

## Yöneticiye Güvenin İşgörenlerin İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Yöneticilerin Sözsüz İletişim Becerilerinin Düzenleyici Rolü

S. Ceylin Şanlı KAYRAN<sup>1</sup>, Yılmaz AKGÜNDÜZ<sup>2</sup>, Uğurcan METİN<sup>3</sup>

### Özet

Otel işletmeleri gibi hizmet işletmelerinde, işgören tatmini müşteri tatmini gibi pek çok olumlu sonuç yaratmaktadır. Bu nedenle hizmet işletmelerinde çalışanların iş tatminlerini hangi faktörlerin etkilediğini belirlemek önemlidir. Bu araştırmanın amacı yöneticilerin sözsüz iletişim becerileri ve işgörenlerin yöneticilerine güvenlerinin otel çalışanlarının iş tatminleri üzerindeki etkisini belirlemektir. Ayrıca bu çalışmada yöneticilerin sözsüz iletişim becerilerinin, yöneticiye güven ve iş tatmini ilişkisindeki moderatör rolünü de test etmek amaçlanmaktadır. Veriler Antalya'da bulunan beş yıldızlı otel çalışanlarından kolayda örnekleme yöntemiyle anket aracılığıyla toplanmıştır. Veri toplama süreci sonunda 255 geçerli ankete ulaşılmıştır. Hipotezler, hiyerarşik çoklu regresyon analizi ile test edilmiştir. Analiz sonuçları hem yöneticiye güvenin hem de yöneticilerin sözsüz iletişim becerisinin çalışanların iş tatminini artırdığını göstermesine rağmen yöneticilerin sözsüz iletişim becerisinin, yöneticiye güven ve iş tatmini arasında anlamlı bir düzenleyicilik rolünün bulunmadığını göstermektedir. Araştırma sonuçlarına bağlı olarak otel yöneticilerinin sözsüz iletişim becerilerini artırmalarının, işgörenlerinin daha fazla iş tatminine sahip olabilecekleri uygulamaya yönelik bir çıkarım olarak önerilebilir.

**Anahtar kelimeler:** Sözsüz iletişim becerileri, iş tatmini, yöneticiye güven, otel

**Jel Kodu:** M12

### *The Moderating Role of Non-verbal Communication Skills of Managers on the Effect of Managers' Trust on Employees' Job Satisfaction*

### Abstract

At service business, like as hotels, employees' job satisfaction creates many positive results as customer satisfaction. Therefore, it is important to determine which factors effect job satisfaction at the service businesses. This study aims to determined to effect of managers' non-verbal communication skills and employees' their managers trust on hotel employees' job satisfaction. Moreover, this paper aims to test the moderator role of managers' non-verbal communication skills on the effect of manager trust on hotel employees' job satisfaction. Data collected was from five-star hotels in Antalya using questionnaire by preferring convenience sampling method. 255 valid questionnaires were collected at the end of data collected process. Hypotheses were tested by using hierarchical regression analysis. The results of this test showed that although both manager trust and managers' non-verbal communication skills increase employee' job satisfaction, managers' non-verbal communication skills have no moderator role at the between manager trust and job satisfaction. According to the result of current study, it can be suggested as a practical implication that if hotel managers improve their non-verbal communication skills, their employees will be more job satisfaction.

**Keywords:** Non-verbal communication skills, job satisfaction, manager trust, hotel.

**Jel Codes:** M12

**ATIF ÖNERİSİ (APA):** Kayran Şanlı, S. C., Akgündüz, Y., Metin, U. (2022). Yöneticiye Güvenin İşgörenlerin İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Yöneticilerin Sözsüz İletişim Becerilerinin Düzenleyici Rolü. *İzmir İktisat Dergisi*. 37(4). 1053-1070. Doi: 10.24988/ije.1069266

1 Dr. Öğr. Üyesi, Harran Üniversitesi, Halfeti Meslek Yüksekokulu, Seyahat, Turizm ve Eğlence Hizmetleri Bölümü, Turist Rehberliği Programı, Halfeti, Şanlıurfa, Türkiye. **EMAIL:** ceylinsanli@harran.edu.tr **ORCID:** 0000-0001-7339-0538

2 Doç. Dr., Dokuz Eylül Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu, Gastronomi ve Mutfak Sanatları Bölümü, Buca, İzmir, Türkiye. **EMAIL:** yilmaz.ahgunduz@deu.edu.tr **ORCID:** 0000-0001-8887-9280

3 Öğr. Gör., Toros Üniversitesi, Meslek Yüksekokulu, Otel, Lokanta ve İkram Hizmetleri Bölümü, Aşçılık Programı, Yenişehir, Mersin, Türkiye. **EMAIL:** ugurcan.metin@toros.edu.tr **ORCID:** 0000-0003-3618-684X

## 1. GİRİŞ

İletişim, ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelinen örgütler için hayati bir öneme sahiptir. Örgütsel amaçlara ulaşabilmek için örgüt içerisindeki tüm çalışanların iletişim içerisinde olması kaçınılmazdır. Özellikle örgütsel amaçlara ulaşmak için yöneticiler astlarına mesajlar göndermektedirler. İletişim sürecinde gönderilen bu mesajlarda sözlü ve sözsüz kodlar kullanılmaktadır. Sözlü kodlar, dilbilgisi kuralları ile düzenlenen sembollerden oluşurken sözsüz kodlar; beden hareketleri, giyim, mekan ve mesafenin kullanımı, zaman gibi kelimeler dışındaki sembollerdir (Küçük, 2012). Bu noktada sözsüz iletişim, iletişimin önemli bir boyutunu oluşturmaktadır ve iletişimde anlamın aktarılmasında önemli bir paya sahiptir (Eriş, 2012). Özellikle sözlü ifadeler sözsüz ifadelerle birlikte kullanıldığında daha etkili olmakta (Doğan, 2017) ve sözsüz ifadeler anlamın tamamlanmasında belirleyici olmaktadır (İspir, 2017). Sözlü ifadeler ile beden dili ve sözsüz unsurların arasında güçlü bir bağ bulunmaktadır ve bu bağ aracılığı ile sözel ifadelerin anlamı ve etkisi azaltılabilmekte veya artırılabilir (Küçükalkan, 2017). Bu güçlü bağ kullanma becerisine sahip olan yöneticilerin iletişim esnasında işgörenlerine olumlu sözsüz iletişim sembollerini kullanması ve bu sembollerin işgörenler tarafından yöneticilerinin yetenekli olduğu algısını yaratması işgörenlerin iş tatmin düzeylerini olumlu olarak etkilemektedir (Girard vd. 2018).

İletişim, tüm örgütler ve sektörler için önemli bir yere sahip olsa da hizmet üreten turizm işletmeleri açısından ayrı bir öneme sahiptir. Özellikle otel işletmelerinde hizmet sunan işgören ile müşteri arasındaki ilişki, iletişimin turizm sektörü açısından önemini ortaya koymaktadır (Erkuş ve Günlü, 2009). İşgörenlerin iş tatmin düzeylerinin yüksek olması müşterilere sundukları hizmet kalitesinin de yükselmesini sağlamaktadır. Nitekim iş tatmini yüksek işgörenlerin hizmet verme yetkinlikleri de yüksek düzeyde olmaktadır (Başoda, 2016). Müşterilerin aldığı hizmetten memnun olması genellikle tekrar ziyaret niyetini olumlu olarak etkilemektedir (Artuğer ve Kılınç Şahin, 2020). Dolayısıyla iç müşteri olarak nitelendirilen işgörenlerin örgüt içerisindeki iş tatminleri, müşterilerin memnuniyetini de etkileyerek örgütsel verimliliğe katkıda bulunmaktadır (Çoban, 2004). Örgüt içerisinde çalışanların iş tatminleri ile işgörenin yöneticisine duyduğu güven arasında önemli bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanlar yöneticilerine yönelik yüksek güven algısına sahip olduklarında işe ve örgüte yönelik olarak pozitif duygulara sahip olmaktadır (Artar, Adıgüzel ve Erdil, 2019). Dolayısı ile işgörenlerin yöneticiye duydukları güven işgörenlerin iş tatmin düzeylerine de olumlu yönde etki etmektedir.

