

BEDEN DİLİ İLETİŞİMİ İLE İŞGÖREN MOTİVASYONU ARASINDAKİ İLİŞKİ: BİŞKEK OTELLERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Dr. Öğr. Üyesi Cemal İNCE¹

Akif KORKMAZ²

ÖZET

Otel işletmelerinde çalışanların başarısında önemli rol oynayan faktörlerden birisi de etkili bir iletişimdir. Otel işletmelerinde çalışanlar arası, çalışanlarla yöneticiler arası ve çalışanlar ile konuklar arası olmak üzere üç iletişim gerçekleşmektedir. Bu iletişim ise sözlü, yazılı ve beden dili ile gerçekleştirilmektedir. Bu iletişim türlerinin pozitif veya negatif şekilde gerçekleşmesi, çalışanların motivasyonlarına pozitif veya negatif şekilde yansımaktadır.

Örgütsel çalışmalarda iletişim konusu genel olarak sözlü ve yazılı iletişim üzerine odaklanmıştır. Çalışanların motivasyonları ve iş başarımları üzerinde beden dili de oldukça önemli rol oynamaktadır. Çalışanlara yönelen kızgınlık, şaşkınlık, bıkkınlık, asık surat, memnuniyetsizlik ifade eden kaş-göz işaretleri, el ve kol hareketleri, memnuniyet ifade eden jest ve mimikler de çalışanların motivasyonları üzerinde olumlu/olumsuz etkiler yapabilmektedir.

Çalışmanın sonucunda yöneticilerin beden dili iletişimi ile çalışan motivasyonu arasında ise; motivasyon boyutlarından “saygınlık ve başarı boyutu” ile pozitif beden dili boyutlarından “ göz kontağı ve pozitif beden dili” arasında orta düzeyli ve pozitif bir ilişki belirlenmiştir. Saygınlık ve başarı boyutu ile negatif beden dili arasında ise orta ve negatif yönlü bir ilişki saptanmıştır. Motivasyonun yönetim boyutu ile göz kontağı ve pozitif beden dili arasında pozitif ve orta düzeyli, negatif beden dili arasında ise negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Motivasyonun ücret ve ödül boyutu ile göz kontağı ve pozitif beden dili arasında pozitif yönlü düşük bir ilişki, negatif beden dili ve hareketleri arasında ise düşük ve negatif bir ilişki tespit edilmiştir. Motivasyonun çalışma koşulları (fiziksel koşullar) ile göz kontağı ve pozitif beden dili iletişimi arasında pozitif ve orta düzeyli, negatif beden dili hareketleri iletişimi boyutu ile negatif yönlü düşük düzeyli bir ilişki belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: İletişim, Beden Dili İletişimi, Motivasyon, Çalışanlar ve Bışkek Otelleri.

¹ Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi, cemal.ince@manas.edu.kg

² Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi SBE Turizm ve Otel İşletmeciliğı ABD Yüksek Lisans Öğrencisi, ORCID ID: 0000-0002-2470-4454, akifkorkmaz46@gmail.com

THE RELATIONSHIP BETWEEN THE COMMUNICATION OF THE BODY LANGUAGE AND THE EMPLOYEE MOTIVATION; A RESEARCH IN BISHKEK HOTELS

ABSTRACT

One of the factors that play an important role in the success of the employees in hotel businesses is effective communication. Three types of communication occurs between hotel employees, between employees and managers also between employees and guests. This communication is realized in verbal, written and body language. The positive or negative realization of these communication types reflects positively or negatively on the motivation of the employees.

In organizational studies, the subject of communication is generally focused on verbal and written communication. Body language also plays an important role on the motivation and job performance of employees. Anger, astonishment, boredom, glum face, eyebrow-eye signs expressing dissatisfaction, hand and arm movements, gestures and gestures expressing satisfaction can also have positive / negative effects on motivations of employees.

As a result of the study, a moderate and positive relationship was determined between the body language communication of the managers and the motivation of the employee, between “respectability and success dimension” from motivation dimensions as well as between “eye contact and positive body language” from positive body language dimensions. A moderate and negative correlation was found between respectability and success and negative body language. A positive and medium level relationship was found between the management dimension of motivation and eye contact and positive body language whereas a negative relationship was found between negative body language. A low positive correlation was found between wage and reward dimension of motivation and eye contact and positive body language dimension whereas a low and negative relationship was obtained between negative body language and movements. A low positive correlation was determined between the salary and reward dimension of motivation and the size of eye contact and positive body language whereas a low and negative relationship was found between negative body language and movements. Positive and medium level was obtained between working conditions (physical conditions) of motivation and communication of eye contact and positive body language whereas a low-level relationship was determined with the negative body language communication dimension.

Keywords: Communication, Body Language Communication, Motivation, Employees and Bişkek Hotels.

GİRİŞ

İnsanlar günlük yaşamlarında buldukları sosyal ortamlarda farkında olarak ya da olmayarak birbirleriyle iletişim içindedirler. İnsan hayatını devam ettirebilmek, ilişkiler kurabilmek ve kendini ifade edebilmek için çevresiyle sürekli iletişim halindedir. Dolayısıyla insanın olduğu her yerde, her zaman iletişim vardır. İnsanlar iletişimi insana özgü ve belirli anlamlar ifade eden kurallar ve kalıplar ile gerçekleştirirler. Kişiler arasındaki iletişim, sosyal bir varlık olan insanın, yaşamını kolaylaştıran ya da zorlaştıran önemli bir olaydır. Bu nedenle iletişim, insan yaşamının ayrılmaz bir parçasını oluşturmaktadır (Cüceloğlu, 2017).

İletişim insanların konuşmasına, dinlemesine dayanır ve karşılıklı olarak fikir ya da hislerin sözlü ve vücut dili ile bir şekilde başkalarına iletilmesi olayıdır. Etkili iletişim kurabilen insan, aşk ilişkilerinden iş hayatına kadar her alanda başarılı olmaktadır (Hogan, 2012).

İnsanlar yaşamları süresince kendileriyle, çevrelerindeki diğer bireylerle, işyerlerinde evlerinde ve topluluklarla iletişim kurmaktadır. İletişim, maddi ve manevi güçlerini birleştirerek bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelen bireyler tarafından oluşturulan örgütler açısından son derece önemlidir. Örgütlerin oluşumunun nedeni olan amaç iletişim ile belirlenmektedir (Timuroğlu & Balkaya, 2016). Ancak örgütsel, toplumsal ve bireysel iletişimin sağlıklı olması ya da yönetilmesi için sözlü iletişim kadar beden dili ile iletişimde doğru bir şekilde değerlendirilmelidir. Nitekim etkili bir iletişim, kişilerin iletildiği sözlü iletiler ile yüz ifadeleri, ses tonu ve el kol hareketleri gibi beden dili ile iletişim unsurlarının anlaşılabilir şekilde gereken uygun bir cevabın verilmesi ile mümkün olmaktadır. Bu durumda sözlü iletişimin yanı sıra beden dili ile iletilen mesajların da başarıyla çözülmesi, insanların iş ortamında kazandıkları bir beceri olarak kabul görmektedir (Aydın, 2006).

