 1989: 117). Bunlar kapalı ve açık beden duruşlarıdır. “Kapalı beden duruşlarında” kollar kıvrık, bacaklar çapraz ve tüm beden genellikle ters dönüktür. Sıklıkla başı öne eğerek ve bedeni olduğundan daha küçük gösterecek biçimde tutarak gösterilir. Üst bedeni ters tarafa döndürmek ve elleri gizlemek de kapalı duruşun işaretleri ve kırılganlığında simgesidir. “Açık beden duruşlarında ise,” bacaklar çapraz değildir. Kollar, avuç içlerini gösterecek şekilde açılmıştır. Eğer kollar bedenin iki yanında gevşek bir şekilde duruyorsa genellikle açıklığın, erişilebilirliğin ve etkileşime girme istekliliğinin bir göstergesidir. Açık beden duruşları olan bireyler, duruşu kapalı olanlara göre daha inandırıcı ve daha olumlu algılanmaktadır (Goman, 2015: 39).

Beden duruşu insanın karşısındaki kişiye ilgisini yansıtırma özelliğine de sahiptir. İletişim içinde olunan kişiye duyulan yakınlık ya da hissedilen olumlu duygular vücudun karşısındaki kişiye yaklaştırılması veya eğilmesi tam tersi hissedilen olumsuz duygularda ise vücudun uzaklaştırılmasıyla ifade edilmektedir (Dinçer, 2015: 221). Ayrıca kişilerin ayakları, bacakları ve omuzlarının yani duruşlarının başka birinin bulunduğu yöne dönme derecesi, o kişiden hoşlanma düzeyini göstermektedir. Bir kişinin bedeni ne kadar karşısındakine yönelik doğru bir şekilde duruyorsa o kişinin, karşısındaki hakkında düşüncesinin olumlu olduğu anlaşılır. İnsanların bedenlerini karşısındakinden farklı bir yöne çevirmeleri ise karşısındakine ilgilerini kaybettikleri, orada konuşulandan bağımsız olarak sıkıntı hissettikleri ve oradan ayrılmak istedikleri anlamını taşımaktadır (Goman, 2015: 48).

2.2.4.3. Bedensel Temas (Dokunma)

Bedensel temas (dokunma), sözsüz iletişim unsurları arasında en önemli ve en güçlü olanlardan biridir (James, 2016: 133). Bu yüzden insanlar ilişkilerinin doğasına ve duygusal paylaşımına bağlı olarak sürekli birbirlerine dokunma isteği veya gereği duyarlar. Çünkü dokunma sözsüz bir şekilde insanların karşısındakine duygularını ilettiği iletişim biçimidir. Sözsüz iletişim unsuru olan dokunma davranışı kişiler arası yakınlık, sevgi, saygı, statü, itibar, güç ve kültürel faktörlerin göstergesi durumundadır (Erdoğan, 2005: 205). Bu faktörler dokunma davranışıyla dile getirilmektedir (Ergin ve Birol, 2000: 127).

Kişiler arası yoğun bir duygu paylaşımı olan dokunma (Andersen, 1999: 45) anlık bir bağ oluşturur, unutulmaz bir izlenim bırakır (Pease ve Pease, 2015: 61) ve iletişim sürecinde her zaman bir mesaj gönderir (Malandro, Barker ve Barker, 1989: 214). Ayrıca dokunmanın psikolojik açıdan motivasyonu artırıcı (Tayfun, 2011: 166), uyarıcı ve rahatlatıcı bir özelliği vardır (Kara, 2015: 61). Dolayısıyla ufak bir dokunma yüzlerce hoş kelimeden daha etkilidir (İzgören, 2017: 49) ve insanın ruh halini hemen değiştirmektedir (Webster, 2017: 152). Etkisi oldukça güçlü olan dokunma davranışı, bir insana en kısa yoldan “*Sen benim için önemlisin, seni hiç yalnız bırakmayacağım*” (Cüceloğlu, 2017: 46) veya “*Rahat ol! Seninle beraberim, korkma*” mesajlarını bildirir (Necip, 2003: 114). Bu mesajları dokunma kadar son derece etkili olarak hiçbir söz ifade edemez (Cüceloğlu, 2017: 46).

Haptik (Haptics) olarak adlandırılan (Erdoğan, 2005: 205) bedensel temas ile ilgili yapılan bütün araştırmalar, dokunmanın canlıların hayatında önemli bir rol oynadığını ortaya koymuştur (Baltaş ve Baltaş, 2000: 118). Örneğın; dünyaca tanınan tıp kurumlarından biri olan Mayo Clinic’te yapılan klinik çalışmalar, sürekli olarak okşanan prematüre bebeklerin aynı sıklıkla dokunulmayan bebeklere nazaran %40 daha hızlı büyüdüklerini göstermiştir. Araştırma sonrasında dokunma çocuk bakımının ayrılmaz bir parçası olarak kabul edilmiştir (Goman, 2015: 157). Amerika Birleşik Devletleri’nde bulunan bir kütüphanede yapılan başka araştırmada ise, günün belli saatlerinde okurlara kitaplar tezgâha bırakılarak verilmiştir. Belli saatlerde de kitaplar tezgâha bırakılmadan elden verilmiştir ve hafif bir el teması sağlanmıştır. Bu doğrultuda kütüphane çıkışında uygulanan ankette, el teması sağlanan okurların kütüphane hizmetlerine çok daha olumlu baktıkları; dokunulmayan okurların ise, kütüphane hizmetlerini iyi bulmadıkları ortaya çıkmıştır (İzgören, 2017: 61).

Dokunma konusunda belirtilen noktaların ve taşıdığı tüm olumlu mesajların yanı sıra, dikkat edilmesi gereken bir başka nokta söz konusudur. Dokunma aşırıya kaçığında, rahatsız edici olmaktadır. Dokunulmaktan hoşlanmayan, mahrem mesafelerine dokunarak girilmesine hoş görmeyen insanlar da vardır (Dinçer, 2015: 276). Buradan hareketle bedensel temas, olumlu dokunma ve olumsuz dokunma olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. “*Olumlu dokunma,*” kişilerin birbirleriyle olan samimiyet derecesi ile doğrudan ilişkidir. Takdir, teselli, şefkat, teminat, mutluluk ve anlayış gibi duygular sonucunda gelişen denetim, kutlama ya da şaka amaçlı yapılan bedensel temaslar, olumlu dokunmalara örnek olarak verilebilir. “*Olumsuz dokunma ise,*” kişilerin birbirine samimi olmayan veya saldırganlık amaçlı gerçekleştirdiği bedensel temaslarıdır. Bu durum tehdit, taciz, mobbing, saygısızlık ve sululuk gibi birçok kavram ile adlandırılabilir (Yalçın ve Adiller, 2016: 450-458). Bundan dolayı dokunma davranışını iletişim kopukluklarını önlemek için doğru zaman, doğru yer ve doğru biçimde gerçekleştirmek gerekmektedir (Webster, 2017: 155).

İş hayatında genel olarak kabul edilebilir tek dokunma biçimi, el sıkışma yani tokalaşmadır (James, 2016: 133). Tokalaşma uzun bir geçmişe dayanan, antik dönemden kalma bir alışkanlıktır. O dönemde yaşayan insanlar karşılaştıklarında silahları olmadığını veya silahlarını saklamadıklarını göstermek için avuç içleri açık

bir şekilde kollarını birbirlerine uzatırlarmış veya havada tutarlarmış. Bu alışkanlık zaman içerisinde değişikliğe uğrayarak, bugünkü tokalaşma halini almıştır (Necip, 2003: 49; Tayfun, 2011: 169; Pease ve Pease, 2015: 45). Tokalaşmanın anlamı karşdakine duyulan güven, yakınlık, içtenlik veya hislerin derinliğini belirtmektir (Pease, 2003: 51).

Günümüzde tokalaşmanın en önemli yanlarından birisi, karşdaki kişiye dokunuyor olmasıdır (Dinçer, 2015: 267). Fiziksel temas ve sıcaklık ilk olarak tokalaşma geleneği ile kurulur ve bu dokunma ilişkisi kalıcı bir izlenim yaratır. Birinin karşısındaki hakkında hatırladığı en belirgin şey bile olabilir. Tokalaşmanın amacı; tanışmak, selamlaşmak, vedalaşmak, tebrik etmek veya bir anlaşma üzerinde fikir birliğine varılmaktır. Bu durumlarda tokalaşma sıcak, samimi ve dostça algılanacak şekilde olmalıdır. Tokalaşmalar, elleri kavramın karakteristiğine, tutuşta uygulanan basınca, birinin diğerinin elini kaç kez indirip kaldırdığına ve hatta iki insanın tokalaşırken birbirlerinden ne kadar uzakta durduklarına bakılarak tanımlanırlar (Goman, 2015: 164).

Tokalaşma konusunda hiçbir fikri olmayan bile elini sıkığı kişi hakkında bazı şeyler düşünebilir. Zira tokalaşma biçimi insanın kişiliğini ortaya koyma yollarının en başında gelenlerinden biridir (Baltaş ve Baltaş, 2000: 83). Tokalaşma biçimleri genel olarak üç temel mesajı eli sıkılan kişiye iletir. Söz konusu olan üç mesaj; üstünlük, eşitlik ve boyun eğmedir;

Üstünlük ve Hâkimiyet Anlamı İçeren Tokalaşma: Tokalaşma sırasında, elin avucunun yönü aktarılmak istenen mesajı destekler. Kişi elinin avuç içinin yönü yere bakar ve elini yukarıda tutar bir şekilde uzatıyorsa, bu baskın karakterli bir kişinin üstünlük işaretidir. Kişinin avucu doğrudan yere bakmakta iken karşdaki kişi avucunu dilenci konumunda açar bir biçimde onun hâkimiyetine uzatmaktadır. Elin bu konumu ile gerçekleşecek olan görüşmede denetimin elde tutulmak istendiği mesajı aktarılır (Pease, 2003: 43-44; Dinçer, 2015: 269) El baskın bir biçimde uzatıldığında karşdaki kişi “*Üzerimde egemenlik kurmaya çalışıyor, temkinli olmalıyım*” diye düşünür (Layıcı, 2007: 92).

Eşitlik Anlamı İçeren Tokalaşma: Dengeli ve güvenli bir tokalaşmadır. Ellerin dik bir şekilde ve avuçların birbirlerini bütünüyle kavramaları ile gerçekleşir. Bu

şekilde el sıkın taraflar, birbirlerine kendi varlıklarını hissettirmiş olurlar. Eşitlik içeren tokalaşma karşıdaki kişide sakin, güvenilir ve özgüven sahibi izlenimi yaratır. Buradaki sözsüz mesaj, “Sizinle tanışmaktan/karşılaşmaktan memnun oldum” (Pease, 2003: 44; Dinçer, 2015: 270) veya “Bu kişiden hoşlandım. Sanırım iyi anlaşacağız”dır (Layış, 2007: 91).

Boyun Eğme Anlamı İçeren Tokalaşma: Avuç içinin yukarı baktığı tokalaşma şeklidir. Özellikle denetimin karşıdaki kişiye bırakılması ve durumun onun hâkimiyetinde hissettirilmesi aşamalarında ya da üstünlük anlamı içeren bir tokalaşma biçimine karşı konulamadığında kullanılır (Pease, 2003: 44; Dinçer, 2015: 270). El avuç içi yukarı bakar durumundayken uzatıldığında karşıdaki kişi “Bu kişinin üstünde egemenlik kurabilirim. Ne istersem yapabilecek gibi” diye düşünür (Layış, 2007: 92).

Kişilerin sahip oldukları tokalaşma biçimlerinin yanı sıra bir de tokalaşma stilleri üzerinde durulması gerekmektedir. Tokalaşma stilleri şu şekilde sıralanabilir;

Ölü Balık ve Sosyete Stili Tokalaşma: Ölü balık stili, “Kendimi güvensiz ve cesaretsiz hissediyorum” gibi bir sözsüz mesaj gönderen, çoğunlukla itici olarak nitelendirilen soğuk, yapışkan ve hamur gibi tokalaşmadır (Goman, 2015: 166). Bu şekilde ellerini uzatan kişiler parmaklarını değil, tüm ellerini karşıdakinin eline verirler ama sanki o elin hiç kemiği yok gibidir (Dinçer, 2015: 272). Sosyete stili tokalaşma ise, kendilerine uzatılan eli, parmak uçlarından tutarlar. Sallama işini de karşılarındaki kişiye bırakırlar (Layış, 2007: 93). Her iki stili benimseyenler, çoğunlukta el sıkıma alışık olmayan ve el sıkışmadan rahatsızlık duyan kişiler olabileceği gibi, bu kişiler dokunulmaktan hoşlanmıyor ama mecbur kaldığı için tokalaşıyor ya da mahrem alanına girildiği için geriliyor olabilirler (Dinçer, 2015: 272).

Herkül veya Pehlivan Stili Tokalaşma: Daha çok saldırgan mesajı gönderen (Goman, 2015: 166) ve hâkimiyeti ele geçirmek isteyen kişilerin tokalaşma stilidir (Dinçer, 2015: 273). Bu kişiler parmakları ve elleri kırarcasına sıkırlar. Böylelikle kendilerinin ne kadar güçlü, özgüvenli ve bunlara benzer özelliklere sahip olduklarını göstermiş olurlar (Layış, 2007: 92). Özellikle medeni cesareti fazla olan kişilerin

maço, güreşçi, herkül veya pehlivan gibi tokalaşmaları beklenir (Dinçer, 2015: 273; İzgören, 2017: 64).

Politikacı veya Eldiven Stili Tokalaşma: Karşısındakinin elini iki eliyle birlikte kavrar ve eldiven gibi sarar (Goman, 2015: 166). Bu tokalaşma hareketini yapan, karşısındakine güvenilir ve dürüst olduğu izlenimini vermeye çalışmaktadır (Pease, 2003: 48). Ancak samimi olunmayan bir kişinin bu tokalaşma stili rahatsızlık verir (Layış, 2007: 93) ve sahte bir ilginin işareti olarak algılanabilir (Goman, 2015: 166).

Dirsek ve Kol Kavrama Stiliyle Tokalaşma: Tokalaşmayı başlatanın hissettiği ek duyguları iletmekte kullanılır. Bu duyguların derecesi, sol elin karşıdaki kişinin sağ kolunun ne kadar yukarısına götürdüğü ile belirlenir. Tokalaşmayı başlatan kişinin sol eli, karşı tarafın mahrem bölgesine girmekte olup, vücut teması içerir. Sol el ne kadar yukarıdaysa güç o kadar fazladır. Böyle bir tokalaşma stili sadece duygusal bağ hisseden ve birbirleriyle samimi olan insanlar arasında kullanılmalıdır (Pease, 2003: 51; Dinçer, 2015: 273).

Kol Çekme ve Gergin Kol Uzatma Stiliyle Tokalaşma: Bazı kişiler tokalaşma sırasında muhataplarının kollarını kendilerine çekerek, mahrem bölgelerine izinsiz girerler (Layış, 2007: 94). O halde kol çekme stiliyle tokalaşmanın anlamı, hareketi başlatan kişilerin kendilerini her konuda güvende hissetmesi veya çok yakın bir temasın sorun olmayacağı düşüncesinde olan bir kültürden gelmesi olabilir (Dinçer, 2015: 275). Gergin kol uzatma stiliyle tokalaşma ise, kol çekmenin tam tersidir. Kişi muhatabıyla tokalaşırken kendi kolunu gergin tutarak aradaki mesafeyi artırır (Layış, 2007: 94). Tokalaştığı kişiyle arasına mesafe koyan ve kolunu hiç bükmeden uzatan birinin genellikle yalnızlık veya çekingenlik gibi sorunları olduğu düşünülür (Goman, 2015: 166).

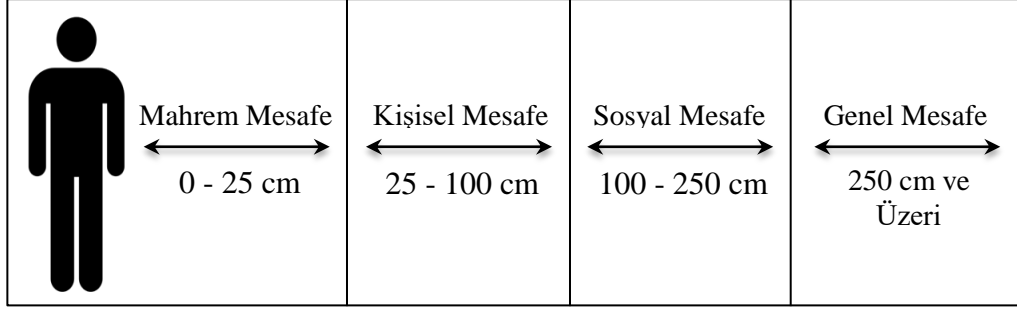
Dokunmanın son boyutu ise, nesnelere ilişkin olamdır. Dokunmanın sınırlı olduğu insanlar arası ilişkilerde kalem ve gölük gibi nesnelere dokunmak oldukça yaygındır. Bütün bu yaygın dokunma alışkanlıkları kişilerin güven duygusu ihtiyacının belirtileridir (Cooper, 1989: 132). Ayrıca elin sürekli olarak bahsedilen nesnelere meşgul olma ihtiyacı ilgi azalmasının, ortamdan sıkılmanın, şüphe uyandıran bir davranış biçiminin veya önemli bir açıklama öncesinin ipuçlarını

taşımaktadır (Tayfun, 2011: 169). İşyerinde de dokunma davranışları ofis mobilyalarına kadar genişleyebilir. Çünkü insanlar mülkiyet veya sahiplik duygularını göstermek için nesnelere dokunur ya da yaslanırlar (Goman, 2015: 162).

2.2.4.4. Kişiler Arası Mesafe

İki insan ya da iki grup arasında bir iletişim kanalı kurmak, mesafeye bağlıdır (Dinçer, 2015: 239). Mesafe, kişiler arası ilişkilerde insanların birbirlerine karşı verdikleri değeri ve önemi gösteren bir sözsüz iletişim unsurudur. Başka bir ifadeyle, kişilerin diğer insanlarla arasında koyduğu yakınlık veya uzaklık, insanlara karşı olan duygu ve düşünceleri ile ilgilidir (Baltaş ve Baltaş, 2000: 113). Çünkü mesafe, bir insanı ne kadar tanıdığınıza ve ona karşı ne gibi duygu ve düşünceler beslediğinize göre değişmektedir (Cüceloğlu, 2017: 38). Ayrıca insanların hangi mesafelerde ne tür tepkiler göstereceği kişiden kişiye, toplumdan topluma, kültürden kültüre hatta aynı toplum ve kültür içerisinde yer alan şehirden şehre bile değişiklik göstermektedir (Tayfun, 2011: 161). Bu sebeple gerek yüz yüze olan ikili ilişkilerde gerekse geniş mekânlar içinde bir toplulukla kurulan ilişkilerde mesafeyi bilinçli şekilde kullanmak büyük yarar sağlamaktadır (Baltaş ve Baltaş, 2000: 113).

İlişkiler hakkında bilgi veren kişiler arası mesafelerin incelenmesine genel olarak “*proksemik*” (proxemics) denir (Goman, 2015: 140). “*Yaklaşmak*” veya “*yakınlık*” anlamına gelen proksemik, “*proksimite (proximity)*” kelimesinden türetilmiştir. Proksemik, 1963 yılında ilk kez Antropolog Dr. Edward T. Hall tarafından kullanılan bir kavramdır (Webster, 2017: 122). Bu kavram vücudun mekân içindeki konumu ile ilgili analizleri kapsar (Cooper, 1989: 27). 1966 yılında ise, Dr. Edward T. Hall proksemik kavramını, yayınladığı “*Gizli Boyut (The Hidden Dimension)*” adlı eserinde “*Proksemik Teori (Proxemics Theory)*” adı altında geliştirmiştir (Tayfun, 2011: 161). E. Hall (1966) yılında yayınladığı bu eserinde, insanların kendi çevresini korumak için ihtiyaç duydukları farklı alanları anlatır (Webster, 2017: 122). Zira proksemik kavramının kökeninde, insanların kendi bölgelerini belirleme ihtiyacı vardır (Dinçer, 2015: 237). Buradan hareketle Acar ve Zuhâl Baltaş’ın İstanbul’da yapmış olduğu çalışma kapsamında elde ettiği verilere göre kişiler arası mesafeler, Şekil 3’de gösterildiği gibi belirlenmiştir.



Şekil 3. Kişiler Arası Mesafe Aralıkları

Kaynak: Baltaş, Zuhul ve Baltaş Acar (2000). *İletişim Becerinizin Anahtarı Sessiz Diliniz: Bedenin Dili*. (24.Basım). İstanbul: Remzi Kitabevi. Sayfa: 114.

Mahrem Mesafe: Her insanın bir psikolojik korunma sınırı vardır (Baltaş ve Baltaş, 2000: 114). O yüzden mahrem mesafe insanın varlığını, fiziksel ve duygusal olarak korumaya çalıştığı bölgedir (Layış, 2007: 39). Sadece kişiye fiziksel ve duygusal bakımdan çok yakın olan insanların, mahrem bölgeye girmelerine izin verilir (Pease, 2003: 26). Çünkü yakın olan mahrem bir mesafe ancak samimi olunan kişisel ilişkiler için uygundur (Goman, 2015: 141). Bir kimsenin mahrem mesafeye girmesine izin verildiği zaman o insana güvenildiği ve yakını olarak görüldüğü anlamı çıkar (Cüceloğlu, 2017: 38). Örneğin; ebeveynlerin, eşlerin, sevgililerin, çocukların, yakın arkadaşların ve akrabaların girebildiği bölgedir (İzgören, 2017: 42). Onlarla olan sıkı ilişkiler; dokunarak, sıcaklıklarını hissederek hatta nefeslerini ve kokularını duyarak daha da pekiştirilir (Schober, 2000: 86). Bu kimselerin dışında herhangi bir kişinin mahrem mesafeyi aşması insanlarda huzursuzluk ve rahatsızlık oluşturur (Baltaş ve Baltaş, 2000: 114). Fiziksel ya da manevi bir tehdit altında olduğu düşünülerek gerek psikolojik gerekse fizyolojik tepkiler ortaya çıkar. Nefes alışverişinin hızlanması ile başlayan bir dizi tepki, kandaki adrenalın miktarının artmasına varacak kadar ilerleyebilir (Tayfun, 2011: 161). Kalp daha hızlı atmaya stres yükselmeye başlar (İzgören, 2017: 42). Tansiyon artışı ve saldırganlık görülebilir (Layış, 2007: 39). Bu bağlamda mahrem mesafenin ihlal edilmemesi gerekmektedir (Kara, 2015: 229).

Kişisel Mesafe: Günlük yaşamda yakın ilişkiler dışında sürdürülen birebir ilişkilerin gerçekleştiği bir mesafedir (Tayfun, 2011: 162). Bu mesafe bir kol boyu uzunluğunda ilişkilerin sürdürülmesi tercih edilen kişilere ayrılmıştır. Kişiler burada ilgi kurar ancak temas etmez (Goman, 2015: 142). İletişim için iyi bir mesafedir (İzgören, 2017: 45). Böylelikle birbirlerini arkadaş olarak kabul eden, tanıyan ve

rahat konuşan kişiler, kişisel mesafede kendilerini huzurlu hissederler (Cüceloğlu, 2017: 39). İşyerlerinde, kokteyllerde, sosyal etkinliklerde ve ofis partilerinde (Pease, 2003: 27) kişiler birbirlerinden söz konusu olan uzaklıkta dururlar. Nitekim insanların kendilerine yakın hissetmediği kişilerin girmesine izin vereceği en yakın bölge kişisel mesafedir. Bu mesafenin aşılması durumunda insanlar geri çekilerek veya uzaklaşarak mesafeyi korumaya çalışır (Baltaş ve Baltaş, 2000: 116). Dolayısıyla çok yakın olunmayan kişiler kişisel mesafe de tutulur ve mahrem mesafe bölgesine girmesi önlenir (Layiç, 2007: 39).

Sosyal Mesafe: Ailevi ve kişisel olmayan günlük ilişkilerin yaşandığı bir mesafedir (Tayfun, 2011: 162). Tesisatçı, doğramacı, postacı, bakkal (Pease, 2003: 27) kasap, manav ve garson gibi tanınan ama henüz yakınlaşma olmamış ya da tanınmayan ama bir şekilde ilişki kurmak zorunda olunan kişiler bu mesafeye güvenle girebilir (Layiç, 2007: 39). Ayrıca iş hayatında resmi ilişkilerin sürdürüldüğü bölge, sosyal mesafedir. Örneğin; bir yönetici çalışanını çağırdığında, yöneticinin otorite olması ve ona duyulan saygının yüksek olması nedeniyle çalışanın, yönetici ile arasında sosyal mesafeyi koruması gerekir (Cüceloğlu, 2017: 39). Bundan dolayı sosyal mesafe, kişilerin statülerinden kaynaklanır ve statünün belirlenmesi amacıyla kullanılır (Tolan, İsen ve Batmaz, 1991: 207). İş ortamında sosyal mesafenin korunmasına masalar, koltuklar, çiçekler, büro araçları, veya çeşitli aksesuarlar yardımcı olur (Baltaş ve Baltaş, 2000: 116).

Genel Mesafe: Kişilerin en dış bölgesi, genel mesafe olarak adlandırılır (Dinçer, 2015: 245). Birbirine ilgi duymayan (Cooper, 1989: 32) veya birbirini tanımayan insanların, genellikle kamuya açık yerlerde aralarında bıraktıkları bir mesafedir (Layiç, 2007: 40). Örneğin; tren istasyonları, otobüs durakları ve büyük otellerin lobileri gibi alanlarda birbirini hiç tanımayan insanlar, bu mesafeyi korumaya özen gösterirler (Baltaş ve Baltaş, 2000: 116). Aynı zamanda kalabalık bir gruba konuşma yapmak içinde tercih edilir (Pease, 2003: 27). Yani genel mesafe, bir toplantı ortamında insanlara hitap eden bir konuşmacının sınırları kapsamındaki mesafedir (Tayfun, 2011: 162).

2.2.4.5. Mekânların Kullanımı

Sözsüz iletişim unsurlarının anlamlandırılması ve iletişim becerilerine yansıtılmasında önemli faktörlerden biride mekândır (Yalçın ve Adiller, 2016: 299). Mekân, kişiler arasındaki ilişkilerde hem sözel mesajlar üzerinde etkili olan hem de tek başlarına birer sözsüz iletişim unsuru olarak değerlendirilen bir çalışma alanıdır. Mekân kullanımı, belirlenmiş özel alanlar ve yarı - belirlenmiş alan olmak üzere iki temel açıdan incelenmektedir. “*Belirlenmiş özel alanlar,*” yerinden hareket ettirilemeyen eşyaların düzenlenmesini; “*yarı belirlenmiş alanlar ise,*” mobilya gibi yerleri değiştirilebilen eşyaların oluşturduğu biçimleri ve bunların taşıdıkları sözsüz kodların açıklamalarını aktarmaktadır. Bu açıklamaların aktardıkları, güç ve statü göstergeleri ile mekân kullanımları arasındaki ilişkileri pekiştirir (Dinçer, 2015: 251). Çünkü mekânlar, insanların mülkiyet yapısını ve ilişkilerini organize ettiği yerlerdir. Bu yerlerde mücadele verilir, egemenlik kurulur ve yürütülmeye çalışılır. Ayrıca sevgiler ve düşmanlıklar mekânlarda paylaşılır. Bu yüzden iç mekân düzenlemeleri, dekor edilmiş biçimleri ve mimari stilleri kişinin özelliklerine göre değişiklik göstermektedir (Erdoğan, 2005: 204).

İletişimin gerçekleştiği mekânın düzeni, temizliği, sıcaklığı, soğukluğu, aydınlatılması ve eşyaların yerleşimi söz konusu olan mekânı kullananlarla ilgili birçok bilgi aktarabilir. Bunların başında mekân sahibinin eğitimi, kültürü, titizliği, çalışkanlığı, zevkleri, fakirliği veya zenginliği gelmektedir (Yalçın ve Adiller, 2016: 299). Ayrıca kişilerin mekânı kullanma biçimleri, onların sosyal yeri ve mevkisi hakkında fikir verebilir. Örneğin; odasına girilen birinin büyük bir masası varsa ve yanına yaklaşılması pek kolay değilse, kişinin sosyal mevkisi ve gücü hakkında bazı tahminler yapılabilir (Cüceloğlu, 2017: 39).

Bu bakımdan üzerinde durulması gereken ilk güç ve statü göstergesi masadır. Masa ne kadar büyük olursa, mevki de o kadar yükselmektedir. Nitekim alt kademelerdeki çalışanlar küçük masaları kullanırken, yöneticiler daha büyük masaları kullanırlar. Masanın büyüklüğü, sahibinin güç düzeyini ve ona ne kadar yaklaşılabileceğini göstermektedir (Dinçer, 2015: 251). Buradan hareketle mekânlarda kullanılan masalardan bahsedilebilir;

Kare Masa: Belli bir amaca yönelik konuşmalar yapmak ya da ast - üst ilişkisi oluşturmak için kullanılır. Kare masalarda genellikle en fazla yardım kişinin sağ yanında oturandan; en fazla karşı koyma, rekabet ve karşıt fikir ise tam karşıda oturan kişiden gelmektedir (Pease, 2003: 178).

Yuvarlak Masa: Eşit güç, otorite ve statüyü temsil etmektedir. Bu masa, rahat ve teklifsiz bir ortamın oluşturulmasında kullanılır. Masa çevresindeki her bir oturan, eşit miktarda masa bölgesi üzerinde hak iddia edebilir. Bu nedenle özellikle eşit statüdeki kişiler arasındaki bir toplantıda tercih edilen masa türü olur. Ancak masada diğerlerinden daha üst konumda olan biri bulunuyorsa, masanın anlamı değişim göstermektedir. Üst konumda olan kişi, öncelikle sağında oturan, sonrasında solunda oturan kişilere daha ayrıcalıktır. Oturma sırasına göre ayrıcalığın azaldığı ve tam karşıda oturan kişinin ise rekabet pozisyonunda olduğu görülmektedir (Pease, 2003: 178).

Dikdörtgen Masa: Oturanların güç ve statüleri açısından diğer masalara benzer bir durum söz konusudur. Gücü ve statüyü temsil eden kişi kapıya yüzü dönük bir şekilde masanın başında oturur. Bu kişinin sağ ve solunda kendisine en yakın kişiler bulunmaktadır. Merkezden uzaklaştıkça güç ve statü azalır. Tam karşıda ise diğer masalarda olduğu gibi ikinci derecedeki güç ve statü merkezi yer almaktadır (Baltaş ve Baltaş, 2000: 112).

Masanın yanında diğer güç ve statü artırma faktörü ise, koltuktur. Koltuk arkalığının yüksekliği kişinin statüsünü artırır ya da azaltır. Koltuğun arkalığı ne kadar yüksek olursa, kişinin statüsü de aynı oranda artar veya kişi öyle olduğunu düşünür. Benzer şekilde döner koltuklar, kolçaklı geriye yaslanan ve tekerlekli koltuklar, diğer koltuklardan daha belirgin statü göstergeleridir. Bunlarla birlikte mekân sahibinin gelen misafirleri daha alçak ve rahatsız koltuk ile sandalyelerde oturtmak istemesi, bir başka statü göstergesi olarak kabul edilmektedir (Dinçer, 2015: 252).

Öte yandan mekânlarda bulunan masa, koltuk ve sandalyelerin durumu kişilere bir takım ipuçları vermektedir. Mesela, eşyaların seçiminde klasik veya modern tasarımların seçilmiş olması, marka ve kalitesi kişilere içinde bulunduğu mekânın kullanıcıları için belli başlı mesajlar göndermektedir. Bu mesajlar ikna amaçlı bilinçli

olarak düzenlendiği gibi tamamen aldatma amaçlı da olabilir. Bu duruma kendini olduğundan daha güçlü ve statü sahibi göstermek isteyen kişilerin masraflı ve gösterişli eşyalarla buldukları mekânları donatmaları örnek olarak verilebilir. Aynı şekilde ekonomik gücü çok yüksek olduğu halde çok sade eşyalar kullanan kişilerin alçakgönüllülüklerinin eşyalar vasıtasıyla anlamlandırılması da bir başka örnektir (Yalçın ve Adiller, 2016: 299).

Burada anlatılanlardan anlaşılacağı üzere mekân; iletişim ortamını oluşturan, iletişimsel değeri ve önemi olan sözsüz iletişimin temel unsurlarından biridir. Dikkat edilirse çok büyük - çok küçük, çok ıssız - çok kalabalık, çok ışıklı - çok loş yerlerin iletişimi etkilediği fark edilir (Zıllıoğlu, 2003: 205). Bunların yanı sıra mekânın fiziksel konumu ve nitelikleri, bir başka deyişle büyüklüğü ve biçimi, ısı, rengi, aydınlatma derecesi ve benzeri özellikleri, o mekân içinde yer alan iletişimi oldukça fazla etkilemektedir. Herkes bu etkiler altında bulunur, ne var ki bazıları bunların bilincindedir bazıları değildir (Cüceloğlu, 2017: 61).

2.2.4.6. Oturma Düzenleri

Sözsüz iletişim hareketlerinin algılanmasında önemli etkenler arasında yer alan oturma düzenleri (Yalçın ve Adiller, 2016: 299), insanlar arası etkileşimin anlamlı göstergelerindedir (Cooper, 1989: 51). Kişinin oturma düzeni, diğer faktörlerle birlikte değerlendirildiği zaman ikili ilişkilerin kaliteli ve sağlıklı kurulmasına katkıda bulunabilir. Ancak tek başına oturma düzenlerinin, değerlendirilmesi anlamlandırmada ciddi sakıncalar oluşturabilir. Çünkü oturma düzeni de yine kişinin kültürü, sosyal durumu ve psikolojik yapısı ile doğrudan ilgili olarak gelişebilir (Yalçın ve Adiller, 2016: 299). Söz konusu olan oturma düzenleri; yan yana, 90°lik açıyla, karşı karşıya ve mesafeli başlıkları altında incelenebilir.

Yan Yana Oturma (İşbirliği Oturuşu): İnsanlar karşılıklı olarak birbirlerine yönlendikleri, yani aynı şekilde düşündükleri veya aynı iş üzerinde birlikte çalıştıkları durumlarda yan yana oturma düzenini tercih etmektedirler (Pease, 2003: 172). İnsanların yan yana oturması ve hafif birbirine dönmesi, iletişimi en üst düzeye çıkarmaktadır. Birbirlerine yakın oturan insanlar kendi içlerinde bir dayanışma, diğer insanlara karşı ise ortak bir tavır anlayışında olduklarını ifade ederler (Layıcı, 2007: 132). İşbirliği oluşturan oturma düzeni ebeveynler ile çocukları, öğretmenler ile

öğrencileri, yöneticiler ve çalışanları arasında kolaylıkla tercih edilmekte ve olumlu sonuçlar vermektedir (Baltaş ve Baltaş, 2000: 109). Örneğin bir yönetici, işgörenine bir işin nasıl yapılacağını gösterirken aynı belge üzerinde birlikte çalışabilmek için yan yana otururlar (Gürgen, 1997: 90).

90°lik Açıyla Oturma (İletişim Oturuşu): İnsanların başkalarıyla arasında 90 derecelik bir açı oluşturacak biçimde yanlamasına oturmasıdır. Böylece kişinin, karşısındakini kendisiyle çelişen biri olarak değil, bir problemi birlikte çözebilecek kişi olarak algılaması mümkün olur. Yanlamasına oturma düzeni, dostça ilişki kurmaya ve rahat bir atmosferin doğmasına imkân vermektedir. Çünkü bu oturma biçiminde duyguların, düşüncelerin ve davranışların geniş bir hareket alanı vardır (Baltaş ve Baltaş, 2000: 107). Dolayısıyla yanlamasına oturma, sınırsız göz temasına ve sayısız hareket kullanma ile karşısındakinin hareketlerini gözlemeye olanak tanımaktadır (Pease, 2003: 172). Öyle ki günümüzde pek çok yönetici, çalışanlarını ve konuklarını 90° açıyla kabul etmektedir (Layış, 2007: 128).

Karşı Karşıya Oturma (Rekabetçi - Savunmacı Oturuş): Genelde karşıtlığı, muhalefeti ve rekabeti ifade eder. Samimi ilişkilerde ise elbette olumsuz bir anlam taşımamaktadır (Layış, 2007: 127). Fakat yine de karşı karşıya oturmak, masadan bir mağlup bir de galip çıkacağını düşündürür (Baltaş ve Baltaş, 2000: 106). Bu yüzden karşılıklı oturmanın iletişimi zorlaştıran özelliğini akıldan çıkarmamak gerekir. Zira birini masanın karşısına oturtmak amirce bir davranıştır. Eğer verilecek bir emir, yapılacak bir uyarı varsa, karşı karşıya oturma düzeni uyarı veya emrin şiddetini artırır (Gürgen, 1997: 91). Buradan hareketle bir doktor muayenesinde yapılan bir araştırma, doktorun masa arkasında oturması ile hastaların kendilerini rahat ve güvende hissetmeleri arasında bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Araştırma sonuçlarına göre, insanların sadece %10'u doktorun masa arkasında oturmasının kendilerini rahatlattığını söylemiştir. Masanın olmadığı durumda ise, sayı %55'e yükselmiştir (Pease, 2003: 174).

Mesafeli Oturma (Çapraz - Bağımsız Oturuş): Birbirleriyle etkileşime girmek istemeyen insanların oturma düzenidir (Pease, 2003: 177). Bu oturma düzeninde herhangi bir iletişim gerçekleşmez (Layış, 2007: 128). Burada insanlar birbirlerinden mümkün olduğu kadar uzak otururlar. Böylelikle göz teması azalmaktadır. İlişki kurmak istemediği kişiyle göz göze gelmemek, insana yalnızlık duygusu verir. Bu

durum kişinin kendi içinden konuşmasını ve topluluk içinde olmasına rağmen bağımsız hareket etmesini sağlamaktadır (Baltaş ve Baltaş, 2000: 109).

2.2.4.7. Ses ve Ötesi (Vokal)

Ses, konuşmanın bir boyutudur (Kaypakoğlu, 2008: 108). İnsanlar sosyal bir varlık oldukları için diğer insanlarla duygu ve düşüncelerini konuşarak paylaşmak isterler. Başka bir ifadeyle insana özgü olan konuşma, sosyal ve toplumsal yaşamın doğal bir gereğidir (Gökçe, 2010: 114). Konuşma esnasında ise, insanlar birbirlerinin söylediklerine değil, söyleyiş biçimlerine yani ses ve ötesine dikkat ederler. Bu nedenle hayatın bir parçası olan ses, kritik bir olgudur (Paksoy, 2001: 91) ve kişinin iç dünyasının bir aynasıdır (Gökçe, 2010: 115). Çünkü insanların ilgileri, mutlulukları, üzüntüleri, gerginlikleri ve samimiyetleri bir şekilde sese yansımaktadır (Baltaş ve Baltaş, 2000: 31).