Mehra ve Nickerson'a (2019) göre örgütlerde ortaya çıkan iletişim örgütsel verimlilik için hayati öneme sahip olmasına rağmen, alanyazında iş tatmini ile örgütsel iletişim arasındaki ilişkiye odaklanan sadece bir araştırmaya (Kim ve Rhee, 2011) rastlanmıştır. Sözsüz iletişim ve iş tatmini ilişkisini inceleyen bir araştırmaya ise rastlanmamıştır. Bu araştırmanın alanyazındaki bu boşluğu doldurması beklenmektedir. Ayrıca tatmin olmuş çalışanların iş birliği ve dayanışmaları ile sunacakları hizmetin müşteri tatmini ve dolayısıyla örgütün başarısı üzerindeki etkisi alanyazında kanıtlanmıştır. Bu nedenle sözsüz iletişim ve yöneticiye güvenin iş tatmini üzerindeki etkisi ampirik olarak test edilerek otel yöneticilerine astlarının iş tatminlerini etkilemeye yönelik önerilerde bulunularak bu araştırmanın sektöre katkı sağlaması beklenmektedir.

## 2. LİTERATÜR

### 2.1. Sözsüz İletişim

İletişim, "iki birim arasındaki birbiriyle ilişkili mesaj alışverişi" olarak tanımlanmaktadır (Cüceloğlu, 1997). Daha basit olarak iletişim bir kişiden diğerine bir mesajın aktarılması sürecidir. Örgütlerdeki bu iletişim süreci, örgütsel iletişim olarak nitelendirilmektedir. Tüm örgütsel süreçlerde önemli bir rol oynayan örgütsel iletişim, bir örgütün varlığının merkezi bir konumda yer almasını sağlamaktadır

(Gizir ve Şimşek, 2005). Örgütlerde iletişim kullanılan sembollere göre yazılı, sözlü ve sözsüz iletişim olarak sınıflandırılmaktadır (Akgündüz, 2020).

Sözsüz iletişim, bireylerin çocukluklarından itibaren iletişim kurmak için yararlandıkları sinyallerdir (Palmer ve Simson,1995). Örgütlerde çalışanlar bu sinyallerden yararlanarak birbirlerini anlamaya çalışırlar. Örgüt içerisinde işgörenler sözlü iletişim içindeyken birbirlerinin ses tonuna, konuşma hızına, mesafelerine, yüz ifadelerine ve beden hareketlerine bakarak iletiyi anlamlandırmaya çalışmaktadırlar (Tomul, 2006). Böylelikle çalışanların sözlü olarak kendilerine gönderilen mesajı, sözsüz iletişim öğelerini esas alarak doğrulamaları sağlanmaktadır (Fesharaki, 2019). Sözlü ve sözsüz iletilen mesajların tutarlı olması iletişimin etkinliğini artırmaktadır.

Sözsüz iletişim farklı boyutlar altında sınıflandırılmaktadır. Örneğin Duncan (1969) sözsüz iletişimi beden dili, beden dili davranışları, dil ötesi, yakınlık, koku, cilt hassasiyeti, yapay vasıfların kullanımı olmak üzere yedi başlıkta; Smith (1979) çevresel faktörler, yakınlık, beden dili, dokunma davranışı, fiziksel özellikler, dil ötesi, yapay unsurlar olmak üzere yedi başlıkta; De Vito (2002) beden dili, sesin kullanımı, uzaklık ve duruş, dış görünüş olmak üzere dört başlıkta ele almıştır. Sözsüz iletişime yönelik olarak birçok alanda araştırma yapıldığı da görülmektedir. Örneğin Hall (2006) statü ile sözsüz iletişim arasında çift yönlü bir etkileşim olduğunu, statü farklılıklarının kadın ve erkeklerin sözsüz iletişimini nasıl etkilediğini tespit etmiştir. Penpece ve İnan (2012) yaptıkları çalışmada sağlık sektöründe görev yapmakta olan çalışanların sözsüz iletişim algısının cinsiyet, yaş ve meslek açısından anlamlı farklılık gösterdiğini belirlemiştir.

Turizm sektörüne yönelik yapılan çalışmalarda da sözsüz iletişim araştırma konusu yapılmıştır. Örneğin Bitner vd. (1990) müşterilerin, hizmet aldıkları çalışanların sadece sözlü iletişim yeteneklerine bağlı kalmadıklarını aynı zamanda sözsüz iletişim yeteneklerine de önem verdiklerini saptamışlardır. Erkuş ve Günlü (2009) beş yıldızlı bir otelde yaptıkları çalışmada sözsüz iletişim düzeyinin çalışanların öz yeterliliklerini etkilediğini ve ara değişken olan öz yeterliliğin iş performansını dolaylı olarak etkilediğini belirlemiştir. Kılınç (2019) konaklama işletmelerinde yaptığı çalışmada müşteri ile işgören arasındaki sözsüz iletişimi; el kol hareketleri, ses, yüz hareketleri ve empati olmak üzere dört ana başlıkta incelemiş ve şikayetlerin ve tatmin düzeyinin fark edilmesini kolaylaştırdığını belirlemiştir.

## 2.2. Yöneticiye Güven

Örgütsel güvenin boyutlarından biri olan yöneticiye güven, örgüt içerisinde çalışanların yöneticilerinin dürüst, yeterli, adil ve inanılır olduklarına ilişkin inançlarıdır. Yöneticiye duyulan güven, örgütsel yapı içinde kişiler arası güven kapsamında ele alınmaktadır. Bu bağlamda, bireyin yöneticisine olan güven hissi, yöneticinin etik ve adalet uygulamalarındaki tutumları ile şekillenmektedir (Koç ve Yazıcıoğlu, 2011). Yöneticiye güven, işgörenin bağlı olduğu yöneticisinin yapacaklarının belirsiz olmasına rağmen, kendisi için olumlu sonuçlar doğuracak şekilde hareket edeceğine inanıp, karşıdan gelecek her türlü tehlikeyi ve riskleri göze alması olarak yorumlanmaktadır (Girgin ve Bayraktar, 2017).

Yöneticiye güvenin yarattığı örgüt iklimi, işgörenlerin örgüte yönelik tutumlarına da olumlu olarak yansımaktadır. Özellikle yöneticilerinin düşündüklerini açıkça ifade ettiğine, etrafındaki insanların yönlendirmelerinden etkilenmeyerek objektifliğini koruduğuna, söz ve davranışları arasında tutarlılık olduğuna inanan işgörenler performanslarını artırmak için çaba göstermektedirler. Böylelikle güvenin yarattığı karşılıklılık işgörenlerin örgütleri ile özdeşleşmelerine, örgütsel bağlılıklarının artmasına, yöneticilerinin vizyonlarını paylaşmalarına katkıda bulunmaktadır (Akgündüz, 2020). Alanyazında yöneticiye güven ile ilgili yapılmış pek çok araştırma vardır. Örneğin Demirel (2008) örgüt ve yöneticiye olan güvenin duygusal bağlılık ve devam bağlılığını olumlu etkilediğini; Ülker (2008) işgörenlerin örgütsel adalet algılamalarının yönetici ve örgüte duyulan güveni etkilediğini; Paşa (2015) yöneticiye güven ve örgütsel sessizlik arasında orta düzeyde negatif

yönlü ilişki olduğunu belirlemiştir. Ayrıca Turgut (2016) yöneticiye güvenin tükenmişlik ve kişilik özellikleri arasında zayıf bir aracılık rolünün varlığını; Doğan (2019) algılanan dönüşümcü liderlik davranışının yöneticiye güven duygusunu olumlu yönde etkilediğini belirlemiştir.

### 2.3. İş Tatmini

İşe karşı genel bir tutum olarak kavramsallaştırılan iş tatmini (Oshagbemi, 1999), bir kişinin işe veya işin belirli boyutuna yönelik genel tutumunu ifade etmektedir (Knoop, 1995). Başka bir ifadeyle iş tatmini, bir çalışanın iş durumuna ilişkin genel duygusal değerlendirmesidir (Bettencourt ve Brown, 1997). Bu değerlendirme sonucunda ortaya çıkan memnuniyet verici duygusal durum iş tatmini olarak kabul edilirken; değerlendirmenin olumsuz sonuçlanması ise iş tatminsizliği olarak ifade edilmektedir (Locke, 1969). Kısaca iş tatmini işin özelliklerinin değerlendirilerek iş ile ilgili edinilen olumlu duygulardır.