Günlük yaşamda gerekli olan etkili bir iletişim, çalışan motivasyonu için anahtar bir role sahiptir. Aynı zamanda işgörenlerin iletişim tatmini, onların işin ilerleyişi hakkında bilgi sahibi olmalarını sağlayarak ve geribildirimlerini alarak çalışanların motivasyon seviyeleri üzerinde etkili olmaktadır (Baltacı, Tiyek, & Burgazoğlu, 2016). Emek-yoğun olarak hizmet veren turizm tesislerinde işgören motivasyonunun sağlanması gerekmektedir. Özellikle insan faktörünün önemli olduğu otel işletmelerinde işgören motivasyonunu sağlamak ancak etkili bir iletişim ile mümkündür. Günümüzde teknolojinin çok gelişmiş olmasına rağmen otel işletmelerinde işgücünün önemi azalmamıştır. Bu yüzden otel işletmelerinde kaliteli hizmet verilmesi ve müşterilerin memnun edilmesi büyük oranda işgörelere bağlıdır. Bununla birlikte otel işletmelerinde müşteri memnuniyetinin artırılması, hizmetlerin kaliteli ve düzenli verilebilmesi işgörenlerin motive edilmesi veya motivasyon düzeylerine bağlıdır. Motivasyon çalışanların iş yaşamında karşılarına çıkan engelleri geçmelerini sağlayan uygun araçlardan biridir. Dolayısıyla örgütlerin ve otel işletmelerinin istedikleri amaçlara ulaşmasının yolu sadece makineler, teknolojiler, sermayeler değil hizmet sektörünün en önemli kaynağı olan işgörenlerin motivasyonudur (Alkış & Öztürk, 2009).

1. BEDEN DİLİ İLE İLETİŞİM

İletişim kavramı olarak İngilizce “communication” kelimesinin karşılığıdır. Latince de ise toplumsal olmayı, ortaklığı, toplu halde yaşamayı yani birlikteliği ifade etmektedir (Güdek, 2018). Türk Dil Kurumu’na göre; “duygu, düşünce veya bilgilerin akla gelebilecek her türlü yolla başkalarına aktarılması” olarak tanımlanmaktadır (Türk Dil Kurumu, 2011).

İletişim kısaca kişiden başka bir kişiye veya şahsa olan anlayış, talimat, veri ve bilgi aktarılması işlemi olarak tanımlanmaktadır. Bu kısa tanım aslında bir organizasyonun farklı bölümleri ile personeli arasındaki sezgi, yaklaşım, anlayış, algı, veri ve bilgi aktarımlarını ifade etmektedir. Bu aktarma işlemi yapılırken her türlü teknik, araç, gereç ve metot kullanılmaktadır. Yine bu aktarma çeşitli sistemleri, sözlü, sözsüz ve yazılı olmak üzere her türlü mesajları içermektedir (Koçel, 2018). İletişim kişinin yaşantısı, fikirleri ve duygularıyla ilgili her türlü bilginin bir başkasına iletilmesidir. Bu aktarılan mesajları alan alıcı ile ortak bir anlam oluşturulması iletişim süreci olarak tanımlanmaktadır (Seçil, 2019).

Örgütsel iletişim yöneticilerin örgüt ile ilgili mesajları iletişim kanalları aracılığıyla örgütün iç ve dış çevresine etkili bir şekilde iletmeleri sürecidir. Örgütsel iletişim bütün personelin eğitilmesi, kurumsal kültür ve değerlerin benimsetilmesi ve çalışanların örgütün amaçları doğrultusunda yönlendirilmesidir. Ayrıca örgütsel iletişim organizasyon faaliyetlerinin personele tanıtılması, örgütün strateji ve politikalarının tüm çalışanlara benimsetilmesi ve onların desteğinin alınmasını kapsamaktadır. Bunun yanı sıra örgütsel iletişim örgüt içi iş doyumun artırılması ve çalışan motivasyonunun sağlanması için gereklidir (Güçlü, 2017).

İletişim, örgütsel hedeflere ulaşmak için kullanılan etkili bir araç olarak görülmektedir. Bu nedenle örgütlerin başarılı olması iletişimin sağlıklı ve etkin olmasına bağlıdır. İletişimin örgütün iç ve dış çevresi ile bağlantılı olması sebebiyle örgütsel sonuçlara etkisi vardır. Örgütsel başarıya ulaşmak için iletişim süreci unsurlarının verimli ve etkili bir şekilde organize edilmesi gerekmektedir. Bununla birlikte çalışanların kendilerinden beklenen görev ve sorumlulukları iyi anlamaları sağlanmalıdır. Örgütsel iletişim işgörenlerin örgütün belirlenen amaçlarını yerine getirmek için harekete geçmelerini sağlama bağlamında önemlidir. Ayrıca iletişim örgüt personelinin bilgi, beceri ve yeteneklerini belirlenen örgütsel amaçları gerçekleştirmek üzere motive edilmeleri için önemli bir yere sahiptir. Bu bağlamda iletişim işlerin organize edilmesinde, çatışmaların ortadan kaldırılmasında, örgütsel problemlerin çözümünde, bilgilerin sağlıklı ve yaygın bir şekilde paylaşımında önem arz etmektedir (Demirel, Seçkin, & Özçınar, 2011).

İnsanlar arası kurulan iletişimde üç temel öge vardır. Bunlar söz, ses ve beden dilidir. Beden dili görsel iletleri barındırmaktadır. Bu nedenle beden dili aracılığıyla verilen mesajlar sözlü ve sesli olarak iletilenlerden daha etkindir. Dolayısıyla beden dili güvenilirliği oldukça güçlü olan bir iletişim unsurudur. İnsanlar birbirleri ile olan ilişkilerinde mimikleri, jestleri, yüz, göz, el, kol ve vücut hareketlerini kullanmaktadırlar. Bu hareketler toplumdan topluma değişen anlatım farklılıkları olmasına rağmen, önemli iletim araçlarıdır. Beden dili aracılığıyla başkaları üzerinde olumlu etki bırakmak, muhatap olunan kişiyi daha iyi anlamak ve etkili bir iletişim kurmak mümkündür. Bu da iletişimde beden dilini önemini ortaya koymaktadır (Erol & Erol, 2015).

Beden dili ile iletişim jestler, mimikler, el, kol, ayak, kaş, göz, ağız, yüz gibi beden hareketleri ve vücut pozisyonu aracılığıyla karşı tarafa bilgi iletimidir. İnsanlar arası iletişimde kişilerin duygu ve düşüncelerini beden dili ile dışa aktarması olarak da tanımlanmaktadır (Mengi, 2013).

Beden dili, kısaca iletişim sırasında görsel olarak algılanan kişinin bedenine ilişkin iletilerin tamamıdır. İletişim esnasında anlatımını güçlendirmek isteyen kişiler beden dilini kullanmayı tercih etmektedirler. Bununla birlikte beden dili zaman ve mekân nitelikleri, giyim kuşam veya renk kodlarını içeren, çokça duyguların dile getirilmesinde ya da ilişkilerin belirlenmesinde rol oynayan bir iletişim şekli olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla kişilerin kendilerini doğru bir şekilde ifade etmesi ve diğerlerini doğru anlaması açısından beden dili son derece önemlidir (Güneş, 2011).

İnsanın çevresi ile kurduğu iletişimde mesajın sadece %7'sinin kelimelerle gerçekleştiği belirtilmektedir. Aynı zamanda iletişimde sesli iletilerin payı %38 iken beden dili ile verilen mesajlar %55'lik bir paya sahiptir. Dolayısıyla günlük iletişim çoğunlukla beden dili aracılığıyla gerçekleşmektedir (Köprülü, 2014). Kişilerin sözcüklerin haricinde de el kol hareketleriyle ve bedensel duruşlarıyla da iletişim içerisinde oldukları söylenmektedir. Bu nedenle kişiler arasında kurulan iletişimin bu türü beden dili olarak adlandırılmaktadır (Aksoy, 2016).

Beden dili insanın duygu ve düşüncelerini karşı tarafa iletirken kullandığı bir takım hareketlerden meydana gelmektedir. Bunlar jestler, mimikler, hareketler ve vücut duruşunu içeren değerler bütünüdür (Gökçeli, 2013). İletişim sırasında bedenin duruşu, insanlarla olan bedensel uzaklık, mimik ve jestlerin kullanımı kişinin ruh halini, duygu ve düşüncelerini ifade eden beden dilinin birer unsurudur. Çünkü bireyler önce beden dili ile iletişim kurarlar daha sonra ise konuşarak anlaşılır. Beden dili, kişilerin ihtiyaçlarını, isteklerini ve düşüncelerini paylaşmalarını temsil etmektedir. Bu nedenle insanlar arası iletişim sürecinin ilk adımını beden dili oluşturmaktadır (Topçu, 2017).