Ses, sözlerin anlamlarını güçlendirebilir, onları daha anlaşılır hale getirebilir ya da karmaşıklığa yol açabilir. Sesin değişik şekillerde kullanımı, kelimelerin ve cümlelerin ahengini değiştirir (Tutar ve Yılmaz, 2003: 67). İnsanların iletişim sürecinde kullandığı “*neşeli, canlı, enerjik bir ses,*” alıcı olan hedef kişi veya kitleler üzerinde oldukça olumlu bir etki yaratır ve saygınlığı artırır. “*Yumuşak bir ses,*” gerginliği ortadan kaldırarak, işbirliğinin sağlanmasının önünü açar. “*Kızgın ve sert ses,*” sorunları içinden çıkılmaz ve anlaşmaya varılmaz hale getirir. “*Soğuk ve kayıtsız ses ise,*” ilgisizlik gösterir ve meşgulmüş izlenimi verir (Gürgen, 1997: 93). Bu yüzden ses kullanımı, müzik enstrümanlarının kullanılması gibi bir beceri gerektirmektedir (Tutar ve Yılmaz, 2003: 67).

Paralinguistik (Dinçer, 2015: 226) veya paralanguage olarak adlandırılan (Erdoğan, 2005: 207) ses, sözün ötesinde duygusal bir yöne sahip olduğu için sözsüz iletişim kapsamında değerlendirilmektedir. Sesin tonu, temposu, yüksekliği ve tınısı (rezonansı) insanların duygularını etkili bir şekilde aktarmaktadır (Baltaş ve Baltaş, 2000: 31). Bu durum duyguların, sesin niteliği ile ortaya koyulabileceğini göstermektedir (Paksoy, 2001: 91). Her duyguya uygun bir ses niteliği vardır (Güngör, 2011: 75). Sesin niteliği konuşmacı olan kişinin söyleyeceklerinin arka planı gibidir. Bu yüzden sesin dikkatle dinlenmesi veya izlenmesi mesajın doğru

algılanmasında ve anlaşılmasında önemlidir (Yalçın ve Adiller, 2016: 461). Söz konusu olan sesin niteliklerini şunlardır (Cooper, 1989: 216 - 221);

Ses Tonu: Her sesin belli bir tonunun olmasının yanı sıra bir sesin tonu cümle tiplerine göre farklılık gösterir. Düz cümlelerin ilk, soru cümlelerinin son bölümleri düşük ses tonu ile biter. Sesin tonu dar, geniş, inişli, çıkışlı, zayıf, gergin ya da gırtlaktan olabilir. Örneğin; gergin bir ses, boğaz daraltılarak çıkartıldığı için dinlenmesi zor bir sestir.

Ses Temposu: İnsanlar hızlı ya da yavaş, akıcı ya da aksak konuşabilir. Hızlı konuşmak her ne kadar mesajın anlaşılmasını zorlaştırırsa da, normal konuşma hızı olan dakikada 150 sözcük yerine, belirgin bir şekilde daha az sözcük kullanmak, dinleyici konumundaki kişilerin dikkatlerinin dağılmasına neden olur. Duraksamalı konuşma, konuşmaya teatral bir hava katar. Ancak duraklamalar, ister etki yaratmak ister düşünmek için yapılsın, abartıldığında dinleyicilerin ilgisi dağılır.

Sesin Yüksekliği: Sözcüklere anlam kazandırılması için ses yüksekliğini sürekli değiştirmek, algıyı ve anlamı kontrol etmek açısından önem taşır. Sesin yüksekliği, duygusal yoğunluğunda bir göstergesidir. Örneğin; yüksek sesle konuşan insanlar, güçlü ve hırçın olarak değerlendirilir.

Sesin Tınısı (Rezonans): Tını (rezonans) olmadan ses, genizden gelir. Sesin tınısını etkileyen ağız, boğaz ve burun boşluğu yapıları herkeste farklıdır. Tını, ses çıkarırken başın ve göğsün ne kadar iyi kullanılabilindiğine bağlıdır.

Sesin niteliklerine ek olarak üzerinde durulması gereken bir başka nokta ise sesin, sessiz yönünü oluşturan susmadır (Dinçer, 2015: 233). Susma ya da sessiz kalma, istenildiği ve gerekli olduğu durumlar dışında kişiler arası iletişimlerde sorunlara neden olan bir durum olarak görülmektedir (Yüksel, 2006a: 38). Susma iletişim sürecinin başlatılması esnasında, iletişim süreci içinde ve iletişim sürecinin sonlandırılması sırasında olmak üzere üç ana noktada gerçekleşmektedir. “İletişim sürecinin başlatılması esnasında susma,” kişilerin genellikle konuşmaya başlayacağını ifade etmek üzere bilerek ve isteyerek susmasıdır. Konuşmaya hazırlığı ima eder. “İletişim süreci içinde susma,” kişilerin iletişim kurduğu insanlarla iletişim süresi içerisinde mesaj verirken veya alırken susmasıdır. “İletişim

sürecinin sonlandırılması sırasındaki susma ise,” mesajı veren veya mesajı alan kişilerin iletişimi bitirdiğini gösterdiği susmadır (Yalçın ve Adiller, 2016: 365-366).

Her susmanın değişik nedenleri vardır ve rastlantısal değildir. Buna göre bazı durumlar karşısında susmak, farklı anlamlar içerebilir. Örneğin; kızgın bir kişi karşısındakini kırmamak için susarken, konuşanı dinlemek içinde susabilir. Benzer şekilde kişi sıkıldığı, yalan söylediği ya da korktuğu için susarken, bazen de mesajın bir noktasını düşünmek için sessiz kalmayı tercih edebilir. Bazı durumlarda kişi susarak konuşmayı onayladığını; bazı durumlarda ise kişi onaylamadığını sessiz bir şekilde göstermektedir (Zıllıoğlu, 2003: 187).

2.2.4.8. Fiziksel Görünüm

İnsanların birbirleriyle ne tür iletişim kuracaklarını belirleyen sözsüz iletişim unsurlarından birisi de fiziksel görünümüdür. Ancak insanların fiziksel görünümünü onların duygu ve düşüncelerinden yani iç dünyalarından üstün tutmamak gerekmektedir (Yüksel, 2006a: 50-51). Fiziksel görünüm sadece insanların dış görünüşüne dair görüntülerini tamamlayan bir sözsüz iletişim unsurudur (Schober, 2000: 28).

Fiziksel görünümünü oluşturan giyim kuşamın iletişim sürecinde ayrı önemi vardır. Çünkü kişi kendisine ve karşısındakine ne ölçüde değer verdiğini giyim kuşamına gösterdiği özen ile yansıtmaktadır. Yerine ve zamanına uymayan giyim - kuşam, çok değerli olan nice sözün üstün körü dinlenmesine ve yanlış olarak algılanmasına neden olur (Zıllıoğlu, 2003: 216-217). Yerine ve zamanına uygun giyinmek ise kişilerde huzur, kendinden emin olma ve başkalarının üzerinde çarpıcı bir etki bırakma duygusu oluşturur. Bu duygu, kişinin hem sosyal hayatında hem de iş hayatında insanları ikna etmek ve kalıcı ilişkiler kurabilmek için oldukça işe yaramaktadır (Çakır, 2003: 51).

İyi bir fiziksel görünüme sahip olmak için insanların maddi durumlarının yüksek seviyede olması gerekmemektedir. Bu yüzden herkes fiziksel görünümüne özen göstermeli ve çaba harcamalıdır (Mısırlı, 2008: 86). Çünkü kişiler birbirleri hakkında genel değerlendirme yaparken fiziksel görünümüleri ön plana çıkar. Dağınık saçlı, ütüsüz pantolonlu, yıpranmış ayakkabılı, biçimsiz gömlekli, tişörtlü veya ceketli kişilerin kendilerine ve karşısındakine saygısı olmadığı düşünülmektedir.

Böylece fiziksel görünüm, kişiler arası ilişkilerin yönünü belirler (Carnegie, 1985: 140). O halde giyim kuşamın temiz, düzenli ve uyumlu olması sağlanmalı, şekillerinin bozulması önlenmeli, her gün tek tip giyinmekten kaçınılmalıdır (Mısırlı, 2008: 86). Buradaki amaç, başkalarının algılamasını istediğiniz bir kişilik geliştirmektir (Cooper, 1989: 247).

New Jersey Teaneck'teki Fairleigh Dickinson Üniversitesi'nin Psikoloji Profesörü Dr. Judith A. Waters, fiziksel görünümün sonuçlarını analiz etmek için bir araştırma yapmıştır. Waters, üç yüzü aşkın şirkete sıradan ve düzensiz giysiler giyerek fotoğraf çekinmiş insanların özgeçmişleri ile iyi ve bakımlı giyinerek fotoğraf çekinmiş insanların özgeçmişlerini göndermiştir. Hiçbir şirkete, aynı kişinin her iki fotoğrafı birden gönderilmemiştir. Fotoğraflar gönderildikten sonra Waters, şirketlerden her başvuru sahibi için yaklaşık bir başlangıç maaşı belirlemelerini istemiştir. Sonuç olarak, iyi ve bakımlı giyinerek fotoğraf çekinmiş insanların maaşları diğerlerine göre %8 ile %20 oranında yüksek çıkmıştır (Webster, 2017: 161).

Giyim kuşamın yanı sıra fiziksel görünüm için kullanılan saat, gözlük, kravat, mendil, kol düğmesi, rozet, fular, cep telefonu ve evrak çantası gibi birçok araç ve aksesuarlar ise kişilerin ilgileri, zevkleri, değer yargıları, statüleri ile ait olunan meslek grubunu, dünya görüşünü kısacası insanların kişilik özelliklerini aktarmaktadır (Dökmen, 2009: 50).

2.2.4.9. Renklerin Kodu

Sözsüz iletişiminin bir parçası olan renkler (Aziz, 2011: 41), çevrenin vazgeçilmez bir ögesidir. Çevre renklerle biçimlenir, boyut kazanır ve anlamlara bürünür. Nereye bakılırsa bakılsın renkler ile karşılaşılır. Soluk olandan parlak olana ve sıcak olandan soğuk olana kadar her dereceden renk kademeleri insan hayatını sarmalar niteliktedir. Fakat burada dikkat çekici olan durum rengin yaşam çevresindeki doğal işlevidir (Sözen, 2003: 8). Diğer yandan insan ve renkler arasında da kuşkusuz bir ilişki bulunmaktadır. Bir kişinin renklere karşı duyduğu antipati veya sempatiyle o kişinin nasıl bir ruh hali içinde olduğu anlamlandırılabilir (Yalçın ve Adiller, 2016: 338). Çünkü renklerin bir enerjisi bulunmaktadır. Yani her bir renk seçimi aynı zamanda gereksinim duyulan bir enerji seçimi olup duygu ve düşünceleri

etkilemektedir (Layiç, 2007: 164). Dolayısıyla insanların algı alanı sınırları içinde bulunan ve her an birlikte yaşanan ama etkilerinin farkına varılmayan renkler (Dinçer, 2015: 287) bazen belli duyguların, düşüncelerin veya ideolojilerin bazen de kişilerin toplum içerisindeki konumlarının simgesi olarak iletişim sürecinin bir yönünü ve sözsüz iletişimin bir unsurunu oluşturmaktadır (Zıllıoğlu, 2003: 2010).

Öte yandan renkler, insanların bilinç dünyalarını en derin noktaya kadar uyarma gücüne sahiptir (Dinçer, 2015: 294). Bu yüzden renklerin, insanlar üzerindeki yadsınamaz etkisini fark eden çoğu şirket, iş yaşamında logo seçiminden, ürünün beyinde yaratacağı imaja (İzğören, 2017: 177-178), giyim kuşamdan, mekanların dekorasyonuna kadar her yerde ve her alanda renkleri sıklıkla kullanmaktadır (Sözen, 2003: 79). Özetle söz konusu olan renklerin zihindeki çağrışımları, etkileri ve anlamları aşağıdaki gibi sıralanabilir;

Kırmızı: Psikolojik açıdan insanı uyandıran, harekete geçiren ve tetikte tutan dikkat çekici bir renktir. İnsanda coşku, tutku, heyecan ve mutluluk hissi uyandırır. Melankoliye ve her türlü üzüntüye iyi gelir (Uçar, 2004: 51). Canlandırıcı bir renk olan kırmızı, enerji düzeyini yükseltmek için kullanılmaktadır. Ancak kendisini çekingen hisseden kişilerin kırmızı giymeleri önerilmez. Çünkü bu şekilde çok fazla dikkat çekeceklerinden kendilerini tedirgin hissedebilirler. Kırmızı rengin içerdiği canlılık ve enerji, onun gençliğe hitabeden ürünlerin logo, ambalaj ya da mağazalarda kullanılmasına neden olur (Dinçer, 2015: 300). Kırmızıyı sevenler; dışa dönük, enerjik, mücadeleci ve aktif bir kişiliğe sahiptirler. Yönetici, lider ve öncüdürler. Güç ve azimlerine çok güvenirlere. Ancak mantıklarını iyi kullanamazlarsa gerek kendilerine gerekse çevrelerine istemeden de olsa zarar verebilirler (Layiç, 2007: 166).

Sarı: Güneşin rengidir ve günlük yaşantı içerisinde oldukça fazla yer kaplar. Neşeyi, iyimserliği, sıcaklığı ve parlaklığı anlatmaktadır (Uçar, 2004: 52). Bunlarla birlikte kişilerin kendini ifade etme rengi olan sarı, beyin gücünü artırıcı özelliğe sahiptir ve ruhsal gelişimi simgeler. Yeni fikirlerin bulunması gerektiğinde, yaratıcılıkla ilgili bir iş yapıldığında, sarı renkli eşyaların çalışma ortamında bulundurulması kişiler üzerinde olumlu etki yaratır. Sarıdan kaçmak başarısızlık korkusunu işaret eder. Moral çöküntüsünü ortadan kaldırabileceği gibi, kişiye yaşama sevinci ve gücü de aşılar (Dinçer, 2015: 302). Üstelik sarı geçiciliğin

ifadesidir (İzğören, 2017: 190). Nitekim trafik ışıklarındaki sarının anlamı, bir süreden beri devam etmiş bir sürecin artık biteceğini, değişeceğini sürücü ya da yayalara bildirmektir. (Layış, 2007: 167).

Turuncu: İnsanlardaki sosyalleşme duyguları, turuncu yardımı ile ortaya çıkar. İletişim, atılım ve hareket turuncu renkle sağlanır. En önemli niteliği ise, çevresinde bulunan insanlara mutluluk verişidir. Turuncu kişisel motivasyonu artırdığı için basit sorunların çözölme aşamasında kullanılması uygun olan renklere biridir (Dinçer, 2015: 301). Kırmızı ve sarı rengin birleşmesinden oluşan turuncu fazla kullanıldığında ise aşırı uyarı oluşturduğundan dolayı sınırları gerebilir. Stres altındaki kişilere, tansiyonu yüksek olanlara önerilmez. Turuncuyu sevenler; çok çabuk heyecanlanırlar ve sürekli hareket halindedirler. Neşeli, coşkulu, sosyal ve maceraperesttirler. Tüm bu telaş içinde bazen yorulduklarından yakınırırlar. Çok iddialı, girişimci olmak ve kendilerini sürekli kanıtlamaya çalışmak bazen onlarda gerginlik de yaratabilir (Layış, 2007: 168).

Mavi: Güzelliği, sakinliğı, barışı, umudu, özgürlüğü, güveni, sadakati, inancı, sevgiyi, sorumluluğu ve yeteneğı simgelemektedir (Madden, Hewett ve Roth, 2000: 90). Rahatlatıcı, sakinleştirici ve bir o kadar da otorite çağrıştıran bir renktir. Vücut enerjisini dengeler, ruh derinliğini artırır. Ayrıca solunum sistemini güçlendirir, bağışıklık sistemini uyarır, uykuyu getirir (Dinçer, 2015: 304) ve kan basıncını düşürür. Dinlenmek, sakinleşmek ve stres atmamak için düzenlenmiş yerlerde mavi renk güvenle kullanılabilir. Maviyi sevenler; nazik, içe dönük, dürüst ve barışçıldır. İnsanlardan genelde onay görürler. Yaşamlarında oldukça düzenlidirler (Layış, 2007: 168-169). “Çivit mavisini (lacivert) ise,” kişilerin korku ve endişeden kurtulmasına yardımcı olan ve karar vermeyi kolaylaştıran bir renktir. Bunların yanı sıra lacivertin yatıştırıcı ve dinlendirici etkisi, bilinçaltı duyguları ve sezgileri güçlendirici etkiye sahiptir. Verimliliğı, mantığı ve organizmayı çağrıştırır (Dinçer, 2015: 305).

Turkuaz: Açık fikri, yardımseverliğı, dikkati ve gururu simgeler. Turkuaz, köklü dönüşümlerin rengi (Layış, 2007: 172) ve en üst düzeydeki değişim sembolüdür. Mantıklı düşünmeye ve kişilerin kendisini açıkça ifade etmesine yardımcı olan bir renktir. Dekorasyon açısından ise, çalışma ortamlarında çalışma isteğinin artırılması için turkuaz rengin enerjisinden yararlanılabilir. Turkuaz rengi kişiyi canlandırıp, vücudunu toksinlerden arındırdığı gibi cilt sağlığı üzerinde önemli

bir role sahiptir. Renk terapistleri tarafından alerji, tahriş, kesik ve yanık gibi rahatsızlıkların tedavisi ile bedensel yorgunluk hissinin tedavisinde kullanılmaktadır (Dinçer, 2015: 303). Üstelik haneleri geniş göstererek ferahlık yayan ve dinlendiren turkuaz rengi strese, gerginliğe ve baş ağrısına da ilaç gibi gelir. Turkuazı sevenler; sakin, ılımlı ve anlayışlı olmalarından dolayı insanlarla kolayca iletişim kurabilirler. Bu yüzden muhataplarından çok onay görürler. Dikkatlidirler ve ilgilendikleri konuda daha çok bilgiye ulaşmaya çalışırlar (Layiç, 2007: 172).

Yeşil: Sarı ve mavi rengin birleşimiyle oluşmaktadır (Sözen, 2003: 102). Doğada bolca bulunması sebebiyle yaşamın, uyumun, tazeliğin, yenilenmenin, huzurun ve güvenin rengidir (Uçar, 2004: 55). İnsan ilişkilerini dengeleyici ve ruh halini yatıştırıcı bir özellik taşır. Yeşil renk özellikle kendisini yalnız hissedene, şefkate ihtiyaç duyulan kişiler tarafından tercih edilmektedir. Uyumun rengi olan yeşil, ruh ile beden arasında çok güçlü bir denge kurar. Sahip olduğu özellikler nedeniyle sinir sistemini dengeleyici ve ateş düşürücü etkiler göstermektedir. Ümit, barış, inanç ve dostluk duygularının geliştirilmesinde de, yeşil rengin enerjisinden faydalanır. Doğayı çağrıştıran yeşil rengi, kişilerin kendilerini rahat ve sakin hissetmek istedikleri ortamlarda kullanılmaktadır (Dinçer, 2015: 302-303). Yeşili sevenler; aşırıya kaçmayan, dengeli, verimli, düzenli bir kişiliğe sahiptir. Doğaya düşkünlüdürler. Toplum içindeki uyumlu davranışlarda bulunurlar (Layiç, 2007: 170).

Pembe: Kırmızı ile beyaz rengin karışımından doğan pembe insanda saygı, sadakat ve minnettarlık hislerini uyandırır. İnsanları rahatlatır. Temizliği, saflığı ve canlılığı anlatır (Layiç, 2007: 170). Pembe rengi şefkat, saflık ve aşk duygularının uyandırılması için tercih edilmektedir. Bu renk zarif ve şefkatli bir titreşime sahiptir. Çocuksu mutluluk verir ve yaratıcılığı artırır. Pembe sahip olduğu enerjisi ile kişinin sınırlarının yatışmasında ve duygusal enerjilerin dengelenmesinde başvurulan bir renktir. Ayrıca uzmanlarca bir kurumda pembe renk giysiler giyen kadın personelin, insanlar üzerinde rahatlık ve hoşnutluk duyguları uyandırdığı gözlenmiştir. Bu yüzden hizmet sektöründe yer alan kurumların, ilk kademe personellerinin çoğunlukla pembe renk kullandıkları görülmektedir (Dinçer, 2015: 306). Pembeyi sevenler; anlayışlı, duygusal, sıcak ve şefkatlidirler. Takım ruhuna çalışma yeteneklerinden dolayı arkadaşları tarafından sevilir ve sayılırlar. Olgun kişilik özellikleri onları çevrelerine rehberlik etmeye yönlendirir (Layiç, 2007: 170).

Mor: Kırmızı ile mavi rengin birleşiminden oluşan mor (Sözen, 2003: 98) soyluluğu, saygınlığı, özgüveni, dengeyi, özerkliği, düşünce gücünü, yaratıcılığı ve hoşgörüyü simgelemektedir (Madden, Hewett ve Roth, 2000: 90). Dinlerin, ölümün, cazibenin ve imparatorlukların sembolü olarak yüzyıllar boyu kullanılan renktir. Mor renk mistikler, düşünürler, büyük sanatçılar yani toplumları ideallerle yönlendirenler tarafından seçilmekte ve kullanılmaktadır. Aynı zamanda kişilerin ruhsal ve fiziksel dünyasındaki enerjiler arasında sağlıklı bir denge kurulmasına yardımcı olur (Dinçer, 2015: 305) ve onların iç dünyalarının derinliklerini harekete geçirir. Moru sevenler; soylu, yaratıcı ve ağırbaşlı bir kişiliğe sahiptirler. Ruhsal yapılarını çok önemserler. Gizemli olaylara ve sanat yapıtlarına karşı da oldukça ilgilidirler. Ancak bu özellikler onları güncel yaşam mücadelesinden koparmaz. Onların en büyük kusuru, mükemmeliyetçi olmalarıdır (Layış, 2007: 171).

Kahverengi: Toprağın rengi olan kahverengi doğumun ve bereketin sembolüdür. Kahverengi seven insanlar fiziksel olarak çok duyarlıdırlar. Tenleri çok hassastır ve sınırları mükemmel bir alıcı olarak çalışır (Dinçer, 2015: 308). Üstelik çeşitli renklerin karışımından elde edilen kahverengini sevenler; istikrarlı, düzenli, sabırlı, özgüvenli, inançlı ve mantıklıdırlar. Yerleşik düzen ve gelecek için çalışıp dururlar. Öyleyse kahverengi insanı hızlandırır. Bu renk, çevresindeki insanları yalnızca hareketlendirmez, onların daha çok konuşmasını da sağlayabilir. Bu yüzden habercilerin, dedektiflerin, psikologların bu renk bir elbise giymeleri, muhataplarından daha çok bilgi almalarına yardımcı olacaktır (Layış, 2007: 171).

Beyaz: İstikrarı, devamlılığı ve temizliği simgelemektedir (İzğören, 2017: 191). Parlak ve ihtışamlıdır. Bu renk sayesinde kişilerin enerji sistemi temizlenir ve olumsuzlardan arınır. Her bünyeye uygun olan beyaz insanın yaratıcılık duygularını açığa çıkaran ve geliştiren renktir. Tepkisizlik ve sessizliğin de rengidir. Beyaz giysiler, kişilerin her açıdan titiz, temiz ve güvenilir olduğu imajını uyandırır. Son olarak beyaz, yeni başlangıçların ve geçmişin unutulması her şeye yeniden başlamanın göstergesidir. Tazelenmek, yeni bir bakış açısı kazanmak istendiğinde sıklıkla kullanılacak bir renktir (Dinçer, 2015: 307). Tüm ışık tayfını bünyesinde topladığı için beyazı sevenler; temiz, saf, masum ve geniş görüşlüdürler. Ancak aşırı duyarlı olduklarından dolayı çabuk incinebilirler (Layış, 2007: 172).

Siyah: Yalnızlığın rengi olan siyah dengenin ve kendine hâkim olmanın sembolüdür. Gizemli görünmekten hoşlanan kişiler tarafından kıyafetlerde kullanılır. Ancak siyah rengin aşırı derecede kullanımı depresyona ve duygusal karmaşaya yol açabilir. Siyah renk, kullanıldığı yerlerde ciddiyet ve resmiyeti çağrıştırdığından, ülkemizde resmi dairelerde ve makam araçlarında en çok tercih edilir (Dinçer, 2015: 307). Aynı zamanda acıyı, ölümü, üzüntüyü, kötülüğü, karanlığı ve karamsarlığı temsil etmektedir. Bunlarla birlikte siyah rengin; gücü, hırsı ve tutkuyu ifade eden bir yönü de vardır (Sözen, 2003: 87-88).

Gri: Zor ve karamsar bir renk olan gri, içe kapanıklık ve acıya katlanmak hatta acıdan zevk almak etkileri içindedir. Pasif, zaman zaman stresli, bireyci ancak tarafsızdır. Gri rengi kullanan insanların uzun süreli üzüntüleri ve mutlulukları olmaz, kısa dönemlerde hızlı dönüşümler ve değişkenlikler gösterirler. Kurumlarda kullanımı açısından ise gri; gelenekçi, durağan, tutucu, kısıtlayıcı ve kuralcıdır (Dinçer, 2015: 308).

2.2.4.10. Zamanın Dili

Zaman tarih içinde her kültür için önem taşımış ve taşımakta olan bir olgudur. Çünkü mevsimlerin döngüsünden, ekinlerin yetişme ve biçilme zamanına, bebeklerin dünyaya gelmesinden, erişkinlik dönemlerine erişilmesine kadar birçok konuda zaman insanların temel yönlendiricisi olmuştur. Bir iletişim kanalı olarak ise zaman, sözsüz iletişimde önemli yere sahip hatta iletişim araştırmacıları tarafından “konuşur” olarak değerlendirilen bir unsur olmuştur. Zamanın taşıdığı psikolojik anlam, kişilerin zamana uyma biçimi, zamanı kullanma ve organize etme yolları “kroksemi” (chronemics) olarak adlandırılmaktadır. Kroksemi adı, Yunan mitolojisindeki ilk tanrılardan biri olan zamanın tanrısı “Kronos”tan gelmektedir (Dinçer, 2015: 279-280).

Bir yerde zamanında bulunmak veya bulunmamak genelde kişiye ve ilişkiye verilen önem açısından değerlendirilmektedir. Bu durum ilişkilerin biçimi ve düzeyi ile yakından ilgilidir. Bundan dolayı resmi ilişkilerdeki gecikmenin kabul edilebilir sınırı ile arkadaş ilişkilerindeki gecikmenin kabul edilebilir sınırı kesinlikle aynı değildir. Buna karşın gecikme için açıklama yapmanın ve özür dilemenin biçimi ve ölçüsü de farklı olur (Zıllıoğlu, 2003: 209). Bu yüzden özellikle iş çevrelerinde

zaman, kritik bir faktör olarak önem taşımaktadır. Zamana gösterilen özen, görgü kurallarının ve profesyonel iş etiketinin önemli bir yönünü oluşturur. Bununla birlikte geç kalmak kişinin üzerinde durulan konu ya da bekleyen kişi ile ilgilenmediğini, o yüzden de zamanında kendisinin beklenildiği yere gelmediğini ifade eder (Dinçer, 2015: 284). Dolayısıyla zaman, itibar ile ifade edilebilir. Örneğin; verilen randevulara ne kadar itibar gösterilirse, karşıdaki kişi kendisini o kadar mühim biri olarak görür. Fakat randevuların aksatılması veya gelinmemesi ise, karşıdaki kişiye verilen değer düşük seviyede olduğunu gösterir (Tutar ve Yılmaz, 2003: 71-72).

Zaman, kişilerin kariyerleri üzerinde performanslarının değerlendirilmesi aşamasında da rol oynamaktadır. Bir iş görüşmesine geç kalan aday yarattığı olumsuz ilk izlenimi silmek için çok iyi bir görüşme geçirmelidir. İşe sürekli geç kalan bir çalışan ise, uyarılır hatta uzun dönemde işten çıkarılmaktadır. Zira işveren için işe zamanında gelmek ve işlerin tamamlanması aynı derecede değerli görülür. Çalışanlara nazaran işverenlerin ya da yüksek statüye sahip kişilerin işe geç gelişi, üstünlüklerini tazeler ve iktidarını sembolize eder niteliktedir. Bu bakımdan statüsü yüksek olarak görülen kişinin işe veya toplantılara en son katılması normal olarak görülmektedir (Dinçer, 2015: 284). Ayrıca zamanın iletişim ile ilgili son boyutu ise, iletişimin zaman koşullarıyla ilgili olmasıdır. O halde kişilerin zaman kaygısı olmaksızın gerçekleştirdiği bir iletişim süreci, dar zaman diliminde yapılan ve taraflardan herhangi birinin sık sık saate baktığı bir iletişim sürecinden daha iyidir (Zıllıoğlu, 2003: 210).

2.3. MOTİVASYON

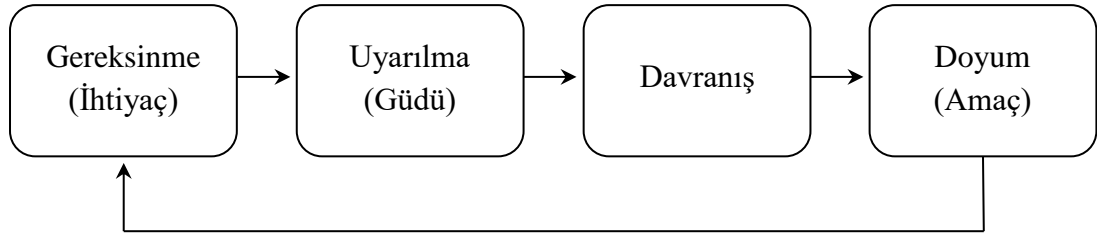
2.3.1. Motivasyon Kavramı

Motivasyon kavramı, batı dillerindeki “*motivation*” sözcüğünün karşılığı olup, İngilizce ve Fransızca’daki “*motive*” kelimesinden türetilmiştir. Bu kelime Latince’deki “*movere*”, yani “*hareket etmek*” anlamında kullanılan bir eylemdir (Adair, 2016: 9). Motive kelimesinin Türkçe’deki karşılığı ise, güdü veya harekete geçirici olarak ifade edilmektedir (Eren, 2015: 498). Dolayısıyla motivasyon kavramının özünü güdü oluşturur. Güdü, bireyleri belli bir amaç için harekete geçiren, hareketi yöneten ve hareketi devam ettiren bir güçtür (Güney, 2016: 357). Kısacası güdülerin etkisiyle harekete geçme ve gerçekleştirme sürecine motivasyon denir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 98).

Motivasyon, Koçel’e (2007: 483) göre belirli bir amaç için kişilerin kendi arzu ve istekleriyle davranması, Keser’e (2006: 3) göre bireyi davranışa yönelten içsel bir güç, Robbins ve Judge’a (2013: 204) göre ise bir hedefe ulaşma yolunda çabaya ilişkin yoğunluk ve kararlılık olarak tanımlanmaktadır. Bir başka tanıma göre yine motivasyon, belli bir eylemi yerine getirmek için kişilerin içsel ve dışsal faktörlerden aldığı güç ile davranışlarında kararlılık göstermesi ve davranışlarını yönetmesidir (Barutçugil, 2004: 372).

Motivasyon, güdüleme ve güdülenme olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Bir işi başarmak için gerekli olan inancı ve arzuyu, insan ya da insan topluluğuna vermek “*güdüleme*,” bir işi başarmak için ihtiyaç duyulan inancın ve arzunun kişiler üzerinde kendi kendine veya başkalarının etkisiyle oluşması ise, “*güdülenme*” olarak tanımlanır (Tanrıverdi ve Oktay, 2001: 34). Bu bakımdan güdülemenin etken, güdülenmenin ise edilgen bir tarafı vardır (Tınar, 1988: 3).

Öte yandan motivasyon, birbiriyle etkileşimli aşamalardan oluşan (Can, Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2009: 362) ve belli bir amaca yönelik birbirini izleyen davranışlarla ilişkili olan bir süreçtir. Bu süreç içerisinde her bireyin devamlı olarak tatmin etmeye çalıştığı bazı ihtiyaçları bulunmaktadır. Bireyde ortaya çıkan ihtiyaçlar motivasyon sürecini başlatır (Şahin, 2004: 525). Buna göre motivasyon süreci dört aşamadan oluşur ve Şekil 4’de gösterildiği gibidir.



Şekil 4. Motivasyonun Oluşma Süreci

Kaynak: Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Tüz, Melek (1998). **Örgütsel Psikoloji.** (3.Basım). Bursa: Alfa Basım Yayın. Sayfa: 98.

“İhtiyaç,” motivasyon sürecinin başlangıcıdır. Bir ihtiyaç ortaya çıktığında birey, o ihtiyacı karşılamayı ister. İkinci aşama olan “*uyarılma*,” ihtiyaçların giderilmesi için itici bir gücün oluşması anlamına gelmektedir. Bu güç, fiziksel ya da ruhsal isteklendirme ile oluşur. “*Davranış*,” motivasyon sürecinin üçüncü aşamasıdır. İhtiyaçların gerçekleşmesi uyarıldığında birey belli bir davranışta bulunur. Bu davranışın amacı, isteğin doyuma ulaşmasıdır. Bireyin gösterdiği davranış sayesinde ihtiyaçlar karşılanır ve son aşama olan “*doyuma*” ulaşılır. Böylece motivasyon süreci tamamlanmaktadır. Ancak doyuma yani amaca ulaşılmazsa birey tatminsizlik hissi duyarak, mutsuz olur (Kırel, 2001: 164).

Bütün bu anlatılanlara göre motivasyon kavramı, insan davranışının nedenlerini ve sonuçlarını inceleyen birçok bilim dalının ilgi alanına girer. Ayrıca ilgi, hırs, tutku, heves, moral, başarı, istek, arzu, amaç, hedef, eğilim, ihtiyaç, tutum, davranış, seçme, irade, teşvik, özlem, imrenme ve benzeri çoğu kavram motivasyonun tanımı içerisinde yer alır. Bu bağlamda farklı tanımlardan ve kavramlardan çıkarılacak ortak sonuç motivasyonun bireyin davranışlarını etkileme ve belirli amaçlar doğrultusunda bireyi harekete geçirme anlamının olmasıdır (Eroğlu, 2010: 413).

2.3.2. Motivasyonun Önemi

Motivasyon, bireyin yaşamı boyunca kendini idame ettirebilmesi, kendi hedeflerini belirleyebilmesi ve doyum noktasına ulaşabilmesi için içsel gücünü dışsal enerjiye çevirebilmesini sağlayan en önemli olgulardan biridir (Baygüz, 2011: 15). Çünkü motivasyon bireyi harekete geçirir, bireyin algılama gücünü artırır, düşünsel çabalarının gelişiminde katkıda bulunur, faaliyetlerin devamlılığını ve düzenini sağlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 99). Ayrıca bireyin her türlü davranışını

canlandırır, yönlendirir ve tamamlar (Berzek, 1984: 20). Bu nedenle motivasyon doğrudan davranışın kaynağı ile ilgilenmektedir. Davranışların nasıl yönlendirilebileceğini ve yönlendirilmiş bir davranışın yoğunluğunun nasıl arttırılabileceğini ortaya koymaya çalışmaktadır (Çiçek, 2009: 27).

Motivasyon, insan ve insan davranışlarını konu edinir. Dolayısıyla motivasyonun temel amacı, insanı kazanmaktır. İnsanları kazanabilmek için ise insan isteklerinin, beklentilerinin ve ihtiyaçlarının karşılanması gerekmektedir (Şahin, 2004: 526). Öyle ki Clarence Francis motivasyon ile ilgili şöyle demektedir. *“Bir insanın zamanını ve belirli bir ölçüde mahareti gerektiren bedeni faaliyetlerini saat üzerinden veya günlük olarak satın alabilirsiniz hatta belirli bir yerde insanın fiilen hazır bulunmasını sağlayabilirsiniz fakat bir insanın inisiyatifi, sadakatini; kalben, zihnen ve ruhen bağlanabilmesini satın alamazsınız. Bunlar satın alınamazlar, ancak kazanılabilirler”* (Baykal, 1974: 163).

Öte yandan motivasyon, insan unsurunun oluşturduğu örgütsel yapılara da etki eder. Çünkü örgütlerde hizmet veren insanların, amaçlar yönünde hareket etmeleri ancak etkin bir motivasyon sistemi ile mümkün olmaktadır (Ertürk, 2000b: 143). O halde örgütler açısından motivasyon, örgüt üyelerinin ihtiyaçlarını tatmin edebilecek ve doyum sağlayabilecek çalışma ortamları oluşturulup, insan davranışlarının arzulu bir şekilde harekete geçmesi ve örgütlerin amaçları doğrultusunda yönlendirilmesi süreci olarak tanımlanmaktadır (Can, Tuncer ve Ayhan, 2000: 187-188).

Örgütler, amaç ve hedeflerini çalışanlar aracılığıyla gerçekleştirmektedir. Bu yüzden örgütlerin amaç ve hedeflerine ulaşması için çalışanları motive etmesi, örgüt yönetiminin vazgeçilemez unsurları arasına girmiştir. Özellikle sanayi devrimi sonrasında yaşanan küreselleşme, uzmanlaşma, teknoloji ve iletişimdeki gelişmeler ile bilginin yaygınlaşması çalışanların motivasyonunu son derece önemli hale getirmiştir (Tezcan, 2006: 39). Bu bağlamda motivasyon, çalışanların amaçları ile örgütlerin amaçlarını uyumlu hale getirmek için uygulanan yöntemleri içerir. Böylelikle motivasyon bir yandan örgüt verimliliğini yükselmesini, diğer yandan çalışanların örgütten bekledikleri doyum düzeyinin artırılmasını ve çalışanlarda verimli çalışma ile iş başarıma arzusunun oluşmasını sağlamaktadır. (Genç, 2013: 147).

Tüm bu bilgiler ışığında, insanın kendini gerçekleştirmesi ve mutluluğunu sağlayabilmesi için gerek toplumsal yaşamda gerekse iş yaşamında insanlar tarafından motivasyon kavramının benimsenmesi ve çok iyi bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir (Baygüz, 2011: 15).

2.3.3. Motivasyon Çeşitleri

Motivasyon çeşitlerine yönelik olarak yapılan en genel sınıflandırma; içsel motivasyon, dışsal motivasyon, fizyolojik motivasyon, psikolojik motivasyon ve sosyal motivasyon şeklindedir.

2.3.3.1. İçsel Motivasyon ve Dışsal Motivasyon

İçsel motivasyon, bireyin ilgi, merak, anlama veya başarıya gibi içsel ihtiyaçlara karşı geliştirdiği ve kontrol mekanizmasının bireyin kendisinde olduğu motivasyon çeşididir. Başka bir ifadeyle içsel motivasyon, bireyin doyum elde etmek için herhangi bir dışsal faktörün etkisinden bağımsız bir şekilde kendi isteği ile harekete geçmesidir (Akbaba, 2006: 345). Çünkü bireyler kendi iradeleriyle davranma ve kendi kararlarını verme arzusu içindedirler. Bu yüzden bireyler, bir şeyi yapmak zorunda oldukları için değil, yapmayı istedikleri için yaptıklarında ihtiyaçlarını ve arzularını doymuş olur (Raffini, 1996: 3).