İş tatmini, çalışanın işine ve iş ortamına yönelik tutumunu yansıtır (Akgündüz, 2020). Ayrıca, çalışanların işlerine atfettikleri önem veya değer bir fonksiyonu olarak da nitelendirilmektedir (Ko, 2012). Çalışanın; işiyle ilgili duygularını, duygusal durumunu ve işin veya çalışma durumunu değerlendirmesi sebebiyle iş tatmini işyeri mutluluğunun önemli bir belirleyicisi olarak da kabul edilmektedir (Zhang vd. 2014). İş tatmininin gerçekleşmesi için çalışanların işe yönelik beklentilerinin karşılanması gerekmektedir (Yang, 2010). Dolayısı ile iş tatmini işin özellikleri ile çalışanların istekleri birbiri ile uyumlu olduğunda gerçekleşmektedir (Akgündüz, 2013).

İş tatmini bireysel faktörler (kişilik, yaş, medeni durum gibi), sosyal faktörler (çalışma arkadaşları ile ilişkiler ve normlar gibi), örgütsel faktörler (örgüt yapısı ve büyüklüğü gibi) ve çevresel faktörlerden (ekonomik ve sosyal unsurlar gibi) etkilenmektedir (Mullins, 2010). Yapılan araştırmalar rol çatışması, sosyalleşme ve iş özerkliğinin (Yang, 2010), kurumsal sosyal sorumluluk, gönüllü sosyal sorumluluk ve yasal sosyal sorumluluğun (Çalışkan ve Ünüsan, 2011), psikolojik sermayenin umut ve iyimserlik boyutlarının (Jung ve Yoon, 2015), yönetici desteğinin ve liderlik tarzının (Akgündüz vd., 2016), profesyonel kimliğin (Wang vd., 2020), örgütsel destek, örgütsel sağlık ve psikolojik sermayenin (Viseu vd., 2020) iş tatmini üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. İş tatmininin ise çalışanların örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışları, işten ayrılma niyeti (Akgündüz ve Şanlı, 2016), işten kaytarma niyeti, iş performansı gibi örgütsel tutum ve davranışlarını arttırdığı da ampirik olarak kanıtlanmıştır.

### 2.4. Hipotez Geliştirme

Yöneticiler, bireysel amaçlara veya örgütsel amaçlara ulaşmaları için işgörenleri mesajlarla yönlendirirler. Yöneticiler bu mesajları konuşarak iletmeye çalıştıklarında işgörenler konuşma boyunca yöneticilerin mimik, jest ve beden dilinden de etkilenirler. Eğer yönetici sözsüz iletişim enstrümanlarını doğru olarak kullanmıyorsa, diğer bir ifadeyle sözleri ile davranışları arasında tutarlılık yoksa, iletmek istedikleri mesaj işgören tarafından doğru olarak algılanmayabilir (Kraus vd., 1995). İletişim sürecinde yöneticinin olumlu sözsüz iletişim davranışlarını kullanması, işgörenlerin yöneticilerini yetenekli olarak algılamalarını da arttırmaktadır (Teven, 2010). Bu nedenle kelimelerle ifade edilen mesaja uygun yüz ifadeleri ve beden dili kullanılması gerekir. Özellikle sözsüz iletişimin ana unsurları olan zaman, dokunma, fiziksel mesafe, yüz ifadeleri, hareketlerini doğru kullanılması etkin bir iletişim için önemlidir (Richmond vd., 2011). Örneğin yöneticinin avuç içini yukarı ya da aşağı doğru göstermesi, alkışlaması, bir nesneye ve kafasına dokunması, ellerini bağlaması gibi pek çok sözsüz iletişim sembolü işgörelere farklı mesajlar verebilmektedir (Kendon, 2000). Yöneticilerin etkin iletişim becerileri işgörenlerin iş tatminlerini olumlu olarak etkilemektedir. Yapılan ampirik araştırmalarda da çalışanların iletişim tatminlerinin iş tatminlerini arttırdığı (Alhassan vd., 2017; Pongton ve Suntrayuth, 2019), yöneticilerin sözsüz iletişim becerilerinin işgörenlerin işe yönelik pozitif duygularını (Jia vd., 2017) ve işgörenlerin iş

tatminini arttırdığı (Girard vd. 2018) kanıtlanmıştır. Yapılan açıklamalara bağlı olarak H1 önerilmektedir.

H1. Otel yöneticilerin sözsüz iletişim becerileri, işgörenlerinin iş tatminini artırır.

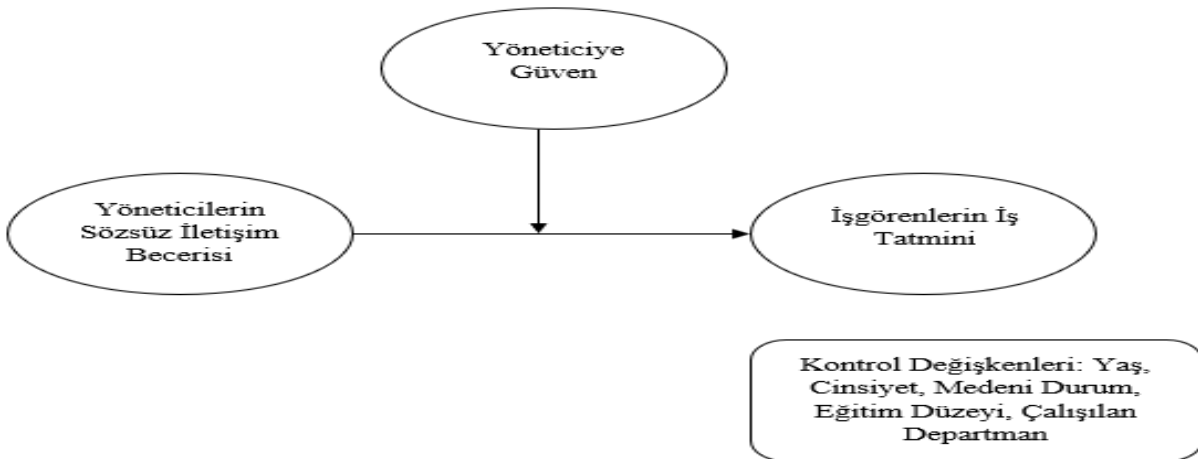
Güven bir kişinin veya grubun düşünce ve davranışlarında diğerlerinin çıkarlarına önem vereceği, tehditkâr olmayacağı, adil ve etik olacağı ile ilişkilidir (Carnevale ve Wechsler, 1992). Güven, sosyal ve örgütsel ilişkilerin yapı taşıdır. Örgütlerde işgörenler güvendikleri yöneticilerine karşı pozitif duygu ve düşüncelere sahip olmaktadır. Yöneticiye güvenmek, yöneticiyi örgütü temsil rolü dikkate alınarak örgüte güven olarak da değerlendirilmektedir. Örgütlerde yöneticiler ile işgörenler arasındaki güven arttıkça yaşanan çatışmalar azalır. Bu durum yani turizm sektöründe güvenin varlığı çalışanların iş tatminini artırır. Bu nedenle çalışanların iş tatmin düzeyi yöneticilerine güven algıları üzerine kuruludur (Gill, 2008). Ampirik olarak da güvenin iş tatminini artırdığı yapılan araştırmalarla (Mulki vd., 2006; Toms vd., 2002, Koç, 2011; Yasım ve Aksay, 2016) kanıtlanmıştır. Yapılan açıklamalar ve alanyazındaki araştırmalara bağlı olarak otel işletmelerinde çalışanların yöneticiye güvenmelerinin iş tatminlerini pozitif olarak etkileyeceği varsayıldığı için H2 önerilmektedir.

H2. Otel çalışanlarının yöneticiye güvenleri, iş tatminlerini artırır.

Örgütlerde yöneticiler ve işgörenler arasındaki karşılıklı güvenin varlığı iş birliği içerisinde çalışma, çatışmaların azalması, ve çalışanların iş tatmini de dahil olmak üzere pek çok istendik sonucu beraberinde getirmektedir (Gill, 2008). Yapılan araştırmalar da (Yazıcıoğlu, 2009; İnan ve Çelik, 2018; Naktiyok, 2019) yöneticiye duyulan güvenin işgörenlerin iş tatminini artırdığını belirlemiştir. Yöneticilerin sözsüz iletişim becerisi de işgörenlerin iş tatminini artırmaktadır. Bu nedenle işgörenlerin yöneticilerine güvenmelerinin ve yöneticilerin sözsüz iletişim becerilerinin bir arada bulunmasının işgörenlerin iş tatminlerini daha da artırması beklenmektedir. Bu nedenle H3 önerilmektedir.