Tok ve Temel (2014) yaptıkları çalışmada iletişimin bir süreç olduğunu bu nedenle beden dilinin etkili kullanılması gerektiğini belirtmişlerdir. Erol ve Erol (2015)'a göre iletişim sırasında anlatımı etkin kılmak için bilinçli olarak beden dili kullanılmaktadır. Çünkü duygu ve düşünceler beden dili aracılığıyla aktarılmakta ve anlaşılmaktadır. Erkuş ve Günlü (2009) turizm sektöründe beden dili ile iletişimin kültürel farklılıklardan dolayı yanlış anlaşılmaya neden olacağını ifade etmişlerdir. Buna rağmen çalışanların kendilerini anlatmak ve yabancı dil bilgisi eksikliğini kapatmak için beden diline başvurduklarını belirtmişlerdir. Çalışkan ve Yeşil (2005) tarafından yapılan çalışmada bireyin bilinçli ya da bilinçsiz yaptığı jest, mimik ve el kol gibi beden hareketlerinin iletişimde etkili olduğu vurgulanmıştır. Güneş (2011) ise kişilerin bedensel hareketlerinin iç dünyalarının bir yansıması olduğunu belirterek kurulan iletişimdeki etki ve önemine dikkat çekmiştir. Gökçeli (2013)'ye göre kişiler iletişim sırasında kullanılan olumlu beden dili hareketlerinden olumlu, olumsuz bedensel hareketlerden ise olumsuz yönde etkilenmektedir. Dolayısıyla beden dili ile iletişim kişilerin motivasyonlarını olumlu veya olumsuz olarak etkilemektedir.

2. İLETİŞİM TÜRLERİ

İletişim sürecinde, kişinin kendini ifade edebilmesi için üç önemli iletişim türü vardır. Bunlar; sözlü, sözsüz ve yazılı iletişimdir. Sözlü iletişim, insanların karşılıklı konuşmak suretiyle gerçekleştirdikleri iletişim türlerinden biridir. Diğer bir ifadeyle sözlü iletişim; söz aracılığıyla kişiler, örgütler, toplumlar veya gruplar arasında kurulan iletişim türüdür. (Güdek, 2018). Sözsüz iletişim yüz yüze gerçekleşen iletişimin içerisinde yazılan veya konuşulan kelimelerden farklı bir iletişim türüdür. Başka bir deyişle göz teması, kişiler arası mesafe, duruş, jest ve mimikleri içeren beden dilinin ifadesine sözsüz iletişim denilmektedir. (Penpece & İnan, 2012). Yazılı iletişim ise mesajın sözlere yerine yazı ile aktarıldığı bir iletişim türüdür. Etkili bir yazılı iletişim için anlaşılır ve açık ifadeler kullanılmalıdır. (Şahindal, 2015).

3. MOTİVASYON

Motivasyon insanların belirli bir amaca ulaşmak için kendi istek ve arzuları doğrultusunda davranmaları veya gayret göstermeleri olarak tanımlanmaktadır. Anlaşıldığı üzere motivasyon özünde kişilerin amaçları, davranma şekilleri, bekleyiş ve ihtiyaçlarıyla birlikte kendilerine performansları hakkında geri dönüş yapılması konuları ile ilgilidir. Bu nedenle motivasyon sürecini tam anlamıyla kavrayabilmek için insanları belirli şekillerde davranmaya iten sebepler incelenmelidir. Ayrıca kişinin amaçları ve davranışların devam ettirilmesi olanakları gibi konularında incelenmesi gerekmektedir. Motivasyon kavramı genel olarak ihtiyaçları, dürtüleri, arzu ve isteklerle beraber ilgileri de içermektedir. Motivasyonun öne çıkan iki önemli özelliği bulunmaktadır. İlk özelliği motivasyonun sadece kişinin davranışlarında gözlenebilir bir olay olmasıdır. İkinci özellik ise bireye özgü, kişisel bir olay olarak belirtilmektedir (Koçel, 2018).

Öte yandan motivasyon güdüleme ve güdülenme olarak ikiye ayrılmaktadır. Bir işte başarıya ulaşılması için insana ya da insanlara gerekli olan inanç ve arzu verilmelidir. Bu duruma “güdüleme” denilmektedir. Bunun yanı sıra bir işte başarılı olmak için kişilerin başkalarının etkisiyle veya kendi kendine inanç ve arzuya sahip olması ise “güdülenme” olarak tanımlanmaktadır (Güdek, 2018).

Temelde motivasyon, insanın harekete geçmesini sağlamak ve hareketlerinin yönünü belirlemektedir. Aynı zamanda insanların düşüncelerini, geleceğe dair umutlarını, ihtiyaçlarını, arzularını, inançlarını ve korkularını kapsayan bir kavramdır. İnsanların çevrelerinden veya kendilerinden kaynaklanan ve davranışlarını teşvik eden farklı güdüler olarak da belirtilmektedir. Bu tanımlardan yola çıkarak motivasyonun temelini oluşturan üç faktörden bahsedilmektedir. Bunlar; kişinin belirli bir davranışta bulunmasını sağlama, bu davranışı sürdürme ve yönlendirme, davranışta bulunmaktan ötürü mutluluk duyma şeklinde sıralanmaktadır (Yeşil, 2016).

İş hayatında insan en önemli değer olarak belirtilmektedir. Dolayısıyla çalışmanın başarıya ulaşması için insan değerini en etkili ve verimli şekilde kullanmak önemli bir adım olarak görülmektedir. Bir insanın verimli çalışmasını sağlamak onun en üst düzeyde motive edilmesiyle mümkün olmaktadır. Motivasyon bireysel açıdan, kişisel ihtiyaçların giderilmesinden, bireyin kendini ispatlamasına kadar birçok aşamaları kapsamaktadır.

Örgütsel açıdan ise motivasyon, örgüt üyelerinin kendilerine verilen görevleri istekle yerine getirmelerini, çalışmaya başlamalarını ve sürdürmelerini sağlayan mekanizma veya güçlerin bütünü anlamına gelmektedir (Helvacıoğlu & Fırın, 2019).

Çalışanların iyi bir şekilde motive olması, verimliliklerini ve performanslarını arttırmaktadır. Örgüt içi motivasyonun sağlanması işgörenlerin yüksek performans göstermelerine yol açmaktadır. Dolayısıyla motivasyon ile işletmelerdeki işgörenlerin ihtiyaç ve istekleri karşılanarak onların daha verimli çalışması amaçlanmaktadır. İşletmelerin varlıklarını sürdürmeleri işgörenlerin yeteri kadar tatmin olmalarına ve işe uyum sağlamalarına bağlıdır. Bu nedenle örgütün faaliyet alanına bakılmaksızın yöneticiler tarafından motivasyon konusuna ayrı bir önem verilmelidir. Çünkü motive edilmemiş bir çalışandan yüksek performans göstermesi beklenmemelidir. Çalışanların gereksinimlerini doğru bir şekilde belirleyen yöneticiler, personelden nasıl yararlanacaklarını çok iyi tespit etmektedirler (Karaçar, 2019).