Dışsal motivasyon ise, bireyin yapmayı istemediği işler konusunda ödül, ceza, baskı veya takdir edilme gibi dışsal faktörlerin etkisi ile harekete geçmesidir. Dışsal motivasyon, bireyin çevresinden aldığı pekiştirme veya ödüllendirme ile istenilen bir şeyin yapılmasını sağlar. Dışsal motivasyonun etkisi uzun sürmez, kalıcılığı ve yoğunluğu düşüktür. Çünkü sürekli dışarıdan beslenmeye ihtiyacı vardır (Aslantürk, 2014: 13).

İçsel ve dışsal motivasyon arasındaki temel farklılık davranışın belirlenmesini sağlayan ve kontrol eden nedenlerle ilgilidir. İçsel motivasyonda kontrol kişinin kendisinde iken; dışsal motivasyonda kontrol çevrededir. İçsel motivasyonda işin kendisi kişiyi motive ederken; dışsal motivasyonda çevreden gelen faktörler kişiyi motive eder. Sonuç olarak, içsel ve dışsal motivasyon çeşitleri insanların motivasyonu üzerinde oldukça önemlidir (Dündar, Özutku ve Taşpınar, 2007: 108-109).

2.3.3.2. Fizyolojik Motivasyon

Fizyolojik motivasyon, insanların yaşamını sürdürebilmesi için gerekli olan motivasyon çeşididir. Bu motivasyonlar, insanların temel ya da birincil ihtiyaçlarının elde edilmesine yöneliktir. Dolayısıyla fizyolojik motivasyon, insan vücudunun biyolojik bir organizma olarak işlevliğini ve sürekliliğini sağlamak için tatmin edilmesi gereken ihtiyaçlardır. Fizyolojik ihtiyaçlar tatmin edildikçe insanların motive olma özelliği ortadan kalkar ama hiçbir zaman yok olmaz. Bu ihtiyaçlar, belirli aralıklarla ortaya çıkar ve tatmin edilmesi gerekir. Fizyolojik motivasyonlar yarı bilinçli, yarı bilinçsiz olup barınma, beslenme, giyinme, ısınma ve cinsellik gibi ihtiyaçları kapsar. Bunlar tüm canlılarda var olan fakat insanlar arasında şiddet veya yoğunluğu farklı olan kısmen birbirinden bağımsız ihtiyaçlardır. Bu bağlamda fizyolojik motivasyon, insanların diğer tüm ihtiyaçlarına göre üstün konumdadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 100-101).

2.3.3.3. Psikolojik Motivasyon

Psikolojik motivasyon, bireyin kişilik yapısı ve davranış özellikleri ile ilgilidir. Bu motivasyonun oluşumunda yaşam koşullarına bağlı olarak farklılık gösteren kişilik yapıları, bireylerin davranışlarını biçimlendirir. Farklı kişilik yapıları, farklı psikolojik ihtiyaçlara yön verir. Bundan dolayı psikolojik ihtiyaçları incelemek ve anlamak zordur (Sav, 2014: 14). Örneğin; psikolojik ihtiyaçlar kimi zaman başarılı olma isteği kimi zaman özgür yaşama düşüncesidir. Bunların ortak yönü ise, bireylere özel olmalarıdır. Çünkü bireyler herhangi bir olaya karşı farklı tepkiler verebilir. Söz gelişi, bazı olaylar karşısında soğukkanlı olmaya çalışan kişilerin olduğu gibi benzer olaylara karşı çabuk sinirlenen kişilerde vardır. Aynı zamanda başkalarına karşı hoşgörülü ve saygılı davranan kişilerin olduğu gibi başkalarına karşı kırıcı davranan kişilerde vardır. Buna benzer olarak sıkıntı, korku, ilgi veya mutluluk gibi duygular da kişilere göre değişkenlik gösterir. Bu bakımdan psikolojik motivasyon, motivasyon çeşitleri içerisinde en karmaşık olanıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 102).

2.3.3.4. Sosyal Motivasyon

Sosyal bir varlık olan insanın, diğer tüm canlılardan farkı toplu halde yaşamaya ihtiyaç duymasıdır. Bu yüzden bir arada yaşayan insanlar, toplumun temelini

oluşturan ve yöneten gelenek, görenek veya kanun gibi kurallar içerisinde yaşamlarına devam ederler. Toplumsal yaşamın düzenini ve devamını sağlayan söz konusu olan kurallar, insan yaşamında istenilen davranışları alışkanlık hale getirirler. Yani, toplumun beğendiği ve takdir ettiği davranışlar, insanların ulaşmak istedikleri davranışları üzerinde motive edici rol oynar (Öztabağ, 1970: 44).

Sosyal içerikli motivasyonlar, toplumların değerli olarak kabul ettiği, bireylerin ise karşılıklı ilişkilere dayalı sosyal yaşamlarında ulaşmak istediği ve çaba gösterdiği olgulardır. Örneğin; sevmek, sevilmek, beğenilmek, tanınmak, gruplara üye olmak veya başkalarına yardım etmek gibi bireyleri harekete geçiren sosyal içerikli duygu ve düşüncelerdir. Sosyal içerikli motivasyonlar, bireylerin kişilik yapısına göre değişik biçimlerde oluşurlar ya da doğrudan doğruya toplumun koşullarına bağlı olabilirler. Öyleyse, toplumun değişik kesimleri arasında yer alan bireylerin farklı sosyal motivasyonlara sahip olması doğaldır (Ertürk, 2000a: 15).

2.3.4. Motivasyonu Etkileyen Faktörler

Örgütsel verimliliği artırmak amacıyla motivasyondan yararlanmak mümkündür. Bunun içinde en önemlisi örgüt üyelerinin etkinliğini artırmaktır. Örgüt üyelerinin bireysel veya kolektif olarak etkinliğini artırmanın yolu ise, motive edici araçların kullanılmasıdır (Eroğlu, 2010: 416-417). Dolayısıyla işgörenlerin etkinliğini ve verimliliğini artırmak için yönetim, bazı teşvik araçları kullanır. Bu araçlar, bireysel ihtiyaçlar farklılık gösterdiğinden kişiye, ortama ve zamana göre değişiklik gösterebilir (Çetin, 2013: 74). Bu bakımdan her örgütte her işgörene aynı yöntemler uygulanamaz. Bir örgütte uygulanan yöntemler başarılı olsa da aynı yöntemler başka bir örgütte başarılı olmayabilir (Eren, 2015: 516).

Çalışma hayatında herkes için aynı etkiyi oluşturan motivasyon araçlarını tespit etmek ve buna göre motivasyon modeli geliştirmek oldukça zor bir durumdur. Ancak önem sırası değişmesine rağmen etkinliği hemen hemen herkes tarafından kabul edilen ve birçok araştırmayla saptanan motivasyon araçlarını “*Ekonomik Faktörler*”, “*Psiko - Sosyal Faktörler*” ile “*Örgütsel ve Yönetimsel Faktörler*” olmak üzere sınıflandırabiliriz (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 119).

2.3.4.1. Ekonomik Faktörler

Örgütlerin kuruluş amacı ile işgörenlerin çalışma nedenleri ekonomik temellere dayanmaktadır. Aynı zamanda işgörenlerin iş arama ve işe girmedeki temel amacı; kendilerinin ve ailelerinin hayatlarını idame ettirebilmek, geleceklerini garanti altına alabilmek, sürekli ve yeterli bir gelir kaynağına kavuşabilmektir. Bu nedenle işgörenlerin motive olmasında ekonomik faktörler son derece önemli rol oynar (Keser, 2006: 164). Ekonomik faktörler temel olarak dört başlık altında ele alınabilir. Bunlar; ücret, prim sistemi, kâra katılma ve ödüllendirilmedir.

Ücret: İşgörenin, bir işi gerçekleştirirken gösterdiği emeğin karşılığında aldığı ve geçimini sağladığı gelire denir (Çakır, 2006: 1). Ücret, sadece emeğin veya performansın değil, örgütlerdeki başarının da karşılığıdır. Bu yüzden ücret, işgörenlerin örgütlere bağlı kalmasında etkili bir motivasyon aracıdır (Pekel, 2001: 28). Özellikle yetenekli işgörenlerin istihdam edilmesi ve onların işe başladıktan sonra örgütlerde kalmasının sağlanması yine ücret ile ilgilidir (Can, 1994: 169). Ayrıca ücret, işgörenlerin ihtiyaçlarını karşılama, yeteneklerini değerlendirme, kendini güvende hissetme ve amaçlarına ulaştırma aracı olarak da görülebilir (Gümüş ve Sezgin, 2012: 24).

Öte yandan işgörenler bilgi, beceri ve deneyimlerini göz önünde tutarak kendilerini diğerleriyle kıyaslarlar. İşgörenlerin kendi niteliklerine eş ya da eş olmayan insanlardan daha az ücret aldığını bilmesi, onların motivasyonunu olumsuz etkiler. Bu nedenle tüm işgörenler, ücret politikalarının adil olmasını (Günbayı, 2000: 5) ve eşit işe eşit ücret ödenmesini isterler. Çünkü işgörenler, sergilemiş oldukları emeğin karşılığında, kendilerine ödenmesi gereken tutarı tahmin edebilirler. Şayet işgörenler, üretime katmış olduğu emeğin karşılığında diğerlerinden daha az ücret aldığını fark ederlerse iş tatmini ve örgüte olan güvenleri azalacaktır (Maitland, 1997: 44). Öyleyse ücret, yalnızca işgörenlerin belirli biyolojik ve fizyolojik ihtiyaçlarını karşılayabilecek biçimde değil onların psikolojik beklentilerini karşılayabilecek şekilde düzenlenmelidir (Kavi, 2006: 80).

Prim Sistemi: Örgütler, işgörenlerine verimli ve üretimi artırıcı çalışmalarını karşılığında prim verirler. Prim, işgörenlerin almış oldukları sabit ücretin dışında, onları daha fazla çalışmaya teşvik etmek amacıyla örgütler tarafından verilen ek

ücrettir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 121). Prim sistemi uygulaması; kota fazlası üretim primi, satış primi ve fazla mesai primi gibi çeşitli isimlerle örgütlerde uygulanmakta ve işgörenleri motive etmektedir (Koç ve Topaloğlu, 2010: 211).

Diğer yandan prim sisteminin işgörenlerin motivasyonu üzerinde olumsuz etkileri de bulunmaktadır. Bu olumsuz etkilerden ilki, prim sisteminin uygulanmasının oldukça zor olmasıdır. Çünkü yapılan işin ölçülmesinin kolay olmadığı örgütlerde sorunlara sebep olmaktadır. Örneğin; primli sisteme göre ücret alan işgörenler bazen üst konumdaki kişilerden daha fazla ücret alabilmektedir. Bu durum yönetim açısından sakıncalar oluşturmaktadır. Diğer olumsuz etkileri ise, işlerin hızlı yapılması nedeniyle kalitenin düşmesine, iş kazalarının artmasına, işgörenlerin kendilerini yıpratmasına neden olmaktadır (Taşpınar, 2006: 60).

Kâra Katılma: İşgörenlerin performansına ve başarısına bağlı olarak, örgütte oluşan kârdan pay alması yani örgütlerin kârına işgörenlerin ortak olmasıdır. Örgütlerin her dönem sonunda elde ettiği kârın bir bölümünün, kârın sağlanmasında emeği ve katkısı olan işgörelere dağıtılması kâra katılma sisteminin özünü oluşturmaktadır (Keser, 2006: 166). Bu sistem işgörelere sadece ücret vermek dışında özendirici bir araç olarak kullanılan oldukça eski ve geçerli bir yöntemdir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 123).

Kâra katılma sistemin amacı, işgörenlerin örgüte ilgisini artırmak, işgörenlerin mali güvenliğine katkıda bulunmak, daha fazla çaba sarf ettirmeye özendirmek (Yüksel, 2000: 231), onların emeğinin örgüt için önemli olduğu duygusunu yaşatmak ve örgüte olan bağlılıklarını sağlamaktır (Keser, 2006: 166). Ayrıca kâra katılma sistemi, kalifiyeli işgücünün örgüte çekilmesi ve çalışmasının sağlanması açısından da anahtar bir rol oynamaktadır (Yılmaz, 2005: 987).

Ödüllendirme: Ödül, başarılı bir iş veya hizmete karşılık, kişi veya kişilere verilen değerli armağanları kapsamaktadır (Kumkale, 1996: 99). Ödüllendirme sistemleri, örgütlerin işgörenlerde olmasını arzuladığı davranışları ve çalışma sonuçlarını pekiştirme yani güçlendirmeyle ilgidir (Helvacı, 2002: 158). İşgörenleri özendirmek ve örgüte bağlamak amacıyla başarılı olanlara ve yenilik getirenlere bir takım ödüller vermeyi amaçlayan bu sistem, işgörenlerin doğasında var olan yaratıcı gücü ortaya çıkartır (Keser, 2006: 167).

Ödül sistemi adil, tutarlı ve yansız olmalıdır. Ödüllerin dağılımı sırasında işgörenler arasında adalet duygusunu sorgulatacak bir havanın oluşması bile işgörenlerin performansını olumsuz etkileyerek, moral ve motivasyonlarının düşmesine neden olacaktır. Bu nedenle öyle bir ödül sistemi olmalıdır ki ödülü alan veya alamayan işgörenler, ödüllerin adil olduğuna inanmalıdırlar. Böyle bir sistemin örgütlerde kurulması ödülü alamayan işgörenleri de motive edecektir (Can, 1994: 170).

2.3.4.2. Psiko - Sosyal Faktörler

Bireyi ekonomik faktörler kadar psiko - sosyal faktörlerde motive etmektedir. Bu faktörler, işgörenlerin ekonomik bir varlık olmalarının yanı sıra psikolojik ve sosyal bir varlık oldukları düşüncesini desteklemektedir (Keser, 2006: 167). Psiko - sosyal faktörler genel olarak on iki başlık altında ele alınabilir. Bunlar; rekabet, öneri sistemi, takdir edilme, sosyal katılım, çevreye uyum, değer ve statü, işi çekici kılma, sosyal faaliyetler, özel yaşama saygı, bağımsız çalışma ortamı, sosyal ve psikolojik güvence, gelişme - başarı ve yükselme olanaklarıdır.

Rekabet: İşin monotonluğunu ve yoğunluğunu hissettirmeyerek işgörene dinamizm ve şevk veren psiko - sosyal faktörlerden biridir. İşgörenin rekabete yönelmesinin temel amacı; takdir edilme, saygı görme ve en önemlisi kendini gerçekleştirme gibi ihtiyaçlarının giderilmesini istemesidir. Dolayısıyla rekabet, işgörenlerin verimliliğini artırır ve onları motive eder (Özgener, 1996: 123).

Newstrom ve Davis'e (1993: 123) göre rekabet, işgörenlerin bir işi diğer işgörenlerden daha iyi yapma istek ve arzusuna sahip olmalarından kaynaklanmaktadır. Aynı zamanda rekabet, işgörenlerin performansını artırarak daha kaliteli çalışmalarını sağlamaktadır. Rekabet ile motive olmuş işgörenler, işlerine hâkim olma, işlerini yaparken ortaya çıkabilecek engeller ile mücadele etme yeteneklerini kullanarak problemlerini çözme ve problem çözme yeteneklerini geliştirme gibi davranışlarda bulunmaktadır.

Öneri Sistemi: İşgörenlerin içinde bulunduğu örgüt ile ilgili düşünce ve tavsiyelerini özgür bir şekilde üst yönetime ifade edebilmelerini sağlayan bir sistemdir. Öneri sistemi, örgütlerde demokratik bir yapının oluşmasını sağlar. Örgütler, işgörenlerin fikir, düşünce ve tavsiyelerini önemseyerek

değerlendirebiliyorsa, yönetim ve işgörenler arasında iyi bir iletişim sağlandığından söz edilebilir. Burada önemli olan yalnızca işgörenlerin fikir, düşünce ve tavsiyelerin alınması değil, bunların üst yönetim tarafından özenle incelenip daha sonra yararlı olanların etkili bir şekilde uygulamaya geçirilmesidir (Haktanıyan, 2012: 88).

İşgörenlerin, öneri sistemiyle üst yönetime fikir, düşünce ve tavsiyelerini aktarabilmesi hem kendisine hem de örgüte olan güvenini pekiştirir ve artırır. Ayrıca öneride bulunan işgörenler, kendilerine değer verildiğini hissederek daha verimli çalışmaya gayret eder ve kendisinin örgütün önemli bir üyesi olduğuna kanaat getirir. Bundan dolayı öneri sistemi, işgörenleri motive etmede etkili olmaktadır (Baygüz, 2011: 92).

Takdir Edilme: İşgörenlerin, mensubu oldukları örgütlerde iyi yaptıkları bir iş sonrasında takdir edilmeye ihtiyaçları vardır (Örücü ve Kanbur, 2008: 87). İşgörenlerin başarısının takdir edilmesi motivasyonu yükseltmekte ve performansını da iyileştirmektedir. Teşekkür ve beğeni ifade eden takdir sözcüğü, motive etme bakımından kolay, ucuz ve etkilidir (Üçkardeş, 2013: 28-29).

Çalışma ortamında, gerek yöneticiler gerekse çalışma arkadaşları tarafından takdir edilmek, işgörenlerin üzerinde olumlu etki oluşturmaktadır. Özellikle üstleri tarafından takdir edilme ve beğenilme işgöreni işine ve işyerine daha fazla bağlı hale getirmektedir. İşgörenlerin yaptıklarından dolayı takdir görmemesi veya yaptıklarının beğenilmemesi ise uzun vadede onların daha az çalışmasına zemin hazırlamaktadır (Keser, 2006: 169).

Sosyal Katılım: İşgörenler bir örgütte işe başlayınca ya da kendilerine verilen bir işi yapmaya çalışınca, ilk olarak sosyal ihtiyaçlarından olan aidiyet ve bütünleşme duygularından dolayı, katılabileceği sosyal bir grup arayışına girerler. Böylece işgörenler, o örgütün var olan ilişkiler sistemine dâhil olmaktadır. Her örgütün, örgütsel yapısına göre oluşan ve gelişen bir ilişkiler sistemi ve işleyişi vardır. Bir işgörenin üstlendiği görevde yalnız başına yani ilişkiler sistemine dâhil olmadan çalışma ihtimali yok denecek kadar azdır (Erdoğan, 1996: 301).

Sosyal gruplara katılım, bir yandan işgörenlerin karşılıklı ilişki kurma ihtiyaçlarını tatmin ederken diğer yandan her türlü konuda işgörelere destek ve yardımcı olmaktadır. Ayrıca sosyal gruplar, işgörelere ait olma ve bağlılık

duygusunu kazandırmaktadır (Gümüş ve Sezgin, 2012: 37-38). Bu sebeple örgüt içerisindeki işgörenlerin, yakın ilişkiler kurmadığı zaman sosyal motivasyonlarının ve içinde bulunduğu örgüte karşı aitlik duygularının azaldığı görülmektedir. Dolayısıyla örgütlerde sosyal katılım, işgörenlerin motivasyonunu artırıcı bir faktör olarak dikkat çekmektedir (Koç ve Topaloğlu, 2010: 213).

Çevreye Uyum: İşgörenler işe ilk girdikleri zaman çalışma arkadaşları ile hemen iletişime geçmeli ve onları tanımaya çalışırken kendilerini de tanıtmalıdır. Aynı zamanda işgörenler yeni katıldıkları örgütün kültürüne, geleneklerine ve kurallarına uyum sağlamalı ve üzerlerindeki yabancılaşma duygusunu atmalıdırlar (Ünlüönen, Ertürk ve Olcay, 2007: 14). Aksi takdirde kendi dünyasında yaşamak isteyen ya da içine kapanık işgörenler örgüte yararlı olmadıkları gibi kendilerine de yararlı olamazlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 131). Bu aşamada en büyük rol örgütün yöneticisine düşmektedir. Yönetici yeni işe aldığı veya iş verdiği işgörene gerekli ve yeterli bilgiyi ne kadar kısa sürede aktarabilirse, işgörenlerin en kısa zamanda örgütteki kaynaşmasını ve bilinçli bir şekilde hareket etmesini sağlamış olur. Böylelikle işgörenler çevresine sağladığı uyum ile mutlu ve huzurlu hisseder (Ünal, 2014: 43).

Değer ve Statü: İşgörenler, örgüt içerisinde saygınlık kazanmak, söz sahibi olmak, güçlü olmak ve örgütte etkili olmak için çaba sarf etmektedir. Çünkü işgörenlerin örgütte, çalışma arkadaşlarından ve üstlerinden gördüğü itibar önemli bir motivasyon aracıdır (Genç, 2013: 145). Bu yüzden örgüt üyeleri tarafından değer verilme, işgörenlerin faydalı olmasına yardımcı olmaktadır. Değer verilmemesi durumunda ise işgörenlerin aşağılık duygusuna kapılmasına, kendisini çaresiz ve güçsüz hissetmesine neden olur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 129).

Statü ise, bireye toplumda başkalarının atfettikleri değerlerden oluşan bir kavramdır. Başka bir ifadeyle, bireyin toplumsal yapı içinde işgal ettiği yerdir. Statü, daha çok saygı ile birlikte anılır. İşgörenler böyle bir öneme sahip olabilmek için her türlü çabayı göstermektedir. Çalışılan mevki ne olursa olsun gerçek bir statüye sahip olan kişi, gerek iş arkadaşlarından gerekse iş dışında ilişkisi bulunduğu diğer kişilerden saygı görür. Bu bağlamda saygı duyulan işgören olarak kabul edilme herkes için derin bir tatmin duygusu oluşturur (Eren, 2015: 521).

İşi Çekici Kılma: İşin daha cazip ve sevimli hale getirilmesine denir. Bu durumda işgörenlerin işi daha cazip hale getirilerek, onların çalışma isteği ve işi benimseme duygularının artırılması sağlanmaktadır. Diğer bir ifadeyle örgütler, işi monotonluktan çıkartarak işgörenleri motive etmektedir (Özgüler, 2015: 91). O halde işgörenler işin çekiciliğine göre emek harcamaya istekli veya isteksiz olmaktadır. Örneğin; çok zor şartlar altında çalışan işgörenler, ulaşılan sonuçlardan memnun olmaları nedeniyle bir işi istekle ve şevkle yapabilir. Buna karşılık çok basit bir iş bile işgörenler tarafından isteksizce yapıldığında çekilmez olabilir (Fındıkçı, 2006: 395).

Kendisi için çekici olan işi yapan işgörenler, o işe karşı olumlu bir tutum sergileyerek daha dikkatli, planlı ve yöntemli hareket etmektedir. Bu olumlu tutum işin gerektirdiği kişisel özen ve işgörenlerin sahip olduğu sanatkârlık ruhunu kapsamaktadır. Bir işgören ne kadar sanatkâr ruha sahipse ve yaptığı iş ile ne kadar övünüyorsa, onun kişisel tatmin arzusu o şekilde yüksek olmaktadır. Bu yüzden işgörelere bir eser oluşturmak için kişisel tatmini sağlayan cazip işler verildiğinde, o işgörenler için özendirme aracı rolünü oynayacaktır (Eren, 2015: 519).

Sosyal Faaliyetler: Örgütler, işgörenlerin iş dışındaki boş zamanlarını değerlendirmek amacıyla çeşitli sosyal etkinliklere yer verebilir. Örneğin; spor müsabakalarının yapılması, özel günlerin çeşitli programlarla kutlanması, tarihi bölgelere, sinemaya ve tiyatroya gezilerin düzenlenmesi gibi sosyal faaliyetler örgütte bütünlüğü temin eder ve işgöreni isteklendirir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 133).

Sosyal faaliyetlerde iki önemli nokta bulunmaktadır. Bunlardan birincisi; işgörenlerin boş zamanlarını değerlendirerek örgüt üyeleri arasında kaynaşmayı ve dayanışmayı sağlamaktır. İkincisi ise, sosyal faaliyetlere katılan işgörelere ilham veren doğal liderleri saptamaktır. Bu liderler, çalışma saatleri içerisinde etrafındakileri olumlu veya olumsuz olarak cesaretlendirir. Sonuç olarak, sosyal faaliyetler değerlendirildiğinde; işgörenleri örgüte bağlayan, sevdiren ve motive eden bir psiko - sosyal faktördür (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 134).

Özel Yaşama Saygı: İşgörenlerin çalışma hayatları dışında, özel hayatlarında da ilgi duyduğu ve saygı duyulmasını istediği birçok konu bulunmaktadır. Örneğin;

hobileri, tutkuları, aile ilişkileri, sağlık durumları, dini ve siyasi görüşleri gibi argümanlar, işgörenin özel yaşantısını oluşturur ve ona özgüdür. İşgörenlerin özel yaşamındaki değerlerin korunması ve hassasiyetle dikkat edilmesi örgütler için önem arz eder. Örgütler, işgörenlerinin etkili bir şekilde çalışması için onların iş dışı bireysel problemlerini hoşgörü ile karşılamalı ve problemlerin çözüme kavuşturulmasında yardımcı olmalıdırlar. Bu durum işgörenlerin çalışma isteğini güçlendirecektir (Eren, 2015: 523).

Bağımsız Çalışma Ortamı: Birçok işgören serbest hareket etmek, inisiyatif sahibi olmak ve sorumluluk alarak kendi başına iş yapmak ister (Genç, 2013: 146). Çünkü işgörenler belli bir serbestlik ortamında çalıştığı takdirde, kendisini örgütün içinde değerli olan bir eleman olarak hisseder. Öyleyse işgörelere iş yaparken ne derecede özgürlük tanınıyorsa, o derece doyuma ulaşırlar. Ancak bağımsız hareket etmek, işgörelere sınırsız bir özgürlük tanınması anlamına gelmez. Böyle bir durum varsa örgütsel yapının ve otoritenin varlığından söz edilemez (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 127).

Öte yandan işgörelenler sürekli kontrol altında tutulmaktan ve aşırı baskı altında çalışmaktan hoşlanmazlar. Bu tür otoriter ve baskı içeren yaklaşımlar, işgörelenlerde isteksizlik ve mutsuzluk oluşturur. Aynı zamanda işgörelenlerin kendilerini sorgulamasına ve hata yapmasına sebep olur. Bu yüzden işgörelenlerin motivasyonu olumsuz yönde etkilenmekte ve üretkenliği törpülenmektedir (Keser, 2006: 168).

Sosyal ve Psikolojik Güvence: İşgörelenin hastalık, yaşlılık, emeklilik, kaza, ölüm ve işsizlik gibi sigorta türlerine sahip olması sosyal güvence kapsamında bireysel güvenliği sağlamak amacıyla örgütsel sistemlerde olması gereken hususlardır. O halde işgörelenlerin karşılaşılabileceği her türlü riske karşı önlemlerin alınması işgörelenlerin motivasyonunu artırmak açısından önemlidir (Eren, 2015: 518). Burada söz konusu olan koruma tedbileri işgörelenlere bağışlanmış bir hak değil, hukuki bir zorunluluktur. Bu yasal zorunluluğu güvence altına almak ve tesis etmek örgütlerin asli görevidir. Ayrıca örgütler bu hakları daha da genişleterek işgörelenlerin memnuniyet duymasını sağlayabilir. Böylelikle bu haklara sahip olan işgörelenler kendini örgütlerde güven içerisinde hisseder (Peker ve Aytürk, 2000: 299).

İşgörenler, sosyal güvence istediği gibi çalışma ortamında psikolojik güvence de istemektedir. Psikolojik güvence kavramı, işgörenlerin çalıştıkları iş ortamındaki atmosfer içinde işin temposunu ve doğasını kapsamaktadır. Buna göre iş yerinin çalışma atmosferini bozan zararlı ve olumsuz psikolojik öğeler kaldırılırken, olumlu nitelikli çalışma koşulları oluşturulmalıdır. Bu durumda psikolojik güvenceyi sağlayan örgütlerin başarılı olması ve işgörenlerin ise motive olması mümkündür (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 133).

Gelişme, Başarı ve Yükselme (Terfi) Olanakları: Çoğu işgören herhangi bir örgüte girmeden önce veya girdikten hemen sonra örgüt içerisinde gelişme ve yükselme olanaklarını araştırmaktadır. Çünkü işgörenler, örgütün sahip olduğu her türlü olanaktan yararlanarak ve kişisel bilgi, birikim ile tecrübelerine de dayanarak daha yüksek basamaklara tırmanmak isterler (Kuşluvan, 1999: 60). O halde gelişme, bireylerde bulunan ancak gizli kalmış beceri ve yeteneklerin açığa çıkması veya mevcut bilgi ve deneyimlerin daha etkili kullanılmasıdır (Dinçer ve Fidan, 1997: 277). Bu durum işgörenlerin başarılı olmasını sağlamaktadır. Başarılı olma isteği, işgörenlerin psikolojik açıdan rahatlamasına ve kendilerine olan güven duygusunun artmasına katkıda bulunmaktadır. Öyleyse işgörenlerin başarılı olma isteği, yönetim tarafından teşvik edilmeli ve her zaman canlı tutulmalıdır (Kumkale, 1996: 164).

Öte yandan işgörenler çalıştıkları örgütlerde işleri iyice öğrenip tecrübe kazandıkça, işler monoton hale gelecektir. Bundan dolayı işgörenler, buldukları mevkilerdeki yetkilerini ve sorumluluklarını yetersiz görecektir ve daha yüksek yetki ve sorumluluklar için fazlasıyla çalışmayı arzu edecektir (Eren, 2015: 519). Böylece işgörenlerin örgüt içerisinde fazlaca çalışması, kendini geliştirmesi ve başarı elde etmesi onların yükselmesini sağlamaktadır. Yükselme, bireyin daha yüksek bir konumdaki göreve getirilmesidir (Haktanıyan, 2012: 87). Emeği karşılığı yüksek bir konumda göreve getirilmeyen veya getirilmesi engellenen işgörenlerin ise, çalışma gayret ve istekleri azalmaktadır (Eren, 2015: 519).

2.3.4.3. Örgütsel ve Yöneltsel Faktörler

İşgörenlerin motivasyonunu etkileyen ekonomik ve psiko - sosyal faktörlerin yanı sıra örgütsel ve yöneltsel faktörlerde bulunmaktadır. Bunlar; eğitim, iletişim, amaç birliği, disiplin sistemi, takım çalışması, kararlara katılma, esnek çalışma

saatleri, yetki ve sorumluluk devri, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, iş rotasyonu - iş genişletme ve iş zenginleştirme olmak üzere on başlık altında ele alınabilir.

Eğitim: Yaşam boyu devam eden bir ihtiyaçtır. Eğitim ihtiyacında güdülenen amaç; mesleki gelişmelerin gerekli kıldığı teknik, teknolojik ve bilimsel konularda yetiştirme, bilgi kapasitesini genişletip aynı ya da farklı alanlarda uygulanan yöntemleri öğretme ve tüm bu gelişmelerin sonucu olarak kişisel yeteneklerin maksimum seviyede arttırmadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 137). Örgütlerde eğitim ise, işgörenlerin eksik yönlerini tamamlamaya hizmet etmektedir. Böylece işgörenler, örgütün kendilerini geliştirmeye ve pekiştirmeye yönelik faaliyetlerini olumlu algılayıp motivasyonlarını yüksek tutacaktır (Keser, 2006: 173).

Bu bağlamda örgütler işgörenlerin bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirmeye katkıda bulunabilecek ve onları motive edebilecek eğitim programları düzenlemelidir. Çünkü örgüt içi veya dışı düzenlenen kurslar, fuarlar, seminerler ve konferanslar gibi etkinlikler işgörenlerin daha başarılı ve verimli olmasını sağlamaktadır (Peker ve Aytürk, 2000: 305). Ancak eğitimin gerçekleştirilmesinde işgörenlerin gelişime açık yanlarının tespit edilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde verilen eğitimler, örgütler ve işgörenler tarafından hayal kırıklığı ile neticelenir. Doğru ve işe yarar bir eğitim düzenlendiğinde özgüvenleri artmış işgörenler öğrendikleri yeni bilgi ve beceriler ile işleri daha hızlı ve kaliteli yapabilme kapasitesine erişebilecektir (Önen ve Tüzün, 2005: 110-112).

İletişim: Örgütlerin amaç ve hedeflere ulaşabilmeleri için etkili iletişim sistemine sahip olması gerekmektedir. Çünkü günümüzde kişilerin ve örgütlerin başarısı iletişim ile ölçülmekte ve değerlendirilmektedir (Peker ve Aytürk, 2000: 211). Aynı zamanda örgütlerin planlama, yöneltme, karar verme, koordinasyon, güdüleme ve denetimin sağlanabilmesi, etkin iletişim ile gerçekleşmektedir. Bu yüzden insan vücudunda kan dolaşımının oynadığı rol ve önem ne ise, iletişimin örgütlerdeki rolü ve önemi aynı şekildedir (Genç, 2013: 208-209).

İletişim hem insan davranışını etkileyen süreçlerin hem de tüm yönetim süreçlerin temelini oluşturmaktadır. Örneğin; örgütlerde duygu ve düşüncelerin, emir ve haberlerin yayılmasını sağlayan iletişim, örgüt içi işgörenlerin davranışlarını etkiler ve yönlendirir. Dolayısıyla örgüt içinde etkin ve iyi düzenlenmiş iletişim

sistemi, örgüt üyeleri arasında güdüleyici bir özellik taşır (Kaya, 1993: 107) ve örgütteki çatışmayı azaltır. Ayrıca işgörenler iletişim sayesinde kişisel veya örgütsel sorunlarını açıkça ifade edebilirler. Böylece belirsizlik ve güvensizlik gibi sorunlar ortadan kalmakta ve işgörenlerin motivasyonları artmaktadır (Keser, 2006: 174).

Buradan anlaşılacağı üzere örgütün devamlılığın sağlanması yönünden oldukça önemli bir yere sahip olan iletişim, gerek bilgi aktarımı gerekse örgüt üyelerinin arasındaki ilişkinin geliştirilmesi amacıyla kullanılmaktadır. Bu gayelerin gerçekleştirilmesi için örgütlerde var olan dikey, yatay ve çapraz iletişim kanallarının açık tutulması gerekmektedir. Açık olan iletişim kanalları işgörenlerin, örgüt ile ilgili konularda bilgi sahibi olmasını, öneriler getirmesini ve tartışabilmesini sağlamaktadır. Üstelik örgüt içerisinde iyi ve insancıl ilişkilerinin oluşması iletişim kanallarının etkin kullanıldığının göstergesi olarak kabul edilmektedir. Sonuç olarak böyle bir ortamın oluşturulması, işgörenleri motive etmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 139).

Amaç Birliği: Örgütlerin başarısı için işgörenlerin ve örgütlerin amaçlarının uyumlu olması gerekmektedir. Başka bir ifadeyle örgütlerin amaçları işgörenler tarafından iyi algılanmalıdır. Amaçların uyumlu olması her iki taraf içinde olumlu sonuç doğurmaktadır (Keser, 2006: 172). Bundan dolayı işgörenlerin amaçları ile örgütlerin amaçları arasında uyum sağlanarak, işgörenlerde iş doyumunu ve örgütlerde ise etkinlik ve verimlilik yaşanması beklenmektedir. Ayrıca örgüt üyeleri arasında beraberliği sağlayan amaç birliği, herkesin tek bir amaç etrafında toplanmasını ve güçlerini bu yönde harcamasını sağlamaktadır (Dinçer ve Fidan, 1997: 273).

Amaç birliği kendiliğinden oluşmaz, örgüt ve üyeleri tarafından oluşturulur. Bu durum örgütsel birliğe yol açmaktadır. Örgütler, işgörenlerini işlerinde dürüst ve başarılı olmalarının örgütlerin çıkarlarına olduğu kadar kendilerinin çıkarlarına da dönük olduğuna inandırmalıdır. Böylelikle işgörenler örgütün amaçlarına katkıda bulunarak kendi amaçlarına da hizmet etmektedir. Dolayısıyla amaç birliği, işgörenleri ve örgütleri ortak bir çizgide birleştirmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 135).

Disiplin Sistemi: İşgörenlerin örgütsel kural, politika, düzenleme ve belirlenen normlardan sapmalarını engelleyen eylemleri kapsar. Disiplin kavramı, cezayı

çağrıştırmasına rağmen, ceza uygulaması ile sınırlı değildir. Çünkü disiplin sistemi soruna, işgörene ve duruma göre farklılık gösteren bir olgudur. O halde disiplin sistemi, ister olumlu veya harekete geçirici olsun, isterse olumsuz veya sınırlayıcı olsun her iki durumda da amaçların elde edilmesi için kabul edilen kuralları, politikaları, düzenlemeleri ve süreçleri herkesin izlemesini ve ayak uydurmasını sağlayan bir uygulamadır. Disiplin sisteminin temel amacı; işgören performanslarının örgüt standartlarına uygun olarak davranmasını sağlamaktır. İşgörenler görev ve sorumluluklarını yerine getirmede başarısız olduklarında disiplin sistemi harekete geçecektir. Ancak disiplin sistemi yanlış uygulandığında düşük motivasyon, kırgınlık ve örgüt üyeleri arasında kutuplaşmalara yol açmaktadır. Bu gibi durumlarda işgörenlerin tutum ve davranışlarındaki gelişmeler kısa ömürlü olacak ve yönetim tekrardan işgörenleri disiplin etme gereği duyacaktır. Bu bağlamda disiplin sistemi yalnızca davranışları düzeltmekle kalmamalı, yönetim ve işgören arasındaki ilişkilerde ortaya çıkabilecek sorunları en aza indirmelidir (Baş ve Ardıç, 2003: 131 - 133).

Takım Çalışması: Takım, insanların işbirliği ihtiyacından doğmaktadır. İnsanlar, bireysel güçlerini aşan amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için işbirliği yapmaktadır (Kocabaş ve Gökbaş, 2003: 8). Bu yüzden üretim sistemlerinin değişmesi, kalitenin önemli bir unsur olması, işgücü devir oranının düşmesi ve aşırı rekabet ortamının getirdiği baskı gibi günümüz değişen ve gelişen çevre koşulları insan unsurunun oluşturduğu örgütlerin, takım çalışmalarına yönelmesini sağlamıştır (Işık, 2014: 9).

Takım çalışması, bir görevin yerine getirilmesi için işgörenlerin ve yöneticilerin karşılıklı ilişkiler geliştirmesi amacıyla birlikte çalışma faaliyetidir (Harris ve Harris, 1996: 23). Bu çalışma faaliyeti, örgütlerin problemlerine hızlı ve etkili çözümler bulması, verimliliği artırması ile işgörenlerin işi sahiplenme duygularını geliştirmesi ve onlara daha fazla değer verilmesi için oluşturulmaktadır (Işık, 2014: 9). Ayrıca takım çalışması yoluyla örgütler, işgörenlerin motivasyonlarını yükseltirken, diğer yandan işgörenler ile yöneticiler arasındaki bağlılığı güçlendirmekte ve örgüt içerisindeki iletişim kopukluklarını ortadan kaldırmaktadır. Böylelikle örgütlerdeki takım çalışması, işgörenlerin hem bireysel hem de takım olarak performansını yükseltmektedir (Bal, 2007: 43).