H3. Yöneticinin sözsüz iletişim becerileri, yöneticiye güven ile iş tatmini arasındaki ilişkide moderatör etkiye sahiptir. Bu etki yöneticiye güven ile yöneticinin sözsüz iletişim becerisinin çalışanların iş tatminini artırması yönündedir.

**Şekil 1: Araştırma Modeli**



### 3. YÖNTEM

#### 3.1. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplamak amacıyla nicel araştırma yöntemlerinden anket ile veri toplama yönteminden yararlanılmıştır. Anket formunda katılımcıların iş tatmini ve yöneticiye güven

düzeylerini, ayrıca yöneticilerinin sözsüz iletişim becerilerine yönelik algılarını belirlemek amacıyla üç adet ölçek yer almaktadır. Anket formuna katılımcıların cinsiyet, yaş, medeni durum ve eğitim düzeylerini; departman ve otelin açık kalma süresini belirlemek amacıyla kategorik ifadeler de eklenmiştir.

Yöneticilerin sözsüz iletişim becerileri Richmond vd. (2003) tarafından geliştirilen Sözsüz İletişime Yatkınlık Ölçeği'nden (Non-verbal Immedacy Scale) yararlanılarak belirlenmiştir. Ölçek toplam 26 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin değerlendirilmesi iki aşamalı yapılırken ilk aşamada 78 ham puanı 1., 2., 6., 10., 12., 13., 14., 16., 19., 21. ve 25. maddelere verilen yanıtlar ile toplanır, ikinci aşamada toplam değerden 3., 4., 5., 7., 8., 9., 11., 15., 18., 20., 23., 24. ve 26. maddelere verilen cevapların toplamı çıkartılır. Ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik çalışması Küçük ve İspir (2017) tarafından yapılmıştır. Maddeler değerlendirilirken katılımcıların verdikleri cevapların toplamı dikkate alınmıştır.

Yöneticiye güveni belirlemek için McAllister (1995) tarafından geliştirilen 11 maddeden oluşan ölçekten yararlanılmıştır. Ölçeğin Türkçesi Güvenen'in (2018) çalışmasından alınmıştır. Ölçekte yer alan maddelere "Yöneticimle çalışmayanlar bile ona güvenmekte ve saygı duymaktadır" örnektir. Ölçeğin içsel güvenilirlik değeri 0,97 olarak belirlenmiştir.

Çalışanların iş tatmini Brayfield ve Rothe (1951) tarafından geliştirilen 3 ifadeden oluşan İş Tatmin Ölçeği ile belirlenmiştir. Ölçeğin Türkçesi Unur vd.'nin (2018) araştırmasından alınmıştır. Ölçekte yer alan maddelere "Mevcut işimden çok memnunum" örnektir. Ölçeğin içsel güvenilirlik değeri 0,84 olarak belirlenmiştir.

### 3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmada veriler otel çalışanlarından toplanmıştır. Uygulama alanı olarak Türkiye'nin resort turizm merkezi olarak kabul edilen Antalya'nın Side Bölgesi tercih edilmiştir. Veriler bu bölgedeki 5 yıldızlı otel çalışanlarından Mayıs-Haziran 2019 aylarında kolayda örnekleme yöntemi tercih edilerek toplanmıştır. Otellerin personel sayılarını paylaşmak istememeleri rastgele olmayan örnekleme yönteminin tercih edilmesinde etkili olmuştur. Bırak-topla anket toplama yöntemi ile veriler toplanmıştır. Dağıtılan 300 anketten 255 geçerli anketin geri dönüşü olmuştur.

Araştırmaya katılan 255 çalışana ilişkin demografik bilgiler Tablo 1'de yer almaktadır. Katılımcıların %68'i erkek, %66'sı bekarıdır. Katılımcıların %64'ü 26-40 yaş aralığında ve %41'i ortaöğretim düzeyinde eğitimlidir. Katılımcıların önemli bir bölümü %57'si yiyecek-içecek departmanında çalışmaktadır.

**Tablo 1:** Katılımcıların Demografik Özellikleri

	n	%		n	%		n	%
Cinsiyet			Medeni Durum			Görev Yeri		
Kadın	83	32	Evli	90	34	Yiyecek-İçecek	150	57
Erkek	179	68	Bekar	715	66	Kat Hizmetleri	31	12
Eğitim Durumu			Yaş			Ön büro	49	18
İlköğretim	20	8	25 yaş ve altı	72	27	Güvenlik	30	1
Ortaöğretim	106	41	26 - 40	169	64	İnsan Kaynakları	3	1
Ön Lisans	81	31	41 ve üzeri	24	9	Animasyon	1	1
Lisans	54	20						

### 4. BULGULAR

Araştırmada yararlanılan iş tatmini ve yöneticiye güven ölçeklerinin yapısal geçerlilikleri keşfedici faktör analizi ile, güvenilirlikleri ise cronbach alfa değerlerine bağlı olarak yorumlanmıştır. Faktör

analizinde faktör yüklerinin 0,40 ve üzerinde olması, öz değerlerin en az 1 olması, eşkökenlilik değerlerinin 0,50'nin üzerinde olması, binişik durumdaki maddeler arasındaki yük farkının 0,10'un altında olması ve döndürme yöntemi olarak da sosyal bilimlere daha uygun olduğu için Dublin kullanılmasına karar verilmiştir.

**Tablo 2:** Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizi Bulguları

	Faktör Yüğü	Eşkökenlilik	Açıklanan Varyans	Öz Değer	Cronbach Alfa
İş Tatmini Ölçeği			76,293	2,289	,843
İşTat1	,927	,789			
İşTat2	,888	,860			
İşTat3	,800	,640			
KMO=0,661 Bartlett's Test of Sphericity 382,413 Sig=0,001 F=10,794 Mean=3,546					
Yöneticiye Güven Ölçeği			77,189	8,491	,970
YönGv1	,918	,702			
YönGv2	,911	,756			
YönGv3	,910	,718			
YönGv4	,909	,808			
YönGv5	,899	,827			
YönGv6	,871	,759			
YönGv7	,870	,828			
YönGv8	,847	,713			
YönGv9	,844	,842			
YönGv10	,840	,830			
YönGv11	,838	,706			
KMO=0,948 Bartlett's Test of Sphericity 3349,926 F=2,689 Sig=0,003 Mean=3,141					

İlk faktör analizi iş tatmini ölçeğine uygulanmıştır. Analiz sonucunda KMO değerinin 0,661 olduğu ve Bartlett küresellik testi değerinin anlamlı olduğu belirlenmiştir. Bu değerler veri setinin normal dağılım varsayımını karşıladığını ve örneklem büyüklüğünün faktör analizi yapmak için yeterli olduğunu göstermektedir. Orijinalinde üç maddeden oluşan tek faktörlü ölçek analiz sonucunda da aynı yapıyı korumuştur. Maddelerin birlikte iş tatminini açıklama oranı %76'dır.

İkinci faktör analizi yöneticiye güven ölçeğine uygulanmıştır. KMO değeri 0,948 ve Bartlett küresellik testi değeri anlamlı olarak bulgulanmıştır. Eşkökenliliği 0,50'nin üzerinde olan 11 madde, orijinalinde olduğu gibi, tek bir faktör altında toplanmıştır. Maddelerin birlikte yöneticiye güveni açıklama oranı %77'dir.

İş tatmini ve yöneticiye güven ölçeklerinin geçerli olduğu belirlenen yapılara ait cronbach alfa değerleri sırasıyla 0,843 ve 0,970 olarak belirlenmiştir. Bu değerler Nunnally'e (1978) göre ölçeklerin güvenilir olduğunu göstermektedir.

Sözsüz iletişim eğilimi ölçeğinde yer alan maddeler ve maddelere ait tanımlayıcı istatistikler Tablo 3'de yer almaktadır. Sözsüz İletişim eğilimi ölçeğine verilen yanıtlar incelendiğinde katılımcıların yöneticilerinin davranışları arasında gözlemledikleri "Yöneticinin konuşurken çalışana gülümsemesi ( $\bar{x}$ =3,4886), göz temasını sürdürmesi ( $\bar{x}$ =3,3308) konuşurken doğrudan astına bakması ( $\bar{x}$ =3,4008), astına doğru yaklaşması ( $\bar{x}$ =3,4008) en fazla dikkat çeken pozitif sözsüz iletişim unsurları olarak ortaya çıkmaktadır.