Günümüzdeki teknolojik gelişmelere rağmen emek yoğun hizmet veren otel işletmelerinde işgücünün önemi azalmamıştır. Bu işletmelerde hizmetlerin sağlıklı yürütülmesi ve müşterilerin memnun edilmesi büyük ölçüde çalışanlara bağlıdır. Müşterilerin tatmin düzeylerinin artırılması, işgücü maliyetlerinin azaltılması, sunulan hizmetlerin hızlı ve düzenli olması çalışanların motive edilmelerine bağlıdır. Çalışanların iş hayatında karşılaştıkları zorluklarla başa çıkabilmeleri için motivasyon en uygun araçlardan biridir. Motivasyon olgusu çalışanların özelliklerine, sahip oldukları konuma ve işletme yapısına bağlı olarak farklılık göstermektedir. Çalışma koşulları, fiziksel mekân ve işletme politikası gibi durumlar çalışanların motivasyonuna farklı şekilde etki etmektedir. Dolayısıyla motivasyon kavramı araştırılırken kişisel özelliklerin farklı zaman dilimlerindeki yansımaları dikkate alınmaktadır (Alkış & Öztürk, 2009).

4. İLETİŞİM VE MOTİVASYON ARASINDAKİ İLİŞKİ

Bir örgütte işgören ile yönetici ve diğer işgörenler arasında karşılıklı ilişkiler vardır. Bu ilişkilerin kurulmasında ve düzenli bir şekilde işleminde iletişimin rolü büyüktür. İletişimde ortaya çıkan kopukluklar yöneticiler ve işgörenler açısından verimlilik bakımından ciddi sorunlara sebep olmaktadır. İşgörenlerin yapmaları gereken işleri tam olarak anlamaları ve diğer işgörenler ile uyumlu şekilde yürütebilmeleri ancak karşılıklı iletişimle sağlanmaktadır (Uçar & Kızılaslan, 2017).

Çalışanların istekli ve arzulu çalışmaları motivasyon ile ilgilidir. Motivasyon, işgörenleri kişisel gereksinimlerinin en şekilde karşılanmasının örgütte istenilen düzeyde verimlilikle çalışmaları takdirde gerçekleşeceğine inandırma sürecidir. Dolayısıyla bir organizasyondaki çalışanların bireysel ve örgütsel amaçlara ulaşmasında motivasyon itici bir güç olarak kullanılmaktadır (Katı & Düşükcan, 2017).

İşgören motivasyonu, iletişim, performans, ödüllerin erişilebilirliği, ekonomik iklim ve örgütsel düzen arasındaki karmaşık ilişkiler iş süreci olarak belirtilmektedir. İletişim, çalışan verimliliğine etki eden birçok değişkenden sadece birisidir. Bu nedenle iletişim olgusunun genel olarak çalışan performansını bir şekilde etkilediği ileri sürülmektedir.

Bir örgütte özgün iletişimin oluşmasına ve bu iletişimin sürekliliğine kişisel motivasyon sebep olmaktadır (Timuroğlu & Balkaya, 2016).

İletişim, çalışanlara verilen işlerin ne olduğunu ve bu işleri nasıl daha iyi şekilde yapacaklarının anlatılmasıdır. Bununla birlikte iletişim çalışanların düşük performans sergilediklerinde bu durumu nasıl geliştirebilecekleri konusuna açıklık getirmektedir. Böylece iletişim çalışanların motivasyonlarını arttıran önemli bir güç olarak değerlendirilmektedir. Örgütsel amaçların çalışanlar tarafından benimsenmesi ve çalışanların örgütsel hedeflere yönlendirilerek motive edilmelerinde iletişim etkili bir rol oynamaktadır. Dolayısıyla örgüt içi iletişim çalışanlar açısından çok önemli bir motivasyon unsuru olmaktadır (Uzun, Ayık, & Özdem, 2019).

Otel işletmelerinde birbirinden farklı özelliklere sahip kişiler işgören olarak hizmet vermektedir. Bu işgörenler işletmelerin en önemli yenilik ve verimlilik kaynağıdır. İşgörenler ve onların davranışları verimliliğin sağlanmasında önemlidir. Çünkü sadece baş döndürücü teknolojiler ile verimlilik elde etmek mümkün değildir. Dolayısıyla yönetici ve liderler için çalışan motivasyonu her zaman çözülmesi gereken sorunların odağında yer almıştır (İnce & Gençay, 2017). Bu sebeple çalışanların verimliliğinin sağlanması için onların en iyi düzeyde motive edilmeleri gerekmektedir (Güdek, 2018).

İletişim bir motivasyon anahtarıdır. Bu yüzden yöneticiler çalışanlarını etkin bir şekilde motive etmek amacıyla iletişimden yararlanmaktadır. Çünkü insanları anlamak ve örgüt hedefleri doğrultusunda motive etmek etkili bir iletişimle mümkündür. Örgütsel iletişim bakımından iletişimin etkileyici ve motive edici olması gerekmektedir. Yöneticiler belirlenen örgütsel hedeflere ulaşmak için astlarını motive etmeye çalışmaktadır. Çünkü motive olan astlar daha verimli çalışmayı istemektedir. İşgörenlerin iş esnasında önlerine çıkan sorunları yöneticilerine bildirebilmeleri, örgütün iletişim yollarının doğru işlediğini göstermesi açısından önemli bir ölçüttür. Bu durum da iletişim kanallarının çift yönlü çalıştığını göstermektedir. Eğer işletmelerde karşılıklı iletişim ortamı sağlanmaz ve iletişim yöneticiden işgörelere doğru tek yönlü olursa, bu durum çalışan motivasyonunu olumsuz yönde etkilemektedir (Göçer, 2010).

5. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın temel amacı beden dili iletişim unsurları ile işgören motivasyonu arasındaki ilişkiyi araştırmaktır. Araştırmanın turizm sektörü yeni gelişmekte olan Kırgızistan'da yapılması önemini ortaya koymaktadır.

5.2. Sınırlılıklar

Kırgızistan'da anket aracılığı ile veri toplamanın zor olması ve otel işletmelerinin faaliyet gösterdiği bütün bölgelere ulaşmanın güçlüğü bu araştırmanın en büyük sınırlılığdır. Bunun yanı sıra otel yönetimlerinin araştırma için anket uygulanmasına izin vermemesi ayrı bir güçlüktür.

5.3. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Kırgızistan'da hizmet veren 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmeleri oluşturmaktadır. Örneklem olarak ise başkent Bişkek'te faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri seçilmiştir.

5.4. Yöntem

Araştırma kapsamında elde edilen veriler anket tekniği ile toplanmıştır. Anket formu ile ilgili literatür incelenmiş ve Güdek (2018) tarafından yapılan çalışmadan yararlanılmıştır. Katılımcıların milliyetleri göz önünde bulundurularak anket formu araştırmacılar tarafından Rusça'ya çevrilerek çoğaltılmıştır. Anket üç (3) bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde çalışanların demografik özelliklerine yönelik altı (6), ikinci bölümde beden dili iletişimi ile ilgili yirmi altı (26) ve üçüncü bölümde ise işgören motivasyonuna ilişkin yirmi dört (24) ifadeye yer verilmiştir. Toplam elli altı (56) sorudan oluşan anket ile Bişkek'te Kasım-Aralık 2019 tarihlerinde 400 işgörene ulaşılmıştır. Geri dönen anketlerden eksik bilgi içerenler çıkarılıp 308 tanesi değerlendirilmiştir.

Yapılan araştırmanın amacına uygun olarak tamamlanması gerekmektedir. Bu nedenle bir takım varsayımlara göre analizler yapılmıştır. Dolayısıyla bu araştırmanın amacına yönelik olarak belirlenen hipotezler aşağıdaki gibidir:

H1: Beden dili iletişimi unsurları, işgörenlerin cinsiyetine göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H2: Beden dili iletişimi unsurları, işgörenlerin yaşına göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H3: Beden dili iletişimi unsurları, işgörenlerin eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H4: İşgören motivasyonu, katılımcıların cinsiyetine göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H5: İşgören motivasyonu, katılımcıların yaşına göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H6: İşgören motivasyonu, katılımcıların eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H7: Beden dili iletişimi unsurları ile işgören motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

6. BULGULAR

Araştırmaya katılan kişilerin demografik özelliklerine ilişkin aşağıdaki frekans analizi tablosu hazırlanmıştır. Katılımcıların %65,3'ü kadınlardan ve %34,7'si erkeklerden oluşmaktadır. Araştırma kapsamındaki çalışanların %40,6'sı 18-24 ve %9,7'si 45 ve üstü yaş aralığındadır. Ayrıca araştırmaya katılan işgörenlerin %41,9'u "1 yıldan az" çalıştıklarını belirtmişlerdir. Bu da Kırgızistan konaklama sektöründe işgören devir hızının oldukça yüksek olduğunu göstermektedir. Katılımcılara ait demografik bulgular Tablo 1'de yer almaktadır.