Kararlara Katılma: Örgütsel kararlarda örgüt üyelerinin söz sahibi olabilmesi, kararlarn eşit ve özgür bir şekilde alınabilmesini sağlamaktadır. Örgüt üyelerinin kararlara katılımı, alt kademedede başarıyı ve verimliliği etkilerken; üst kademedede gerçekçi ve sağlıklı kararlarn alınmasını etkilemektedir. Kararlarn alınması esnasında örgüt yönetiminde söz sahibi olmak, işgörenler üzerinde son derece motive edici bir öneme sahiptir. Bu yüzden örgütler, işgörenlerini ilgilendiren konularda öncelikle onların fikir ve isteklerini öğrenmeli sonrasında ise ortak fikir ve isteklerin uygulanmasını sağlayan yollar bulmalıdır (Eren, 2015: 524).

Öte yandan işgörenlerin kararlara katılması, onların kararlarnı titiz bir şekilde uygulamasına ve işgörenler ile yöneticiler arasında oluşabilecek güçlü ve etkili bir ilişkinin temellerinin atılmasına olanak sağlamaktadır (Ergül, 2005: 76). Ancak örgütler, işgörenlerin kararlara katılmasını göstermelik bir amaçla kullanmaması gerekir. Demek ki görüşlerin alınmasına dayanan “*danışmalı katılma*” yerine daha geçerli ve gerçekçi olan “*kararlara katılma*” uygulanırsa, işgörenler açısından inandırıcı ve özendirici olur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 138).

Esnek Çalışma Saatleri: Çeşitli nedenlerle işgörenlerin işe geç kalmalarını, üstlerinden azar işitmelerini, ceza almalarını ve prim kesilmelerini önleme amacına yönelik bir sistemdir. Bu sistem, işe başlama ve bitirme saatlerini işgörenlerin tercihine bırakmaktadır. Ancak işgörenler haftalık veya aylık belirlenen toplam süreyi dolduracak biçimde esnek zaman aralığını kullanabilmektedir. İşgörenalere bırakılan iş saati seçim özgürlüğü onların iş doyumunu, verimliliğini, motivasyonunu ve yaşam kalitesini olumlu yönde etkilemektedir (Acar, 1992: 70).

Esnek çalışma saati uygulaması, işgörenlerin strese girmeden kendilerini bağımsız hissetmesini ve verimli olduklarına inandıkları zamanlarda çalışmasını öngörmektedir. Bu uygulama ile işgörenler, zamanlarını iş yükü dalgalanmalarına göre ayarladıklarından dolayı başka işlere vakit ayırma imkânı elde etmektedir. Bunun sonucunda çalışma ortamı üzerinde zaman baskısı hissetmeyen ve en uygun zamana göre çalışma saatlerini düzenleyebilen işgörenler, hem kendilerine hem de örgütlerine faydalı olmaktadır (Gümüş ve Sezgin, 2012: 43).

Yetki ve Sorumluluk Devri: Yetki, hedeflenen örgüt amaçlarına ulaşabilmek için kişiye sorumluluk yükleyerek geniş bir hareket serbestisi sağlayan ve karar

verme olanağı sunan bir motivasyon aracıdır (Tortop, 1994: 252). Sorumluluk ise, herhangi bir şeyi yapma zorunluluğudur. Örgüt açısından sorumluluk da, örgüt üyelerinin örgütsel işleri, ödevleri veya fonksiyonları yerine getirmesidir. Dolayısıyla örgütlerde herkesin farklı sorumlulukları bulunmaktadır (Türkmen, 1999: 84).

Bu bağlamda yetki ve sorumluluk devri, üst yönetime ait olan görevlerin bir kısmının işgörenlere devredilmesi anlamına gelmektedir. Yetki ve sorumluluk devri, işgörenlerin tanınma ve saygı duyulma ihtiyaçlarını tatmin edebilecek önemli motivasyon araçlarındandır (Keser, 2006: 172). Bu yüzden yöneticiler, örgüt ilkelerini göz önünde bulundurarak işgörenlere yeni görevler verip yetki ve sorumluluklarını artırırlarsa, işgörenler başarılı olmak için çaba gösterecektir. Öyleyse örgütlerin yönetimi, işgörenlerin güç, etkinlik ve yeteneklerinden faydalanma imkânlarını artırmak için yetki ve sorumluluk devrini kullanmalıdır (Eren, 2015: 522).

Çalışma Koşullarının İyileştirilmesi: İş yerinin iç ve dış fiziksel durumu ile ilgili yapısıdır (Camkurt, 2007: 82). Fiziksel şartların ergonomik koşullara uygun hale getirilmesi yani iyileştirilmesi, işgörenlerin işlerinde daha başarılı ve verimli olmalarını sağlamaktadır (Genç, 2013: 145). Zira çalışma koşullarının iyileştirilmesinin temel amacı; işgörenlerin işe olan motivasyonunun ve doyumunun en yüksek seviyeye çıkarılması için uygun bir ortam oluşturmak, verimliliği artırmak için elverişli bir üretim süreci ile bir çalışma düzeni geliştirmek ve uzun vadede başarı, verim ve doyum arasında bir denge oluşturmaktır (Dinçer ve Fidan, 1997: 63).

Örgütler, çalışma ortamlarını dizayn ederken özen ve ilgi göstermelidir. Ayrıca örgütler tarafından çalışma ortamı dekorasyonu insan sağlığına uygun olarak dizayn edilebileceği gibi ısıtma, havalandırma, ışıklandırma ve gerekli olan tüm teknik malzemeler ile donatma gibi detaylara da önem verilmelidir. Bunlar, işgörenlerin psikolojik ve fiziksel olarak olumlu bir şekilde motivasyonunu etkileyen maddi unsurlardır. Bu nedenle işgörenlerin düşüncelerine ve görüşlerine başvurmak son derece etkili ve değerli olacaktır. Çünkü zamanlarının büyük bir bölümünü geçirdikleri çalışma ortamının iyileştirilmesinde söz sahibi olmak işgörenlerin hakkıdır (Bakan, 2004: 293).

İş Rotasyonu, İş Genişletme ve İş Zenginleştirme: Rotasyon, işgörendenlerin geçici süreler ile farklı departmanlarda ve farklı işlerde görevlendirilmesi anlamına gelmektedir. Rotasyon sistemi, işgörendenleri monotonluktan kurtaracağı için örgütsel üretkenliğin artmasını sağlamaktadır. Ayrıca işgörendenlerin çeşitli alanlarda iş yapması onların kendilerini geliştirebilmelerine imkân tanıyıp motive edecek ve terfi etme şanslarını artıracaktır. Bununla birlikte işgörendenler, çalışma arkadaşlarının yokluğunda onların yerini doldurabilecek ve örgütün işlerini aksatmamasını sağlayacaktır (Keskin, 2008: 66). Ancak işgörendenlerin, iş rotasyonunda istenmeyen veya sevilmeyen bir işe verilmesi onların motivasyonunu olumsuz etkileyecektir (Ünal, 2014: 49).

Öte yandan iş genişletme, işlerin yatay biçimde genişletilmesidir. İşlerin genişletilmesi, işgörendenlere gereğinden fazla görev ve sorumluluklar vererek onlarda etkinliğin ve verimliliğin artmasına katkıda bulunmaktadır (Aytürk, 2001: 95). İş zenginleştirme ise, işlerin dikey olarak genişletilmesini sağlayan bir yöntemdir. Bu yöntem işgörendenlere daha çok sorumluluk ve işlerinde kontrol sahibi olma fırsatı vermektedir. Dolayısıyla zenginleştirilmiş bir iş, işgörendenlerin faaliyetlerini gerçekleştirirken özgür olmasını sağlamaktadır (Ergül, 2005: 77).

2.4. OTEL İŞLETMELERİ

2.4.1. Otel İşletmelerinin Tanımı

Otel işletmelerinin daha iyi anlaşılabilmesi için öncelikle turizm ve turizm endüstrisinin tanımına bakmakta yarar vardır. O yüzden turizm; devamlı yaşanan yer dışında insanların tatil, dinlenme ve eğlenme gibi ihtiyaçlarını gidermek amacıyla yaptığı seyahat ve geçici konaklama hareketleridir (Batman, 2003: 3). Turizm endüstrisi ise, turistik mal ve hizmet üretimi ile seyahate çıkanların seyahatleri sırasında istek ve gereksinimlerini karşılayan faaliyet alanlarının tümüdür (İçöz, Var ve İlhan, 2002: 2). Turizm endüstrisi konaklama, yiyecek - içecek, seyahat ve diğer turizm işletmelerinden oluşmaktadır. Bu turizm işletmeleri arasında ilk sırayı alan konaklama işletmeleridir (Barutçugil, 1984: 38). Konaklama işletmeleri; müşterinin rezervasyonu ile başlayıp, kaldığı süre içerisinde müşterinin istek ve ihtiyaçlarına cevap vererek ayrıldığı ana kadar müşteri memnuniyetini sağlamak için hizmet sunan işletmelerdir (Emeksiz ve Yolal, 2012: 3). Bu işletmelere otel, motel, hostel, oberj, tatil köyü ve apart otel gibi tesisler örnek verilebilir (Usta, 2014: 41). Ancak konaklama işletmeleri içerisinde en yaygın ve en eski olanı otel işletmeleridir (Kıngır, 2006: 459).

Otel işletmeleri, turizm endüstrisinin vazgeçilmez tesisleri olup konaklama işletmelerinin en başında gelmektedir (Çakıcı, 1995: 25). İlgili literatür incelendiğinde otel işletmeleri; “varlıkları turizm olayına bağlı olarak ortaya çıkan, birinci derecedeki turizm işletmeleri arasında yer alan, turistik mal ve hizmet üretiminde (Usta, 2014: 165), “öncelikle esas gayesi konaklama daha sonra bünyesinde yiyecek - içecek, kat hizmetleri servisi, çamaşır yıkama, kuru temizleme gibi hizmetleri bulunduran” (Mısırlı, 2003: 3) aynı zamanda “personeli, mimarisi, uygulamaları ve müşterileriyle olan bütün ilişkileri belli kurallara ve standartlara bağlanmış şekilde faaliyet gösteren işletmeler” olarak tanımlanmaktadır (Kozak, 2002: 2). Bir başka tanıma göre yine otel işletmeleri, turizm faaliyetleri içinde yer alan insanların konaklama, yeme - içme gibi her türlü istek ve ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla turistik mal ve hizmet üretip onların psikolojik tatmin duygularına hitap edecek şekilde sunan ticari ve sosyal nitelikli işletmelerdir (Şener, 2001: 4).

2.4.2. Otel İşletmelerinin Önemi

Eski çağlarda dini, ticari, askeri ve sağlık gibi çeşitli nedenler ile seyahat eden insanların tekelinde gelişme gösteren turizm faaliyetleri, günümüzde endüstri devrimi ile çağdaş düzeye ulaşmıştır. Bu dönemde boş zamanın artması, kişi başına düşen gelirin yükselmesi, ücretli olarak izin kullanılması, sosyal güvencenin olması, insan ömrünün uzaması, teknolojinin gelişmesi, seyahat özgürlüğünün tanınması, kültür ve eğitim düzeyinin olumlu yönde değişmesi gibi etkenler turizm bilincinin oluşmasına ve turizmin gelişmesine önemli derecede katkıda bulunmuştur. Böylelikle turizm endüstrisi dünyanın en büyük endüstrileri arasında yerini almıştır (Kozak ve diğerleri, 2001: 29-39).

Turizm faaliyeti içerisinde çeşitli nedenlerden dolayı seyahat eden insanlar, seyahatleri boyunca geçici olarak geceleme, yeme - içme ve diğer ihtiyaçlarını konaklama işletmelerinin en çok görülen örneği olan, otel işletmelerinde karşılamaktadır (Barutçugil, 1984: 38). Ancak otel işletmeleri sadece insanların barınma, yeme - içme ve diğer ihtiyaçlarını karşıladıkları bir işletme değildir. Bunların yanı sıra toplantı, kongre, konferans, sağlık, eğlence, rekreasyon ve benzeri imkanların sunulduğu işletmelerdir. Ayrıca otel işletmeleri, işgücü istihdam edici özelliği ile yöre halkı için de oldukça önemli bir çekişme sahiptir. Bunlarla birlikte yabancı turistlerin de seyahatleri boyunca konaklayabileceği otel işletmeleri, ülke ekonomisine döviz kazandırmaktadır. Özellikle ihracat imkânlarının kısıtlı olduğu ülkelerde otel işletmeleri, turizm ile döviz kazandıran sınırlı kaynaklardan biridir. Aynı zamanda otel işletmeleri diğer endüstri ürünlerinin de pazarı konumundadır. Öyle ki otel işletmelerinin inşası, inşaat endüstrisi tarafından; mobilya gibi araç ve gereçler imalat endüstrisi tarafından; tüketim maddeleri yiyecek ve içecek endüstrisi tarafından; su, yakıt ve elektrik ise, ilgili kuruluşlardan tedarik edilmektedir. Bu bağlamda otel işletmeleri, söz konusu olan endüstrilerdeki çalışanlara dolaylı olarak istihdam sağlamaktadır (Medlik, 1997: 4-5).

Bu anlatılanlardan anlaşılacağı üzere otel işletmeleri, bir taraftan çoğu sektörün gelişmesine katkıda bulunurken, diğer taraftan ortaya çıkardığı sonuçlar ile ülke ekonomisinin iyileşmesine yardımcı olmaktadır (Ürger, 1993: 225).

2.4.3. Otel İşletmelerinin Özellikleri

Turizm endüstrisinin bir alt kolu olan konaklama sektöründeki otel işletmelerini, diğer işletmelerden ayıran genel özellikler şunlardır (Batman, 2003: 16; Şener, 2001: 14-16; Aktaş, 2002: 26-27; Akıncı, 2016: 84-86);

Otel işletmeleri sürekli hizmet verir: Misafirlerin dinlenmesi, eğlenmesi yani kendi evlerindeki konforu yaşayabilmesi için otel işletmeleri, misafirlerine kaliteli hizmet sunabilmek ve onların ihtiyaçlarını karşılayıp memnun edebilmek amacıyla sezonluk oteller hariç haftanın 7 günü ve günün 24 saati hizmet sunmaktadır. Bunun içinde otel işletmelerindeki çalışanların eğitilmiş, deneyimli, insan psikolojisinden anlayan ve insan ilişkileri iyi olan kişiler olması gerekmektedir. Dolayısıyla otel işletmelerinde iş gücü planlanması en iyi şekilde yapılmalıdır.

Otel işletmeleri insan gücüne dayanır: Gelişen teknolojiye rağmen otel işletmelerinde, otomasyonun kullanıldığı alanlar çok sınırlıdır. Zaten otelciliğin esası makine gücünden ziyade insan gücüne dayanmaktadır. O halde otel işletmelerinde insanın rolü ve önemi oldukça büyüktür. Örneğin; yatakların düzenlenmesi, odaların temizlenmesi, oda servislerinin yapılması, restoranların servis için hazırlanması, misafirlerin karşılanması ve uğurlanması gibi hizmetler insanların emekleri sonucunda gerçekleşmektedir. Bu nedenle otel işletmeleri, emek - yoğun işletmelerdir.

Otel işletmeleri zamana karşı duyarlıdır: Otel işletmelerinde sunulan ürün ve hizmetler, misafirlerin talebi doğrultusunda ortaya çıkar. Çünkü otel işletmelerinde stoklama ve saklama imkanı olmadığından, sunulan hizmetlerin üretildiği ve hazırlandığı an itibarıyla satılması gerekmektedir. Satılmayan her ürün ise, otel işletmeleri için maddi bir kayıptır. Örneğin; otelin bir odasının satışa sunulduğu zaman süresi 24 saattir. Bu süre içinde oda satılmazsa, o satış başka bir güne aktarmak veya ertelemek mümkün değildir.

Otel işletmeleri dinamik bir yapıya sahiptir: Ortaya çıkabilecek her türlü sorunlara karşı hazırlıklı olabilmek için otel işletmeleri, misafirlerin istek ve ihtiyaçlarına göre sürekli olarak değişim gösteren ve çağın dinamiklerine ayak uydurmaya çalışan bir sektördür. Çünkü otele gelen misafirler yeni hizmet beklemektedirler. Bu yüzden otel işletmeleri, gelişmeleri takip ederek misafirlere

yeni ürün ve hizmetler sunmalı hatta işletmeyi eşsiz kılacak, başka bir yerde bulunamayacak yenilikler keşfetmelidir.

Otel işletmelerinde risk faktörü oldukça yüksektir: Ürün ve hizmetlere olan talebin önceden belirlenmesinin güçlüğü ile talebin esnekliği otel işletmelerinde risk faktörünü oluşturmaktadır. Ayrıca otel işletmelerinin ekonomik ve politik koşullara bağlı olması ile talep dalgalanmalarından anında etkilenmesi risk faktörünü artırmaktadır. Bir başka unsur ise, sezonluk faaliyet gösteren otel işletmelerinin sezondan sezona farklı planlama yapmaları risk faktörünü önemli hale getirmektedir.

Otel işletmeleri, çalışanlar arasında işbirliğini ve yardımlaşmayı gerekli kılar: Otel işletmeleri, birden çok departmanın etkili bir biçimde birbirine son derece bağlı olduğu aynı zamanda birbirleriyle çok yakın ilişkiler içinde faaliyette bulunduğu sosyal ve ekonomik bir işletmedir. Bu nedenle otelin fonksiyonlarını yerine getirmekle yükümlü olan çalışanlar arasında verimliliği ve performansı artırmak için işbirliğinin ve karşılıklı yardımlaşmanın olması zorunludur. Bu özellik, otel işletmelerinin başarısını olumlu veya olumsuz etkilemektedir.

Otel işletmelerinde sermayenin büyük bir kısmı sabit değerlere bağlanmıştır: Otel işletmelerinin kurabilmesi ve faaliyete geçirilebilmesi için çok büyük miktarlarda sermayeye ihtiyaç duyulmaktadır. Burada söz konusu olan sermayenin önemli bir bölümünün işletme daha faaliyete geçirilmeden önce sabit değerlere yatırılması gerekmektedir. Bu durum işletmenin likidite olanaklarının daralmasına, amortisman giderlerinin artmasına ve bunlara bağlı olarak işletmenin ödemelerinde sorun çıkmasına neden olmaktadır.

2.4.4. Otel İşletmelerinde Örgüt İçi İletişim

Otel işletmeleri fonksiyonlarını yerine getirirken büyük ölçüde insan gücüne ihtiyaç duyar. Öyle ki emek - yoğun bir özellik gösteren bu hizmet sektöründe, otomasyon sistemlerindeki gelişmelere rağmen birçok iş halen insan gücü tarafından yapılmaktadır (Ünüvar, 2009: 380). Bu yüzden otel işletmeleri insanı önemli bir unsur olarak görmekte ve faaliyetlerini o şekilde sürdürmektedir. İnsanın olduğu yerde ise iletişimin olması kaçınılmazdır. Dolayısıyla otel işletmeleri, kendilerine özgü işlevlerini gerçekleştirebilmek için hem örgüt içinde hem de örgüt dışında etkili bir iletişim sistemine ihtiyaç duymaktadır (Ünüvar ve Bilge, 2009: 55-56).

İletişim, bireysel ve toplumsal yaşamın olduğu kadar örgütsel yaşamında vazgeçilmez unsurudur (Geçikli, Serçeoğlu ve Üst, 2011: 166). Çünkü iletişim, örgütlerin etkin ve verimli çalışabilmesi için en temel faktörlerden biridir (Gökçe, 2010: 167). Ayrıca örgüt yönetimi ve politikalarının, örgüt üyelerinde olumlu duygu ve düşünceler geliştirebilmesinin yolu, örgüt içi iletişim sistemiyle mümkün olmaktadır (Doğan, 2002: 77). Bu bakımdan örgüt içi iletişim, ortak bir amaç etrafında birden fazla insanın birleşmesini ve onların güç birliği yaparak istenilen amaç ve hedeflere ulaşma yönünde etkili bir biçimde çalışabilmesini sağlayan karşılıklı etkileşim süreci ile anlam yükü taşıyan her türlü insan etkinliğinin paylaşılmasıdır (Karakoç, 1989: 83).

Otel işletmelerinde ise örgüt içi iletişim, gerek departmanların gerekse çalışanların birbirleriyle kaynaşmasını ve örgütün uyumlu bir şekilde çalışmasını sağlamaktadır. Ayrıca insan unsurunun önemli rol oynadığı otel işletmeleri açısından örgüt içi iletişimin niteliği, rekabetten uyuma, bilgi paylaşımından motivasyona ve hizmet kalitesinden müşteri memnuniyetine uzanan geniş bir alanı etkilemektedir (Ünüvar ve Bilge, 2009: 70). Bu durum örgüt içi iletişimin, örgütleri baştan aşağıya saran bir sistem akışı olduğunu göstermektedir (Çöllü ve Summak, 2010: 278). Böylelikle iletişim, örgütlerin işleyişindeki faaliyetlerinin başarısında belirleyici olmaktadır (Eroğluer, 2011: 122).

Öte yandan otel işletmelerinde etkili bir örgüt içi iletişim sisteminin oluşturulamaması; üyeler arasındaki ilişkilerin bozulmasına, verilen görevi yerine getirme arzusunun körelmesine, zaman ve kaynak kaybına yol açarak işletmeye kalıcı hasarlar vermektedir (Kunaeva, 2013: 49-50). Nitekim örgüt içi iletişim sistemi olmadan yönetim sürecinin ya da herhangi bir örgütsel eylemin başarılı olması neredeyse imkânsızdır. Örgüt içi iletişim sistemi olduğunda ise örgüt amaçlarının doğru bir şekilde örgüt üyeleri tarafından anlaşılması ve ortak amaçların gerçekleştirilmesi için üyelerin birlikte hareket etmesi öngörülmektedir (Aydın, 2000: 150).

Bütün bu anlatılanlar göz önüne alındığında emek - yoğun olarak faaliyet gösteren başta otel işletmeleri olmak üzere turizm endüstrisinde kaliteli bir iletişim sistemi kurmanın yolu karşısındaki kişilere faydalı olmayı, ortak bir akılda buluşmayı ve karşılıklı anlaşmayı istemekten geçmektedir. Dolayısıyla iletişim, tüm

örgüt üyeleri tarafından benimsenen örgütün temel felsefelerinden biri olmalıdır. Halkla ilişkiler, insan kaynakları, pazarlama ve satış gibi birkaç bölümün sorumluluğunda bulunan bir işlev olarak kalmamalıdır (Yılmaz, 2016: 5-6).

2.4.5. Otel İşletmelerinde İşgören Motivasyonu

Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmelerini ve amaçlarına ulaşabilmelerini sağlayan birincil unsur, örgüt işgörenleridir (Yılmaz ve Eroğlu, 2008: 133). Öyleyse insan gücünün ikame edilemeyeceği otel işletmelerinin de başarısı; bilgili, yetenekli ve en önemlisi motive olmuş işgörelere bağlıdır (Kozak, 1998: 11). Bu yüzden işgörelerin verimliliğini sağlamak için onlara en yüksek düzeyde motivasyon yöntemlerinin uygulanması gereklidir (Öğüt, Akgemci ve Demirsel, 2004: 285). Motivasyon, işgöreleri örgüt amaçlarına yaklaştırıcı, özendirici ve inandırıcı nitelikte olan tüm eylem ve uğraşları kapsamaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 95). Ayrıca motivasyon, işgörelerin sahip olduğu enerjiyi harekete geçirerek örgüt amaçlarının etkili ve başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlamaktadır (Peker ve Aytürk, 2000: 63).

Motivasyonun en temel noktası, amaca yönelik olmasıdır. Bu bağlamda örgütteki işgücünü amaçlara yönelik harekete geçirmek için işgörelere motive edilmelidir. Aynı zamanda işgörelerin sahip olduğu değerler dikkate alınarak potansiyellerine göre yönlendirilmeli ve işinden memnun olan morali yüksek bir topluluk ortaya çıkarılmalıdır. O halde örgüt, işgörelerin hedeflerini gerçekleştirmeye çalıştıkça, işgörelere örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için gayret edecektir (Genç, 2013: 147). Çünkü işgörelere ihtiyaçları karşılandığı müddetçe motive olmaktadır (Fındıkçı, 2006: 375). Dolayısıyla motivasyon, işgörelere isteklendirme ve kişisel ihtiyaçlarını örgüt içinde verimli çalıştıkları takdirde tatmin edebileceklerine inandırma süreci olarak tanımlanabilir (Yüksel, 2000: 130). Diğer yandan örgütlerde görev alan yöneticilerin başarısı ile motivasyon bilgisi arasında çok yakın bir ilişki bulunmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 95). Zira yöneticinin görevi etkin bir örgüt yaratmaktır. Etkin bir örgüt ise, yüksek düzeyde motive olmuş işgörelere sağlanabilir (Ünlü, 2013: 4). İşgörelere hangi koşullarda nasıl, ne zaman ve ne ölçüde motive edilebileceği konusunda yeterli bilgi ve deneyime sahip olan yöneticilerin, örgütlerde bütünleşmeyi sağlaması ve çalışma verimini artırması mümkündür (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 95).

İşgörenlerin ihtiyaçlarının giderilmediği yani motivasyonunun sağlanamadığı örgütlerde ise sorunlar ortaya çıkmaktadır. Örgütsel ve kişisel başarıyı olumsuz yönde etkileyen bu sorunlar; disiplinsizlik, işi yavaşlatma, işe karşı ilgisizlik, bilgi saklama, özensiz ve verimsiz hizmet sunumu şeklinde olabileceği gibi çalışma ortamına bilinçli zarar verme, işyerinde kavga, devamsızlık ve işten ayrılma biçiminde de kendini gösterebilir. Motivasyon eksikliği sonucu ortaya çıkabilecek bu durum örgütlere zarar vermektedir (Carrell ve diğerleri, 1992: 629). O halde insan unsurunun önemli olduğu özellikle otel işletmeleri gibi hizmet sektörlerinde bir işi yapmakla yükümlü olan işgörenler, yeterince motive olmamışsa, örgütlerin faaliyetlerini başarılı bir şekilde sürdürmeleri mümkün değildir (Toker, 2006: 45). Çünkü bir örgütün elinde ne kadar gelişmiş donanım ve nitelikli işgören bulunursa bulunsun, çalışma isteği harekete geçirilmedikçe örgütler, işgörenlerinden yeterli ve gerekli faydayı sağlayamayacaktır (Akçakaya, 2004: 188). Buradan anlaşılacağı üzere örgütlerin ve işgörenlerin performansını belirli bir yöne doğru devamlı bir şekilde artırıcı en önemli lokomotif motivasyondur (Eren, 2015: 498). Nitekim otel işletmelerinde de motivasyon, performansı ve başarıyı etkileyen hayati bir unsurdur. Bu nedenle işgören motivasyonu, tüm otel yönetimi tarafından üzerinde hassasiyetle durulması ve farklı yöntemler ile geliştirilmesi gereken yönetsel bir araç olarak kabul edilmektedir (Tanrıverdi ve Oktay, 2001: 35).

Tüm bu bilgiler ışığında, hangi türde olursa olsun bütün örgütlerin ortak hedefi, üyelerinin çabalarını istenilen amacı gerçekleştirmeye doğru yoğunlaştırmaktır. Bununla birlikte iş ne olursa olsun sonuçta beklenen şey, söz konusu olan işin yapılmasıdır. Bu işin yapılması ise işgörenlerin istekli olmasını, yeterli çaba göstermesini ve işi benimsemesini gerektirmektedir. İşte bu isteği sağlayan, işgörenlerin motivasyon düzeyidir. Sonuç olarak motivasyon, işgörenlerde “*biz*” ruhunu oluşturur. Aksi halde ise işgörenlerde “*ben*” duygusunun ortaya çıkmasına ve işbirliği ortamının azalmasına yol açmaktadır (Fındıkçı, 2006: 373-375). Bu yüzden örgütlerin öncelikle motive olmuş işgörenlere sahip olması gerekmektedir (Yıldız, 2015: 30).

2.5. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.5.1. Sözsüz İletişim İle İlgili Yapılan Araştırmalar

Kay ve Christopel (1995), yöneticilerin iletişime açıklığı ile sözsüz iletişim becerilerinin işgören motivasyonuna etkisini araştırmışlardır. Simulatif olarak yapılan söz konusu araştırmanın analizleri, mevcut gözlemsel verilere dayanılarak yapılmıştır. Araştırma sonucuna göre yöneticilerin iletişim açıklığı ile işgören motivasyonu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu; yöneticilerin sözsüz iletişim becerileri ile işgören motivasyonu arasında ise düşük düzeyde bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Richmond, McCroskey ve Johnson (2003), sözsüz yakınlığı analiz etmek için kullanılan ölçeklerde ortaya çıkan sorunların veya başarısızlıkların üstesinden gelebilmek amacıyla araştırma yapmışlardır. Araştırma kapsamında önceden kullanılan sözsüz yakınlık ölçekleri dikkate alınarak hazırlanan ve geliştiren anket formu, ders içeriklerinden etkilenme olasılığı ortadan kaldırılarak, ders döneminin ilk haftası lisans öğrencilerine uygulanmıştır. Araştırma sonucuna göre güvenilirliği ve geçerliği yüksek yeni bir ölçek oluşturulmuştur.

Özaslan (2009), Çanakkale ili sınırları içerisinde faaliyet gösteren iki, üç, dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinde sözsüz iletişimin örgütsel iletişim tatminine olan etkilerini incelemiştir. Araştırmanın verilerini toplamak için konaklama işletmelerinde hizmet veren işgörenlere anket uygulanmıştır. Araştırmanın sonucunda sözsüz iletişimin örgütsel iletişim tatminini olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir.

Erkuş ve Günlü (2009), İzmir bölgesinde bulunan beş yıldızlı otel işletmelerindeki işgörenlerin iletişim tarzları ve sözsüz iletişime yatkınlık düzeylerinin, iş performanslarına olan etkilerini araştırmışlardır. Araştırma kapsamında doğrudan ve dolaylı olmak üzere iki farklı model geliştirilmiştir. Doğrudan modelde, çalışanların iletişim tarzları ile sözsüz iletişime yatkınlık düzeylerinin, iş performanslarına etkileri; dolaylı modelde ise, iletişim tarzlarının ve sözsüz iletişime yatkınlık düzeyinin, öz - yeterlilik düzeyi ara değişkeniyle iş performansına etkileri belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmanın sonucuna göre aktif

iletişim tarzının iş performansını ve öz - yeterlilik düzeyini dolaylı olarak etkilediği bulunmuştur. Diğer yandan sözsüz iletişime yatkınlık düzeyi ile öz - yeterlik düzeyi ve iş performansı arasında herhangi bir ilişki tespit edilememiştir.

Uzun ve Ayık (2016), Erzurum ilinin Palandöken ilçe merkezindeki Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin sözsüz iletişim beceri düzeylerinin belirlenmesine ilişkin araştırma yapmışlardır. Araştırmanın verileri hazırlanan anket formu ile toplanmıştır. Araştırmanın sonucunda okul müdürlerinin sözsüz iletişim becerileri orta düzeyde çıkmıştır. Ayrıca öğretmenlerin cinsiyet, kıdem ve eğitim durumu gibi değişkenleri ile okul müdürlerinin sözsüz iletişim becerileri arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Ancak öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin sözsüz iletişim becerileri, branş ve iletişim ile ilgili eğitim almış olma değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Penpece ve İnan (2012), Kahramanmaraş'ta sağlık hizmetlerinden yararlanan hastaların sözsüz iletişim unsurlarına ilişkin algılarının demografik özellikler açısından farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için araştırma yapmışlardır. Araştırma verilerinin toplanması için kendilerinin geliştirdikleri anket formunu kullanmışlardır. Araştırma sonucunda sözsüz iletişim algısının cinsiyet, yaş ve meslek açısından anlamlı bir farklılık gösterdiği; medeni durum, eğitim durumu, toplam gelir ve hizmet aldığı bölüm açısından anlamlı bir farklılık göstermediği ortaya çıkmıştır.

Berk (2017), çalışma hayatında sözsüz iletişimin kullanımı ile yorumlanması ve sözsüz iletişimin çalışan ilişkileri üzerine etkisini araştırmıştır. Araştırma kapsamında İstanbul ilinde perakendecilik sektöründe faaliyet gösteren bir firmanın merkez çalışanlarına anket formu ile sorular yöneltilmiştir. Araştırmanın sonucuna göre sözsüz iletişimin çalışan ilişkileri üzerine doğrudan etkisinin bulunduğu ve çalışan ilişkileri ile sözsüz iletişimin kullanım şekli arasında doğru orantılı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

2.5.2. Motivasyon İle İlgili Yapılan Araştırmalar

Dündar, Özutku ve Taşpınar (2007), içsel ve dışsal motivasyon araçlarının Afyonkarahisar il merkezindeki termal otel işletmelerinde hizmet veren işgörenlerin

motivasyonları üzerinde etkili olup olmadığını ve söz konusu olan motivasyon araçlarının farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymak amacıyla araştırma yapmışlardır. Araştırma için veri toplama aracı olarak kendilerinin geliştirdiği anket formunu kullanmışlardır. Araştırma sonucunda hem içsel hem de dışsal motivasyon araçlarının işgörenlerin motivasyonları üzerinde etkili olduğu ve içsel motivasyon araçlarının işgörenlerin motivasyonları üzerinde etkisinin dışsal motivasyon araçlarına göre daha yüksek olduğu saptanmıştır. Ayrıca içsel ve dışsal motivasyon araçlarının işgörenlerin motivasyonları üzerindeki etkisinin cinsiyet, yaş, departman ve çalışma süresi değişkenlerine göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Ertan (2008), otel işletmelerinde hizmet veren işgörenlerin örgütsel bağlılık, iş motivasyonu ve iş performansı düzeyleri ile örgütsel bağlılık, iş motivasyonu ve iş performansı arasındaki ilişkileri incelemiştir. Araştırma için gerekli olan veriler Antalya ilinde bulunan beş yıldızlı otel işletmelerindeki işgörenlerden anket formu ile elde edilmiştir. Araştırma sonucuna göre işgörenlerin örgütsel bağlılık ve iş motivasyonlarının orta, iş performanslarının ise yüksek olduğu görülmüştür. Diğer yandan örgütsel bağlılığın, iş motivasyonu üzerinde etkisi ve örgütsel bağlılık ile iş motivasyonunun, iş performansı üzerinde etkisi saptanmıştır.

Köroğlu (2011), turist rehberlerinin iş doyumunu ve motivasyonlarını etkileyen faktörlerin performans ile ilişkisini incelemiştir. Araştırmanın verilerini toplamak için elde edilen kuramsal bilgilerle kendisi tarafından geliştirdiği anket formunu kullanmıştır. Araştırmanın sonucunda ankete katılan rehberlerin iş doyum düzeylerinin orta, motivasyon ile performans düzeylerinin ise yüksek olduğu belirlenmiştir. İş doyumunu en fazla etkileyen değişkenin içsel doyum ve motivasyonu en fazla etkileyen değişkenin ise psiko - sosyal araçlar olduğu ortaya çıkmıştır. İçsel doyum ile performans arasında anlamlı pozitif bir ilişki olduğu ve dışsal doyum ile performans arasında ise çok düşük düzeyde ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca ekonomik araçlar ve psiko - sosyal araçlar ile performans arasında anlamlı pozitif bir ilişkinin olduğu; performans ile en fazla ilişkinin ise örgütsel - yönetsel araçlar arasında olduğu görülmüştür.

Ertan ve Kaya (2012), Edremit Körfezi'ndeki otel işletmelerinde hizmet veren işgörenlerin iş motivasyon düzeylerini belirlemek ve iş motivasyon düzeylerinin demografik ile meslek özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini tespit

etmek amacıyla araştırma yapmışlardır. Kararsal örnekleme yöntemiyle belirlenen işgörenlerden anket tekniğiyle veriler toplanmıştır. Araştırmanın sonucunda otel işletmelerindeki işgörenlerin, iş motivasyonlarının demografik ve meslek özelliklerine göre farklılık göstermediği bulunmuştur.

Bektaş (2012), İstanbul ve Bursa illerinde faaliyet gösteren üç otomotiv firmasındaki yöneticilerin iş tatminleri ile motivasyonlarının yaşama yükledikleri anlam düzeylerine etkisini araştırmıştır. Araştırma kapsamında veriler anket tekniğiyle toplanmıştır. Araştırma sonucuna göre yaşam anlamının alt boyutu olan mevcut anlamın, içsel motivasyon ve iş tatmini arasında pozitif; dışsal motivasyon arasında negatif ilişki olduğu saptanmıştır. Yaşam anlamının diğer alt boyutu olan aranan anlamın ise sadece iş tatmini ile pozitif ilişki içerisinde olduğu tespit edilmiştir.

Akgündüz (2013), içsel ve dışsal motivasyon araçlarının otel işletmelerindeki işgörenlerin yaratıcılığına etkisini belirlemek üzere araştırma yapmıştır. Araştırma kapsamında hazırlanan anket formu kolayda örnekleme yöntemi ile Kuşadası'nda bulunan beş yıldızlı otel işletmelerindeki işgörelere uygulanmıştır. Araştırmanın sonucunda otel işletmelerindeki işgörenlerin yaratıcılığını hem içsel hem de dışsal motivasyon araçlarının etkilediği bulunmuştur.

Ertürk (2014), Bolu ilinin merkez ilçesindeki görev yapan ortaöğretim öğretmenlerinin iş motivasyonları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırman için gerekli olan veriler anket formu ile elde edilmiştir. Araştırmanın sonucuna göre öğretmenlerin iş motivasyon algılarının orta, iş motivasyonun alt boyutları olan dışsal motivasyon algılarının orta ve içsel motivasyon algılarının ise yüksek olduğu saptanmıştır. Diğer yandan öğretmenlerin örgütsel bağlılığa yönelik algılarının orta, örgütsel bağlılığının alt boyutları olan devam ile normatif bağlılık algılarının orta ve duygusal bağlılık algılarının ise yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Köroğlu ve Avcıkurt (2014), turist rehberlerinin performans düzeylerinin ölçülmesi, rehberlerin performansları ile motivasyonları arasında herhangi bir ilişkinin olup olmadığının tespit edilmesi ve rehberlerinin demografik özellikleri ile performansları ve motivasyonları arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla araştırma

yapmışlardır. Araştırma kapsamında elde edilen kuramsal bilgilere dayanarak, kendilerinin geliştirdikleri anket tekniğini kullanmışlardır. Araştırmanın sonucuna göre turist rehberlerinin performans düzeylerinin yüksek olduğu ve rehberlerin performansları ile motivasyonları arasında pozitif yönlü ilişkilerin olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca performans ile turist rehberlerinin yaşı, eğitimi, tecrübesi ve taban ücreti alabilme durumu arasında; motivasyon ile turist rehberlerinin yaşı ve taban ücreti alabilme durumu arasında anlamlı farklılıklar saptanmıştır.