**Tablo 3:** Yöneticinin Sözsüz İletişim Yeteneği Ölçeğinin Tanımlayıcı İstatistikleri

Madde	$\bar{x}$	St. Sapma	Skewness	Kurtosis
Yöneticim benimle konuşurken el ve kol hareketlerini kullanır.	2,4415	1,28414	,407	-,946
Yöneticim benimle konuşurken omuzuma ya da koluma dokunur.	1,9094	1,04052	,996	,444
Yöneticim benimle konuşurken tekdüze ya da cansız bir ses tonu kullanır.	1,8566	1,04184	,999	,144
Yöneticim benimle konuşurken bana öylesine bakar ya da gözlerini kaçırır.	1,8144	1,04991	1,232	,804
Yöneticim benimle konuşurken kendisine dokunduğumda, benden uzaklaşır.	1,9771	1,23776	1,143	,203
Yöneticim benimle konuşurken rahat bir vücut duruşuna sahiptir.	3,0570	1,45432	-,130	-1,345
Yöneticim benimle konuşurken kaşlarını çatar.	1,9542	1,04945	,954	,342
Yöneticim benimle konuşurken göz temasından kaçınır.	1,7774	1,00352	1,207	,786
Yöneticim benimle konuşurken gergin bir vücut duruşuna sahiptir.	2,1825	1,14791	,659	-,472
Yöneticim benimle konuşurken bana yakın bir yerde durur ya da oturur.	2,7947	1,30019	,187	-,988
Yöneticim benimle konuşurken konuşma sırasındaki ses tonu tekdüze ya da cansızdır.	2,3004	1,25289	,613	-,673
Yöneticim benimle konuşurken çeşitli ses tonlamaları kullanır.	2,6402	1,22213	,276	-,847
Yöneticim benimle konuşurken beden dilini kullanır.	2,9205	1,28360	,008	-1,006
Yöneticim benimle konuşurken çok hareketli ve canlıdır.	2,8289	1,21269	,203	-,685
Yöneticim benimle konuşurken yavan bir yüz ifadesine sahiptir.	3,2689	1,20504	-,202	-,848
Yöneticim benimle konuşurken bana doğru yaklaşır.	3,3321	1,22903	-,212	-,898
Yöneticim benimle konuşurken doğrudan bana bakar.	3,4008	1,35177	-,421	-1,001
Yöneticim benimle konuşurken katıdır.	2,5741	1,27857	,352	-,908
Yöneticim benimle konuşurken birçok farklı ses tonlamaları kullanır.	2,5171	1,20062	,333	-,792
Yöneticim benimle konuşurken el kol hareketleri yapmaktan kaçınır.	2,3585	1,17251	,465	-,675
Yöneticim benimle konuşurken bana doğru eğilir.	2,6122	1,26074	,268	-,897
Yöneticim benimle konuşurken göz temasını sürdürür.	3,3308	1,36355	-,330	-1,106
Yöneticim benimle konuşurken bana yakın oturmamaya ya da yakın durmamaya çalışır.	2,8061	1,34662	,075	-1,203
Yöneticim benimle konuşurken benden uzak durur.	2,4189	1,35191	,567	-,879
Yöneticim benimle konuşurken bana gülümser.	3,4886	1,29045	-,274	-1,145
Yöneticim benimle konuşurken bana dokunmaktan kaçınır.	3,0909	1,32225	-,089	-1,076

Araştırmada hipotezler test edilirken katılımcıların cinsiyet, eğitim durumu, yaş, medeni durum ve görev yeri sabit olarak kabul edilip, bağımlı ve bağımsız değişken üzerinde yaratacakları etki



sınırlandırılmak istendiği için bu değişkenler kontrol değişkenleri olarak tanımlanmıştır. Demografik değişkenleri kontrol değişkeni olarak tanımlamaya imkan verdiği için bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla kısmi (partial) korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir.

**Tablo 4 : İlişki Analizi**

Değişkenler	$\bar{x}$	St. Sapma	Yöneticiye Güven	Sözsüz İletişim
Yöneticiye Güven	3,11	1,33	1	
İş Tatmini	3,55	1,19	,411**	1
Sözsüz İletişim	84,80	8,75	,160**	,141**

Not: Cinsiyet, Eğitim Durumu, Medeni Durum, Yaş ve Görev Yeri kontrol değişkeni olarak analize dahil edilmiştir. \*\*p<0,01

Tablo 4’de yer alan korelasyon analizine göre yöneticiye güven iş tatmini ile orta düzeyde (r=0,411 p<0,01) ve yöneticinin sözsüz iletişim becerisi ile düşük düzeyde (r=0,160 p<0,01) pozitif ilişkilidir. Ayrıca çalışanların iş tatmini, yöneticilerinin sözsüz iletişim becerisi ile düşük düzeyde (r=0,141 p<0,01) pozitif ilişkilidir.

**Tablo 5: Hiyerarşik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları: Moderatör Etki**

		Bağımlı Değişken: İş Tatmini			
		1. Aşama	2. Aşama	3. Aşama	4. Aşama
Bağımsız Değişkenler					
(I)	Cinsiyet	,465**	,454**	,459**	,460**
	Eğitim	,074	,041	-,025	-,028
	Medeni Durum	,134	,101	,028	,030
	Departman	,083	,081	,041	,037
	Yaş	-,085	-,107	-,088	-,086
(II)	Sözsüz İletişim		,019*	,011	,000
(III)	Yöneticiye Güven			,358**	,086
(IV)	Sözsüz İletişim * Yöneticiye Güven				,003
F		2,152	2,671**	9,416**	8,249**
R <sup>2</sup>		,041	,060	,209	,210
$\Delta R^2$			,019	,149	,001

\*p<0,05 \*\*p<0,01

Araştırma hipotezlerini test etmek için hiyerarşik çoklu regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Analize birinci aşamada kontrol değişkenleri, ikinci aşamada sözsüz iletişim, üçüncü aşamada yöneticiye güven ve son aşamada sözsüz iletişim ile yöneticiye güvenin etkileşimi bağımsız değişken olarak analize dahil edilmiştir. 2. Aşamada modele dahil edilen yöneticinin sözsüz iletişim yeteneği çalışanların iş tatmini üzerinde anlamlı pozitif bir etkiye sahip olduğu için H1 ( $\Delta R^2=0,019$  p<0,01) kabul edilmiştir. 3. Aşamada modele dahil edilen yöneticiye güven çalışanların iş tatmini üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu için H2 ( $\Delta R^2=0,149$  p<0,01) kabul edilmiştir. 4. Aşamada analize dahil edilen sözsüz iletişim ile yöneticiye güven etkileşiminin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı için H3 ( $\Delta R^2=0,019$  p>0,05) reddedilmiştir.

## 5. SONUÇ

Otel işletmelerinde hizmet sunum sürecinde iş birliğinin gerekliliği ve çalışanların tatmin düzeyinin müşterilere sundukları hizmetin kalitesi üzerinde etkili olması çalışanların iş tatminini etkileyen faktörlerin belirlenmesini bir zorunluluk haline getirmektedir. Bu çalışmada yöneticilerin sessiz iletişim becerisinin ve işgörenlerin yöneticiye güven algılarının iş tatminleri üzerindeki etkisi; yöneticiye güvenin, yöneticilerin sözsüz iletişim becerisinin iş tatmini üzerindeki etkisinde moderatör rolü test edilmiştir. Araştırma bulguları yöneticiye güvenin ve yöneticinin sözsüz iletişim becerisinin çalışanların iş tatminini artırdığını göstermesine rağmen; yöneticiye güvenin, yöneticinin sözsüz iletişim becerisinin iş tatmini üzerindeki etkisinde aracılık rolüne sahip olmadığını göstermektedir.