Tablo 1: Demografik Bulgular

		N	%
Cinsiyet	Erkek	107	34,7
	Kadın	201	65,3
Yaş	18-24	125	40,6
	25-34	96	31,2
	35-44	57	18,5
	45 ve üstü	30	9,7
Eğitim Durumu	İlköğretim	52	16,9
	Lise	24	7,8
	Ön Lisans	53	17,2
	Lisans	109	35,4
	Yüksek Lisans	66	21,4
	Doktora	4	1,3
Çalışma Süresi	1 yıldan az	129	41,9
	1-4 yıl arası	102	33,1
	5-9 yıl arası	42	13,6
	10-14 yıl arası	19	6,2
	15 yıl ve üzeri	16	5,2
Departman	Ön Büro	45	14,6
	Güvenlik	35	11,4
	Muhasebe	11	3,6
	Bilgi İşlem	6	1,9
	Satın Alma	4	1,3
	Teknik Servis	26	8,4
	SPA ve Sağlık	8	2,6
	Kat Hizmetleri	31	10,1
	Halkla İlişkiler	7	2,3
	İnsan Kaynakları	2	0,6
	Yiyecek ve İçecek	10	3,2
	Satış ve Pazarlama	82	26,6
Diğer	41	13,3	

Araştırma kapsamındaki kişilerin pozitif beden dili iletişimi hakkındaki düşüncelerine yönelik olarak aşağıdaki tablo hazırlanmıştır. Buna göre katılımcıların pozitif beden dili iletişimi ile ilgili en çok olumlu görüş bildirdikleri ifade “Yöneticim insanlarla konuşurken, doğrudan onlara bakar”(4,256) ve “Yöneticim insanlarla konuşurken, onlara doğru yaklaşır”(4,225).

Katılımcıların en az önemsedikleri konu ise “*Yöneticim insanlarla konuşurken, onların kollarına veya omuzlarına dokunur*” (2,312). Araştırmaya katılanların pozitif beden dili iletişimine yönelik diğer düşünceleri Tablo 2’de gösterilmektedir.

Tablo 2: Pozitif Beden Dili İletişimi ile İlgili Düşünceler

	N	Ort.	SS.
1.Yöneticim insanlarla konuşurken, el ve kol hareketlerini kullanır.	308	3,143	1,278
2.Yöneticim insanlarla konuşurken, onların kollarına veya omuzlarına dokunur.	308	2,312	1,326
6.Yöneticim insanlarla konuşurken, rahat bir beden duruşuna sahiptir.	308	4,078	1,178
10.Yöneticim insanlarla konuşurken, onlara yakın oturur ya da yakın durur.	308	3,000	1,311
12.Yöneticim insanlarla konuşurken, çeşitli ses ifadeleri (tonları) kullanır.	308	3,023	1,287
13.Yöneticim insanlarla konuşurken, jestlerini (beden hareketlerini) kullanır.	308	3,169	1,315
14.Yöneticim insanlarla konuşurken, anlattıklarını hareketleriyle canlandırır.	308	3,390	1,270
16.Yöneticim insanlarla konuşurken, onlara doğru yaklaşır.	306	4,225	0,971
17.Yöneticim insanlarla konuşurken, doğrudan onlara bakar.	308	4,256	0,936
19.Yöneticim insanlarla konuşurken, birçok ses ifadesine (tonuna) sahiptir.	306	3,042	1,210
21.Yöneticim insanlarla konuşurken, onlara doğru eğilir.	308	2,679	1,300
22.Yöneticim insanlarla konuşurken, göz temasını sağlar.	308	4,068	1,158
25.Yöneticim insanlarla konuşurken, onlara gülümser.	308	4,062	1,161

Katılımcıların negatif beden dili iletişimi ile ilgili düşüncelerini belirlemek için aşağıdaki tablo oluşturulmuştur. Tabloya göre araştırmaya katılan kişilerin negatif beden dili iletişimi ile ilgili en çok önemsedikleri konu “*Yöneticim insanlarla konuşurken, yumuşak (uysal) bir yüz ifadesine sahiptir*” (3,942). Araştırma kapsamında yer alan işgörenlerin en az ilgi gösterdikleri ifade “*Yöneticim insanlarla konuşurken, göz temasından kaçınır*” (2,006). Çalışanların negatif beden dili iletişimi ile ilgili diğer görüşleri Tablo 3’te yer almaktadır.

Tablo 3: Negatif Beden Dili İletişimi ile İlgili Düşünceler

	N	Ort.	SS.
3.Yöneticim insanlarla konuşurken, monoton veya sıkıcı bir ses tonu kullanır.	308	2,188	1,209
4.Yöneticim insanlarla konuşurken, başka tarafa bakar.	308	2,192	1,234
5.Yöneticim insanlarla konuşurken, ona dokunulursa onlardan uzaklaşır.	308	2,058	1,397
7.Yöneticim insanlarla konuşurken, kaşlarını çatar.	308	2,166	1,300
8.Yöneticim insanlarla konuşurken, göz temasından kaçınır.	308	2,006	1,235
9.Yöneticim insanlarla konuşurken, gergin bir beden duruşuna sahiptir.	308	2,075	1,338
11.Yöneticim insanlarla konuşurken, sesi monoton ya da sıkıcıdır.	308	2,536	1,349
15.Yöneticim insanlarla konuşurken, yumuşak (uysal) bir yüz ifadesine sahiptir.	308	3,942	1,140
18.Yöneticim insanlarla konuşurken, serttir.	308	2,065	1,264
20.Yöneticim insanlarla konuşurken, jestlerini (beden hareketlerini) kullanmaktan kaçınır.	308	2,740	1,236
23.Yöneticim insanlarla konuşurken, onlara yakın oturmamaya ya da yakın durmamaya özen gösterir.	308	3,666	1,312
24.Yöneticim insanlarla konuşurken, onlardan uzak durur.	308	2,799	1,321
26.Yöneticim insanlarla konuşurken, onlara dokunmaktan kaçınır.	308	3,442	1,453

Araştırmaya katılan çalışanların içsel motivasyonla ilgili düşünceleri aşağıdaki tabloda verilmiştir (Tablo 4). Buna göre katılımcıların içsel motivasyonla ilgili en çok olumlu görüş beyan ettikleri ifade “*Yöneticilerin beni onurlandıran tavır ve davranışları, beni motive eder*” (4,218). Araştırmada yer alan kişilerin en az ilgilendikleri konu ise “*Yaptığım işte başarılı olmak, beni motive eder*” (3,818). Katılımcıların içsel motivasyona yönelik diğer düşünceleri Tablo 4’te belirtilmiştir.