Bilge, Bal ve Gönlügür (2015), içsel ve dışsal motivasyon araçlarının örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığının alt faktörleri üzerine etkisini incelemiştir. Araştırma kapsamında Manisa ilindeki hemşireler tarafından doldurulan anket formundan elde edilen veriler ile Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) kullanılarak bir model önerilmiştir. Araştırma sonucunda dışsal motivasyon araçlarının örgütsel bağlılığının alt boyutları üzerinde pozitif; içsel motivasyon araçlarının örgütsel bağlılığının alt boyutları üzerinde ise negatif bir etkiye sahip olduğu görülmüştür.

Kerse (2016), Aksaray ili kamu kurumlarında “657 Devlet Memuru Kanunu” çerçevesindeki çalışanların X ve Y kuşağına göre içsel ve dışsal motivasyon araçlarını önemseme düzeyleri ile motivasyon araçlarının örgütsel bağlılığına etkisini araştırmıştır. Basit örnekleme yöntemiyle belirlenen çalışanlardan anket tekniğiyle veriler toplanmıştır. Araştırmanın sonucuna göre dışsal motivasyon araçlarının örgütsel bağlılık üzerinde etkisi belirlenmiştir.

3. YÖNTEM

Araştırmanın yöntem bölümünde, öncelikle araştırmanın modeli, hipotezleri, evreni ve örnekleme belirtilmiştir. Ardından araştırmanın veri toplama araç ve teknikleri ile veri toplama süreci detaylıca açıklanmıştır. Daha sonra araştırmanın veri analizine ilişkin bilgiler verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Otel işletmelerinde hizmet veren işgörenlerin bağlı oldukları yöneticilerinin kullandığı veya sahip olduğu sözsüz iletişim unsurlarına ilişkin algıları, motivasyon ile ilgili görüşleri, sözsüz iletişim ile motivasyonları arasındaki ilişkileri çeşitli demografik özellikler açısından değerlendirildiği için söz konusu olan araştırma ilişki tarama modeline göre tasarlanmıştır. İlişki tarama modeli, iki ya da daha fazla değişken arasındaki ilişkinin varlığını ve derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelidir (Karasar, 2014: 81).

Hipotez ise araştırmacının, araştırma başlamadan önce araştırma problemindeki değişkenler arasında ne tür bir ilişkinin olduğuna dair yargılarını, tahminlerini ve beklentilerini ifade eden öngörülerdir (Coşkun, Altunışık, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2015: 20). Bu kapsamda ilgili alan yazın taramasından faydalanılarak oluşturulan hipotezler şunlardır;

H1: Sözsüz iletişim unsurları, cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H2: Sözsüz iletişim unsurları, yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H3: Sözsüz iletişim unsurları, eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H4: Sözsüz iletişim unsurları, çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H5: Sözsüz iletişim unsurları, departman değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H6: İşgören motivasyonu, cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

H7: İşgören motivasyonu, yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

H8: İşgören motivasyonu, eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

H9: İşgören motivasyonu, çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

H10: İşgören motivasyonu, departman değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

H11: Sözsüz iletişim unsurlarının işgören motivasyonuna anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

H11a: Sözsüz iletişim unsurlarının işgören motivasyonuna etkisi, cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H11b: Sözsüz iletişim unsurlarının işgören motivasyonuna etkisi, yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H11c: Sözsüz iletişim unsurlarının işgören motivasyonuna etkisi, eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H11d: Sözsüz iletişim unsurlarının işgören motivasyonuna etkisi, çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H11e: Sözsüz iletişim unsurlarının işgören motivasyonuna etkisi, departman değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Evren, araştırma sonuçlarının obje, olgu, olay ve birey gibi canlı veya cansız varlıklar etrafında genellenmek istendiği birimler bütünüdür (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2011: 69). Örneklem ise, araştırmanın amacına uygun olabilecek şekilde evrenin içerisinde herhangi bir yöntemle seçilen ve evreni temsil etme yeteneğine sahip olan

birimler kümesidir. Dolayısıyla örneklem yeterince iyi seçilebilirse, araştırmanın sonuçları evrene genellenebilmektedir (Ural ve Kılıç, 2013: 32-33).

Bu araştırmanın evrenini, Balıkesir ilindeki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin işgörenleri oluşturmaktadır. Balıkesir ilinin evren olarak seçilmesinin nedeni, Ege ve Marmara'da uzanan kıyıları, sahip olduğu jeotermal kaynakları, biyolojik çeşitliliği ve tarihsel atmosferi bir arada yaşatan güçlü bir turizm profili çizmesidir. Ayrıca Balıkesir ilinin kıyı turizminden termal turizme, doğa turizminden kültür turizmine kadar çok çeşitli turizm faaliyetlerine ev sahipliği yapması ve yıl boyunca turistlerin ziyaret ettiği bir cazibe merkezi olmasıdır. Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin evren olarak seçilmesinin nedeni ise kurumsallaşmış olmaları, yüksek sayıda işgören istihdam etmeleri ve yoğun bir iletişim ağında faaliyet sürdürmeleridir.

Araştırma kapsamında Kültür ve Turizm Bakanlığı verileri ile internet üzerinde bulunan otel listelerinin incelemeleri sonucu, Balıkesir ili sınırları içerisinde 14 adet 4 yıldızlı ve 7 adet 5 yıldızlı olan otel işletmeleri tespit edilmiştir. Ancak araştırmanın gerçekleştirildiği dönemde sezonluk olan 4 adet 4 yıldızlı ve 1 adet 5 yıldızlı olan otel işletmelerine anket uygulaması yapılamamış; 10 adet 4 yıldızlı ve 6 adet 5 yıldızlı olan toplam 16 adet 4 ve 5 yıldızlı olan otel işletmelerine anket uygulaması yapılmıştır.

Diğer yandan araştırma kapsamına alınan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde hizmet veren işgörenlerin sayısını saptamak amacıyla otel işletmelerinin yöneticilerinden çalıştırdıkları personel sayısına yönelik bilgi istenmiştir. Bunun üzerine görüşülen otel işletmelerinin yöneticileri çalıştırdıkları personel sayısının özellikle sezon döneminde iş durumu ve yoğunluğa bağlı olarak sürekli değişiklik gösterdiğini ve bu yüzden çalıştırdıkları personel sayısı ile ilgili net bir rakam veremeyeceklerini belirtmişlerdir. Fakat yine de alınan bilgilere göre, toplam 16 adet 4 ve 5 yıldızlı olan otel işletmelerinde yaklaşık olarak 1400 kişinin istihdam edildiği saptanmıştır.

Bu araştırmanın örneklemini ise, kolayda örnekleme yöntemiyle seçilen ve araştırma için hazırlanan anket formunu doldurmayı kabul eden 482 işgören oluşturmaktadır. Kolayda örnekleme yöntemi, evrenin içerisinde seçilecek olan

kesimin araştırmacının kendi bilgi ve deneyimleri çerçevesinde belirlediği tesadüfi olmayan örnekleme yöntemidir (Haşıloğlu, Baran ve Aydın, 2015: 20). Araştırma için toplanan 482 tane anket formunun 63 tanesi kayıp veri olarak tespit edilmiş ve değerlendirmeye sadece 419 tanesi alınmıştır. Bu örnekleme büyüklüğünün evreni temsil edebileceği ve araştırma sonuçlarının evrene genellenebilmesi açısından yeterli büyüklükte olduğu düşünölmektedir (Coşkun, Altunışık, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2015: 137).

3.3. Veri Toplama Araç ve Teknikleri

İletişim, sözsüz iletişim, motivasyon ve otel işletmeleri kavramlarıyla ilgili alan yazın taraması yapılmıştır. Elde edilen kuramsal bilgilerin sonucunda birincil verilerin toplanması aşamasına geçilerek, veri toplama aracı olan anket tekniği kullanılmıştır (Ek 1: Anket Formu). Anket, birincil verilerden bilgi toplamak için hazırlanan sistematik bir soru formudur. Anketin amacı, araştırmanın problemini çözebilecek ve ele alınan hipotezleri test edebilecek bilgileri sistematik bir biçimde toplamak ve saklamaktır (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2014: 131).

Araştırma verilerinin toplanması için hazırlanan anket formu, üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, işletmedeki çalışma süresi ve işletmedeki departman gibi katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular sorulmuştur. İkinci bölümde sözel olmayan (sözsüz) yakınlık ölçeği ve üçüncü bölümde ise motivasyon ölçeği kullanılmıştır. Söz konusu olan ölçeklere ilişkin gerekli bilgiler şunlardır:

İşgörenlerin algılarına göre yöneticilerin kullandığı veya sahip olduğu sözsüz iletişim unsurlarının ölçülmesi amacıyla Richmond, McCroskey ve Johnson (2003) tarafından geliştirilen “*Nonverbal Immediacy Scale - Observer Report (NIS-O)*” yani “*Sözel Olmayan (Sözsüz) Yakınlık Ölçeği - Gözlemci Raporu*” İngilizceden Türkçeye çevrilerek kullanılmıştır. Ölçek, 13 pozitif; 13 negatif olmak üzere toplam 26 ifadeden oluşmaktadır. İfadelerin ölçümünde 5’li likert ölçeği kullanılmıştır. Ankete katılanlardan bu bölümdeki sorulara “1: Asla, 2: Nadiren, 3: Ara Sıra, 4: Sık Sık ve 5: Çok Sık” şeklinde puan vermeleri istenmiştir. İfadelerin gruplaması ve puanlaması aşağıdaki gibi yapılmıştır.

Pozitif: 1, 2, 6, 10, 12, 13, 14, 16, 17, 19, 21, 22 ve 25.

Negatif: 3, 4, 5, 7, 8, 9, 11, 15, 18, 20, 23, 24 ve 26.

Toplam Puan: 78 + Pozitif - Negatif

İşgörenlerin motivasyona ilişkin görüşlerini ölçmeye yönelik ise Dündar, Özutku ve Taşpınar (2007) tarafından Mottaz (1985), Brislin ve diğerleri (2005), Mahaney ve Lederer'in (2006) çalışmalarında kullandıkları ölçekler temel alınarak geliştirilen "*Motivasyon Ölçeği*" kullanılmıştır. Ölçek, içsel motivasyon araçları ile ilgili 9; dışsal motivasyon araçları ile ilgili 15 olmak üzere toplam iki boyuttan oluşan 24 ifade bulunmaktadır. Ölçekte yer alan ifadelerin tamamı 5'li likert ölçeğine göre düzenlenmiştir "(1: Kesinlikle Katılmıyorum; 2: Katılmıyorum; 3: Kararsızım; 4: Katılıyorum; 5: Kesinlikle Katılıyorum)."

3.4. Veri Toplama Süreci

Hazırlanan anket formu, 12/02/2018 - 27/04/2018 tarihleri arasında örneklem yoluyla belirlenen dört ve beş yıldızlı otel işletmelerine bizzat gidilerek burada hizmet veren işgörelere uygulanmıştır. Uygulamadan önce otel işletmelerinin yönetim kadrosuna ulaşılarak, araştırma konusu ile anket formu hakkında bilgi verilmiş ve gerekli izinler alınmıştır. Uygulama sırasında ise anket formları, otel işletmelerindeki yöneticilerin yönlendirmeleriyle işgörelerin işlerini aksatmayacak zaman aralıklarında, bilgilerin gizli tutulacağı ve araştırma dışında farklı bir amaç için kullanılmayacağı belirtilerek işgörelere dağıtılmıştır. İşgörelere anket formlarını herhangi bir baskı veya zorlama olmadan gönüllülük esasına dayalı doldurulması istenmiştir. Gönüllü olan işgörelere tarafından doldurulan anket formları araştırmacı tarafından anında kontrol edilerek, eksik ya da yanlış doldurulmasının önüne geçilmiştir. Ancak bazı otel işletmelerinin üst düzey yöneticileri aldıkları karar doğrultusunda anket formlarının işgörelere dağıtımının ve toplanmasının ilgili yöneticiler tarafından yapılması gerektiğini söylemiştir. Bu noktada sağlıklı veriler elde etmek amacıyla hazırlanan anket formlarının işgörelere dağıtımının araştırmacı tarafından, toplanmasının ise ilgili yöneticiler tarafından yapılması otel işletmelerinin yönetimlerinden rica edilmiş ve kabul görmüştür. Daha sonra ilgili yöneticiler tarafından toplanan anket formları için otel işletmelerine tekrar gidilmiş ve elden teslim alınmıştır.

3.5. Verilerin Analizi

Araştırma kapsamında Balıkesir ili sınırları içerisinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerindeki işgörenlerden anket formu ile toplanan veriler bilgisayar ortamına aktarılarak “SPSS 23.0 (*Statistical Package for Social Science - Version 23.0*)” ve “AMOS 23.0 (*Analiz of Moment Structures - Version 23.0*)” programı ile analiz edilmiştir. Buradan hareketle ilk olarak araştırmaya katılan işgörenlerin demografik özellikleri belirlenmiştir. Ardından sözsüz iletişim ile motivasyon ölçeklerine doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ve güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Daha sonra ölçeklerin aritmetik ortalamalarına, standart sapmalarına ve tanımlayıcı istatistiklerine ulaşılmıştır. En sonunda ise normal dağılım testi yapılmıştır. Normal dağılım testi sonuçlarına göre verilerin normal dağılıma uygun olduğu görülmüş ve parametrik yöntemler kullanılmak üzere hipotezlerin analizlerine geçilmiştir. Dolayısıyla sözsüz iletişim unsurlarının ve işgören motivasyonunun cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği “Bağımsız Örneklemeler için T - Testiyle;” sözsüz iletişim unsurlarının ve işgören motivasyonunun yaş, eğitim düzeyi, işletmedeki çalışma süresi ve işletmedeki departman değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği ise “Tek Yönlü Varyans Analizi (*One - Way Anova*)” ile test edilmiştir. Tek yönlü varyans analizi sonucunda anlamlı farklılıklar çıkması durumunda farklılığın hangi grup veya gruplardan kaynaklandığını tespit etmek amacıyla “TUKEY Testi” yapılmıştır. Diğer yandan sözsüz iletişim unsurları ile işgören motivasyonu arasındaki ilişki “Korelasyon Analizi” ile değerlendirilmiştir. Ayrıca sözsüz iletişim unsurlarının işgören motivasyonuna etkisi ve sözsüz iletişim unsurlarının işgören motivasyonuna etkisinin demografik özelliklere göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği “Basit Doğrusal Regresyon Analizi” ile incelenmiştir.

4. BULGULAR VE YORUMLAR

Araştırmanın bulgular ve yorumlar bölümünde, otel işletmelerinde hizmet veren işgörenlerin veri toplama araçlarına verdikleri cevapların analiziyle elde edilen bulgular ve bulgulara ilişkin yorumlar yer almaktadır.

4.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Otel işletmelerinde hizmet veren işgörenlerin demografik özelliklerini belirleyebilmek için katılımcı olan işgörelere cinsiyetleri, yaşları, eğitim düzeyleri, işletmedeki çalışma süreleri ve işletmedeki departmanları ile ilgili sorular yöneltilmiştir. Bu doğrultuda araştırmaya katılan 419 işgörelere ait demografik özelliklere ilişkin bulgular, Çizelge 1’de gösterilmektedir.

Çizelge 1. Araştırmaya Katılan Otel İşletmelerindeki İşgörelerin Demografik Özelliklerine Göre Dağılımları

Demografik Özellikler		N	%
Cinsiyet	Erkek	207	49,4
	Kadın	212	50,6
Yaş	18 - 24 yaş	89	21,2
	25 - 34 yaş	156	37,2
	35 - 44 yaş	127	30,3
	45 yaş ve üzeri	47	11,2
Eğitim Düzeyi	İlköğretim	90	21,5
	Lise	150	35,8
	Ön Lisans	80	19,1
	Lisans	69	16,5
	Yüksek Lisans	30	7,2
İşletmedeki Çalışma Süresi	1 yıldan az	141	33,7
	1 - 4 yıl	145	34,6
	5 - 9 yıl	72	17,2
	10 - 14 yıl	51	12,2
	15 yıl ve üzeri	10	2,4
İşletmedeki Departman	Ön Büro	84	20,00
	Güvenlik	15	3,6
	Muhasebe	18	4,3
	Teknik Servis	25	6,0
	SPA & Sağlık	34	8,1
	Kat Hizmetleri	95	22,7
	Halkla İlişkiler	10	2,4

Çizelge 1 - (Devam).

Demografik Özellikler		N	%
İşletmedeki Departman	İnsan Kaynakları	16	3,8
	Yiyecek ve İçecek	113	27,0
	Satış ve Pazarlama	9	2,1
TOPLAM		419	100.00

Çizelge 1’de görüldüğü üzere, araştırmaya katılan otel işletmelerindeki işgörenlerin 207’si (%49,4) erkeklerden, 212’si (%50,6) kadınlardan oluşmaktadır. Katılımcı olan işgörenlerin yaş dağılımına bakıldığında; 89’unun (%21,2) 18 - 24 yaş arası, 156’sının (%37,2) 25 - 34 yaş arası, 127’sinin (%30,3) 35 - 44 yaş arası, 47’sinin (%11,2) 45 yaş ve üzeri olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan işgörenlerin eğitim düzeyi incelendiğinde; 90’ının (%21,5) ilköğretim, 150’sinin (%35,8) lise, 80’inin (%19,1) ön lisans, 69’unun (%16,5) lisans ve 30’unun (%7,2) yüksek lisans eğitim düzeyinde olduğu anlaşılmaktadır.

İşgörenlerin hizmet verdikleri otel işletmesindeki çalışma sürelerine bakıldığında; 141’inin (%33,7) 1 yıldan az, 145’in (%34,6) 1 - 4 yıl arası, 72’sinin (%17,2) 5 - 9 yıl arası, 51’inin (%12,2) 10 - 14 yıl arası, 10’unun (%2,4) 15 yıl ve üzeri çalıştıkları gözlenmektedir. Araştırmaya katılan işgörenlerin işletmedeki departmanları incelendiğinde ise 84’ünün (%20) ön büro, 15’inin (%3,6) güvenlik, 18’inin (%4,3) muhasebe, 25’inin (%6) teknik servis, 34’ünün (%8,1) spa ve sağlık, 95’inin (%22,7) kat hizmetleri, 10’unun (%2,4) halkla ilişkiler, 16’sının (%3,8) insan kaynakları, 113’ünün (%27) yiyecek ve içecek, 9’unun (%2,1) satış ve pazarlama departmanında hizmet verdikleri görülmektedir.

4.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Faktör analizi, değişkenler arasındaki ilişkilere dayanarak çok sayıdaki değişkeni ortak boyutların belirlenmesi ile daha az sayıdaki değişkene indirebilen bir analiz tekniğidir. Başka bir ifadeyle faktör analizi, çok sayıda değişken kullanılarak yapılan ölçümlerin altında yatan gizil değişken yapısının ve boyutlarının belirlenmesi için kullanılmaktadır (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2014: 395). Açıklayıcı faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi olmak üzere iki çeşit faktör analizi bulunmaktadır. Açıklayıcı faktör analizi, araştırmacının araştırma yaptığı konuyla ilgili olarak değişkenler arasındaki ilişkiye yönelik herhangi bir fikrinin veya öngörüsünün

olmaması sebebiyle değişkenler arasındaki muhtemel ilişkiyi ortaya çıkarmaya çalışmaktadır. Doğrulayıcı faktör analizi ise, araştırmacı tarafından önceden belirlenen bir ilişkinin veya geçerliliği onaylanmış bir yapının doğruluğunu test etmek amacıyla kullanılmaktadır (Coşkun, Altunışık, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2015: 266).

Doğrulayıcı faktör analizinde ölçeklerin uygunluğuna yönelik olarak birçok değer olmasına rağmen literatürde genel raporlanan değerlerin “*Ki - Kare Uyum Testi (Chi - Square Goodness of Fit, χ^2)*”, “*Ki - Kare Serbestlik Derecesi (χ^2/sd)*”, “*Artırmalı Uyum İndeksi (Incremental Fit Index, IFI)*”, “*Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (Comparative Fit Index, CFI)*”, “*İyilik Uyum İndeksi (Goodness of Fit Index, GFI)*” ve “*Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (Root Mean Square Error of Approximation, RMSEA)*” değerleri olduğu görülmektedir (Meydan ve Şeşen, 2011: 72). Ancak “ χ^2 ” değeri örneklem büyüklüğünden çok çabuk etkilendiği için örneklem büyüklüğünden daha az etkilenen “ χ^2/sd ” değeri kullanılmaktadır (Çapık, 2014: 200). Buradan hareketle doğrulayıcı faktör analizinde en fazla raporlanan uyum indeksleri ve uyum değerleri, Çizelge 2’de gösterilmektedir.

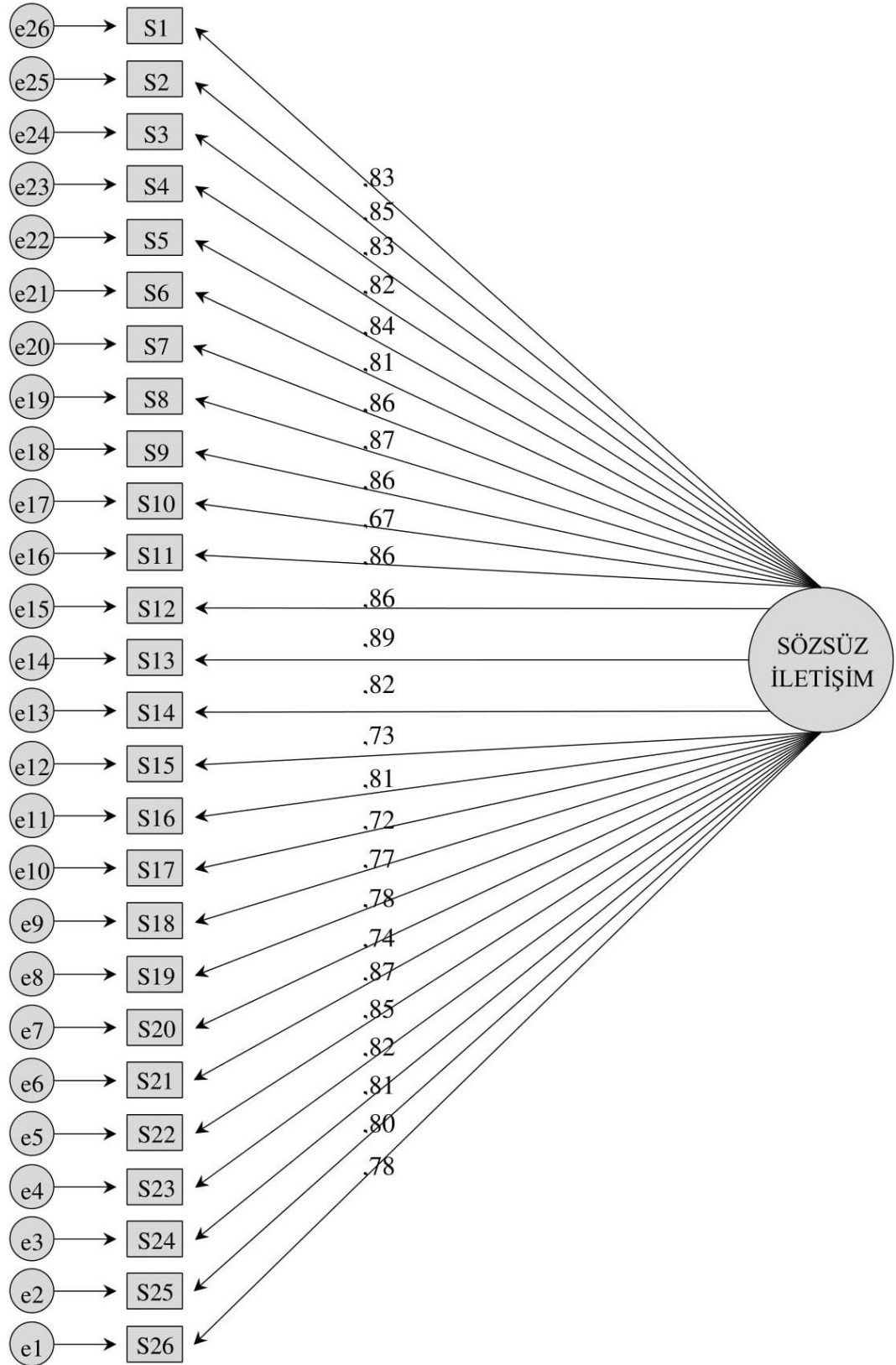
Çizelge 2. Doğrulayıcı Faktör Analizinde Kullanılan Uyum İndeksleri ve Uyum Değerleri

Uyum İndeksleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
χ^2/sd	≤ 3	$\leq 4 - 5$
IFI	$\geq 0,95$	0,94 - 0,90
CFI	$\geq 0,97$	$\geq 0,95$
GFI	$\geq 0,90$	0,89 - 0,85
RMSEA	$\leq 0,05$	0,06 - 0,08

Kaynak: Meydan, C. Harun ve Şeşen, Harun (2011). *Yapısal Eşitlik Modellemesi Amos Uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık. Sayfa: 37.

4.2.1. Sözsüz İletişim Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

İşgörenlerin algılarına göre yöneticilerin kullandığı veya sahip olduğu sözsüz iletişim unsurlarının ölçülmesi amacıyla 26 ifadeden oluşan sözsüz iletişim ölçeği, doğrulayıcı faktör analiziyle değerlendirilmiştir. Söz konusu olan ölçekte düşük faktör yüküne rastlanılmamıştır. Tek boyutlu olan ölçeğin faktör yükleri (0,67; 0,89) arasında ve anlamlı bulunmuştur. Buna göre sözsüz iletişim ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları, Şekil 5’de yer almaktadır.



Şekil 5. Sözsüz İletişim Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucunda İfadelerin Değerlerini Gösteren Diyagram

Sözsüz iletişim ölçeğinin geçerliliğini ifade eden uyum değerleri ve ölçeğinin yorumlanmasında kullanılan istatistikler ise, Çizelge 3’de gösterilmektedir.

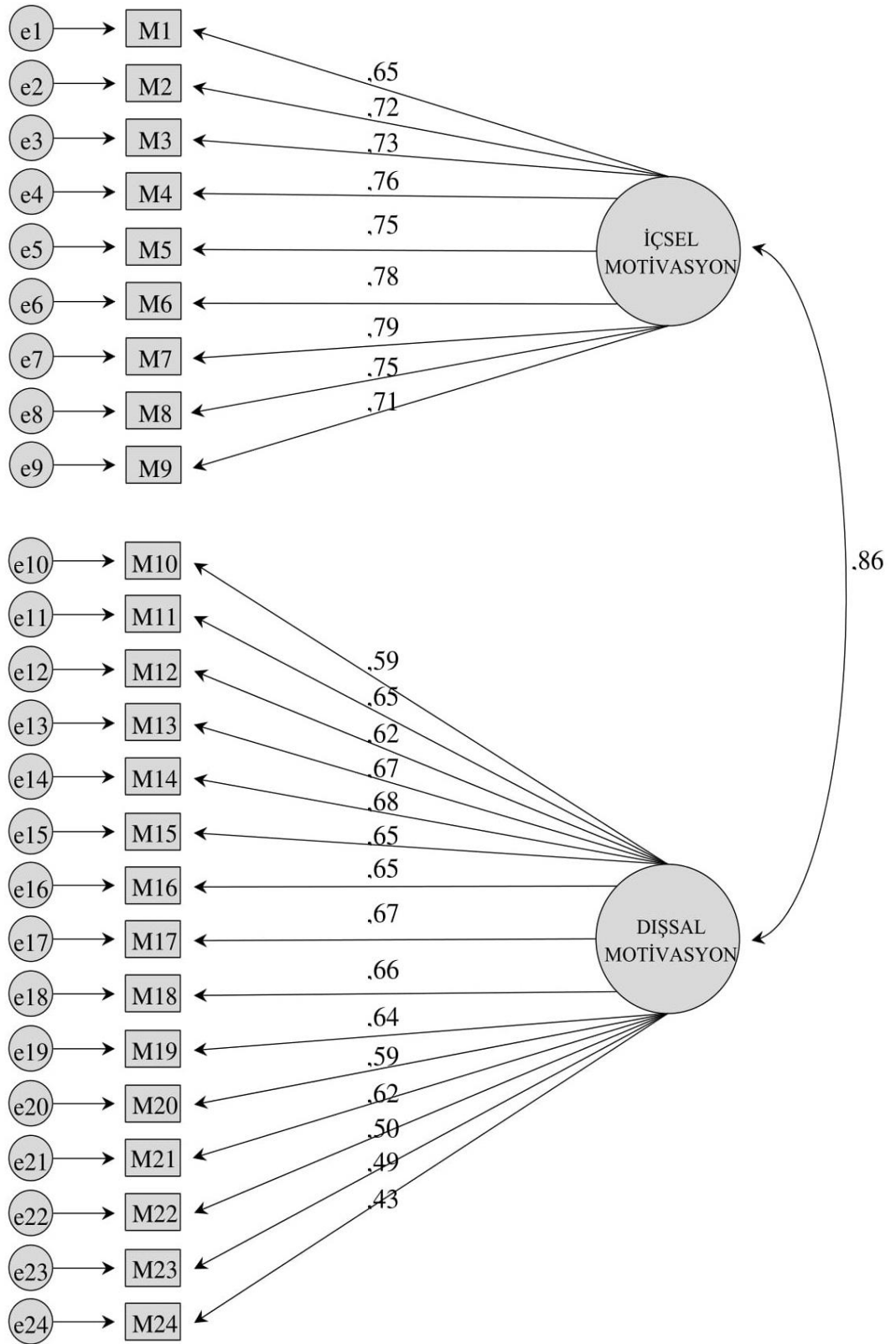
Çizelge 3. Sözsüz İletişim Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksleri ve Uyum Değerleri

İndeksler	Değerler	Uyum
χ^2/sd	3,05	Kabul Edilebilir Uyum
IFI	0,95	İyi Uyum
CFI	0,98	İyi Uyum
GFI	0,91	İyi Uyum
RMSEA	0,071	Kabul Edilebilir Uyum

Çizelge 3’de görüldüğü üzere, doğrulayıcı faktör analizi uygulanan sözsüz iletişim ölçeğine ilişkin ki - kare serbestlik derecesinin ($\chi^2/df=3,05$) ve yaklaşık hataların ortalama karekökünün (RMSEA=0,071) değerleri ile “*kabul edilebilir uyum*” aralığında olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca artırmalı uyum indeksinin (IFI=0,95); karşılaştırmalı uyum indeksinin (CFI=0,98) ve iyilik uyum indeksinin (GFI=0,91) değerleri ile “*iyi uyum*” aralığında olduğu saptanmıştır. Elde edilen sonuçlar, sözsüz iletişim ölçeği modeli için genel uyum değerlerine ulaşıldığını göstermektedir.

4.2.2. Motivasyon Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

İşgörenlerin motivasyonuna ilişkin görüşlerinin ölçülmesi amacıyla 9 içsel motivasyon araçları ve 15 dışsal motivasyon araçları ile ilgili olmak üzere 24 ifadeden oluşan motivasyon ölçeği, doğrulayıcı faktör analiziyle değerlendirilmiştir. Söz konusu olan ölçekte düşük faktör yüküne rastlanılmamıştır. İki boyutlu olan ölçeğin faktör yükleri içsel motivasyon araçları için (0,65; 0,79), dışsal motivasyon araçları için (0,43; 0,68) arasında ve anlamlı bulunmuştur. Buna göre motivasyon ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları, Şekil 6’da yer almaktadır.



Şekil 6. Motivasyon Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucunda İfadelerin Değerlerini Gösteren Diyagram

Motivasyon ölçeğinin geçerliliğini ifade eden uyum değerleri ve ölçeğinin yorumlanmasında kullanılan istatistikler ise, Çizelge 4’de gösterilmektedir.

Çizelge 4. Motivasyon Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksleri ve Uyum Değerleri

İndeksler	Değerler	Uyum
χ^2/sd	3,21	Kabul Edilebilir Uyum
IFI	0,94	Kabul Edilebilir Uyum
CFI	0,96	Kabul Edilebilir Uyum
GFI	0,91	İyi Uyum
RMSEA	0,075	Kabul Edilebilir Uyum

Çizelge 4’de görüldüğü üzere, doğrulayıcı faktör analizi uygulanan motivasyon ölçeğine ilişkin ki - kare serbestlik derecesinin ($\chi^2/df=3,21$); artırmalı uyum indeksinin (IFI=0,94); karşılaştırmalı uyum indeksinin (CFI=0,96) ve yaklaşık hataların ortalama karekökünün (RMSEA=0,075) değerleri ile “*kabul edilebilir uyum*” aralığında olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca iyilik uyum indeksinin (GFI=0,91) değeri ile “*iyi uyum*” aralığında olduğu saptanmıştır. Elde edilen sonuçlar, motivasyon ölçeği modeli için genel uyum değerlerine ulaşıldığını göstermektedir.

4.3. Sözsüz İletişim ve Motivasyon Ölçeklerine İlişkin Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik analizi, herhangi bir konuda örnekleme oluşturan birimler üzerinden veri toplamak amacıyla hazırlanan ölçüm araçlarındaki ifadelerin kendi aralarında tutarlılık gösterip göstermediğini test etmek amacı ile kullanılmaktadır (Ural ve Kılıç, 2013: 280). Başka bir ifadeyle güvenilirlik, bir ölçüm aracının benzer koşullar ve benzer girdilerle yapılan farklı ölçümlerde aynı sonuçlar vermesi demektir. Ölçüm araçlarının güvenilirliği en yaygın olarak “*Cronbach’ın Alfa Katsayısı*” yöntemi ile değerlendirilmektedir. Bu katsayı ölçüm araçlarındaki soruların birbirleriyle olan tutarlığının derecesini göstermekte ve 0 ile 1 arasında değer almaktadır. Değerler 1’e yaklaştıkça ölçekteki sorular arasındaki içsel tutarlığın yüksek olduğu söylenebilir (İslamoğlu ve Alınçık, 2014: 282-283). Cronbach alfa katsayısına bağlı olarak ölçüm araçlarının güvenilirliği Çizelge 5’deki gibi yorumlanmaktadır.

Çizelge 5. Cronbach'ın Alfa Değerleri ve Güvenilirlik Durumları

Cronbach'ın Alfa Değerleri	Güvenilirlik Durumları
$0,00 \leq \alpha < 0,40$	Ölçek güvenilir değildir.
$0,40 \leq \alpha < 0,60$	Ölçek düşük güvenilirliktedir.
$0,60 \leq \alpha < 0,80$	Ölçek oldukça güvenilirdir.
$0,80 \leq \alpha < 1,00$	Ölçek yüksek derecede güvenilirdir

Kaynak: Kayış, Aliye (2010). Güvenilirlik Analizi. Kalaycı, Şeref (Editör). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. (5.Basım). Ankara: Asil Yayın Dağıtım. Sayfa: 405.

Sözsüz iletişim ölçeği ile motivasyon ölçeği ve alt boyutlarının güvenilirlik analizi sonuçları, Çizelge 6'da gösterilmektedir. Söz konusu olan ölçekleri test edebilmek amacıyla “Cronbach'ın Alfa Katsayısı” yöntemi kullanılmıştır.

Çizelge 6. Sözsüz İletişim ve Motivasyon Ölçeklerinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçekler	Madde Sayısı	Cronbach Alfa Değeri
Sözsüz İletişim	26	0,823
Motivasyon (Toplam)	24	0,882
<i>İçsel Motivasyon</i>	9	0,805
<i>Dışsal Motivasyon</i>	15	0,845

Çizelge 6'da görüldüğü üzere, sözsüz iletişim ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi sonucu elde edilen cronbach alfa katsayısı ($\alpha=0,823$) olup ölçeğin yüksek derecede güvenilirlik seviyesinde olduğu anlaşılmıştır. Motivasyon ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi sonucu elde edilen cronbach alfa katsayıları ise, ölçeğin geneli için ($\alpha=0,882$); alt boyut olan içsel motivasyon için ($\alpha=0,805$) ve diğer bir alt boyut olan dışsal motivasyon için ($\alpha=0,845$) olarak tespit edilmiştir. Dolayısıyla motivasyon ölçeğin geneli ve alt boyutlarının yüksek düzeyde güvenilirlik seviyesinde olduğu ortaya çıkmıştır.

4.4. Sözsüz İletişim ve Motivasyon Ölçeklerinin Aritmetik Ortalamaları, Standart Sapma Değerleri ve Tanımlayıcı İstatistikleri

Aritmetik ortalama, bir veri setindeki tüm değerlerin toplamının, o serideki veri sayısına bölünmesiyle elde edilen değerdir (Çiçek, 2010: 51). Standart sapma ise, seri birimlerinin değerlerinin aritmetik ortalamadan farklarının kareli ortalamasına denilmektedir (Güriş ve Astar, 2014: 51).

Araştırmaya katılan otel işletmelerindeki işgörenlerden sözsüz iletişim unsurları için belirlenen 26 ifadeye “1: Asla, 2: Nadiren, 3: Ara Sıra, 4: Sık Sık ve 5: Çok Sık” şeklinde puan vermeleri istenmiştir. İşgörenlerin sözsüz iletişim ölçeğine verdikleri puanların aritmetik ortalamaları (\bar{X}) ve standart sapmaları (S.S) Çizelge 7’de gösterilmektedir.

Çizelge 7. Sözsüz İletişim Ölçeğinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	İfadeler	\bar{X}	S.S
1.	Yöneticim insanlarla konuşurken, el ve kol hareketlerini kullanır.	2,88	1,02
2.	Yöneticim insanlarla konuşurken, onların kollarına veya omuzlarına dokunur.	1,79	1,00
3.	Yöneticim insanlarla konuşurken, monoton veya sıkıcı bir ses tonu kullanır.	1,58	0,80
4.	Yöneticim insanlarla konuşurken, başka tarafa bakar.	1,51	0,78
5.	Yöneticim insanlarla konuşurken, ona dokunulursa onlardan uzaklaşır.	1,76	1,05
6.	Yöneticim insanlarla konuşurken, rahat bir beden duruşuna sahiptir.	3,65	1,13
7.	Yöneticim insanlarla konuşurken, kaşlarını çatar.	1,71	0,95
8.	Yöneticim insanlarla konuşurken, göz temasından kaçınır.	1,52	0,79
9.	Yöneticim insanlarla konuşurken, gergin bir beden duruşuna sahiptir.	1,68	0,90
10.	Yöneticim insanlarla konuşurken, onlara yakın oturur ya da yakın durur.	3,32	1,07
11.	Yöneticim insanlarla konuşurken, sesi monoton ya da sıkıcıdır.	1,62	0,85
12.	Yöneticim insanlarla konuşurken, çeşitli ses ifadeleri (tonları) kullanır.	2,51	1,09
13.	Yöneticim insanlarla konuşurken, jestlerini (beden hareketlerini) kullanır.	2,93	1,10
14.	Yöneticim insanlarla konuşurken, anlattıklarını hareketleriyle canlandırır.	2,82	1,09
15.	Yöneticim insanlarla konuşurken, yumuşak (uysal) bir yüz ifadesine sahiptir.	3,77	1,01
16.	Yöneticim insanlarla konuşurken, onlara doğru yaklaşır.	3,39	1,08
17.	Yöneticim insanlarla konuşurken, doğrudan onlara bakar.	4,02	0,87
18.	Yöneticim insanlarla konuşurken, serttir.	1,95	1,02
19.	Yöneticim insanlarla konuşurken, birçok ses ifadesine (tonuna) sahiptir.	2,49	1,09
20.	Yöneticim insanlarla konuşurken, jestlerini (beden hareketlerini) kullanmaktan kaçınır.	2,22	1,13
21.	Yöneticim insanlarla konuşurken, onlara doğru eğilir.	2,21	1,11
22.	Yöneticim insanlarla konuşurken, göz temasını sağlar.	4,15	2,13
23.	Yöneticim insanlarla konuşurken, onlara yakın oturmamaya ya da yakın durmamaya özen gösterir.	2,21	1,10
24.	Yöneticim insanlarla konuşurken, onlardan uzak durur.	1,89	0,99
25.	Yöneticim insanlarla konuşurken, onlara gülümser.	3,88	0,96
26.	Yöneticim insanlarla konuşurken, onlara dokunmaktan kaçınır.	3,09	1,28

Çizelge 7’de görüldüğü üzere, sözsüz iletişim ölçeğinde yer alan “Yöneticim insanlarla konuşurken, göz temasını sağlar” ifadesi ($\bar{X}=4,15$) ortalamayla otel işletmelerinde hizmet veren işgörenlerin en yüksek düzeyde puanladıkları ifade olmuştur. İşgörenlerin en düşük düzeyde puanladıkları ifade ise ($\bar{X}=1,17$) ortalamayla “Yöneticim insanlarla konuşurken, başka tarafa bakar” ifadesi olmuştur.