### 5.1. Teorik Çıkarımlar

Otel çalışanları örnekleminde yapılan bu araştırmanın bulguları yöneticiye güvenen işgörenlerin iş tatminlerinin yüksek olduğuna ilişkin varsayımı doğrulamaktadır. Bu bulgu alanyazında yöneticiye güven ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirleyen çoğu araştırmanın bulgusu ile de benzerlik göstermektedir (Yazıcıoğlu, 2009; İnan ve Çelik, 2018; Naktiyok, 2019). Yöneticiye güven, yöneticinin aldığı kararlara, uygulamalarına, sözlerine ve davranışlarına ilişkin pozitif bir algının oluşmasında etkilidir. İşgörenlerin yöneticilerine güvenmeleri işgörenlerin kendilerini savunmalarına gerek kalmadan ve gerçek düşüncelerini saklamadan dürüstlük ve iyi niyet bağlamında yöneticileri ile olan ilişkilerini düzenlemelerini sağlar. Bu durum çalışanların işe ilişkin yaptıkları değerlendirmelerde tatmin düzeylerinin yüksek olmasını neden olmaktadır.

Otel işletmelerinde yapılan bu araştırmanın bulguları da yöneticilerin sözsüz iletişim becerilerinin işgörenlerin iş tatminini artırdığını kanıtlamaktadır. Ulusal alanyazında yapılmış bir araştırma olmamasına rağmen uluslararası alanyazında yer alan araştırmalar bu durumu desteklemektedir (Girard vd. 2018). Her ne kadar bu çalışmada işgörenlerin kültürel özellikleri araştırma kapsamında ele alınmamış olsa da kültürümüzde ilişki ve iletişim oldukça önemlidir. Bu nedenle iletişim becerisi yüksek, özellikle sözsüz iletişim becerisi, yöneticilerle çalışan işgörenlerin iş tatminlerinin yüksek olması olağan bir durum olarak da kabul edilebilir.

Bu çalışmada beklendiği gibi yöneticiye güven ve sözsüz iletişim becerisi ayrı ayrı iş tatminini artırmasına rağmen, beklenenin aksine yöneticiye güven ile sözsüz iletişim etkileşime girdiğinde iş tatmini üzerindeki anlamlı etki ortadan kalkmaktadır. Bu durumu alanyazında açıklayan bir araştırmaya rastlanmamıştır. Otel işletmelerinde yapılan bu çalışmada elde edilen bu bulguya bağlı olarak yöneticiye güvenin işgörenlerin iş tatmini üzerindeki etkisinde yöneticinin sözsüz iletişim yeteneğinin artırıcı ya da azaltıcı olmadığı, diğer bir ifadeyle değiştirici herhangi bir rolünün olmadığı sonucuna varılabilir.

### 5.1. Uygulamaya Yönelik Çıkarımlar

Otel çalışanların örnekleminde yapılan bu çalışmada yöneticiye güvenin çalışanların iş tatminlerini artırdığı belirlenmiştir. Bu nedenle güveni çalışanların iş tatmininin bir öncülü olarak kabul etmek mümkündür. Ancak güvenin kısa sürede sağlanması oldukça zordur. Bu nedenle otel yöneticilerinin işgörenleri tarafından güvenilen kişiler ve yöneticiler olarak algılanmaları işgörenler ile kurdukları uzun süreli ilişkilere bağlı olarak ortaya çıkabilir. Yöneticilerin sözleri ile davranışlarının tutarlı olması, örgütsel kaynakları dağıtırken adil olmaları, performans değerlendirmelerinde objektif olmaları, işe alım ve terfilerde nepotizmden uzak kalmaları işgörenler tarafından güvenilen yöneticiler olarak değerlendirilmelerinde etkili olabilir.

Otel yöneticilerinin sözsüz iletişim becerisi, çalışanların iş tatminini artırmaktadır. Fakat genel olarak iletişim becerisi hem yöneticilerin hem de işgörenlerin sahip olması gereken beceriler arasında yer almaktadır. Özellikle otel işletmelerinde çalışanların kendi aralarındaki ve müşterilerle aralarındaki

iletişimin ne kadar hayati öneme sahip olduğu göz önünde bulundurulduğunda bu becerinin önemi daha da artmaktadır. Bir süreç olarak kabul edilen iletişimde kaynak olarak kabul edilen yöneticilerin mesajı iletme sürecinde yararlandığı kelimeler kadar jest ve mimikleri, beden dili de etkili olmaktadır. Sözsüz iletişim unsurlarının yöneticiler tarafından doğru kullanılması işgörenlerin hem mesajı doğru algılamalarını hem de oluşan bu etkili iletişimin bir sonucu olarak iş tatminlerinin artmasını da beraberinde getirmektedir. Bu nedenle otel çalışanlarının sözsüz iletişim becerileri verilen eğitimlerle attırılmalıdır. Hatta turizm alanında eğitim veren kurumlarla iş birliği içerisinde bulunularak sektör çalışanları için iletişim becerisinin bir gereklilik olduğu vurgulanmalı ve öğretim planlarına bu konuda derslerin ve eğitimlerin dahil edilmesi sağlanmalıdır.

Düşündüklerini doğru ifade etmek ve verilen mesajı doğru algılayabilmek bir yetenektir. Bu yeteneğin kazanılmasında alınan eğitim ve yaşam deneyimi etkili olmakla birlikte her zaman yeterli olmayabilmektedir. Bu nedenle otel işletmelerinde işgörenlerin tatminini arttıran yöneticinin sözsüz iletişim becerilerinin iyileştirilmesi gerekmektedir. Bu becerinin geliştirilmesinde beden dilini doğru kullanma, jest ve mimikleri kontrol etmenin örgütsel iletişim için önemine ilişkin farkındalık yaratıldıktan sonra konu ile ilgili eğitimlerin sağlanması yararlı olabilir. Otel işletmelerinde yönetici olmak isteyenlerin sözsüz iletişim becerilerinin kendilerine hiyerarşik olarak yükselmelerinde önemli bir avantaj kazandıracığını kabul etmeleri ve bu konudaki yetkinliklerini artırmak için online platformda da ulaşılması mümkün olan eğitimlere katılmaları özendirilebilir. Ayrıca bu durum yöneticilerin performanslarının değerlendirme kriterleri arasında yer aldığına, yöneticiler sözsüz iletişim yeteneklerini geliştirmek için çaba göstereceklerdir.

### **5.3. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Yapılacak Araştırmalara Yönelik Öneriler**

Her araştırmanın olduğu gibi bu araştırmanın çeşitli sınırlılıkları vardır. İlk sınırlılık, verinin sadece Antalya'nın Side bölgesinden toplanmış olması nedeniyle sonuçların genellenmesinin mümkün olmamasıdır. Yapılacak araştırmalarda İzmir, Aydın, İstanbul gibi turist potansiyeli yüksek destinasyonlarda yer alan otel işletmelerinden veri toplanarak daha büyük bir örnekleme bu araştırmanın varsayımları sınanabilir. İkinci sınırlılık, bu araştırmada kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmesi nedeniyle otel işletmelerindeki müşterilere yüz yüze hizmet sunan ile sunmayan çalışanlar arasındaki farklılık göz ardı edilmiştir. Yapılacak araştırmalarda amaçlı örnekleme yöntemi tercih edilerek müşteri ile yüz yüze çalışan ön büro personeli ya da restoran personeline odaklanılabilir. Sonuç olarak bu araştırmada yaş, cinsiyet, medeni durum gibi özellikler kontrol değişkeni olarak kabul edilmiş ve sadece yöneticiye güven, yöneticilerin sözsüz iletişim becerisi ve işgörenlerin iş tatminine odaklanılmıştır. Bu değişkenlere yönetici tutarlılığı, işe gömülmürlük, yönetici desteği ve mesleki bağlılık gibi değişkenler eklenerek işgörenlerin iş tatminleri daha iyi açıklanabilir.