Tablo 4: İçsel Motivasyon İle İlgili Düşünceler

	N	Ort.	SS.
1.Yaptığım işte başarılı olmak, beni motive eder.	308	3,818	1,138
2.Yaptığım iş ile ilgili bana sorumluluk verilmesi, beni motive eder.	308	3,964	0,946
3.İş arkadaşlarımla beni onurlandıran tavır ve davranışları, beni motive eder.	308	4,143	0,834
4.Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanmak, beni motive eder.	307	4,130	0,891
5.İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olmak, beni motive eder.	308	4,042	0,935
6.Yaptığım işin saygın bir iş olduğuna inanmak, beni motive eder.	308	3,961	1,023
7.Kendimi işletmenin önemli bir çalışanı olarak görmek, beni motive eder.	308	4,013	1,049
8.Yaptığım iş ile ilgili bir konuda karar verebilmek, beni motive eder.	308	4,003	1,010
9.Yöneticilerin beni onurlandıran tavır ve davranışları, beni motive eder.	308	4,218	0,945

Araştırma kapsamında yer alan işgörenlerin dışsal motivasyonla ilgili düşünceleri aşağıdaki Tablo 5’te bulunmaktadır. Tabloya bakıldığında işgörenlerin en çok olumlu görüş sundukları konu “*Yöneticim ile ilişkilerimin iyi olması, beni motive eder*” (4,247). İlgili tabloya göre işgörenlerin en az olumlu görüş belirttikleri ifade ise “*Kişisel ve ailevi problemlerimin çözümünde çalışma arkadaşlarımla bana yardımcı olması, beni motive eder*”(3,351). Araştırmaya katılan işgörenlerin dışsal motivasyonla ilgili diğer görüşleri Tablo 5’te gösterilmektedir.

Tablo 5: Dışsal Motivasyon İle İlgili Düşünceler

	N	Ort.	SS.
10.İzin kullanmam gerektiğinde bana izin verilmesi, beni motive eder.	308	3,844	1,047
11.Çalışma ortamında fiziksel şartların uygun olması, beni motive eder.	308	3,815	1,012
12.Yemek, çay - kahve gibi imkânların ücretsiz olarak sağlanması, beni motive eder.	308	3,873	1,027
13.İşyerindeki araç ve gereçlerin yeterli olması, beni motive eder.	308	4,062	0,975
14.Çalışanlarla ilişkilerimin iyi olması, beni motive eder.	308	4,179	0,936
15.Konularında uzman olan kişiler tarafından toplantı, seminer, konferans vb. faaliyetlerle eğitim sağlanması, beni motive eder.	308	3,981	1,046
16.Çalışmakta olduğum işletmenin ileriki yıllarda şu anki durumundan daha iyi olacağına inanmak, beni motive eder.	308	4,127	0,979
17.Yöneticim ile ilişkilerimin iyi olması, beni motive eder.	308	4,247	0,841
18.İşimde terfi imkânının olması, beni motive eder.	308	4,045	1,061
19.Yöneticimin, iş arkadaşlarımla veya müşterilerle olan anlaşmazlıklarımı çözmekte bana yardımcı olması, beni motive eder.	308	3,903	1,019
20.Başarımdan dolayı ekstra ücret ödenmesi, beni motive eder.	308	4,107	1,036
21.Başarımdan dolayı bana ödül verilmesi, beni motive eder.	308	4,019	1,121
22.Kişisel ve ailevi problemlerimin çözümünde çalışma arkadaşlarımla bana yardımcı olması, beni motive eder.	308	3,351	1,281
23.Bu işyerinden emekli olabileceğime inanmak, beni motive eder.	308	3,562	1,221
24.Yaptığım işten aldığım ücretin miktarı, beni motive eder.	308	3,711	1,345

6.1. Beden Dili İletişimi ve Motivasyon Ölçeklerine İlişkin Güvenilirlik Analizi

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilir olup olmadığını anlamak için Cronbach's Alpha testi sonucu dikkate alınmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilir olduklarına dair genel kabul gören alfa katsayısının en az ,70 olması gerektiği belirtilmiştir (Karakoç & Dönmez, 2014).

Yapılan Cronbach's Alpha analizinde beden dili iletişimi ölçeğinde yer alan ifadelerden corrected item-total correlation değeri ,200'ün altında olan üç önerme tespit edilmiştir. Bunlar; “Yöneticim insanlarla konuşurken, onlara yakın oturur ya da yakın durur” ile “Yöneticim insanlarla konuşurken, yumuşak (uysal) bir yüz ifadesine sahiptir” ve “Yöneticim insanlarla konuşurken, onlara yakın oturmamaya ya da yakın durmamaya özen gösterir” şeklindeki önermelerdir. Bu maddeler ölçekten çıkarılıp Cronbach's Alpha analizi yeniden yapılmıştır.

Tablo 6: Beden Dili İletişimi ve Motivasyon Ölçeklerinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçekler	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha Değeri
Beden Dili İletişimi	23	0,751
Motivasyon	24	0,917

Tablo 6'da görüldüğü gibi, beden dili iletişimi ölçeği ile ilgili güvenilirlik analizi Cronbach's Alfa katsayısı ($\alpha=0,751$) ölçeğin oldukça güvenilir seviyede olduğunu göstermektedir. Motivasyon ölçeğinin Cronbach's Alfa katsayısı ($\alpha=0,917$) olarak tespit edilmiştir. Bu durumda motivasyon ölçeği yüksek derecede güvenilirliğe sahiptir.

Tablo 7'ye göre, pozitif beden dili iletişimi önermelerini yüksek bir varyansla açıklayan (24,386) birinci faktör beş maddeden oluşmaktadır. Bu faktörde yöneticilerin kullandıkları beden dili iletişimde göz teması ve beden duruşu ile ilgili önermeler bir araya toplanmıştır. Bu nedenle faktöre “Göz Kontakı ve Pozitif Beden Hareketleri” adı verilmiştir. Faktördeki temel değişkenler; “Yöneticim insanlarla konuşurken, doğrudan onlara bakar” (0,789) ve “Yöneticim insanlarla konuşurken, onlara gülümser” (0,686).

İkinci faktör, ses tonları, el ve kol hareketleri ile ilgilidir ve varyansın %17,660'ını açıklamaktadır. Bu faktör beş maddeden oluşmakla birlikte temel değişkenleri; “Yöneticim insanlarla konuşurken, onların kollarına veya omuzlarına dokunur” (0,729) ve “Yöneticim insanlarla konuşurken, birçok ses ifadesine (tonuna) sahiptir” (0,648).

Negatif beden dili ile ilgili önermelerin bir araya geldiği “Negatif Beden Hareketleri Boyutu” sekiz maddeden oluşmaktadır. Varyansın 38,250'sini açıklayan bu faktörün temel değişkenleri ise; “Yöneticim insanlarla konuşurken, kaşlarını çatar” (0,763) ve “Yöneticim insanlarla konuşurken, gergin bir beden duruşuna sahiptir” (0,735).

Neticede beden dili iletişimi ölçeğinde yer alan pozitif beden dili iletişimi önermeleri; “Göz Kontakı ve Pozitif Beden Hareketleri”, “Ses Tonları ve El Kol Hareketleri” ve “Jest ve Mimik” olmak üzere üç boyutta açıklanmıştır. Negatif beden dili iletişimi önermeleri ise “Negatif Beden Hareketleri” ve “Pasif Beden Duruşu” şeklinde iki boyutta değerlendirilmiştir. Ölçeğin tamamı için alfa değeri ,751 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 7: Beden Dili İletişimi Faktör Analizi Sonucu