Araştırmaya katılan otel işletmelerindeki işgörenlerin motivasyonunun ölçülmesi amacıyla ise, 9 içsel ve 15 dışsal olmak üzere iki boyuttan oluşan 24 ifade bulunmaktadır. Bu ifadelere işgörenlerden “1: Kesinlikle Katılmıyorum; 2: Katılmıyorum; 3: Kararsızım; 4: Katılıyorum; 5: Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde yanıt vermeleri istenmiştir. İşgörenlerin motivasyon ölçeğine verdikleri yanıtların aritmetik ortalamaları (\bar{X}) ve standart sapmaları (S.S) Çizelge 8’de gösterilmektedir.

Çizelge 8. Motivasyon Ölçeğinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

		İfadeler	\bar{X}	S.S
İçsel Motivasyon	1.	Yaptığım işte başarılı olmak, beni motive eder.	4,76	0,47
	2.	Yaptığım iş ile ilgili bana sorumluluk verilmesi, beni motive eder.	4,63	0,55
	3.	İş arkadaşlarımla beni onurlandıran tavır ve davranışları, beni motive eder.	4,66	0,53
	4.	Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanmak, beni motive eder.	4,64	0,51
	5.	İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olmak, beni motive eder.	4,65	0,51
	6.	Yaptığım işin saygın bir iş olduğuna inanmak, beni motive eder.	4,61	0,53
	7.	Kendimi işletmenin önemli bir çalışanı olarak görmek, beni motive eder.	4,59	0,56
	8.	Yaptığım iş ile ilgili bir konuda karar verebilmek, beni motive eder.	4,59	0,56
	9.	Yöneticilerin beni onurlandıran tavır ve davranışları, beni motive eder.	4,68	0,52
Dışsal Motivasyon	10.	İzin kullanmam gerektiğinde bana izin verilmesi, beni motive eder.	4,69	0,51
	11.	Çalışma ortamında fiziksel şartların uygun olması, beni motive eder.	4,54	0,61
	12.	Yemek, çay - kahve gibi imkânların ücretsiz olarak sağlanması, beni motive eder.	4,50	0,65
	13.	İşyerindeki araç ve gereçlerin yeterli olması, beni motive eder.	4,56	0,61
	14.	Çalışanlarla ilişkilerimin iyi olması, beni motive eder.	4,66	0,51
	15.	Konularında uzman olan kişiler tarafından toplantı, seminer, konferans vb. faaliyetlerle eğitim sağlanması, beni motive eder.	4,47	0,68
	16.	Çalışmakta olduğum işletmenin ileriki yıllarda şu anki durumundan daha iyi olacağına inanmak, beni motive eder.	4,51	0,68
	17.	Yöneticim ile ilişkilerimin iyi olması, beni motive eder.	4,72	0,47
	18.	İşimde terfi imkânının olması, beni motive eder.	4,61	0,59
	19.	Yöneticimin, iş arkadaşlarımla veya müşterilerle olan anlaşmazlıklarımı çözmekte bana yardımcı olması, beni motive eder.	4,59	0,57
	20.	Başarımdan dolayı ekstra ücret ödenmesi, beni motive eder.	4,68	0,53
	21.	Başarımdan dolayı bana ödül verilmesi, beni motive eder.	4,67	0,55
	22.	Kişisel ve ailevi problemlerimin çözümünde çalışma arkadaşlarımla bana yardımcı olması, beni motive eder.	4,25	0,97
	23.	Bu işyerinden emekli olabileceğime inanmak, beni motive eder.	4,44	0,77
	24.	Yaptığım işten aldığım ücretin miktarı, beni motive eder.	4,61	0,62

Çizelge 8’de görüldüğü üzere, motivasyon ölçeğinin bir alt boyutu olan içsel motivasyonda 9 ifade bulunmaktadır. Bu boyut altında araştırma katılan işgörenlerin en yüksek düzeyde katıldıkları ifade ($\bar{X}=4,76$) ortalamayla “Yaptığım işte başarılı olmak, beni motive eder” ifadesi olmuştur. İşgörenlerin en düşük düzeyde

katıldıkları ifade ise ($\bar{X}=4,59$) ortalamayla “*Kendimi işletmenin önemli bir çalışanı olarak görmek, beni motive eder*” ve “*Yaptığım iş ile ilgili bir konuda karar verebilmek, beni motive eder*” ifadeleri olmuştur.

Motivasyon ölçeğinin diğer bir alt boyutu olan dışsal motivasyonda ise 15 ifade bulunmaktadır. Bu boyut altında araştırmaya katılan işgörenlerin en yüksek düzeyde katıldıkları ifade ($\bar{X}=4,72$) ortalamayla “*Yöneticim ile ilişkilerimin iyi olması, beni motive eder*” ifadesi olmuştur. İşgörenlerin en düşük düzeyde katıldıkları ifade ise ($\bar{X}=4,25$) ortalamayla “*Kişisel ve ailevi problemlerimin çözümünde çalışma arkadaşlarımdan bana yardımcı olması, beni motive eder*” ifadesi olmuştur.

Araştırmaya katılan otel işletmelerindeki işgörenlerin sözsüz iletişim ve motivasyon ölçeklerine verdikleri yanıtlar doğrultusunda ortaya çıkan genel tanımlayıcı istatistikler, Çizelge 9’da gösterilmektedir.

Çizelge 9. Sözsüz İletişim ve Motivasyon Ölçeklerinin Tanımlayıcı İstatistikleri

Ölçekler	Min	Max	\bar{X}	S.S
Sözsüz İletişim	61,00	123,00	91,42	11,37
Motivasyon (Toplam)	3,50	5,00	4,60	0,38
<i>İçsel Motivasyon</i>	3,11	5,00	4,65	0,41
<i>Dışsal Motivasyon</i>	3,33	5,00	4,57	0,40

Çizelge 9’da görüldüğü üzere, ifadelerin puanlaması göz alınarak hesaplanan sözsüz iletişim ölçeğinin geneli için minimum değer (Min=61), maksimum değer ise (Max=123) olup ölçek ortalaması ($\bar{X}=91,42$) ve standart sapması (S.S=11,37)’dir. İfadelerin ortalaması göz alınarak hesaplanan motivasyon ölçeğinin geneli için ortalama ($\bar{X}=4,60$) olup standart sapması (S.S=0,38)’dir. Motivasyon ölçeğinin bir alt boyutu olan içsel motivasyonun geneli için ortalama ($\bar{X}=4,65$) ve standart sapma (S.S=0,41)’dir. Motivasyon ölçeğinin diğer bir alt boyutu olan dışsal motivasyonun ise geneli için ortalama ($\bar{X}=4,57$) ve standart sapma (S.S=0,40)’dir.

4.5. Normal Dağılım Testi

Parametrik testlerin bir varsayımı olan normal dağılım testi, sürekli değişkenlere ait dağılımların en önemlisidir. Sürekli değişkenlere ilişkin verilerin normal dağılım göstermesi ile verilere ait aritmetik ortalamanın, tepe değerinin

(mod) ve ortancanın (medyan) birbirine eşit olması anlamını taşımaktadır (Ural ve Kılıç, 2013: 285). Bir değişkenin normal dağılım gösterip göstermediğini analiz etmek için Kolmogorov - Smirnov veya Shapiro - Wilk testleri kullanılmaktadır. Bu testlerin anlamlılık düzeyinin 0,05'in üzerinde olması, verilerin normal dağılıma uygun olduğunu göstermektedir (İslamoğlu ve Almaçık, 2014: 267-268). Buradan hareketle sözsüz iletişim ve motivasyon ölçeklerine ilişkin Kolmogorov - Smirnov veya Shapiro - Wilk testlerinin sonuçları, Çizelge 10'da gösterilmektedir.

Çizelge 10. Sözsüz İletişim ve Motivasyon Ölçeklerine İlişkin Kolmogorov - Smirnov ve Shapiro - Wilk Testlerinin Sonuçları

Ölçekler	Kolmogorov - Smirnov			Shapiro - Wilk		
	Değer	sd	P	Değer	sd	P
Sözsüz İletişim	0,052	419	0,108	0,992	419	0,109
Motivasyon (Toplam)	0,149	419	0,200	0,894	419	0,200
<i>İçsel Motivasyon</i>	0,244	419	0,225	0,820	419	0,215
<i>Dışsal Motivasyon</i>	0,160	419	0,229	0,896	419	0,225

Çizelge 10'da görüldüğü üzere, sözsüz iletişim ve motivasyon ölçeklerine ilişkin Kolmogorov - Smirnov ve Shapiro - Wilk testlerinin sonuçlarında, anlamlılık düzeyinin $p>0,05$ 'in üzerinde olması sebebiyle verilerin normal dağılıma uygun olduğu görülmektedir. Dolayısıyla otel işletmelerinde hizmet veren işgörenlere ait verilerin analizinde parametrik testler kullanılmıştır.

4.6. T - Testi ve Hipotezler

T testi, iki grup arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farkın olup olmadığının tespitinde kullanılmaktadır (Coşkun, Altunışık, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2015: 183). Bağımsız örneklem için t - testi ise, birbirinden bağımsız iki grubun veya örneklemin bağımlı bir değişkene göre ortalamalarını karşılaştırılarak, ortalamalar arasındaki farkın belirli bir güven düzeyinde anlamlı olup olmadığını test etmek amacıyla kullanılan istatistiksel bir tekniktir (Ural ve Kılıç, 2013: 196).

Araştırmaya katılan otel işletmelerindeki işgörenlerin sözsüz iletişim unsurlarına ilişkin algılarının ve motivasyon düzeylerinin, cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirleyebilmek için "*Bağımsız Örneklem T - Testi*" uygulanmıştır. T testi sonuçları, Çizelge 11'de gösterilmektedir.

Çizelge 11. Sözsüz İletişim Unsurlarının ve İşgören Motivasyonunun Cinsiyet Değişkeni İle Karşılaştırılmasına İlişkin T - Testi Sonuçları

Değişkenler	Gruplar	N	\bar{X}	S.S	t	P
Sözsüz İletişim	Erkek	207	93,14	10,86	3,090	0,002*
	Kadın	212	89,75	11,63		
Motivasyon (Toplam)	Erkek	207	4,58	0,38	-0,713	0,476
	Kadın	212	4,61	0,37		
İçsel Motivasyon	Erkek	207	4,64	0,42	-0,285	0,775
	Kadın	212	4,65	0,39		
Dışsal Motivasyon	Erkek	207	4,55	0,40	-0,917	0,360
	Kadın	212	4,58	0,40		

* $p < 0,05$

Çizelge 11’de görüldüğü üzere, bağımsız örneklem t - testi analizi sonucunda sözsüz iletişim unsurlarının, cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği ortaya çıkmıştır ($t=3,090$; $p=0,002 < 0,05$). Bulgular incelendiğinde; erkek ($\bar{X}=93,14$) işgörenlerin, kadın ($\bar{X}=89,75$) işgörelere göre sözsüz iletişim unsurlarına ilişkin algılarının daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Bu doğrultuda “Sözsüz iletişim unsurları, cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir” şeklindeki Hipotez 1 desteklenmiştir.

İşgören motivasyonunun geneli ($t=-0,713$; $p=0,0476$) ve alt boyutlarının ise, cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır ($p > 0,05$). Buradan hareketle “İşgören motivasyonu, cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir” şeklindeki Hipotez 6 desteklenmiştir.

4.7. Varyans (Anova) Analizi ve Hipotezler

Varyans analizi, ikiden fazla grup veya örneklem ortalaması arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını test etmek için kullanılan bir analiz yöntemidir (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2014: 308). Tek yönlü varyans analizi ise, ikiden daha fazla grup veya örneklemin bağımlı bir değişkene göre ortalamalarını karşılaştırılarak, ortalamalar arasındaki farkın belirli bir güven düzeyinde anlamlı olup olmadığını test etmek amacıyla kullanılan istatistiksel bir tekniktir (Ural ve Kılıç, 2013: 209).

Araştırmaya katılan otel işletmelerindeki işgörenlerin sözsüz iletişim unsurlarına ilişkin algılarının ve motivasyon düzeylerinin yaş, eğitim düzeyi, çalışma süresi ve departman değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirleyebilmek için “Tek Yönlü Varyans Analizi (One - Way Anova)” uygulanmıştır.

Bu bilgiler ışığında öncelikle araştırmaya katılan otel işletmelerindeki işgörenlerin sözsüz iletişim unsurlarına ilişkin algılarının ve motivasyon düzeylerinin, yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine yönelik tek yönlü varyans analizi sonuçları, Çizelge 12’de gösterilmektedir.

Çizelge 12. Sözsüz İletişim Unsurlarının ve İşgören Motivasyonunun Yaş Değişkeni İle Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

Değişkenler	Gruplar	N	\bar{X}	S.S	F	P	Fark
Sözsüz İletişim	18 - 24 yaş	89	94,63	10,49	4,424	0,004*	18-24> 35-44, 45 yaş ve üzeri; 25-34>35-44
	25 - 34 yaş	156	91,85	10,72			
	35 - 44 yaş	127	89,19	12,42			
	45 yaş ve üzeri	47	89,98	10,89			
	Toplam	419	91,42	11,37			
Motivasyon (Toplam)	18 - 24 yaş	89	4,63	0,38	0,661	0,576	-
	25 - 34 yaş	156	4,58	0,37			
	35 - 44 yaş	127	4,61	0,37			
	45 yaş ve üzeri	47	4,56	0,42			
	Toplam	419	4,60	0,38			
İçsel Motivasyon	18 - 24 yaş	89	4,69	0,42	0,737	0,531	-
	25 - 34 yaş	156	4,62	0,41			
	35 - 44 yaş	127	4,66	0,39			
	45 yaş ve üzeri	47	4,62	0,42			
	Toplam	419	4,65	0,41			
Dışsal Motivasyon	18 - 24 yaş	89	4,59	0,40	0,560	0,642	-
	25 - 34 yaş	156	4,55	0,38			
	35 - 44 yaş	127	4,59	0,39			
	45 yaş ve üzeri	47	4,52	0,45			
	Toplam	419	4,57	0,40			

*p<0,05

Çizelge 12’de görüldüğü üzere, tek yönlü varyans analizi sonucunda sözsüz iletişim unsurlarının, yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği ortaya çıkmıştır (F=4,424; p=0,004<0,05). Bu farklılığın hangi yaş gruplarından kaynaklandığını tespit etmek için Tukey testi yapılmıştır. Tukey testinin sonuçları incelendiğinde; 18 - 24 yaş grubu (\bar{X} =94,63) işgörenlerin, 35 - 44 yaş grubu (\bar{X} =89,19) ile 45 yaş ve üzeri (\bar{X} =89,98) işgörelere göre sözsüz iletişim unsurlarına ilişkin algılarının daha yüksek düzeyde olduğu anlaşılmıştır. Ayrıca 25 - 34 yaş grubu (\bar{X} =91,85) işgörenlerin, 35 - 44 yaş grubu (\bar{X} =89,19) işgörelere göre sözsüz iletişim unsurlarına ilişkin algılarının da daha yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Bu doğrultuda “Sözsüz iletişim unsurları, yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir” şeklindeki Hipotez 2 desteklenmiştir.

İşgören motivasyonunun geneli ($F=0,661$; $p=0,576$) ve alt boyutlarının ise, yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır ($p>0,05$). Buradan hareketle “İşgören motivasyonu, yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir” şeklindeki Hipotez 7 desteklenmiştir.

Araştırmaya katılan otel işletmelerindeki işgörenlerin sözsüz iletişim unsurlarına ilişkin algılarının ve motivasyon düzeylerinin, eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine yönelik tek yönlü varyans analizi sonuçları, Çizelge 13’de gösterilmektedir.

Çizelge 13. Sözsüz İletişim Unsurlarının ve İşgören Motivasyonunun Eğitim Düzeyi Değişkeni İle Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

Değişkenler	Gruplar	N	\bar{X}	S.S	F	P	Fark
Sözsüz İletişim	İlköğretim	90	88,13	12,04	6,354	0,000*	Ön Lisans, Lisans, Yüksek Lisans> İlköğretim, Lise
	Lise	150	89,77	10,81			
	Ön Lisans	80	93,83	10,37			
	Lisans	69	95,29	10,33			
	Yüksek Lisans	30	94,30	12,96			
	Toplam	419	91,42	11,37			
Motivasyon (Toplam)	İlköğretim	90	4,57	0,37	0,391	0,815	-
	Lise	150	4,59	0,40			
	Ön Lisans	80	4,64	0,36			
	Lisans	69	4,61	0,38			
	Yüksek Lisans	30	4,61	0,35			
	Toplam	419	4,60	0,38			
İçsel Motivasyon	İlköğretim	90	4,57	0,42	1,669	0,156	-
	Lise	150	4,64	0,43			
	Ön Lisans	80	4,70	0,38			
	Lisans	69	4,72	0,36			
	Yüksek Lisans	30	4,63	0,36			
	Toplam	419	4,65	0,41			
Dışsal Motivasyon	İlköğretim	90	4,57	0,37	0,295	0,881	-
	Lise	150	4,56	0,41			
	Ön Lisans	80	4,60	0,38			
	Lisans	69	4,54	0,42			
	Yüksek Lisans	30	4,60	0,38			
	Toplam	419	4,57	0,40			

* $p<0,05$

Çizelge 13’de görüldüğü üzere, tek yönlü varyans analizi sonucunda sözsüz iletişim unsurlarının, eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği ortaya çıkmıştır ($F=6,354$; $p=0,000<0,05$). Bu farklılığın hangi eğitim düzeylerinden kaynaklandığını tespit etmek için Tukey testi yapılmıştır. Tukey testinin sonuçları

incelendiğinde; ön lisans ($\bar{X}=93,83$), lisans ($\bar{X}=95,29$) ve yüksek lisans ($\bar{X}=94,30$) eğitim düzeyine sahip olan işgörenlerin, ilköğretim ($\bar{X}=88,13$) ve lise ($\bar{X}=89,77$) eğitim düzeyine sahip olan işgörelere göre sözsüz iletişim unsurlarına ilişkin algılarının daha yüksek düzeyde olduğu anlaşılmıştır. Bu doğrultuda “Sözsüz iletişim unsurları, eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir” şeklindeki Hipotez 3 desteklenmiştir.

İşgören motivasyonunun geneli ($F=0,391$; $p=0,815$) ve alt boyutlarının ise, eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır ($p>0,05$). Buradan harekete “İşgören motivasyonu, eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir” şeklindeki Hipotez 8 desteklenmiştir.

Araştırmaya katılan otel işletmelerindeki işgörenlerin sözsüz iletişim unsurlarına ilişkin algılarının ve motivasyon düzeylerinin, çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine yönelik tek yönlü varyans analizi sonuçları, Çizelge 14’de gösterilmektedir.

Çizelge 14. Sözsüz İletişim Unsurlarının ve İşgören Motivasyonunun Çalışma Süresi Değişkeni İle Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

Değişkenler	Gruplar	N	\bar{X}	S.S	F	P	Fark
Sözsüz İletişim	1 yıldan az	141	94,06	11,21	6,025	0,001*	1 yıldan az > 10 yıl ve üzeri
	1 - 4 yıl	145	91,23	10,89			
	5 - 9 yıl	72	90,43	12,11			
	10 yıl ve üzeri	61	86,98	10,59			
	Toplam	419	91,42	11,37			
Motivasyon (Toplam)	1 yıldan az	141	4,62	0,37	0,791	0,499	-
	1 - 4 yıl	145	4,61	0,37			
	5 - 9 yıl	72	4,59	0,37			
	10 yıl ve üzeri	61	4,53	0,41			
	Toplam	419	4,60	0,38			
İçsel Motivasyon	1 yıldan az	141	4,66	0,41	0,990	0,397	-
	1 - 4 yıl	145	4,66	0,39			
	5 - 9 yıl	72	4,66	0,37			
	10 yıl ve üzeri	61	4,56	0,47			
	Toplam	419	4,65	0,41			
Dışsal Motivasyon	1 yıldan az	141	4,59	0,39	0,681	0,564	-
	1 - 4 yıl	145	4,58	0,40			
	5 - 9 yıl	72	4,54	0,41			
	10 yıl ve üzeri	61	4,51	0,40			
	Toplam	419	4,57	0,40			

* $p<0,05$ - 15 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip olan 10 katılımcı işgören 10 - 14 yıl çalışma süresine aktarılmıştır.

Çizelge 14’de görüldüğü üzere, tek yönlü varyans analizi sonucunda sözsüz iletişim unsurlarının, çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği ortaya çıkmıştır (F=6,025; p=0,001<0,05). Bu farklılığın hangi çalışma sürelerinden kaynaklandığını tespit etmek için Tukey testi yapılmıştır. Tukey testinin sonuçları incelendiğinde; 1 yıldan az çalışma süresine sahip olan işgörenlerin (\bar{X} =94,06), 10 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip olan işgörelere göre (\bar{X} =86,96) sözsüz iletişim unsurlarına ilişkin algılarının daha yüksek olduğu anlaşılmıştır. Bu doğrultuda “Sözsüz iletişim unsurları, çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir” şeklindeki Hipotez 4 desteklenmiştir.

İşgören motivasyonunun geneli (F=0,791; p=0,499) ve alt boyutlarının ise, çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır (p>0,05). Buradan harekete “İşgören motivasyonu, çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir” şeklindeki Hipotez 9 desteklenmiştir.

Araştırmaya katılan otel işletmelerindeki işgörenlerin sözsüz iletişim unsurlarına ilişkin algılarının ve motivasyon düzeylerinin, departman değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine yönelik tek yönlü varyans analizi sonuçları, Çizelge 15’de gösterilmektedir.

Çizelge 15. Sözsüz İletişim Unsurları ve İşgören Motivasyonunun Departman Değişkeni İle Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

Değişkenler	Gruplar	N	\bar{X}	S.S	F	P	Fark
Sözsüz İletişim	Ön Büro	84	95,44	10,99	2,283	0,017*	Ön Büro> Teknik Servis, Kat Hizmetleri, İnsan Kaynakları, Yiyecek ve İçecek
	Güvenlik	15	92,40	13,60			
	Muhasebe	18	93,33	9,68			
	Teknik Servis	25	89,56	9,74			
	SPA & Sağlık	34	92,24	12,87			
	Kat Hizmetleri	95	88,52	11,76			
	Halkla İlişkiler	10	93,80	8,84			
	İnsan Kaynakları	16	88,75	10,75			
	Yiyecek ve İçecek	113	90,71	10,66			
	Satış ve Pazarlama	9	92,44	13,01			
Toplam	419	91,42	11,37				
Motivasyon (Toplam)	Ön Büro	84	4,60	0,37	1,399	0,186	-
	Güvenlik	15	4,40	0,45			
	Muhasebe	18	4,71	0,26			
	Teknik Servis	25	4,52	0,39			
	SPA & Sağlık	34	4,60	0,45			
	Kat Hizmetleri	95	4,55	0,35			

Çizelge 15 - (Devam).

Değişkenler	Gruplar	N	\bar{X}	S.S	F	P	Fark
Motivasyon (Toplam)	Halkla İlişkiler	10	4,49	0,35	1,399	0,186	-
	İnsan Kaynakları	16	4,65	0,37			
	Yiyecek ve İçecek	113	4,66	0,38			
	Satış ve Pazarlama	9	4,60	0,39			
	Toplam	419	4,60	0,38			
<i>İçsel Motivasyon</i>	Ön Büro	84	4,68	0,37	1,657	0,097	-
	Güvenlik	15	4,48	0,56			
	Muhasebe	18	4,77	0,26			
	Teknik Servis	25	4,57	0,43			
	SPA & Sağlık	34	4,64	0,48			
	Kat Hizmetleri	95	4,56	0,40			
	Halkla İlişkiler	10	4,60	0,38			
	İnsan Kaynakları	16	4,77	0,36			
	Yiyecek ve İçecek	113	4,71	0,40			
	Satış ve Pazarlama	9	4,64	0,40			
	Toplam	419	4,65	0,41			
	<i>Dışsal Motivasyon</i>	Ön Büro	84	4,55			
Güvenlik		15	4,35	0,42			
Muhasebe		18	4,67	0,32			
Teknik Servis		25	4,48	0,41			
SPA & Sağlık		34	4,57	0,46			
Kat Hizmetleri		95	4,55	0,36			
Halkla İlişkiler		10	4,43	0,39			
İnsan Kaynakları		16	4,57	0,43			
Yiyecek ve İçecek		113	4,63	0,40			
Satış ve Pazarlama		9	4,58	0,39			
Toplam		419	4,57	0,40			

* $p < 0,05$

Çizelge 15’de görüldüğü üzere, tek yönlü varyans analizi sonucunda sözsüz iletişim unsurlarının, departman değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği ortaya çıkmıştır ($F=2,283$; $p=0,017 < 0,05$). Bu farklılığın hangi departmanlardan kaynaklandığını tespit etmek için Tukey testi yapılmıştır. Tukey testinin sonuçları incelendiğinde; ön büro departmanında hizmet veren işgörenlerin ($\bar{X}=95,44$), teknik servis ($\bar{X}=89,56$), kat hizmetleri ($\bar{X}=88,52$), insan kaynakları ($\bar{X}=88,75$) ve yiyecek - içecek ($\bar{X}=90,71$) departmanlarında hizmet veren işgörelere göre sözsüz iletişim unsurlarına ilişkin algılarının daha yüksek olduğu anlaşılmıştır. Bu doğrultuda “Sözsüz iletişim unsurları, departman değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir” şeklindeki Hipotez 5 desteklenmiştir.

İşgören motivasyonunun geneli ($F=1,399$; $p=0,186$) ve alt boyutlarının ise, departman değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır ($p>0,05$). Buradan harekete “İşgören motivasyonu, departman değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir” şeklindeki Hipotez 10 desteklenmiştir.

4.8. Korelasyon Analizi ve Sonuçları

Değişkenlerin bağımlı veya bağımsız olması dikkate alınmaksızın aralarındaki ilişkinin derecesini ve yönünü belirlemek amacıyla kullanılan istatistik yöntemine korelasyon denilmektedir (Durmuş, Yurtkoru ve Çinko, 2010: 143). Korelasyon katsayısı “ r ” ile ifade edilir ve -1 ile +1 arasında değer alır. Değişkenler arasındaki ilişkinin düzeyini rakamların mutlak büyüklüğü verirken; ilişkinin yönünü ise rakamların işareti belirler (Ural ve Kılıç, 2013: 243). Korelasyon katsayısının ($r=1,00$) olması, mükemmel pozitif bir ilişkiyi; ($r=-1,00$) olması, mükemmel negatif bir ilişkiyi; ($r=0,00$) olması ilişkinin bulunmadığını göstermektedir. Ayrıca korelasyon katsayısının, 0,00 - 0,30 arasında olması, düşük; 0,30 - 0,70 arasında olması, orta; 0,70 - 1,00 arasında olması ise yüksek düzeyde bir ilişki olarak tanımlanmaktadır (Büyüköztürk, 2002: 31-32).

Araştırmaya katılan otel işletmelerindeki işgörenlerin sözsüz iletişim unsurlarına ilişkin algıları ile işgören motivasyonu arasındaki ilişkiler “Korelasyon Analiziyle” incelenmiş ve korelasyon katsayıları elde edilmiştir. Korelasyon analizinin sonuçları, Çizelge 16’de gösterilmektedir.

Çizelge 16. Sözsüz İletişim Unsurları İle İşgören Motivasyonu Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi Sonuçları

No	Değişkenler	1	2	3	4
1	Sözsüz İletişim	-			
2	Motivasyon (Toplam)	0,226**	-		
3	İçsel Motivasyon	0,244**	0,905**	-	
4	Dışsal Motivasyon	0,194**	0,966**	0,763**	-

* $p<0,05$ - ** $p<0,01$

Çizelge 16’de görüldüğü üzere, sözsüz iletişim unsurları ile işgören motivasyonunun geneli arasında düşük düzeyde ve pozitif yönlü bir ilişki ortaya çıkmıştır ($r=0,226$; $p<0,01$). Ayrıca sözsüz iletişim unsurları ile işgören motivasyonunun bir alt boyutu olan içsel motivasyon ($r=0,244$) ve diğer bir alt boyutu olan dışsal motivasyon ($r=0,194$) arasında yine düşük düzeyde ve pozitif

yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir ($p<0,01$). Diğer yandan işgören motivasyonunun geneli ile bir alt boyut olan içsel motivasyon ($r=0,905$) ve diğer bir alt boyut olan dışsal motivasyon ($r=0,966$) arasında yüksek düzeyde ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir ($p<0,01$). İçsel motivasyon ile dışsal motivasyon arasında ise yüksek düzeyde ve pozitif yönde bir ilişki saptanmıştır ($r=0,763$; $p<0,01$).

4.9. Regresyon Analizi ve Hipotezler

Regresyon analizi, en az iki değişken arasındaki etki ilişkisinin incelendiği istatistiksel analiz yöntemidir. Başka bir ifadeyle regresyon analizi, iki değişken arasındaki ilişkinin var olduğu, biri üzerinde yapılan değişikliklerin (bağımsız değişken), diğeri (bağımlı değişken) üzerinde değişmelere sebep olduğu durumlarda kullanılan ve birbirlerine olan etkinin tanımlanmasını amaçlayan analiz türüdür. Basit doğrusal regresyon analizi ise, bir bağımlı değişkenin tek bir bağımsız değişkendeki değişimlerle açıklandığı regresyon analizidir (Kurtuluş, 2010: 187).

Araştırmaya katılan otel işletmelerindeki işgörenlerin sözsüz iletişim unsurlarına ilişkin algılarının motivasyon düzeylerine etkisi “*Basit Doğrusal Regresyon Analiziyle*” incelenmiştir. Bu doğrultuda sözsüz iletişim unsurlarının bağımsız, işgören motivasyonunun geneli ve alt boyutlarının ise bağımlı değişken olarak belirlendiği üç adet basit doğrusal regresyon modeli kurulmuştur. Basit doğrusal regresyon analizi sonuçları, Çizelge 17’da gösterilmektedir.

Çizelge 17. Sözsüz İletişim Unsurlarının İşgören Motivasyonu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler		B	Std. Hata	Beta	t	P
Motivasyon (Toplam)	Sabit	3,911	0,146		26,807	0,000*
	Sözsüz İletişim	0,008	0,002	0,226	4,747	0,000*
	$R^2= 0,051$; $F=22,534$; $P=0,000^*$					
İçsel Motivasyon	Sabit	3,852	0,156		24,665	0,000*
	Sözsüz İletişim	0,009	0,002	0,244	5,131	0,000*
	$R^2= 0,059$; $F=26,325$; $P=0,000^*$					
Dışsal Motivasyon	Sabit	3,946	0,155		25,502	0,000*
	Sözsüz İletişim	0,007	0,002	0,194	4,048	0,000*
	$R^2= 0,038$; $F=16,389$; $P=0,000^*$					

* $p<0,05$

Çizelge 17’de görüldüğü üzere, işgören motivasyonunun bağımlı, sözsüz iletişim unsurlarının bağımsız değişken olarak belirlendiği regresyon modeli anlamlı bulunmuştur (F=22,534; p=0,000<0,05). Bağımsız değişken olan sözsüz iletişim unsurlarının, bağımlı değişken olan işgören motivasyonunu açıklama oranı %5,1 (R²= 0,051)’dir. Bu doğrultuda “*Sözsüz iletişim unsurlarının işgören motivasyonuna anlamlı bir etkisi bulunmaktadır*” şeklindeki Hipotez 11 desteklenmiştir. Ayrıca model içerisinde yer alan sözsüz iletişim unsurlarının katsayıları anlamlı olup model denklemi şu şekildedir;

$$\text{Motivasyon (Toplam)} = 3,911 + 0,226 * (\text{Sözsüz İletişim})$$

İşgören motivasyonun bir alt boyutu olan içsel motivasyonun bağımlı, sözsüz iletişim unsurlarının bağımsız değişken olarak belirlendiği regresyon modeli anlamlı bulunmuştur (F=26,325; p=0,000<0,05). Bağımsız değişken olan sözsüz iletişim unsurlarının, bağımlı değişken olan işgörenin içsel motivasyonunu açıklama oranı %5,9 (R²= 0,059)’dir. Ayrıca model içerisinde yer alan sözsüz iletişim unsurlarının katsayıları anlamlı olup model denklemi şu şekildedir;

$$\text{İçsel Motivasyon} = 3,852 + 0,244 * (\text{Sözsüz İletişim})$$

İşgören motivasyonun diğer bir alt boyutu olan dışsal motivasyonun ise bağımlı, sözsüz iletişim unsurlarının bağımsız değişken olarak belirlendiği regresyon modeli anlamlı bulunmuştur (F=16,389; p=0,000<0,05). Bağımsız değişken olan sözsüz iletişim unsurlarının, bağımlı değişken olan işgörenin içsel motivasyonunu açıklama oranı %3,8 (R²= 0,038)’dir. Ayrıca model içerisinde yer alan sözsüz iletişim unsurlarının katsayıları anlamlı olup model denklemi şu şekildedir;

$$\text{Dışsal Motivasyon} = 3,946 + 0,194 * (\text{Sözsüz İletişim})$$

Diğer yandan araştırmaya katılan otel işletmelerindeki işgörenlerin sözsüz iletişim unsurlarına ilişkin algılarının motivasyon düzeylerine etkisinin cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, çalışma süresi ve departman değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirleyebilmek için “*Basit Doğrusal Regresyon Analizi*” uygulanmıştır. Bu doğrultuda öncelikle sözsüz iletişim unsurlarının bağımsız, işgören motivasyonunun ise bağımlı değişken olarak belirlendiği regresyon modeli cinsiyet değişkeni grupları için ayrı ayrı oluşturulmuştur. Basit regresyon analizi sonuçları, Çizelge 18’de gösterilmektedir.

Çizelge 18. Sözsüz İletişim Unsurlarının İşgören Motivasyonuna Etkisinin Cinsiyet Değişkeni İle Karşılaştırılmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler		B	Std. Hata	Beta	t	P
Erkek	Sabit	3,959	0,228		17,388	0,000*
	Sözsüz İletişim	0,007	0,002	0,190	2,766	0,006*
	R²= 0,036; F=7,653; P=0,006*					
Kadın	Sabit	3,817	0,191		19,948	0,000*
	Sözsüz İletişim	0,009	0,002	0,277	4,183	0,000*
	R²= 0,077; F=17,495; P=0,000*					

*p<0,05

Çizelge 18’de görüldüğü üzere, erkek (F=7,653; p=0,006) ile kadın (F=17,495; p=0,000) işgörenler için ayrı ayrı oluşturulan regresyon modellerinin her ikisi de anlamlı bulunmuştur (p<0,05). Erkek işgörenlerde bağımsız değişken olan sözsüz iletişim unsurlarının, bağımlı değişken olan motivasyonu açıklama oranı %3,6 (R²=0,036) iken, kadın işgörenlerde açıklama oranı %7,7 (R²=0,077) ’dir. Bu oranlar kadın işgörenlerin erkek işgörelere göre sözsüz iletişim unsurlarına ilişkin algılarının motivasyon düzeylerine etkisinin daha yüksek seviyede olduğunu açıklamaktadır. Dolayısıyla “Sözsüz iletişim unsurlarının işgören motivasyonuna etkisi, cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir” şeklindeki Hipotez 11a desteklenmiştir.

Araştırmaya katılan otel işletmelerindeki işgörenlerin sözsüz iletişim unsurlarına ilişkin algılarının motivasyon düzeylerine etkisinin, yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirleyebilmek amacıyla sözsüz iletişim unsurlarının bağımsız, işgören motivasyonunun ise bağımlı değişken olarak belirlendiği regresyon modeli yaş değişkeni grupları için ayrı ayrı oluşturulmuştur. Basit regresyon analizi sonuçları, Çizelge 19’da gösterilmektedir.

Çizelge 19. Sözsüz İletişim Unsurlarının İşgören Motivasyonuna Etkisinin Yaş Değişkeni İle Karşılaştırılmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler		B	Std. Hata	Beta	t	P
18 - 24 yaş	Sabit	3,982	0,365		10,902	0,000*
	Sözsüz İletişim	0,007	0,004	0,188	1,788	0,077
	R²= 0,035; F=3,197; P=0,077					
25 - 34 yaş	Sabit	3,679	0,246		14,942	0,000*
	Sözsüz İletişim	0,010	0,003	0,284	3,673	0,000*
	R²= 0,081; F=13,494; P=0,000*					

Çizelge 19 - (Devam).

Değişkenler		B	Std. Hata	Beta	t	P
35 - 44 yaş	Sabit	4,162	0,236		17,662	0,000*
	Sözsüz İletişim	0,005	0,003	0,171	1,941	0,054
	$R^2= 0,029$; $F=3,769$; $P=0,054$					
45 yaş ve üzeri	Sabit	3,555	0,500		7,110	0,000*
	Sözsüz İletişim	0,011	0,006	0,288	2,019	0,049*
	$R^2= 0,083$; $F=4,076$; $P=0,049$ *					

* $p<0,05$

Çizelge 19’da görüldüğü üzere, 25 - 34 yaş grubu ($F=13,494$; $p=0,000$) ile 45 ve üzeri yaş grubu ($F=4,076$; $p=0,049$) işgörenler için ayrı ayrı oluşturulan regresyon modelleri anlamlı bulunmuştur ($p<0,05$). 25 - 34 yaş grubu işgörenlerde bağımsız değişken olan sözsüz iletişim unsurlarının, bağımlı değişken olan motivasyonu açıklama oranı %8,1 ($R^2=0,081$) iken, 45 yaş ve üzeri yaş grubu işgörenlerde açıklama oranı %8,3 ($R^2=0,083$)’dür. Bu oranlar 45 ve üzeri yaş grubu işgörenlerin 25 - 34 yaş grubu işgörelere göre sözsüz iletişim unsurlarına ilişkin algılarının motivasyon düzeylerine etkisinin daha yüksek seviyede olduğunu açıklamaktadır.