---

## KAYNAKÇA

---

- Akgunduz, Y., Dalgic, A., ve Kale, A. (2016). The effects of stress and managers' behaviour on the job satisfaction and organisational citizenship behaviour of hotel employees. *Tourism: An International Interdisciplinary Journal*, 64(1), 41-62.
- Akgündüz, Y., ve Şanlı, S. C. (2016). İş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerindeki negatif etkisinde işgören avukatlığının moderatör rolü. VIII. Lisansüstü Turizm Öğrencileri Araştırma Kongresi: 306-316, 28 Nisan – 01 Mayıs 2016, Avanos, Nevşehir
- Akgündüz, Y. (2013). Konaklama işletmelerinde iş doyumunu, yaşam doyumunu ve öz yeterlilik arasındaki ilişkinin analizi. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(01), 180-204.
- Akgündüz, Y. (2020). Örgütsel davranış. Ankara: Nobel.
- Alhassan, M. A., Ghazali, Z., ve Isha, A. N. S. (2017). Relationship between organizational communication and job satisfaction in temporary work environment: An empirical study of plant turnaround workers. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 9(1), 73-84
- Artar, M., Adıgüzel, Z., ve Erdil, O. (2019). Örgütlerde yöneticiye duyulan güvenin, psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel dışlanma ve iş tatmini arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(3), 1417-1432. <https://doi.org/10.20491/isarder.2019.680>
- Artuğer, S., ve Kılınç Şahin, S. (2020). Hizmet ortamı, müşteri memnuniyeti ve tekrar ziyaret etme niyeti ilişkisi: Resort otellerde bir araştırma. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 4(3), 2441-2455.
- Başoda, A. (2016). Otel çalışanlarının hizmet verme yatkınlığının iş tatmini üzerindeki etkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 19, 41. Yıl Özel Sayısı), 75-85.
- Bettencourt, L. A., ve Brown, S. W. (1997) Contact employees: Relationships among workplace fairness, job satisfaction and prosocial service behaviors. *Journal of Retailing*, 73(1), 39-61.
- Bitner, M.J. (1992). Services capes: The impact of physical surroundings on customers and employees. *Journal of Marketing*, .56, 57-71
- Brayfield, A.H., ve Rothe, H.F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35(5), 307-311.
- Carnevale, D. G., ve Wechsler, B. (1992). Trust in the public sector: Individual and organizational determinants. *Administration & Society*, 23(4), 471-494.
- Cüceloğlu, D. (2006). Yeniden insan insana, 35. Basım, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Çalışkan, O., ve Ünüsan, Ç. (2011). Otel çalışanlarının kurumsal sosyal sorumluluk algısının iş tatmini ve işte kalma niyetine etkisi. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 22(2), 154-166.
- Çoban, S. (2004). Toplam kalite yönetimi perspektifinde içsel pazarlama anlayışı. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (22), 85-98.
- De Vito J. A. (2002). *Messages. Building Interpersonal Communication Skills*, 5th Editon. Ally & Bacon, A pearson Education Company: USA.
- Demirel, Y. (2008). Örgütsel güvenin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: tekstil sektörü çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2), 179-194.

- Doğan, A. (2017). İletişim kavramı ve süreci. (E. Akbulut, Ed.). İletişime Giriş içinde. (pp.4-22). Erzurum: Atatürk Üniversitesi.
- Doğan, S. (2019). Algılanan dönüşümcü liderlik tarzının yöneticiye güven üzerindeki etkisi ve bir araştırma. İstanbul Üniversitesi SBE Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.
- Duncan, S. Jr. (1969). Nonverbal communication, psychological behavior. *Psychological Bulletin*, 72(2), 118-137.
- Eriş, U. (2012). Sözsüz iletişim. (N. Orhon; U. Eriş, Ed.). İletişim Bilgisi içinde. (pp.46-71). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Erkuş, A., ve Günlü, E. (2009). İletişim tarzının ve sözsüz iletişim düzeyinin çalışanların iş performansına etkisi: Beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1), Bahar: 7-24.
- Fesharaki F. (2019). Nonverbal communication of pharmacists during counselling leading to patient satisfaction: Evidence from Iranian retail market. *Atlantic Journal of Communication*, 27(1), 62-73.
- Gill, A.S. (2008). The role of trust in employee-manager relationship. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(1), 98-103.
- Girard, S., McHenry, J., Elley, J., ve Delahunt, J. (2018). Supervisor nonverbal behavior and employee satisfaction and motivation. <https://minds.wisconsin.edu/bitstream/handle/1793/78187/GirardSpr17.pdf?sequence=2> (Erişim Tarihi: 06/01/2022).
- Girgin, S., ve Bayraktar, H. V. (2017). Öğretmenlerin yöneticiye duydukları örgütsel adalet algısının incelenmesi. *Electronic Turkish Studies*, 12(4), 217-238.
- Gizir, S., ve Şimşek, H. (2005). Communication in an academic context. *Higher Education*, 50, 197-221.
- Güvenen, Ö.A. (2018). Otellerin mutfak bölümünde yöneticiye duyulan güvenin örgütsel bağlılığa ve iş tatmine etkisi üzerine bir uygulama: Antalya ve çevresindeki otel işletmeleri örneği. (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, SBE, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı.
- Hall, J.A. (2006). Nonverbal behavior, status, and gender: How do we understand their relations?. *Psychology of Women Quarterly*, 30(4), 384-391.
- İnan, İ.E., ve Çelik, E. (2018). Algılanan örgütsel güven ve iş tatmini: Kastamonu İli özel ve kamu bankalarında bir uygulama. *Al Farabi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(3), 23-52.
- İspir, N. (2017). Dil, Kültür ve iletişim. (E. Akbulut, Ed.). İletişime Giriş içinde. (pp.23-40). Erzurum: Atatürk Üniversitesi.
- Jia, M., Cheng, J., ve Hale, C.L. (2017). Workplace emotion and communication: Supervisor nonverbal immediacy, employees' emotion experience, and their communication motives. *Management Communication Quarterly*, 31(1), 69-87.
- Jung, H. S., ve Yoon, H. H. (2015). The impact of employees' positive psychological capital on job satisfaction and organizational citizenship behaviors in the hotel. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(6), 1135-1156. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-01-2014-0019>

- Kaya, E. (2011). Hemşirelerin yöneticilere duydukları güven ve örgütsel adaletin motivasyon düzeylerine etkisi (Basılmamış Doktora Tezi), Manisa Celal Bayar Üniversitesi).
- Kendon, A. (2000). Language and gesture: Unity or duality (D. McNeill, Ed.). In Language and Gesture: Window into Thought and Action (pp. 47-63). Cambridge: Cambridge University Press
- Kılınç, U. (2019). Konaklama işletmelerinde şikayet yönetimi: Müşteri-işgören iletişimde sözsüz iletişim konusunda bir model önerisi. *Turizm Akademik Dergisi*, 6(1), 189-204.
- Kim, J.-N., ve Rhee, Y. (2011). Strategic thinking about employee communication behavior (ecb) In Public relations: Testing the models of megaphoning and scouting effects in korea. *Journal of Public Relations Research*, 23(3), 243-268.
- Knoop, R. (1995). Relationships among job involvement, job satisfaction and organizational commitment for nurses. *Journal of Psychology*, 29, 641-666.
- Ko, W. H. (2012). The relationships among professional competence, job satisfaction and career development confidence for chefs in Taiwan. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 1004-1011.
- Koç, H., ve Yazıcıoğlu, İ. (2011). Yöneticiye duyulan güven ile iş tatmini arasındaki ilişki: Kamu ve özel sektör karşılaştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12(1), 46-57.
- Krauss, R. M., Dushay, R. A., Chen, Y., ve Rauscher, F. (1995). The communicated value of conversational hand gestures. *Journal of Experimental Social Psychology*, 533- 552. Retrieved from <http://www.cogsci.ucsd.edu/~nunez/COGS200/Krauss.pdf>
- Küçük, M. (2012). İletişim kavramı ve iletişim süreci. (N. Orhon; U. Eriş, Ed.). *İletişim Bilgisi içinde*. (pp.2-19). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Küçük, M., ve İspir, N. B. (2017). Sözsüz yakınlık ölçeği'nin Türkçe versiyonu için geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 28, 273-283. <https://doi.org/10.31123/akil.437629>.
- Küçükalkan, Y. (2017). İletişim türleri. (E. Akbulut, Ed.). *İletişime Giriş içinde*. (pp.57-73). Erzurum: Atatürk Üniversitesi.
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction?. *Organizational Behavior And Human Performance*, 4(4), 309-336.
- McAllister, D.J. (1995). Affect and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.
- Mehra, P., ve Nickerson, C. (2019). Organizational communication and job satisfaction: What role do generational differences play?. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(3), 524-547. <http://dx.doi.org/10.1108/IJOA-12-2017-1297>
- Mulki, J. P., Jaramillo, F., ve Locander, W. B. (2006). Effects of ethical climate and supervisory trust on salesperson's job attitudes and intentions to quit. *Journal of Personal Selling ve Sales Management*, 26(1), 19-26.
- Mullins, L. J. (2010). Management and organisational behaviour. *Financial Times*.
- Naktiyok, S. (2019). Örgütsel iletişimin iş tatmini üzerine etkisinde yöneticiye güven algısının aracı rolü. *Turkish Studies Economics, Finance, Politics*, 14(2), 443-464.
- Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric theory*. 2nd Edition, McGraw-Hill, New York.