Pozitif Beden Dili İletişim Faktörleri	Yük	Özdeğer	Varyans (%)	Ort.
1. Göz Konağı ve Pozitif Beden Hareketleri Boyutu (5 Madde)		2,926	24,386	4,14
Yöneticim insanlarla konuşurken, doğrudan onlara bakar.	0,789			
Yöneticim insanlarla konuşurken, onlara gülümser.	0,686			
Yöneticim insanlarla konuşurken, onlara doğru yaklaşır.	0,644			
Yöneticim insanlarla konuşurken, göz temasını sağlar.	0,593			
Yöneticim insanlarla konuşurken, rahat bir beden duruşuna sahiptir.	0,584			
2. Ses Tonları ve Beden Hareketleri Boyutu (5 Madde)		2,119	17,660	2,84
Yöneticim insanlarla konuşurken, onların kollarına veya omuzlarına dokunur.	0,729			
Yöneticim insanlarla konuşurken, birçok ses ifadesine (tonuna) sahiptir.	0,648			
Yöneticim insanlarla konuşurken, el ve kol hareketlerini kullanır.	0,625			
Yöneticim insanlarla konuşurken, çeşitli ses ifadeleri (tonları) kullanır.	0,584			
Yöneticim insanlarla konuşurken, onlara doğru eğilir.	0,413			
3. Jest ve Mimik Boyutu (2 Madde)		1,071	8,922	3,28
Yöneticim insanlarla konuşurken, jestlerini (beden hareketlerini) kullanır.	0,763			
Yöneticim insanlarla konuşurken, anlattıklarını hareketleriyle canlandırır.	0,747			
Negatif Beden Dili İletişim Faktörleri	Yük	Özdeğer	Varyans (%)	Ort.
Negatif Beden Hareketleri Boyutu (8 Madde)		4,208	38,250	2,16
Yöneticim insanlarla konuşurken, kaşlarını çatar.	0,763			
Yöneticim insanlarla konuşurken, gergin bir beden duruşuna sahiptir.	0,735			
Yöneticim insanlarla konuşurken, başka tarafa bakar.	0,727			
Yöneticim insanlarla konuşurken, serttir.	0,694			
Yöneticim insanlarla konuşurken, göz temasından kaçınır.	0,635			
Yöneticim insanlarla konuşurken, monoton veya sıkıcı bir ses tonu kullanır.	0,625			
Yöneticim insanlarla konuşurken, sesi monoton ya da sıkıcıdır.	0,550			
Yöneticim insanlarla konuşurken, ona dokunulursa onlardan uzaklaşır.	0,549			
Pasif Beden Duruşu Boyutu (3 Madde)		1,276	11,603	2,99
Yöneticim insanlarla konuşurken, onlara dokunmaktan kaçınır.	0,811			
Yöneticim insanlarla konuşurken, onlardan uzak durur.	0,652			
Yöneticim insanlarla konuşurken, jestlerini (beden hareketlerini) kullanmaktan kaçınır.	0,586			
Pozitif beden dili iletişimi için açıklanan toplam varyans: %50,968				
Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği: ,716; Bartlett's küresellik testi: $X^2:695,729$, s.d. 66, p ,000;				
Negatif beden dili iletişimi için açıklanan toplam varyans: %49,853				
Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği: ,849; Bartlett's küresellik testi: $X^2:973,317$, s.d. 55, p ,000;				

Tablo 8'de motivasyon ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçları yer almaktadır. İçsel motivasyon önermelerini oluşturan dokuz madde bir faktörde toplanmıştır. Varyansı 47,704'lük bir oranla açıklayan bu faktöre "Saygınlık ve Başarı" adı verilmiştir. Faktörde yer alan başlıca değişkenler ise; "Yaptığım işin saygın bir iş olduğuna inanmak, beni motive eder" (0,797) ve "Kendimi işletmenin önemli bir çalışanı olarak görmek, beni motive eder" (0,743). Dışsal motivasyon unsurlarından yönetim ile ilgili olan dört madde "Yönetim" boyutunda bir araya gelmiş ve varyansı açıklama oranı 35,824'tür. Bu faktörün temel değişkenleri; "Konularında uzman olan kişiler tarafından toplantı, seminer, konferans vb. faaliyetlerle eğitim sağlanması, beni motive eder" (0,753) "Yöneticim ile ilişkilerimin iyi olması, beni motive eder" (0,631) olarak görülmektedir.

Ücret ve ödül boyutu varyansı 8,587'lik bir oranla açıklamaktadır. Faktördeki temel değişkenler ise; “Başarımdan dolayı ekstra ücret ödenmesi, beni motive eder” (0,821) ve “Yaptığım işten aldığım ücretin miktarı, beni motive eder” (0,712).

Sonuç olarak motivasyon ölçeğindeki içsel motivasyon önermeleri; “Saygınlık ve Başarı” boyutunda tek faktörde toplanmıştır. Dışsal motivasyon ifadeleri ise “Yönetim”, “Ücret ve Ödül”, “Kişisel Güvenlik” ve “Çalışma Koşulları” olmak üzere dört faktörde açıklanmıştır. Ölçeğin tamamı için alfa değeri ,917 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 8: Motivasyon Faktör Analizi Sonucu

İçsel Motivasyon Faktörü	Yük	Özdeğer	Varyans (%)	Ort.
Saygınlık ve Başarı Boyutu (9 Madde)		4,293	47,704	4,03
Yaptığım işin saygın bir iş olduğuna inanmak, beni motive eder.	0,797			
Kendimi işletmenin önemli bir çalışanı olarak görmek, beni motive eder.	0,743			
Yaptığım işte başarılı olmak, beni motive eder.	0,695			
İş arkadaşlarımın beni onurlandıran tavır ve davranışları, beni motive eder.	0,684			
Yaptığım iş ile ilgili bana sorumluluk verilmesi, beni motive eder.	0,682			
Yöneticilerin beni onurlandıran tavır ve davranışları, beni motive eder.	0,671			
Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanmak, beni motive eder.	0,670			
İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olmak, beni motive eder.	0,636			
Yaptığım iş ile ilgili bir konuda karar verebilmek, beni motive eder.	0,621			
Dışsal Motivasyon Faktörleri	Yük	Özdeğer	Varyans (%)	Ort.
Yönetim Boyutu (4 Madde)		5,374	35,824	4,06
Konularında uzman olan kişiler tarafından toplantı, seminer, konferans vb. faaliyetlerle eğitim sağlanması, beni motive eder.	0,753			
Yöneticim ile ilişkilerimin iyi olması, beni motive eder.	0,631			
Çalışmakta olduğum işletmenin ileriki yıllarda şu anki durumundan daha iyi olacağına inanmak, beni motive eder.	0,625			
Yöneticimin, iş arkadaşlarımla veya müşterilerle olan anlaşmazlıklarımı çözmekte bana yardımcı olması, beni motive eder.	0,572			
Ücret ve Ödül Boyutu(5 Madde)		1,288	8,587	3,94
Başarımdan dolayı ekstra ücret ödenmesi, beni motive eder.	0,821			
Yaptığım işten aldığım ücretin miktarı, beni motive eder.	0,712			
İşimde terfi imkânının olması, beni motive eder.	0,574			
21.Başarımdan dolayı bana ödül verilmesi, beni motive eder.	0,537			
Çalışma ortamında fiziksel şartların uygun olması, beni motive eder.	0,485			
Kişisel Güvenlik Boyutu (3 Madde)		1,086	7,242	3,59
Kişisel ve ailevi problemlerimin çözümünde çalışma arkadaşlarımın bana yardımcı olması, beni motive eder.	0,762			
Bu iş yerinden emekli olabileceğime inanmak, beni motive eder.	0,684			
İzin kullanmam gerektiğinde bana izin verilmesi, beni motive eder.	0,601			
Çalışma Koşulları Boyutu (3 Madde)		1,050	7,002	4,038
İşyerindeki araç ve gereçlerin yeterli olması, beni motive eder.	0,766			
Çalışanlarla ilişkilerimin iyi olması, beni motive eder.	0,652			
Yemek, çay - kahve gibi imkânların ücretsiz olarak sağlanması, beni motive eder.	0,516			
İçsel Motivasyon için açıklanan toplam varyans: %47,704				
Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği: ,848; Bartlett's küresellik testi: X ² :1058,054, s.d. 36, p ,000;				
Dışsal motşvasyon için çıklanan toplam varyans: %58,655				
Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği: ,862; Bartlett's küresellik testi: X ² :1477,044, s.d. 105, p ,000;				