18 - 24 yaş grubu ($F=3,197$; $p=0,077$) ile 35 - 44 yaş grubu ($F=3,769$; $p=0,054$) işgörenler için ayrı ayrı oluşturulan regresyon modelleri ise anlamlı değildir ($p>0,05$). Bu durum 18 - 24 yaş grubu işgörenler ile 35 - 44 yaş grubu işgörenlerde sözsüz iletişim unsurlarının motivasyon üzerinde anlamlı etkisinin olmadığını göstermektedir. Dolayısıyla “Sözsüz iletişim unsurlarının işgören motivasyonuna etkisi, yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir” şeklindeki Hipotez 11b kısmen desteklenmiştir.

Araştırmaya katılan otel işletmelerindeki işgörenlerin sözsüz iletişim unsurlarına ilişkin algılarının motivasyon düzeylerine etkisinin, eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirleyebilmek amacıyla sözsüz iletişim unsurlarının bağımsız, işgören motivasyonunun ise bağımlı değişken olarak belirlendiği regresyon modeli eğitim düzeyi değişkeni grupları için ayrı ayrı oluşturulmuştur. Basit regresyon analizi sonuçları, Çizelge 20’de gösterilmektedir.

Çizelge 20. Sözsüz İletişim Unsurlarının İşgören Motivasyonuna Etkisinin Eğitim Düzeyi Değişkeni İle Karşılaştırılmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler		B	Std. Hata	Beta	t	P
İlköğretim	Sabit	4,107	0,289		14,209	0,000*
	Sözsüz İletişim	0,005	0,003	0,170	1,617	0,109
	$R^2= 0,029$; $F=2,615$; $P=0,109$					
Lise	Sabit	4,046	0,269		15,044	0,000*
	Sözsüz İletişim	0,006	0,003	0,164	2,024	0,045*
	$R^2= 0,027$; $F=4,098$; $P=0,045^*$					
Ön Lisans	Sabit	3,328	0,341		9,757	0,000*
	Sözsüz İletişim	0,014	0,004	0,401	3,864	0,000*
	$R^2= 0,161$; $F=14,930$; $P=0,000^*$					
Lisans	Sabit	4,042	0,424		9,533	0,000*
	Sözsüz İletişim	0,006	0,004	0,161	1,337	0,186
	$R^2= 0,026$; $F=1,787$; $P=0,186$					
Yüksek Lisans	Sabit	3,637	0,444		8,188	0,000*
	Sözsüz İletişim	0,010	0,005	0,386	2,215	0,035*
	$R^2= 0,149$; $F=4,907$; $P=0,035^*$					

* $p<0,05$

Çizelge 20’de görüldüğü üzere, lise ($F=4,098$; $p=0,045$), ön lisans ($F=14,930$; $p=0,000$) ve yüksek lisans ($F=4,907$; $p=0,035$) eğitim düzeyine sahip olan işgörenler için ayrı ayrı oluşturulan regresyon modelleri anlamlı bulunmuştur ($p<0,05$). Lise eğitim düzeyine sahip olan işgörenlerde bağımsız değişken olan sözsüz iletişim unsurlarının, bağımlı değişken olan motivasyonu açıklama oranı %2,7 ($R^2=0,027$); ön lisans eğitim düzeyine sahip işgörenlerde açıklama oranı %16,1 ($R^2=0,161$) ve yüksek lisans eğitim düzeyine sahip olan işgörenlerde ise açıklama oranı %14,9 ($R^2=0,149$)’dur. Bu oranlar ön lisans eğitim düzeyine sahip olan işgörenlerin, yüksek lisans eğitim düzeyine sahip olan işgörelere göre sözsüz iletişim unsurlarına ilişkin algıların motivasyon düzeylerine etkisinin daha yüksek düzeyde olduğunu açıklamaktadır. Ayrıca yüksek lisans eğitim düzeyine sahip işgörenlerin ise lise eğitim düzeyine sahip olan işgörelere göre sözsüz iletişim unsurlarına ilişkin algıların motivasyon düzeylerine etkisinin daha yüksek seviyede olduğunu göstermektedir.

İlköğretim ($F=2,615$; $p=0,109$) ile lisans ($F=1,787$; $p=0,186$) eğitim düzeyine sahip olan işgörenler için ayrı ayrı oluşturulan regresyon modelleri ise anlamlı değildir ($p>0,05$). Bu durum ilköğretim ve lisans eğitim düzeyine sahip işgörenlerde sözsüz iletişim unsurlarının motivasyon üzerinde anlamlı etkisinin olmadığını göstermektedir. Dolayısıyla “Sözsüz iletişim unsurlarının işgören motivasyonuna

etkisi, eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir” şeklindeki Hipotez 11c kısmen desteklenmiştir.

Araştırmaya katılan otel işletmelerindeki işgörenlerin sözsüz iletişim unsurlarına ilişkin algılarının motivasyon düzeylerine etkisinin, çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirleyebilmek amacıyla sözsüz iletişim unsurlarının bağımsız, işgören motivasyonunun ise bağımlı değişken olarak belirlendiği regresyon modeli çalışma süresi değişkeni grupları için ayrı ayrı oluşturulmuştur. Basit regresyon analizi sonuçları, Çizelge 21’de gösterilmektedir.

Çizelge 21. Sözsüz İletişim Unsurlarının İşgören Motivasyonuna Etkisinin Çalışma Süresi Değişkeni İle Karşılaştırılmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler		B	Std. Hata	Beta	t	P
1 yıldan az	Sabit	3,739	0,255		14,651	0,000*
	Sözsüz İletişim	0,009	0,003	0,283	3,474	0,001*
	R²= 0,080; F=12,068; P=0,001*					
1 - 4 yıl	Sabit	4,325	0,263		16,455	0,000*
	Sözsüz İletişim	0,003	0,003	0,090	1,084	0,280
	R²= 0,008; F=1,174; P=0,280					
5 - 9 yıl	Sabit	3,708	0,316		11,742	0,000*
	Sözsüz İletişim	0,010	0,003	0,319	2,818	0,006*
	R²= 0,102; F=7,940; P=0,006*					
10 yıl ve üzeri	Sabit	3,736	0,429		8,713	0,000*
	Sözsüz İletişim	0,009	0,005	0,237	1,871	0,066
	R²= 0,056; F=3,502; P=0,066					

***p<0,05** - 15 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip olan 10 katılımcı işgören 10 - 14 yıl çalışma süresine aktarılmıştır.

Çizelge 21’de görüldüğü üzere, 1 yıldan az çalışma süresi (F=12,068; p=0,001) ve 5 - 9 yıl çalışma süresine (F=7,940; p=0,006) sahip olan işgörenler için ayrı ayrı oluşturulan regresyon modelleri anlamlı bulunmuştur (p<0,05). 1 yıldan az çalışma süresine sahip olan işgörenlerde bağımsız değişken olan sözsüz iletişim unsurlarının, bağımlı değişken olan motivasyonu açıklama oranı %8 (R²=0,080) iken, 5 - 9 yıl çalışma süresine sahip olan işgörenlerde açıklama oranı %10,2 (R²=0,102)’dir. Bu oranlar 5 - 9 yıl arası çalışma süresine sahip olan işgörenlerin, 1 yıldan az çalışma süresine sahip olan işgörelere göre sözsüz iletişim unsurlarına ilişkin algılarının motivasyon düzeylerine etkisinin daha yüksek seviyede olduğunu açıklamaktadır.

1 - 4 yıl çalışma süresi (F=1,174; p=0,280) ile 10 yıl ve üzeri çalışma süresine (F=3,502; p=0,066) sahip olan işgörenler için ayrı ayrı oluşturulan regresyon modelleri ise anlamlı değildir (p>0,05). Bu durum 1 - 4 yıl çalışma süresi ile 10 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip olan işgörenlerde sözsüz iletişim unsurlarının motivasyon üzerinde anlamlı etkisinin olmadığını göstermektedir. Dolayısıyla “Sözsüz iletişim unsurlarının işgören motivasyonuna etkisi, çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir” şeklindeki Hipotez 11d kısmen desteklenmiştir.

Araştırmaya katılan otel işletmelerindeki işgörenlerin sözsüz iletişim unsurlarına ilişkin algılarının motivasyon düzeylerine etkisinin, departman değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirleyebilmek amacıyla sözsüz iletişim unsurlarının bağımsız, işgören motivasyonunun ise bağımlı değişken olarak belirlendiği regresyon modeli departman değişkeni grupları için ayrı ayrı oluşturulmuştur. Basit regresyon analizi sonuçları, Çizelge 22’de gösterilmektedir.

Çizelge 22. Sözsüz İletişim Unsurlarının İşgören Motivasyonuna Etkisinin Departman Değişkeni İle Karşılaştırılmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler		B	Std. Hata	Beta	t	P
Ön Büro	Sabit	3,745	0,347		10,806	0,000*
	Sözsüz İletişim	0,009	0,004	0,264	2,480	0,015*
	R²= 0,070; F=6,151; P=0,015*					
Güvenlik	Sabit	3,074	0,770		3,994	0,002*
	Sözsüz İletişim	0,014	0,008	0,434	1,736	0,106
	R²= 0,188; F=3,015; P=0,106					
Muhasebe	Sabit	5,060	0,633		7,988	0,000*
	Sözsüz İletişim	-0,004	0,007	-0,138	-0,557	0,585
	R²= 0,019; F=0,311; P=0,585					
Teknik Servis	Sabit	3,671	0,740		4,962	0,000*
	Sözsüz İletişim	0,009	0,008	0,234	1,153	0,261
	R²= 0,055; F=1,330; P=0,261					
Spa ve Sağlık	Sabit	3,384	0,526		6,429	0,000*
	Sözsüz İletişim	0,013	0,006	0,381	2,329	0,026*
	R²= 0,145; F=5,426; P=0,026*					
Kat Hizmetleri	Sabit	3,968	0,270		14,715	0,000*
	Sözsüz İletişim	0,007	0,003	0,222	2,194	0,031*
	R²= 0,049; F=4,812; P=0,031*					
Halkla İlişkiler	Sabit	1,946	0,931		2,092	0,070
	Sözsüz İletişim	0,027	0,010	0,697	2,746	0,025*
	R²= 0,485; F=7,542; P=0,025*					

Çizelge 22 - (Devam).

Değişkenler		B	Std. Hata	Beta	t	P
İnsan Kaynakları	Sabit	4,167	0,809		5,153	0,000*
	Sözsüz İletişim	0,005	0,009	0,158	0,598	0,559
	R ² = 0,025; F=0,358; P=0,559					
Yiyecek ve İçecek	Sabit	4,336	0,307		14,132	0,000*
	Sözsüz İletişim	0,004	0,003	0,101	1,069	0,287
	R ² = 0,010; F=1,143; P=0,287					
Satış ve Pazarlama	Sabit	2,940	0,836		3,518	0,010*
	Sözsüz İletişim	0,018	0,009	0,605	2,008	0,085
	R ² = 0,365; F=4,031; P=0,085					

***p<0,05**

Çizelge 22’de görüldüğü üzere, ön büro (F=6,151; p=0,015), spa - sağlık (F=5,426; p=0,026) kat hizmetleri (F=4,812; p=0,031) ve halkla ilişkiler (F=7,542; p=0,025) departmanlarında hizmet veren işgörenler için ayrı ayrı oluşturulan regresyon modelleri anlamlı bulunmuştur (p<0,05). Ön büro departmanında hizmet veren işgörenlerde bağımsız değişken olan sözsüz iletişim unsurlarının, bağımlı değişken olan motivasyonu açıklama oranı %0,7 (R²=0,070); spa - sağlık departmanında hizmet veren işgörenlerde açıklama oranı %14,5 (R²=0,145); kat hizmetleri departmanında hizmet veren işgörenlerde açıklama oranı %4,9 (R²=0,049) ve halkla ilişkiler departmanında hizmet veren işgörenlerde ise açıklama oranı %48,5 (R²=0,485)’dir. Bu oranlar sırasıyla halkla ilişkiler, spa - sağlık, ön büro ve kat hizmetleri departmanlarında hizmet veren işgörenlerin sözsüz iletişim unsurlarına ilişkin algılarının motivasyon düzeylerine etkisini anlamlı düzeyde açıklamaktadır.

Güvenlik (F=3,015; p=0,106), muhasebe (F=0,311 p=0,585), teknik servis (F=1,330; p=0,261), insan kaynakları (F=0,358; p=0,559), yiyecek ve içecek (F=1,143; p=0,287) ile satış ve pazarlama (F=4,031; p=0,285) departmanlarında hizmet veren işgörenler için ayrı ayrı oluşturulan regresyon modelleri ise anlamlı değildir (p>0,05). Bu durum güvenlik, muhasebe, teknik servis, insan kaynakları, satış ve pazarlama departmanlarında hizmet veren işgörenlerde sözsüz iletişim unsurlarının motivasyon üzerinde anlamlı etkisinin olmadığını göstermektedir. Dolayısıyla “Sözsüz iletişim unsurlarının işgören motivasyonuna etkisi, departman değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir” şeklindeki Hipotez 11e kısmen desteklenmiştir.

Çizelge 23. Hipotezlere İlişkin Genel Sonuçlar

NO	HİPOTEZLER	SONUÇ
H1	Sözsüz iletişim unsurları, cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Desteklendi
H2	Sözsüz iletişim unsurları, yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Desteklendi
H3	Sözsüz iletişim unsurları, eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Desteklendi
H4	Sözsüz iletişim unsurları, çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Desteklendi
H5	Sözsüz iletişim unsurları, departman değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Desteklendi
H6	İşgören motivasyonu, cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.	Desteklendi
H7	İşgören motivasyonu, yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.	Desteklendi
H8	İşgören motivasyonu, eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.	Desteklendi
H9	İşgören motivasyonu, çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.	Desteklendi
H10	İşgören motivasyonu, departman değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.	Desteklendi
H11	Sözsüz iletişim unsurlarının işgören motivasyonuna anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.	Desteklendi
H11a	Sözsüz iletişim unsurlarının işgören motivasyonuna etkisi, cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Desteklendi
H11b	Sözsüz iletişim unsurlarının işgören motivasyonuna etkisi, yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kısmen Desteklendi
H11c	Sözsüz iletişim unsurlarının işgören motivasyonuna etkisi, eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kısmen Desteklendi
H11d	Sözsüz iletişim unsurlarının işgören motivasyonuna etkisi, çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kısmen Desteklendi
H11e	Sözsüz iletişim unsurlarının işgören motivasyonuna etkisi, departman değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kısmen Desteklendi

5. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Araştırmanın sonuçlar ve öneriler bölümünde, otel işletmelerinde hizmet veren işgörenlerin veri toplama araçlarına verdikleri cevapların analiziyle elde edilen bulgulardan ortaya çıkan sonuçlar ve sonuçlara ilişkin öneriler yer almaktadır.

5.1. Sonuçlar

Sözsüz iletişim unsurlarının işgören motivasyonuna etkisinin incelenmesine ilişkin öncelikle literatür taraması yapılmış ve ilgili alan yazın bölümü oluşturulmuştur. Ardından Balıkesir ili sınırları içerisinde faaliyetlerini sürdüren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerindeki işgörelere demografik özellikler (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, çalışma süresi ve departman) ile sözsüz iletişim ve motivasyon ölçeğinden oluşan veri toplama araçları uygulanarak, veriler toplanmıştır. Daha sonra araştırmaya katılan otel işletmelerinde hizmet veren işgörenlerin demografik özellikleri ile birlikte sözsüz iletişim unsurlarına ilişkin algıları ve motivasyon düzeyleri ele alınmıştır. Son olarak sözsüz iletişim unsurları ile işgören motivasyonu arasındaki ilişki ve sözsüz iletişim unsurlarının işgören motivasyonuna etkisi analiz edilmiştir. Bu analizlerin bulgularından faydalanılarak değerlendirmeler yapılmış ve bir takım sonuçlara ulaşılmıştır. Burada söz konusu olan sonuçlar, şu şekilde sıralanabilir;

Demografik özellikler incelendiğinde, araştırmaya katılan otel işletmelerindeki işgörenlerin çoğunluğunun kadın işgören olduğu anlaşılmaktadır. Bu durum otel işletmelerinde erkek işgörenlerin olduğu gibi kadın işgörenlerin de istihdamı açısından oldukça önemli bir gelişme olarak kabul edilebilir. Ayrıca araştırmaya katılan işgörenlerin büyük çoğunluğunun 25 - 34 yaş aralığında ve lise eğitim düzeyinde olduğu görülmektedir. Dolayısıyla otel işletmeleri, yüksek eğitim düzeyine sahip olmayan genç yaştaki kişiler tarafından tercih edildiği söylenebilir. Otel işletmelerinin yaşça büyük olan kişiler tarafından tercih edilmeme durumu; yoğun stres içermesi, mesai süresinin uzun ve yorucu olması, zihinsel ve fiziksel bir güç gerektirmesi, iş güvencesinin ve sosyal hakların yetersiz bulunması gibi benzeri sebeplerden olabilir. Bununla birlikte yüksek eğitim düzeyine sahip olan işgörenlerin sayısının oldukça düşük olması ise otel işletmelerinde kalifiyeli eleman sıkıntısını artırabilir.

Diğer yandan araştırmaya katılan otel işletmelerindeki işgörenlerin çoğunluğunun 1 - 4 yıl arası çalışma süresi ile yiyecek ve içecek departmanında hizmet verdikleri görülmektedir. Otel işletmelerindeki işgörenlerin çalışma süresinin düşük olması, otel işletmelerinde işgören devir hızının yüksek olmasıyla açıklanabilir. Otel işletmelerindeki işgörenlerin yiyecek ve içecek departmanında hizmet vermeyi tercih etmesi ise, otel işletmelerinin ana bölümleri ve hizmet alanları ile örtüşmektedir. Nitekim otel işletmelerinin ana hizmet öğeleri, konaklama ile yiyecek ve içecek hizmetleridir. Buradan hareketle otel işletmelerindeki yiyecek ve içecek departmanının, en yoğun faaliyet gösteren ve en fazla işgören bulunduran departman olduğu söylenebilir.

Demografik özelliklerin yanı sıra araştırma kapsamında yararlanılan sözsüz iletişim ve motivasyon ölçeklerinin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Analizlerin sonucunda ölçeklerin yüksek düzeyde geçerli ve güvenilir olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca araştırma kapsamında elde edilen sonuçlar arasında sözsüz iletişim ve motivasyon ölçeklerinin genel ortalamaları da yer almaktadır. Sözsüz iletişim ölçeğinin genel ortalaması ($\bar{X}=91,42$) ve motivasyon ölçeğinin ise ($\bar{X}=4,65$)'dir. Bu durum araştırmaya katılan otel işletmelerindeki işgörenlerin sözsüz iletişim unsurlarına ilişkin algılarının ve motivasyon düzeylerinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Araştırmaya katılan otel işletmelerindeki işgörenlerin sözsüz iletişim unsurlarına ilişkin algılarının demografik özelliklerine (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, çalışma süresi ve departman) göre anlamlı bir farklılık gösterdiği ortaya çıkmıştır. Bu doğrultuda öncelikle araştırmaya katılan otel işletmelerindeki işgörenlerin sözsüz iletişim unsurlarına ilişkin algılarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiş ve erkek işgörenlerin, kadın işgörelere göre sözsüz iletişim unsurlarına ilişkin algılarının daha yüksek olduğu saptanmıştır. Bu durum iş hayatında erkek işgörenlerin, kadın işgörelere göre deneyim ve tecrübelerinin fazla olmasından kaynaklanabilir. Aynı şekilde Penpece ve İnan (2012) tarafından yapılan çalışmada da cinsiyet ile ilgili benzer sonuçlar elde edilmiştir.

Araştırmaya katılan otel işletmelerindeki işgörenlerin sözsüz iletişim unsurlarına ilişkin algılarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Böylelikle 18 - 24 yaş grubu işgörenlerin, 35 - 44 yaş grubu ile 45

yaş üzeri işgörelere göre ve 25 - 34 yaş grubu işgörelerin, 35 - 44 yaş grubu işgörelere göre sözsüz iletişim unsurlarına ilişkin algılarının daha yüksek düzeyde olduğu saptanmıştır. Bu durum iletişim sürecinde genç işgörelerin, diğer yaş gruplarındaki işgörelere göre anlamsal olarak kodlama ve kod açma becerilerinin etkin olmasıyla açıklanabilir. Yaş ilgili benzer şekilde sonuçlara, Özaslan (2009) ile Penpece ve İnan (2012) tarafından yapılan çalışmalarda da ulaşılmıştır.

Araştırmaya katılan otel işletmelerindeki işgörelerin sözsüz iletişim unsurlarına ilişkin algılarının eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Böylelikle ön lisans, lisans ve yüksek lisans eğitim düzeyine sahip olan işgörelerin, ilköğretim ve lise eğitim düzeyine sahip olan işgörelere göre sözsüz iletişim unsurlarına ilişkin algılarının daha yüksek düzeyde olduğu saptanmıştır. Bu durum yüksek eğitim düzeyine sahip olan işgörelerin, diğer eğitim düzeylerindeki işgörelere göre farklı bakış açıları geliştirmiş olmalarıyla ifade edilebilir. Ancak Özaslan (2009), Penpece ve İnan (2012), Uzun ve Ayık (2016) ile Berk (2017) tarafından yapılan çalışmalarda, sözsüz iletişim unsurlarının eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği bulunmuştur.

Araştırmaya katılan otel işletmelerindeki işgörelerin sözsüz iletişim unsurlarına ilişkin algılarının çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiş ve 1 yıldan az çalışma süresine sahip olan işgörelerin, 10 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip olan işgörelere göre sözsüz iletişim unsurlarına ilişkin algılarının daha yüksek olduğu saptanmıştır. Bu durum işe yeni girmiş işgörelerin, 10 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip olan işgörelere göre mesleki konularda daha dikkatli olmaya çalışmalarıyla izah edilebilir. Ayrıca otel işletmelerindeki işgörelerin sözsüz iletişim unsurlarına ilişkin algılarının departman değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiş ve ön büro departmanında hizmet veren işgörelerin, teknik servis, kat hizmetleri, insan kaynakları ve yiyecek - içecek departmanlarında hizmet veren işgörelere göre sözsüz iletişim unsurlarına ilişkin algılarının daha yüksek olduğu saptanmıştır. Bu durum ön büro departmanının diğer departmanlara göre otel işletmelerindeki iletişimin ve etkileşimin ana noktası olmasından kaynaklanabilir. Aynı şekilde Özaslan (2009) tarafından yapılan çalışmada da çalışma süresi ve departman değişkeni ile ilgili benzer sonuçlar elde edilmiştir.

Diğer yandan araştırmaya katılan otel işletmelerindeki işgörenlerin motivasyon düzeylerinin demografik özelliklerine (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, çalışma süresi ve departman) göre anlamlı bir farklılık göstermediği ortaya çıkmıştır. Bu doğrultuda Dündar, Özutku ve Taşpınar (2007) ile Ertan ve Kaya (2012) tarafından yapılan çalışmalarda da işgören motivasyonunun demografik özellikler ile ilgili benzer şekilde sonuçlara ulaşılmıştır.

Araştırmaya katılan otel işletmelerindeki işgörenlerin sözsüz iletişim unsurlarına ilişkin algıları ile işgören motivasyonu arasında düşük düzeyde ve pozitif yönlü bir ilişki saptanmıştır. Bu sonucu, Kay ve Christopel (1995) tarafından yapılan çalışma doğrular niteliktedir. Ayrıca araştırmaya katılan otel işletmelerindeki işgörenlerin sözsüz iletişim unsurlarına ilişkin algılarının motivasyon düzeylerine etkisi anlamlı bulunmuştur.

Araştırmaya katılan otel işletmelerindeki işgörenlerin sözsüz iletişim unsurlarına ilişkin algılarının motivasyon düzeylerine etkisinin ise demografik (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, çalışma süresi ve departman) özelliklerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği belirleyebilmek için cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, çalışma süresi ve departman değişkenleri grupları için ayrı ayrı değerlendirme yapılmıştır. Bu doğrultuda öncelikle araştırmaya katılan otel işletmelerindeki işgörenlerin sözsüz iletişim unsurlarına ilişkin algılarının motivasyon düzeylerine etkisinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiş ve kadın işgörenlerin, erkek işgörelere göre sözsüz iletişim unsurlarına ilişkin algılarının motivasyon düzeylerine etkisinin daha yüksek seviyede olduğu saptanmıştır. Bu durum kadın işgörenlerin erkek işgörelere göre duygularını fazla ön planda tutmalarıyla açıklanabilir. Daha sonra araştırmaya katılan otel işletmelerindeki işgörenlerin sözsüz iletişim unsurlarına ilişkin algılarının motivasyon düzeylerine etkisinin, 25 - 34 yaş grubu ile 45 ve üzeri yaş grubu aralığında; lise, ön lisans ve yüksek lisans eğitim düzeyinde; 1 yıldan az ve 5 - 9 yıl çalışma süresinde; ön büro, spa - sağlık, kat hizmetleri ve halkla ilişkiler departmanlarında hizmet veren işgörenler için anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Yaş, eğitim düzeyi, çalışma süresi ve departman değişkenlerinin diğer gruplarında ise araştırmaya katılan otel işletmelerindeki işgörenlerin sözsüz iletişim unsurlarına ilişkin algılarının motivasyon düzeylerine anlamlı etkisi bulunmamaktadır.

5.2. Öneriler

Araştırma bulgularının ortaya koyduğu sonuçlar doğrultusunda, otel işletmelerinde hizmet veren yöneticiler ve işgörenler için çeşitli öneriler geliştirilmiştir. Burada söz konusu olan öneriler, şu şekilde sıralanabilir;

5.2.1. Otel İşletmelerine Yönelik Öneriler

- Hizmet üretimi gerçekleştiren başta otel işletmeleri olmak üzere tüm örgütlerin ve örgüt üyelerinin ortak amaçlarını gerçekleştirmesi için iletişimin bir alt dalı olan sözsüz iletişim becerilerinin ve motivasyon düzeylerinin artırılması gerekliliği unutulmamalıdır.

- Otel işletmelerinde hizmet veren yöneticiler ile işgörenler, sözsüz iletişim ve motivasyon konularına ilişkin detaylı bir şekilde bilgilendirilmelidir. Gerekirse uzman kişiler otel işletmelerine davet edilmeli ve sözsüz iletişim ile motivasyon konularını içeren eğitim seminerleri verilmelidir.

- Otel işletmelerindeki yöneticiler ile işgörenlerin, sözsüz iletişim ve motivasyon konuları ile ilgili kendi kişisel gelişimleri için çaba sarf etmeleri sağlanmalıdır.

- Otel işletmelerinde hizmet veren yöneticiler ile işgörenler arasında etkili ve sağlıklı ilişkilerin kurulması için sözsüz iletişim unsurlarının rolü kesinlikle göz ardı edilmemelidir.

- Otel işletmelerindeki yöneticilerin, işgörenler ile karşılıklı sözlü iletişimi sırasında gönderilen iletiler veya mesajlar, sözsüz iletişim unsurları ile desteklenmelidir.

- Otel işletmelerinde hizmet veren yöneticilerin, kullandığı sözlü iletişimdeki sözcükler ile kullandığı veya sahip olduğu sözsüz iletişim unsurları uyumlu olmalı ve abartıdan kaçınılmalıdır.

- Otel işletmelerinin işgücü kaynağı olan işgörenler tarafından yöneticilerin kullandığı veya sahip olduğu sözsüz iletişim unsurlarını algılama ve anlama sürecinde, daha titiz değerlendirmeler yapılmalıdır.

- Otel işletmelerinde istihdam edilecek yöneticiler ve işgörenlerin, diğer aranan kriterler ile birlikte sözsüz iletişim yetkinliği de etkin bir şekilde değerlendirilmelidir.

- Otel işletmelerindeki yöneticiler tarafından motive olması beklenen işgörenlerin istek, ihtiyaç ve beklentileri iyi analiz edilmelidir.

- Otel işletmeleri tarafından işgörenlerin motive olması için tüm yasal ve sosyal haklar eksiksiz bir şekilde yerine getirilmelidir.

- Otel işletmelerinde hizmet veren yöneticiler, işgörenleri motive etme amacıyla cesaretlendirmeli, çabalarına destek olmalı ve ilgi göstermelidirler.

5.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler

Balıkesir ili sınırları içerisinde gerçekleştirilen araştırmanın iletişim, sözsüz iletişim, motivasyon ve otel işletmeleri konusunda yürütülecek sonraki ilgili araştırmalara ışık tutabileceği ve yönlendirebileceği öngörülmektedir. Bu çerçevede araştırmacılar, evreni değiştirerek turizm alanında veya diğer alanlarda araştırma yapabilirler. Özellikle araştırmacılar, farklı değişkenler ve farklı veri toplama araçları kullanarak, daha az araştırma yapılmış olmasından dolayı sözsüz iletişim unsurlarını inceleyebilirler. Sözsüz iletişim unsurları ile ilgili mevcut araştırmalarda, veri toplamak için daha çok anket tekniği kullanılmıştır. Anket tekniğinin yanı sıra görüşme tekniğinin de kullanılması sağlıklı sonuçlar verebilir. Ayrıca sözsüz iletişim unsurları ile ilgili demografik değişkenlere ilişkin analizlerin artırılması kapsamlı sonuçlar ortaya çıkarabilir. Dolayısıyla sözsüz iletişimin demografik değişkenlerle ve diğer örgütsel süreçlerle ilişkilerinin araştırılacağı araştırmalara ihtiyaç olduğu düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Acar, A. Cevat (1992). Alternatif Çalışma Düzenleri. *İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Dergisi*, 21 (1-2), 69-82.
- Adair, John (2003). *Etkili İletişim: Yönetim Silahlarının En Önemlisi*. (Çeviren: Ömer Çolakoğlu). İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı.
- Adair, John (2016). *Etkili Motivasyon*. (4.Basım). (Çeviren: Salih Uyan). İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı.
- Akbaba, Sırrı (2006). Eğitimde Motivasyon. *Atatürk Üniversitesi, Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 13, 343-361.
- Akçakaya, Murat (2004). Personelin Verimliliğinde Motivasyonun Etkisi: Keçiören Belediyesi Örneği. *Gazi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6 (2), 187-214.
- Akgündüz, Yılmaz (2013). Çalışanların Yaratıcılığına Motivasyon Araçlarının Etkisi: Kuşadası'ndaki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Bülent Ecevit Üniversitesi, Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 9 (20), 131-148.
- Akıncı, Z. Beril (2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi: Etkinlikte İletişim Odaklı Bir Yaklaşım*. İzmir: Ege Üniversitesi, İletişim Fakültesi Yayınları.
- Akıncı, Zeki (2016). *Otel İşletmeciliği ve Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Aktaş, Ahmet (2002). *Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi*. (2.Basım). Antalya: Azim Matbaacılık.
- Alkış, Hüseyin ve Öztürk, Yüksel (2009). Otel İşletmelerinde Motivasyon Faktörleri Üzerine Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (28), 212-236.
- Altıncı, Tuncel (1999). *İnsan Tanımada: Beden - Yüz Yapısı ve Karakter*. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Andersen, Peter A. (1999). *Nonverbal Communication: Forms and Functions*. California: Mayfield Publishing Company.
- Aronson, Elliot., Wilson, Timothy D. ve Akert, Robin M. (2012). *Sosyal Psikoloji*. (Çeviren: Okhan Gündüz). İstanbul: Kaknüs Yayınları.
- Aslantürk, Ramazan (2014). *Çalışanlarda Motivasyon ve Motivasyonu Etkileyen Faktörler: Denizli Ağız ve Diş Sağlığı Merkezi Örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Ataman, Göksel (2001). *İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar, Yeni Yaklaşımlar*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

- Ateş, Öznur (2005). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Yöneticilerin Öğretmenlerle İletişim Tarzları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kırıkkale.
- Avcıkurt, Cevdet (2017). *Turizm Sosyolojisi: Genel ve Yapısal Yaklaşım*. (5.Basım). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Aydın, M. Devrim (2006). Sözsüz İletişim ve İş Ortamında Üstün Başarı: Öğretim Elemanları Örneği. *Hacettepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24 (2), 227-255.
- Aydın, Mustafa (2000). *Eğitim Yönetimi: Kavramlar, Kuramlar, Süreçler, İlişkiler*. (6.Basım). Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.
- Aytürk, Nihat (2001). Örgütlerde İş Basitleştirme ve İş Verimini Yükseltme Teknikleri. *Amme İdaresi Dergisi*, 34 (1), 79-112.
- Aziz, Aysel (2011). *Siyasette Etkili İletişim Teknikleri*. İstanbul: Başlık Yayın Grubu.
- Bakan, İsmail (2004). *Yöneticiler İçin Başarı Stratejileri*. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Bakan, İsmail ve Büyükbeşe, Tuba (2004). Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması. *Akdeniz Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 7, 1-30.
- Bal, Soner (2007). *Takım Çalışmasında Duygusal Zekânın Önemi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Balçık, Bahaettin (2002). *İşletme Yönetimi*. (3.Basım). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Baltacı, Adem., Tiyek, Ramazan ve Burgazoğlu, Hüseyin (2016). Örgütsel Bağlılık, Çalışan Performansı ve Motivasyon Faktörleri ile Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin Sosyal Hizmet İşletmeleri Açısından İncelenmesi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, 18 (1), 49-77.
- Baltaş, Zuhale ve Baltaş Acar (2000). *İletişim Becerinizin Anahtarı Sessiz Diliniz: Bedenin Dili*. (24.Basım). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Barutçu, Esin ve Erçelik, Esma (2012). Örgüt İçi İletişimin İşgören Motivasyonuna Etkisi: Denizli'de Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Yeni Fikir Uluslararası Hakemli Akademik Fikir Araştırma Dergisi*, Sayı: 9, 99-117.
- Barutçugil, İ. Sabit (1984). *Turizm İşletmeciliği*. (2.Basım). Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi.
- Barutçugil, İsmet (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Baş, Türker ve Ardıç, Kadir (2003). Verimlilik için İş Disiplini ve Etkin Disiplin Sisteminin Kurulması. *Amme İdaresi Dergisi*, 36 (3), 131-143.

- Batman, Orhan (2003). *Otel İşletmelerinin Yönetimi*. (2.Basım). İstanbul: Değişim Yayınları.
- Baygüz, Aslı (2011). *Çalışma Yaşamında İşgören Motivasyonunu Artıran Özendirme Araçlarının Etkinlikleri Üzerine Hizmet Sektöründe Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Baykal, Besim (1974). *Günümüzde Yönetimin Temel Kavramları ve Yeni Görüşler*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayınları.
- Bektaş, Aslı (2012). *Yöneticilerin İş Tatmini ve Motivasyon Düzeylerinin Yaşam Anlamı Düzeyi Üzerindeki Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Bektaş, Meral ve Erdem, Ramazan (2015). *Örgütlerde İnfomal İletişim Süreci: Kavramsal Bir Çerçeve*. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17 (1), 125-139.
- Berk, Tuğba (2017). *İşletmelerde Sözsüz İletişimin Çalışan İlişkileri Üzerindeki Etkisi: Perakende Sektöründe Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Berzek, M. Nail (1984). *İşgörenlerin Çalışmaya Güdülendirilmelerinde İşletmeler Açısından En Uygun Parasal Özendirme Planlarının Seçimi ve Bir Araştırma*. İstanbul: Marmara Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları.
- Bıçakçı, İlker (1999). *İletişim ve Halkla İlişkiler*. (2.Basım). İstanbul: MediaCat Kitapları.
- Bilge, Hürriyet., Bal, Vedat ve Gönlügür, Aslı (2015). *İçsel - Dışsal Motivasyon İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması*. *Maliye ve Finans Yazıları Dergisi*, 1 (104), 83-104.
- Budak, Gülay ve Budak, Gönül (2004). *İşletme Yönetimi*. (5.Basım). İzmir: Fakülteler Kitabevi.
- Büyüköztürk, Şener (2002). *Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Camkurt, M. Zülfi (2007). *İşyeri Çalışma Sistemi ve İşyeri Fiziksel Faktörlerinin İş Kazaları Üzerindeki Etkisi*. *Tühis İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, Cilt: 20/21. Sayı: 6/1. Sayfa: 80-106.
- Can, Halil (1994). *Organizasyon ve Yönetim*. (3.Basım). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can, Halil., Kavuncubaşı, Şahin ve Yıldırım, Selami (2009). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*. (6.Basım). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can, Halil., Tuncer, Doğan ve Ayhan, D. Yaşar (2000). *Genel İşletmecilik Bilgileri*. (11.Basım). Ankara: Siyasal Kitabevi.

- Carnegie, Dale (1985). *Söz Söyleme ve İş Başarma Sanatı*. (Çeviren: Ali Bucak). İstanbul: Yaprak Yayınları.
- Carrell, Michael R., Kuzmits, Frank E. and Elbert, Norbert F. (1992). *Personnel/Human Resource Management*. (4thEdition). New York: Macmillan Publishing Company.
- Cooper, Ken (1989). *Sözsüz İletişim: İnsan Yönetiminde Vücut Dilini Nasıl Kullanırsınız?* (Çeviren: Tunç Yalkı). İstanbul: İlgı Yayıncılık.
- Coşkun, Recai., Altunışık, Remzi., Bayraktaroğlu, Serkan ve Yıldırım, Engin (2015). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı*. (8.Basım). Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Cüceloğlu, Doğan (2017). *İnsan İnsana*. (54.Basım). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Çakıcı, Celil (1995). Otel İşletmeciliğinde Pazarlama Anlayışının Gelişimi. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 6 (3), 20-27.
- Çakır, Özlem (2003). *Profesyonel Yaşamada Kişisel İmaj ve Sosyal Yaşam Etiketi*. (4.Basım). İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Çakır, Özlem (2006). *Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri*. Ankara: Kamu İş Yayınları.
- Çalışkan, Nihat ve Yeşil, Rüştü (2005). Eğitim Sürecinde Öğretmenin Beden Dili. *Gazi Üniversitesi, Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6 (1), 199-207.
- Çapık, Cantürk (2014). Geçerlilik ve Güvenirlilik Çalışmalarında Doğrulayıcı Faktör Analizinin Kullanımı. *Atatürk Üniversitesi, Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi*, 17 (3), 196-205.
- Çetin, İbrahim (2013). Motivation and Its Impact on Labour Productivity at Hotel Business “A Conceptual Study”. *International Journal of New Trends in Arts, Sports & Science Education*, 2 (1), 70-79.
- Çiçek, Eda U. (2010). Tanımlayıcı İstatistikler. Kalaycı, Şeref (Editör). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. (5.Basım). Ankara: Asil Yayın Dağıtım, ss: 49-61.
- Çiçek, Özlem (2009). *Sınıf Öğretmenlerinin Motivasyon Kaynakları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Çöllü, E. Fazıl ve Summak, M. Erhan (2010). Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Konya’da Bulunan Mali Müşavir Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi*, 13 (1-2), 273-288.
- Daft, Richard L. (2000). *Management*. (5thEdition). New York: The Dryden Press.
- Demir, Şirvan (2016). *Turizm İşletmelerinde Halkla İlişkiler ve İletişim*. (2.Basım). Ankara: Detay Yayıncılık.