- Oshagbemi, T. (1999). Overall job satisfaction: how good are single versus multiple- item measures?. *Journal of Managerial Psychology*, 14 (5), 388-403.
- Palmer M.C., ve Simson K. (1995). Communication intentions through nonverbal behaviours. *Human Communication Research*. (22 September) ss.128-160.
- Paşa, Ö. (2015). Öğretmenlerin yöneticiye güven düzeyleri ve okul yöneticisi tarafından sergilenen etik liderlik davranışlarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Mevlana Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı.
- Pencepe, D., ve İnan H. (2012). Hizmet sektöründe iletişim algısı üzerine ampirik bir çalışma. *Çağ University Journal of Sciences*, 9(1), 67-83.
- Pongton, P., ve Suntrayuth, S. (2019). Communication satisfaction, employee engagement, job satisfaction, and job performance in higher education institutions. *Abac Journal*, 39(3), 90-110.
- Richmond, V.P., McCroskey, J.C., ve Hickson M.L. (2011). *Nonverbal behavior in interpersonal relations*. (7th ed.). Boston: Allyn & Bacon
- Richmond, V. P., McCroskey, J. C., ve Johnson, A. D. (2003). Development of the nonverbal immediacy scale (NIS): Measures of self- and other-perceived nonverbal immediacy. *Communication Quarterly*, 51, 504-517.
- Smith, H.A. (1979). Nonverbal communication in teaching. *Review of Educational Research*, 49(4), 631-672.
- Teven, J. J. (2010). The effects of supervisor nonverbal immediacy and power use on employees' ratings of credibility and affect for the supervisor. *Human Communication*, 13, 69-85.
- Thoms, P., Dose, J.J., & Scott, K.S. (2002). Relationships between accountability, job satisfaction, and trust. *Human Resources Development Quarterly*, 13(3), 307-323.
- Tomul, E. (2006). Sınıfta öğretmen ve öğrenci iletişimi. Kıran, Hüseyin (Editör). *Etkili Sınıf Yönetimi*, 2, 143-182.
- Unur, K., Atçı, D., Şanlı, S.C., ve Albayrak, Z. (2018). Ekmek fırını çalışanları üzerine keşifsel bir araştırma: Mersin örneği. *Gastroia: Journal of Gastronomy and Travel Research*, 2(1), 39-51.
- Ülker, G. (2008). Çalışanların örgütsel adalet algılamalarının yönetici ve örgüte duyulan güven üzerindeki etkisi. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 188-208. <https://doi.org/10.11616/AbantSbe.237>
- Viseu, J., Pinto, P., Borralha, S., ve de Jesus, S. N. (2020). Role of individual and organizational variables as predictors of job satisfaction among hotel employees. *Tourism and Hospitality Research*, 20(4), 466-480.
- Wang, C., Xu, J., Zhang, T. C., ve Li, Q. M. (2020). Effects of professional identity on turnover intention in China's hotel employees: The mediating role of employee engagement and job satisfaction. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 45, 10-22.
- Yang, J. T. (2010). Antecedents and consequences of job satisfaction in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29(4), 609-619.
- Yasım, Y.K., ve Aksay, K. (2016). Yöneticiye duyulan güven ve kişi-örgüt uyumunun iş tatmini üzerine etkisinin kamu çalışanları örneğinde incelenmesi. 1. Uluslararası İşletmecilik Kongresi, Giresun Üniversitesi,

Yazıcıoğlu, Y. (2009). Konaklama işletmelerinde işgörenlerin örgütsel güven duyguları ile iş tatmini ve işten ayrılma niyetleri üzerine bir alan araştırması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(30), 235-249.

Zhang, J., Wu, Q., Miao, D., Yan, X., ve Peng, J. (2014). The impact of core self-evaluations on job satisfaction: The mediator role of career commitment. *Social Indicators Research*, 116 (3), 809–822.



© Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY NC) license.  
(<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>).



---

## EXTENDED ABSTRACT

---

### **The Moderating Role of Non-verbal Communication Skills of Managers on the Effect of Managers' Trust on Employees' Job Satisfaction**

#### **1. Introduction**

Although a high job satisfaction has a positive influence on the quality of service, customer relations and business performance, a low level of job satisfaction is cited as the reason for high turnover. Therefore, predictor of employee satisfaction has been research at hospitality literature. Previous research proved that employee job satisfaction is affected by some factor such as trust, justice, supported, incentive, etc. Manager trust and managers communication skills are one of the factors. The part of communication skills is non-verbal communication skills. When employee set up communication with their managers, they pay attention not only verbal messages but also non-verbal messages. Therefore, both manager trust and managers' non-verbal communication skills could be accepted that have on job satisfaction. Depending on the assumption, the purpose of this study is to test the moderating role of manager trust for managers' non-verbal communication skills on job satisfaction. The current study contributes to the hospitality management literature by investigating the organizational factors behind employees' job satisfaction. This paper has three hypotheses:

H1. Hotel managers' non-verbal communication skills increases their employees' job satisfaction.

H2. Manager trust increases hotel employees' job satisfaction.

H3. Manager trust moderates the positive effect of managers' non-verbal communication skills on employee job satisfaction.

#### **2. Data Set and Method**

This study focused on hotel employees. The universe of the research consisted of 5-star hotels operating in Antalya in Turkey. We first conducted the hotels' HR departments to explain the aims and scope of the research. Since the hotel managers did not share their exact staffing numbers, it was difficult to determine the population. Data collected was using questionnaire by preferring convenience sampling method. 255 valid questionnaires were collected at the end of data collected process. Hypotheses were tested by using hierarchical regression analysis. Moreover, in this study gender, age, marital status, educational level, and department info are accepted as control variable as they are considered to effect job satisfaction.

Scales were obtained from past empirical studies to operationalize the study. Job satisfaction was measured with three items from Brayfield and Rothe (1951). The Cronbach alpha value was 0,84. Manager Trust was measured with twelve items by McAllister (1995). The Cronbach alpha value was 0,97. Non-verbal communication skills was measured with 26 items from Richmond et al. (2003). Before testing the study hypotheses with hierarchical regression analysis., checks were conducted to determine whether data met normality assumption, especially skewness and kurtosis tests. While the reliability is determined using by Cronbach alpha values, validity of measures was determined using by exploratory factor analysis.

#### **3. Empirical Findings**

The results indicated that manager trust had a significant positive relationship with job satisfaction ( $r=0,411$   $p<0,01$ ) and managers' non-verbal communication skills ( $r=0,160$   $p<0,01$ ). In addition, the results of this research showed that managers' non-verbal communication skill had a significant positive relationship with employee job satisfaction ( $r=0,160$   $p<0,01$ ). We tested the hypotheses by conducting three stages hierarchical regression analysis. The results suggested that at the first stage

managers' non-verbal communication skills has positive effect on their employees' job satisfaction (H1 ( $\Delta R^2=0,019$   $p<0,01$ ). Therefore, h1 was supported. At the second stage, manager trust has positive effect on employee satisfaction ( $\Delta R^2=0,149$   $p<0,01$ ). Hence, H2 was supported. At the last stage, the interactive term (manager trust \* managers' non-verbal communication skills) exerts an insignificant effect on job satisfaction ( $\Delta R^2=0,019$   $p>0,05$ ). Thus, H3 was unsupported.

#### **4. Discussion and Conclusion**

This study contributes to the hospitality literature. First, managers' non-verbal communication is proposed an important factor affecting employees' job satisfaction, any research is not at the literature. This study investigates the effect of both manager trust and non-verbal communication skills on employee job satisfaction. This study shows that employees' trust towards managers has an important effect in increasing their job satisfaction. When there is consistency with managers' speeches and acts or when employees' interest is secured, there is an increase in job satisfaction of employees. On the other hand, employee who do not trust their managers has low job satisfaction. This study also shows that if managers have non-verbal communication skills, employee have more job satisfaction. These findings prove that communication skills of managers increase employees' positive attitudes toward job and organization. This finding does not support the theory or field work results. Employees' job satisfaction increases when they trust manager or managers have non-verbal communication skills. Yet, when they both manager trust and managers' non-verbal communication skills, this does not affect their job satisfaction.