- Dinçer, Müjde K. (2015). *İletişimin Kalbi: Sözsüz İletişim Becerileri*. (2.Basım). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Dinçer, Ömer ve Fidan, Yahya (1997). *İşletme Yönetimine Giriş*. (3.Basım). Ankara: Beta Basım Yayın.
- Doğan, Hulusi (2002). İşgörenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü. *Ege Akademik Bakış: Ekonomi, İşletme, Uluslararası İlişkiler ve Siyaset Bilimi Dergisi*, 2 (2), 71-78.
- Doğan, Selen (2005). *Çalışan İlişkileri Yönetimi*. İstanbul: Kare Yayınları.
- Dökmen, Üstün (2009). *Sanatta ve Günlük Yaşamda İletişim Çatışmaları ve Empati*. (41.Basım). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Durmuş, Beril., Yurtkoru, E. Serra ve Çinko, Murat (2010). *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi*. (3.Basım). İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Dündar, Süleyman., Özutku, Hatice ve Taşpınar, Fatih (2007). İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İşgören Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir İnceleme. *Gazi Üniversitesi, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 2, 105-119.
- Ekman, Paul (2009). *Ne Düşündüğünü Biliyorum*. (Çeviren: Esra Karababa). İstanbul: Koridor Yayıncılık.
- Emeksiz, Murat ve Yolal, Medet (2012). Konaklama Hizmetleri ve Organizasyonu. Gürel, Dilek A. (Editör). *Otel İşletmelerinde Konaklama Hizmetleri*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, ss: 2-17.
- Emrecik, Volkan (2017). *E - Öğrenme Ortamında Kullanılan Ders Anlatım Videolarındaki Sözsüz İletişim Becerilerinin Öğrenci Bağlılığına Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yaşar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İzmir.
- Erdoğan, İlhan (1996). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayınları.
- Erdoğan, İrfan (2005). *İletişimi Anlamak*. (2.Basım). Ankara: Erk Yayınevi.
- Eren, Erol (2015). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. (15.Basım). İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Ergin, Akif ve Birol, Cem (2000). *Eğitimde Etkili İletişim*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Ergül, H. Fazlı (2005). Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (14), 67-79.
- Erkuş, Ahmet ve Günlü, Ebru (2009). İletişim Tarzının ve Sözsüz İletişim Düzeyinin Çalışanların İş Performansına Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20 (1), 7-24.

- Eroğlu, Feyzullah (2010). *Davranış Bilimleri*. (10.Basım). İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Eroğluer, Kemal (2011). Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Kuramsal Bir İnceleme. *Ege Akademik Bakış: Ekonomi, İşletme, Uluslararası İlişkiler ve Siyaset Bilimi Dergisi*, 11(1), 121-136.
- Erol, Kemal ve Erol, E. Emrullah (2015). Dil - İletişim İlişkisi Kapsamında Beden Dilinin İşlevi. *The Journal of Academic Social Science Studies*, Sayı: 35, 89-97.
- Ertan, Hayrettin (2008). *Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Antalya'da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Afyonkarahisar.
- Ertan, Hayrettin ve Kaya, İsmet (2012). Edremit Körfezi'ndeki Konaklama İşletmeleri Çalışanlarının İş Motivasyon Düzeylerinin Demografik ve Mesleki Özelliklere Göre İncelenmesi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, 14 (1), 155-168.
- Ertürk, Müjdat (2000a). *Otel İşletmelerinde Çalışanların Verimliliğini Artırmaya Yönelik Teşvik Araçları ve Bunların Bölümler Arası Farklılıkları: Ankara ve İzmir Otellerinde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Ertürk, Mümin (2000b). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. (3.Basım). İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Ertürk, Ramazan (2014). *Öğretmenlerin İş Motivasyonları İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki: Bolu İli Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Bolu.
- Fındıkçı, İlhami (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (6.Basım). İstanbul: Alfa Basım Yayın.
- Gabbott, Mark and Hogg, Gillian (2001). The Role of Non-Verbal Communication in Service Encounters: A Conceptual Framework. *Journal of Marketing Management*, 17 (1-2), 5-26.
- Geçikli, Fatma., Serçeoğlu, Neslihan ve Üst, Çağlar (2011). Örgüt İçi İletişim ve İletişim Tatmini Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, Sayı: 33, 163-184.
- Genç, Nurullah (2013). *Meslek Yüksekokulları İçin Yönetim ve Organizasyon*. (3.Basım). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Goman, Carol K. (2015). *İş Yerinde Beden Dili: İş Yaşamında Sözsüz Dili Çözme Kılavuzu*. (4.Basım). (Çeviren: Emel Lakşe). İstanbul: Alfa Basım Yayın.

- Göçer, Yaşar (2010). *Örgüt İçi İletişimin Çalışan Motivasyonuna Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Gökçe, Orhan (2010). *İletişim Bilimine Giriş*. (2.Basım). Konya: Dizgi Ofset.
- Göksu, Fatma (2010). Grup İletişiminde Sihirli Güç: Empati. Ertürk, Yıldız D. (Editör). *Halkla İlişkilerin İletişim Öznesi: Empati*. İstanbul: Derin Yayınları, ss: 213-239.
- Gönenç, E. Özgür (2012). Kitle Kültürü ve Kitle İletişimi. *İstanbul Üniversitesi, İletişim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 13, 129-138.
- Greenberg, Jerald and Baron, Robert A. (1997). *Behavior in Organizations*. (6th Edition). New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Güçlü, Nezahat (2004). İletişim. Küçükahmet, Leyla (Editör). *Sınıf Yönetimi*. (6.Basım). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, ss: 191-218.
- Gümüş, Sefer ve Sezgin, Beşir (2012). *Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi*. İstanbul: Hiperlink Yayınları.
- Günbayı, İlhan (2000). *Örgütlerde İş Doyumu ve Güdüleme*. Ankara: Özen Yayıncılık.
- Güneş, Ahmet (2011). Kişilerarası İletişim Sürecinde Beden Dili Kavramı ve Rolü Üzerine Kuramsal Bir Çalışma. *E-Journal of New World Science Academy*, 6 (4), 706-730.
- Güney, Salih (2016). *Davranış Bilimleri*. (10.Basım). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Güngör, Nazife (2011). *İletişime Giriş*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Gürgen, Haluk (1997). *Örgütlerde İletişim Kalitesi*. İstanbul: Der Yayınları.
- Güriş, Selahattin ve Astar, Melek (2014). *Bilimsel Araştırmalarda SPSS İle İstatistik*. İstanbul: Der Yayınları.
- Gürüz, Demet ve Yaylacı, Gaye (2009). *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*. (4.Basım). İstanbul: MediaCat Kitapları.
- Haktanıyan, Yunus (2012). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Motivasyonun Çalışanlara Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Harris, Philip R. and Harris, Kevin G. (1996). Managing Effectively Through Teams. *Team Performance Management: An International Journal*, 2 (3), 23-36.
- Haşiloğlu, S. Burak., Baran, Tamer ve Aydın, Oğuzhan (2015). Pazarlama Araştırmalarındaki Potansiyel Problemlere Yönelik Bir Araştırma: Kolayda Örneklem ve Sıklık İfadeli Ölçek Maddeleri. *Pamukkale İşletme ve Bilişim Yönetimi Dergisi*, 2 (1), 19-28.

- Helvacı, M. Akif (2002). Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi. *Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35 (1-2), 155-169.
- Hogg, Michael A. ve Vaughan, Graham M. (2014). *Sosyal Psikoloji*. (2.Basım). (Çevirenler: İbrahim Yıldız ve Aydın Gelmez). Ankara: Ütopya Yayınevi.
- Imber, Jane and Toffler, Betsy-Ann (2000). *Dictionary of Marketing Terms*. (3rdEdition). New York: Barron's Educational Series.
- Işık, Metin (2017). *İletişim Bilimine Giriş*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Işık, Musab (2014). *Çağrı Merkezlerinde Takım Çalışması ve Örgütsel Güven İlişkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Erzurum.
- İçöz, Orhan., Var, Turgut ve İlhan, İbrahim (2002). *Turizm Planlaması*. Ankara: Turhan Kitabevi.
- İlgar, Lütfü (2005). *Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi, Sınıf Yönetimi*. (3.Basım). İstanbul: Beta Basım Yayın.
- İnceoğlu, Metin (2000). *Tutum, Algı ve İletişim*. (3.Basım). Ankara: İmaj Yayınevi.
- İslamoğlu, A. Hamdi ve Alnıaçık, Ümit (2014). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı*. (4.Basım). İstanbul: Beta Basım Yayın.
- İzğören, Ahmet Şerif (2017). *Dikkat Vücudunuz Konuşuyor!* (83.Basım). Ankara: Elma Yayınevi.
- James, Judi (2016). *Beden Dili: Kutsal Kitabı*. (Çeviren: Belgin Selen Haktanır). İstanbul: Koridor Yayıncılık.
- Jandt, Fred E. (1998). *Intercultural Communication: An Introduction*. (2ndEdition). Thousand Oaks, California: Sage Publication.
- Kalyon, Yeşim (2007). *Halkla İlişkiler*. (2.Basım). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kara, Necati (2015). *Bir İletişim Aracı Olarak: Kur'an'da Beden Dili*. (3.Basım). İstanbul: Bilge Yayınları.
- Karabulut, Eda (2014). *Örgütsel İletişim ve Duygusal Zeka İlişkisi: Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kütahya.
- Karakoç, Nihat (1989). Örgütsel İletişim ve Örgütsel Zaman Arasındaki İlişkiler. *Kurgu Anadolu Üniversitesi, İletişim Bilimleri Fakültesi Uluslararası Hakemli İletişim Dergisi*, 6 (6), 81-90
- Karasar, Niyazi (2014). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. (26.Basım). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Kaşıkcı, Ercan (2002). *Doğrucu Beden Dili*. (3.Basım). İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Kavi, Ersin (2006). *İşgörenler Açısından Örgüt Kültürünün Motivasyona Etkisi: Özel Finans ve Bankacılık Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Kay, Bonnie and Christophel Diane M. (1995). The Relationships Among Manager Communication Openness, Nonverbal Immediacy, and Subordinate Motivation. *Communication Research Report*, 12 (2), 200-205.
- Kaya, Y. Kemal (1993). *Eğitim Yönetimi: Kuram ve Türkiye'deki Uygulama*. (5.Basım). Ankara: Bilim Yayınları.
- Kayış, Aliye (2010). Güvenilirlik Analizi. Kalaycı, Şeref (Editör). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. (5.Basım). Ankara: Asil Yayın Dağıtım, ss: 401-419.
- Kaypakoğlu, Serdar (2008). *Kişilerarası İletişim: Cinsiyet Farklılıkları, Güç ve Çatışma*. İstanbul: Derin Yayınları.
- Kerse, Gökhan (2016). Motivasyon Araçlarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Kamu Kurumlarındaki X ve Y Kuşağı Karşılaştırması. *Uluslararası İşletme ve Yönetim Dergisi*, 4 (1), 1-23.
- Keser, Aşkın (2006). *Çalışma Yaşamında Motivasyon*. Bursa: Alfa Aktüel Yayınları.
- Keskin, Burcu (2008). *Çalışanların Performanslarını Artırmada Bir Araç Olarak Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Kılıç, Melek (2014). *Sağlık Kurumlarında İletişim: Hasta - Sağlık Personeli İletişimi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Kıngır, Said (2006). Bir Hizmet İşletmesi Olarak Beş Yıldızlı Otel İşletmelerindeki Yönetimsel Sorunlar. *Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 15, 457-481.
- Kırel, Çiğdem (2001). Örgütlerde Güdüleme Süreci ve Kuramları. Özkalp, Enver (Editör), *Örgütsel Davranış*. (6.Basım). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, ss: 162-182.
- Kocabaş, İbrahim ve Gökbaş, Mehmet (2003). Eğitimde Takım Çalışması. *Eğitim ve Bilim*, 28 (130), 8-15.
- Koç, Hakan ve Topaloğlu, Melih (2010). *Yönetim Bilimi: Temel Kavramlar, Kuramlar ve İlkeler*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Koç, Öznur (2014). *Mesleki Yazışmalar*. (4.Basım). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Koçel, Tamer (2007). *İşletme Yöneticiliği*. (11.Basım). İstanbul: Arıkan Basım Yayın.
- Kozak, Nazmi (2002). Otel İşletmeciliğine Giriş. Kozak, Nazmi (Editör). *Otel İşletmeciliği*. Ankara: Detay Yayıncılık, ss: 2-18.
- Kozak, Nazmi., Kozak, Meryem A. ve Kozak, Metin (2001). *Genel Turizm: İlkeler ve Kavramlar*. (5.Basım). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kozak, Sabah (1998). *Otel İşletmelerinde Ön Büro Yönetimi*. (2.Basım). Eskişehir. Anadolu Üniversitesi, Meslek Yüksekokulu Yayınları.
- Köknel, Özcan (2005). *İnsanı Anlamak*. (8.Basım). İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi.
- Köroğlu, Özlem (2011). *İş Doyumu ve Motivasyon Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Performansla İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Balıkesir.
- Köroğlu, Özlem ve Avcıkurt, Cevdet (2014). Turist Rehberlerinin Motivasyonu ile Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi. *Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 39, 45-60.
- Kumkale, T. Tamer (1996). *Türklerde Motivasyon*. İstanbul: Harp Akademileri Komutanlığı Yayınları.
- Kunaeva, Zhyldyz (2013). *Otel İşletmeciliğinde İletişim Yönetimi ve Halkla İlişkiler*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İzmir.
- Kurtuluş, Kemal (2010). *Araştırma Yöntemleri*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Kuşlivan, Zeynep (1999). Örgütlerde Motivasyonun Önemi ve Kullanılan Motivasyon Araçları. *Human Resources: İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi*, Yıl: 3, Sayı: 3, 55-64.
- Layıç, Şafak (2007). *Etkili İletişimin Temeli: Beden Dili*. İstanbul: Yakamoz Yayıncılık.
- Lazar, Judith (2001). *İletişim Bilimi*. (Çeviren: Cengiz Anık). Ankara: Vadi Yayınları.
- Madden, Thomas J., Hewett, Kelly and Roth, Martin S. (2000). Managing Images in Different Cultures: A Cross - National Study of Color Meanings and Preferences. *Journal of International Marketing*, 8 (4), 90-107.
- Maitland, Iain (1997). *İnsanları Motive Etmek*. (Çevirenler: Aksu Bora ve Onur Cankoçak). Ankara: İlk Kaynak Kültür ve Sanat Yayınları.
- Malandro, Loretta A., Barker, Larry L. and Barker, Deborah A. (1989). *Nonverbal Communication*. (2nd Edition). New York: McGraw Hill.

- Mcquail, Denis ve Windahl, Sven (2010). *İletişim Modelleri: Kitle İletişim Çalışmalarında*. (3.Basım). (Çeviren: Konca Yumlu). Ankara: İmge Kitabevi.
- Medlik, Slavoj (1997). *Otel İşletmeciliği*. (Çeviren: Ömer Lütfü Met). Bursa: Uludağ Üniversitesi Yayınları.
- Megep: Mesleki Eğitim ve Öğretim Sisteminin Güçlendirilmesi Projesi (2007). *Gazetecilik: İletişim Süreci ve Türleri*. Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı.
- Meydan, C. Harun ve Şeşen, Harun (2011). *Yapısal Eşitlik Modellemesi Amos Uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Mısırlı, İrfan (2003). *Konaklama İşletmelerinde Ön Büro Teknikleri ve Uygulamaları*. (2.Basım). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Mısırlı, İrfan (2008). *Genel ve Teknik İletişim: Kavramlar, İlkeler, Uygulamalar*. (4.Basım). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Molcho, Samy (2000). *Beden Dili: Sessiz Diliniz*. (Çeviren: E. Tülin Batır). İstanbul: Gün Yayıncılık.
- Molinsky, Andrew L., Krabbenhoft, Mary A., Ambady, Nalini and Choi, Y. Susan (2005). Cracking the Nonverbal Code: Intercultural Competence and Gesture Recognition Across Cultures. *Journal of Cross - Cultural Psychology*, 36 (3), 380-395.
- Mutlu, Erol (2008). *İletişim Sözlüğü*. (5.Basım). Ankara: Ayraç Kitabevi.
- Navarro, Joe ve Karlins, Marvin (2015). *Beden Dili: Eski FBI Ajanından İnsanların Beden Dilini Okuma Rehberi*. (14.Basım). İstanbul: Alfa Basım Yayın.
- Necip, M. İzzet (2003). *Sözsüz İletişim: Feraset*. İstanbul: Bilge Yayıncılık.
- Newstrom, John W. and Davis, Keith (1993). *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*. (9thEdition). New York: McGraw Hill.
- O'Hair, Dan., Friedrich, Gustav W. and Dixon, Lynda Dee (2005). *Strategic Communication in Business and the Professions*. (5thEdition). Boston: Houghtan Mifflin Company.
- Odabaşı, Yavuz ve Oyman, Mine (2005). *Pazarlama İletişimi Yönetimi*. (5.Basım). İstanbul: MediaCat Kitapları.
- Olalı, Hasan ve Korzay, Meral (1993). *Otel İşletmeciliği*. (2.Basım). İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Oskay, Ünsal (2011). *İletişimin ABC'si*. (6.Basım). İstanbul: Der Yayınları.
- Öğüt, Adem., Akgemci, Tahir ve Demirsel, M. Tahir (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci. *Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 12, 277-290.

- Önen, Levent ve Tüzün, M. Burak (2005). *Motivasyon*. İstanbul: Epilson Yayınevi.
- Örücü, Edip ve Kanbur, Aysun (2008). Örgütsel - Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15 (1), 85-97.
- Özarallı, Nurdan (1997). Etkin Örgütsel İletişim Olarak Etkin Kaynak Alışverişi. Tevrüz, Suna (Editör). *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*. (2.Basım). Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları, ss: 69-81.
- Özaslan, Sibel (2009). *Sözsüz İletişimin Örgütsel İletişim Tatminine Etkileri: Çanakkale'deki Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Çanakkale OnSekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Çanakkale.
- Özcan, İlknur (2014). *Çalışma Hayatında İletişim, İletişim Becerileri ve Motivasyon: Antalya Eğitim ve Araştırma Hastanesi Çalışanları Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Özezen, Muna Y. (2003). Sözlü İletişim Türlerinde Adlandırma ve Sınıflandırma Sorunları. *Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11 (11), 1-15.
- Özgener, Şevki (1996). *Gelişmekte Olan Ülkelerde İşgörenin Güdülenmesi ve Toplam Kalite Yönetiminin İşgörenin Güdülenmesine Katkıları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İzmir.
- Özgüler, Ümmü (2015). *Sağlık Çalışanlarında Motivasyonun Verimliliğe Etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Özgül, İ. Ethem (2010). *Ailede İletişim ve Yaşam*. Ankara: Pdrem Yayınları.
- Öztabağ, Lütfi (1970). *Psikolojide İlk Adım*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Paksoy, Mahmut (2001). Organizasyonlarda İletişimin Boyutları ve İletişim Biçimleri. Özalp, İnan (Editör). *Örgütsel İletişim*. (6.Basım). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, ss: 79-94.
- Paksoy, Mahmut ve Acar, A. Cevat (2001). İletişim ve İletişim Modelleri. Özalp, İnan (Editör). *Örgütsel İletişim*. (6.Basım). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, ss: 1-30.
- Pease, Allan (2003). *Beden Dili: Karşınızdakinin Düşüncelerini Anlamanın Yolu*. (5.Basım). (Çeviren: Yeşim Özben). İstanbul: Rota Yayınları.
- Pease, Allan ve Pease, Barbara (2015). *İş Yerinde Beden Dili*. (Çeviren: Celal Yağcı). İstanbul: Beyaz Yayınları.

- Pekel, H. Nail (2001). *İşletmelerde Motivasyon - Verimlilik İlişkisi: Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Hava Limanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Isparta.
- Peker, Ömer ve Aytürk, Nihat (2000). *Etkili Yönetim Becerileri: Öğrenilebilir ve Geliştirilebilir*. Ankara: Yargı Yayınevi.
- Penpece, Dilek ve İnan, Hilal (2012). Hizmet Sektöründe Sözsüz İletişim Algısı Üzerine Ampirik Bir Çalışma. *Cag University, Journal of Social Sciences*, 9 (1), 66-83.
- Polat, Fatih (2009). *İşte, Aşkta, Okulda, Sokakta İletişim Nasıl Kurulur?* İstanbul: Avrupa Yakası Yayınları.
- Poon Teng Fatt, James (1998). Nonverbal Communication and Business Success. *Maanagement Research News*, 21 (4-5), 1-10.
- Raffini, James P. (1996). *150 Ways to Increase Intrinsic Motivation in the Classroom*. Boston: Allyn and Bacon.
- Richmond, Virginia. P., McCroskey, James. C. and Johnson, Aaron. D. (2003). Development of The Nonverbal Immediacy Scale (NIS): Measures of Self - And Other - Perceived Nonverbal Immediacy. *Communication Quarterly*, 51 (4), 504-517.
- Riggio, Ronald E. (2006). Nonverbal Skills and Abilities. Manusov, Valerie and Patterson, Miles L. (Editors). *The Sage Handbook of Nonverbal Communication*. USA: Sage Publications, pp: 79-95.
- Robbins, Stephan P. ve Judge, Timothy A. (2013). *Örgütsel Davranış: Organizational Behavior*. (Çeviren: İnci Erdem). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Rogers, William (1984). *Communication in Action: Building Speech Competencies*. Canada: CBS College Publishing.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat (2001). *İşletmelerde Halkla İlişkiler*. (5.Basım). Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Tüz, Melek (1998). *Örgütsel Psikoloji*. (3.Basım). Bursa: Alfa Basım Yayın.
- Sav, Özlem (2014). *Sağlık İşletmelerinde Görev Yapan Sağlık Personelinin Çalışmalarında Motivasyon ve Verimlilik İlişkisi: Antalya Eğitim ve Araştırma Hastanesi Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Schober, Otto (2000). *Beden Dili: Davranış Anahtarı*. (6.Basım). (Çeviren: Süeda Özbent). İstanbul: Arion Yayınevi.

- Sillars, Stuart (1995). *İletişim*. (Çeviren: Nüzhet Akın). Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları.
- Solmaz, Başak (2004). *Kurumsal Söylenti ve Dedikodu: Türkiye'deki İşletmeler Üzerine Bir Uygulama*. Konya: Tablet Kitabevi.
- Sökmen, Alptekin (2010). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Sözen, Mustafa (2003). *Sinemada Renk: Sembolik Anlamlar*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Şahin, Ali (2004). Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi. *Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 11, 523-547.
- Şener, Burhan (2001). *Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon*. (3.Basım). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Şimşek, Ali (2000). *Eğitim İletişimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, İletişim Bilimleri Fakültesi Yayınları.
- Şimşek, Şerif ve Çelik, Adnan (2015). *Meslek Yüksekokulları İçin Yönetim ve Organizasyon*. (6.Basım). Konya: Eğitim Yayınevi.
- Şişman, Mehmet (2011). *Örgütler ve Kültürler*. (3.Basım). Ankara: Pegem Akademi.
- Tanrıverdi, Haluk ve Oktay, Kutay (2001). Otel İşletmelerinde İşgören Motivasyonuna Yönelik Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi, Turizm Akademik Dergisi*, Sayı:2, 33-41.
- Taşpınar, Fatih (2006). *Motivasyon Araçlarının İşgören Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Afyonkarahisar İlindeki Termal Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Afyon.
- Tayfun, Recep (2011). *Etkili İletişim ve Beden Dili*. (4.Basım). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Telman, Nursel ve Ünsal, Pınar (2009). *İnsan İlişkilerinde İletişim*. (2.Basım). İstanbul: Epsilon Yayınevi.
- Tezcan, Yelda (2006). *Liderliğin Çalışanların Motivasyonu Üzerindeki Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İzmir.
- Thomson, Peter (2003). *İletişimin Sırları*. (2.Basım). (Çeviren: Metin Yurtbaşı). İstanbul: Arion Yayınevi.
- Tınar, Mustafa Yaşar (1988). İş Davranışlarını Açıklama Yeterliliği Açısından GÜdülenme Kuramları. *Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3 (2), 1-20.

- Timuroğlu, M. Kürşad ve Balkaya, Ensar (2016). Örgütsel İletişim ve Motivasyon İlişkisi: Bir Uygulama. *Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9 (2), 89-113.
- Toker, Boran (2006). *Konaklama İşletmelerinde İşgören Motivasyonu ve Motivasyonun İş Doyumuna Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İzmir.
- Tolan, Barlas., İsen, Galip ve Batmaz, Veysel (1991). *Sosyal Psikoloji*. Ankara: Adım Yayıncılık.
- Tomul, Ekber (2006). Sınıfta Öğretmen ve Öğrenci İletişimi. Kıran, Hüseyin (Editör). *Etkili Sınıf Yönetimi*. (2.Basım). Ankara: Anı Yayıncılık, ss: 143-182.
- Torrington, Derek and Hall, Laura (1987). *Personel Management: A New Approach*. UK: Prentice Hall.
- Tortop, Nuri (1994). *Personel Yönetimi*. (5.Basım). Ankara: Yargı Yayınevi.
- Tutar, Hasan ve Yılmaz, M. Kemal (2003). *Genel İletişim: Kavramlar ve Modeller*. (4. Basım). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Türk Dil Kurumu (2011). *Türkçe Sözlük*. Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları.
- Türkmen, İsmail (1999). *Yönetimsel Zaman ve Yetki Devri Açısından Yönetimde Verimlilik*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Uçar, T. Fikret (2004). *Görsel İletişim ve Grafik Tasarım*. İstanbul: İnkılâp Kitabevi.
- Ural, Ayhan ve Kılıç, İbrahim (2013). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*. (4.Basım). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Usluata, Ayseli (1994). *Cep Üniversitesi: İletişim*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Usta, Öcal (2014). *Turizm: Genel ve Yapısal Yaklaşım*. (4.Basım). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Uzun, Tefvik ve Ayık, Ahmet (2016). Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Sözsüz İletişim Beceri Düzeylerinin Belirlenmesi: Bir Öncü Çalışma. *Gazi Üniversitesi, İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, Sayı: 43, 150-167.
- Üçkardeş, Şule (2013). *Çalışan Motivasyonu ve Motivasyon Araçları: Antalya Atatürk Devlet Hastanesi Hemşireleri Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Ünal, Huriye (2014). *Çalışma Hayatında Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon: Denizli İl Merkezinde Bir Kamuya Bağlı Devlet Hastanesi Hemşireleri Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

- Ünlü, Sezen (2013). İş Yaşamında Motivasyon Kuramları. Tuna, Yavuz (Editör). *İş ve Yaşamda Motivasyon*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, ss: 2-18.
- Ünlüöner, Kurban., Ertürk, Müjdat ve Olcay, Atınç (2007). Otel İşletmelerinde Psiko - Sosyal Motivasyon Araçları ve Bu Araçların Farklı Departmanlar Üzerindeki Etkisine Yönelik Ankara ve İzmir Otellerinde Bir Uygulama. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (19), 9-32.
- Ünüvar, Şafak (2009). Kişilerarası İletişimin Konaklama İşletmelerindeki Önemi ve Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 9 (18), 375-394.
- Ünüvar, Şafak ve Bilge, F. Atıl (2009). Örgütsel İletişimin Bir Unsuru Olan Örgüt İçi İletişimin Konaklama İşletmelerindeki Etkinliği: Örnek Bir Araştırması. *Journal of Azerbaijani Studies*, 12 (1-2), 55-72.
- Ürger, Savaş (1993). *Genel Turizm Bilgisi*. Antalya: Akdeniz Üniversitesi Basımevi.
- Webster, Richard (2017). *Beden Dili Rehberi*. (Çeviren: Eda Pak). İstanbul: Olimpos Yayınları.
- Witz, Marion (2004). *1000 Kişi Önünde Konuşmak ve Bundan Keyif Almaya Dair*. (Çeviren: Mehmet Gürsel). İstanbul: Dharma Yayınları.
- Yalanız, Turgay (2015). *Bu Öğretmeni Çok Sevdim*. (4.Basım). İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Yalçın, Alemdar ve Adiller, Selda (2016). *Sözsüz İletişim: Şehir Efsanesi Olarak Beden Dili*. İstanbul: MediaCat Kitapları.
- Yatkın, Ahmet ve Yatkın, Ü. Nazan (2006). *Halkla İlişkiler ve İletişim*. (2.Basım). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Yazıcıoğlu, Yahşi ve Erdoğan, Samiye (2011). *SPSS Uygulamalı: Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. (3.Basım). Ankara: Yayıncılık.
- Yıldırım, İbrahim (2001). Kamu Yöneticisinin İletişim Yeterlilikleri. *Türk İdare Dergisi*, Yıl: 73, Sayı: 430, 187-208.
- Yıldız, M. Süleyman (2015). *Lider - Üye Etkileşimi, İşyerinde Mobbing ve Mesleki Tükenmişlik İlişkisi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yılmaz, Hakan (2016). Turizm Endüstrisinde İletişimin Yeri ve Önemi. Yılmaz, Hakan (Editör). *Turizm ve İletişim*. Ankara: Detay Yayıncılık, ss: 1-20.
- Yılmaz, Tuncay (2005). İşletmelerde Teşvik Sistemi Olarak Kar Paylaşım Planları. *İstanbul Üniversitesi: İktisat Fakültesi Mecmuası*, 55 (1), 987-1008.
- Yılmaz, Aydın ve Eroğlu, Cemal (2008). *Meslek Yüksekokulları İçin Davranış Bilimleri ve Örgütsel Davranış*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

- Yüksel, Ahmet Halûk (2006a). Sözsüz İletişim. Demiray, Uğur (Editör). *Genel İletişim*. (2.Basım). Ankara: Pegem A Yayıncılık, ss: 35-54.
- Yüksel, Öznur (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (3.Basım). Ankara: Gazi Kitabevi
- Yüksel, Öznur (2006b). *Davranış Bilimleri*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Zıllıoğlu, Merih (2003). *İletişim Nedir?* (2.Basım). İstanbul: Cem Yayınevi.

EKLER

Ek 1: Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu “Sözsüz İletişim Unsurlarının İşgören Motivasyonuna Etkisini” ölçmek amacıyla hazırlanmış olup, verilen cevaplar bilimsel çalışma dışında başka bir amaçla kullanılmayacaktır. Araştırma sonuçlarının gerçeği yansıtması ve güvenilir olması için soruların dikkatle okunması ve cevaplanması büyük önem taşımaktadır. Araştırmanın verimliliği açısından doldurulan anket formlarında katılımcıların herhangi bir bilgisi yer almayacaktır. Bu nedenle anketimizi gönül rahatlığıyla doldurabilirsiniz...

Araştırmamıza katkıda bulunan siz değerli katılımcılara teşekkür ederiz.

Olca GÜDEK
Balıkesir Üniversitesi
Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı
Yüksek Lisans Öğrencisi

Danışman
Prof. Dr. Cevdet AVCIKURT
Balıkesir Üniversitesi, Turizm Fakültesi
Öğretim Üyesi

1. Cinsiyetiniz?

- Erkek Kadın

2. Yaşınız?

- 18 - 24 yaş arası 25 - 34 yaş arası
 35 - 44 yaş arası 45 yaş ve üzeri

3. Eğitim Düzeyiniz?

- İlköğretim Lise
 Ön Lisans Lisans
 Yüksek Lisans Doktora

4. İşletmedeki Çalışma Süreniz?

- 1 yıldan az 1 - 4 yıl arası
 5 - 9 yıl arası 10 - 14 yıl arası
 15 yıl ve üzeri

5. İşletmedeki Departmanınız?

- Ön Büro
 Güvenlik
 Muhasebe
 Bilgi İşlem
 Satın Alma
 Teknik Servis
 SPA ve Sağlık
 Kat Hizmetleri
 Halkla İlişkiler
 İnsan Kaynakları
 Yiyecek ve İçecek
 Satış ve Pazarlama
 Diğer.....

İFADELER		ASLA	NADİREN	ARA SIRA	SIK SIK	ÇOK SIK
<i>Aşağıda 26 ifade bulunmaktadır. Lütfen her ifadeyi dikkatli okuyarak beşli ölçek üzerinde <u>sizden sorumlu yöneticinize uygun</u> olan dereceyi işaretleyiniz. İşaretlerken seçmeniz gerektiğini düşündüğünüz veya doğru olmasını arzu ettiğiniz değil, gerçekten sizden sorumlu yöneticinize uygun olan dereceyi seçiniz.</i>						
1: Asla - 2: Nadiren - 3: Ara Sıra - 4: Sık Sık - 5: Çok Sık						
1	Yöneticim insanlarla konuşurken, el ve kol hareketlerini kullanır.	1	2	3	4	5
2	Yöneticim insanlarla konuşurken, onların kollarına veya omuzlarına dokunur.	1	2	3	4	5
3	Yöneticim insanlarla konuşurken, monoton veya sıkıcı bir ses tonu kullanır.	1	2	3	4	5
4	Yöneticim insanlarla konuşurken, başka tarafa bakar.	1	2	3	4	5
5	Yöneticim insanlarla konuşurken, ona dokunulursa onlardan uzaklaşır.	1	2	3	4	5
6	Yöneticim insanlarla konuşurken, rahat bir beden duruşuna sahiptir.	1	2	3	4	5
7	Yöneticim insanlarla konuşurken, kaşlarını çatar.	1	2	3	4	5
8	Yöneticim insanlarla konuşurken, göz temasından kaçınır.	1	2	3	4	5
9	Yöneticim insanlarla konuşurken, gergin bir beden duruşuna sahiptir.	1	2	3	4	5
10	Yöneticim insanlarla konuşurken, onlara yakın oturur ya da yakın durur.	1	2	3	4	5
11	Yöneticim insanlarla konuşurken, sesi monoton ya da sıkıcıdır.	1	2	3	4	5
12	Yöneticim insanlarla konuşurken, çeşitli ses ifadeleri (tonları) kullanır.	1	2	3	4	5
13	Yöneticim insanlarla konuşurken, jestlerini (beden hareketlerini) kullanır.	1	2	3	4	5
14	Yöneticim insanlarla konuşurken, anlattıklarını hareketleriyle canlandırır.	1	2	3	4	5
15	Yöneticim insanlarla konuşurken, yumuşak (uysal) bir yüz ifadesine sahiptir.	1	2	3	4	5
16	Yöneticim insanlarla konuşurken, onlara doğru yaklaşır.	1	2	3	4	5
17	Yöneticim insanlarla konuşurken, doğrudan onlara bakar.	1	2	3	4	5
18	Yöneticim insanlarla konuşurken, serttir.	1	2	3	4	5
19	Yöneticim insanlarla konuşurken, birçok ses ifadesine (tonuna) sahiptir.	1	2	3	4	5
20	Yöneticim insanlarla konuşurken, jestlerini (beden hareketlerini) kullanmaktan kaçınır.	1	2	3	4	5
21	Yöneticim insanlarla konuşurken, onlara doğru eğilir.	1	2	3	4	5
22	Yöneticim insanlarla konuşurken, göz temasını sağlar.	1	2	3	4	5
23	Yöneticim insanlarla konuşurken, onlara yakın oturmamaya ya da yakın durmamaya özen gösterir.	1	2	3	4	5
24	Yöneticim insanlarla konuşurken, onlardan uzak durur.	1	2	3	4	5
25	Yöneticim insanlarla konuşurken, onlara gülümser.	1	2	3	4	5
26	Yöneticim insanlarla konuşurken, onlara dokunmaktan kaçınır.	1	2	3	4	5



İFADELER		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
<i>Aşağıda 24 ifade bulunmaktadır. Lütfen her ifadeyi dikkatli okuyarak beşli ölçek üzerinde size uygun olan dereceyi işaretleyiniz. İşaretlerken seçmeniz gerektiğini düşündüğünüz veya doğru olmasını arzu ettiğiniz değil, gerçekten size uygun olan dereceyi seçiniz.</i>						
1: Kesinlikle Katılmıyorum - 2: Katılmıyorum - 3: Kararsızım - 4: Katılıyorum - 5: Kesinlikle Katılıyorum						
1	Yaptığım işte başarılı olmak, beni motive eder.	1	2	3	4	5
2	Yaptığım iş ile ilgili bana sorumluluk verilmesi, beni motive eder.	1	2	3	4	5
3	İş arkadaşlarımdan beni onurlandıran tavır ve davranışları, beni motive eder.	1	2	3	4	5
4	Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanmak, beni motive eder.	1	2	3	4	5
5	İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olmak, beni motive eder.	1	2	3	4	5
6	Yaptığım işin saygın bir iş olduğuna inanmak, beni motive eder.	1	2	3	4	5
7	Kendimi işletmenin önemli bir çalışanı olarak görmek, beni motive eder.	1	2	3	4	5
8	Yaptığım iş ile ilgili bir konuda karar verebilmek, beni motive eder.	1	2	3	4	5
9	Yöneticilerin beni onurlandıran tavır ve davranışları, beni motive eder.	1	2	3	4	5
10	İzin kullanmam gerektiğinde bana izin verilmesi, beni motive eder.	1	2	3	4	5
11	Çalışma ortamında fiziksel şartların uygun olması, beni motive eder.	1	2	3	4	5
12	Yemek, çay - kahve gibi imkânların ücretsiz olarak sağlanması, beni motive eder.	1	2	3	4	5
13	İşyerindeki araç ve gereçlerin yeterli olması, beni motive eder.	1	2	3	4	5
14	Çalışanlarla ilişkilerimin iyi olması, beni motive eder.	1	2	3	4	5
15	Konularında uzman olan kişiler tarafından toplantı, seminer, konferans vb. faaliyetlerle eğitim sağlanması, beni motive eder.	1	2	3	4	5
16	Çalışmakta olduğum işletmenin ileriki yıllarda şu anki durumundan daha iyi olacağına inanmak, beni motive eder.	1	2	3	4	5
17	Yöneticim ile ilişkilerimin iyi olması, beni motive eder.	1	2	3	4	5
18	İşimde terfi imkânının olması, beni motive eder.	1	2	3	4	5
19	Yöneticimin, iş arkadaşlarımla veya müşterilerle olan anlaşmazlıklarımı çözmekte bana yardımcı olması, beni motive eder.	1	2	3	4	5
20	Başarımdan dolayı ekstra ücret ödenmesi, beni motive eder.	1	2	3	4	5
21	Başarımdan dolayı bana ödül verilmesi, beni motive eder.	1	2	3	4	5
22	Kişisel ve ailevi problemlerimin çözümünde çalışma arkadaşlarımdan bana yardımcı olması, beni motive eder.	1	2	3	4	5
23	Bu işyerinden emekli olabileceğime inanmak, beni motive eder.	1	2	3	4	5
24	Yaptığım işten aldığım ücretin miktarı, beni motive eder.	1	2	3	4	5



Anketimize katılımınızdan ve ilginizden dolayı teşekkür ederiz...