Katılımcıların beden dili iletişimi noktasında cinsiyete göre bir farklılık olup olmadığını belirlemek için t testi yapılmıştır. Tablo 9’da yer alan analize göre, katılımcıların cinsiyetleri ile algılanan beden dili iletişimi arasında sadece “Ses Tonları ve Beden Hareketleri” boyutunda anlamlı ($p=0,015$) bir farklılık bulunmuştur. Aritmetik ortalama değerlerine göre, kadın çalışanların erkeklere oranla yöneticilerin beden dili iletişimi ile ilgili algılarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Cinsiyet değişkeni ile beden dili iletişimini oluşturan diğer boyutlar arasında $p<0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Buna göre H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 9: Beden Dili İletişimi İle İlgili Algıların Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına Yönelik T Testi Sonuçları

Faktörler	Cinsiyet	N	Ortalama	SS.	F	SD.	Anlamlılık (p)
Göz Konağı ve Pozitif Beden Hareketleri	Erkek	107	4,159	0,779	0,307	306	0,721
	Kadın	201	4,128	0,693			
Ses Tonları ve El Kol Hareketleri	Erkek	107	2,684	0,823	0,412	306	0,015
	Kadın	201	2,92	0,801			
Jest ve Mimik	Erkek	107	3,238	1,182	2,29	306	0,639
	Kadın	201	3,301	1,076			
Negatif Beden Hareketleri	Erkek	107	2,162	0,919	0,792	306	0,981
	Kadın	201	2,16	0,867			
Pasif Beden Duruşu	Erkek	107	2,913	0,94	0,097	306	0,283
	Kadın	201	3,036	0,972			

Katılımcıların işgören motivasyonu ile ilgili düşüncelerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği t testi ile belirlenmiştir. Yapılan analiz sonuçları Tablo 10’da gösterilmektedir. Tablo incelendiğinde cinsiyet değişkeni ile motivasyonu oluşturan boyutlar arasında herhangi anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bu durum H_4 hipotezinin reddedildiğini göstermektedir.

Tablo 10: İşgören Motivasyonu İle İlgili Algıların Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına Yönelik T Testi Sonuçları

Faktörler	Cinsiyet	N	Ortalama	SS.	F	SD.	Anlamlılık (p)
Saygınlık ve Başarı	Erkek	107	4,023	0,72	0	306	0,858
	Kadın	201	4,038	0,649			
Yönetim	Erkek	107	3,986	0,722	0,156	306	0,157
	Kadın	201	4,106	0,698			
Ücret ve Ödül	Erkek	107	3,903	0,887	1,93	306	0,565
	Kadın	201	3,959	0,78			
Kişisel Güvenlik	Erkek	107	3,607	0,99	4,488	306	0,754
	Kadın	201	3,574	0,841			
Çalışma Koşulları	Erkek	107	3,935	0,769	0,004	306	0,08
	Kadın	201	4,093	0,743			

Katılımcıların yöneticilerin beden dili iletişimi ile ilgili algılarında yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını analiz etmek için Anova Post Hoc testlerinden Scheffe uygulanmıştır. Tablo 11'e göre katılımcıların yaş değişkeni ile göz kontağı ve pozitif beden hareketleri ($p=0,001$), jest ve mimik ($p=0,003$) ve negatif beden hareketleri ($p=0,004$) boyutları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Göz kontağı ve pozitif beden hareketleri boyutunda 18-24 yaş grubunda yer alan katılımcıların yöneticilerin beden dili iletişimi hakkındaki algıları 35-44 yaş aralığındakilere göre daha yüksektir. Jest ve mimik boyutunda 18-24 yaş grubunda yer alan katılımcıların yöneticilerin beden dili iletişimi ile ilgili algılarının 35-44 yaş grubundakilere göre daha yüksek düzeyde olduğu anlaşılmaktadır. Negatif beden hareketleri boyutunda ise 25-34 yaş aralığında bulunan katılımcıların yöneticilerin beden dili iletişimi ile ilgili algıları 18-24 yaş grubunda bulunanlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda H_2 numaralı hipotezin kabul edilmiştir.

Tablo 11: Beden Dili İletişimi İle İlgili Algıların Yaş Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Anova Testi Sonuçları

			N	Ort.	SS.	F	P	Açıklama
Göz Konağı ve Pozitif Beden Hareketleri	A	18-24	125	4,326	0,686	5,444	0,001	C<A
	B	25-34	96	4,075	0,651			
	C	35-44	57	3,94	0,732			
	D	45 ve üstü	30	3,94	0,902			
Ses Tonları ve El Kol Hareketleri	A	18-24	125	2,934	0,827	2,134	0,096	
	B	25-34	96	2,873	0,751			
	C	35-44	57	2,625	0,855			
	D	45 ve üstü	30	2,733	0,836			
Jest ve Mimik	A	18-24	125	3,492	1,041	4,775	0,003	C<A
	B	25-34	96	3,302	1,087			
	C	35-44	57	2,842	1,169			
	D	45 ve üstü	30	3,15	1,168			
Negatif Beden Hareketleri	A	18-24	125	1,967	0,814	4,6	0,004	A<B
	B	25-34	96	2,385	0,89			
	C	35-44	57	2,261	0,972			
	D	45 ve üstü	30	2,058	0,813			
Pasif Beden Duruşu	A	18-24	125	2,928	0,941	1,299	0,275	
	B	25-34	96	3,104	0,964			
	C	35-44	57	3,07	0,879			
	D	45 ve üstü	30	2,767	1,159			

Araştırma kapsamında yer alanların işgören motivasyonu hakkındaki düşünceleri ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını tespit etmek için Anova Post Hoc testlerinden Scheffe testi uygulanmıştır. Elde edilen analiz verilerine göre yaş değişkeni ile kişisel güvenlik boyutu arasında anlamlı ($p=0,000$) bir farklılık tespit edilmiştir. Bu sonuca göre H_5 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 12: İşgören Motivasyonu ile İlgili Algıların Yaş Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Anova Testi Sonuçları

			N	Ort.	SS.	F	P	Açıklama
Saygınlık ve Başarı	A	18-24	125	4,006	0,69	0,533	0,66	
	B	25-34	96	4,057	0,62			
	C	35-44	57	3,984	0,73			
	D	45 ve üstü	30	4,156	0,667			
Yönetim	A	18-24	125	4,106	0,631	1,157	0,326	
	B	25-34	96	4,049	0,687			
	C	35-44	57	4,11	0,795			
	D	45 ve üstü	30	3,85	0,875			
Ücret ve Ödül	A	18-24	125	3,883	0,879	0,893	0,445	
	B	25-34	96	3,904	0,778			
	C	35-44	57	4,07	0,85			
	D	45 ve üstü	30	4,04	0,576			
Kişisel Güvenlik	A	18-24	125	3,368	0,964	9,346	0	A<C
	B	25-34	96	3,503	0,798			
	C	35-44	57	3,971	0,805			
	D	45 ve üstü	30	4,022	0,666			
Çalışma Koşulları	A	18-24	125	3,933	0,738	1,437	0,232	
	B	25-34	96	4,083	0,714			
	C	35-44	57	4,146	0,807			
	D	45 ve üstü	30	4,122	0,833			

Araştırma kapsamında elde edilen verilerde katılımcıların eğitim değişkeni ile ilgili cevapların 30'dan az olduğu anlaşılmıştır. Bu nedenle parametrik testlerden olmayan Kruskal-Wallis H testi yapılmıştır (Tablo 13).

Tablo 13: Beden Dili İletişimi İle İlgili Algıların Eğitim Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları

	Göz Konağı ve Pozitif Beden Hareketleri	Ses Tonları ve El Kol Hareketleri	Jest ve Mimik	Negatif Beden Hareketleri	Pasif Beden Duruşu
Ki Kare	14,594	7,675	11,134	21,654	15,362
df	5	5	5	5	5
P	0,012	0,175	0,049	0,001	0,009

Tablo 13'te katılımcıların eğitim düzeyi ile algılan yöneticilerin beden dili iletişimi arasında “Göz Kontağı ve Pozitif Beden Hareketleri” ($p=0,012$), “Negatif Beden Hareketleri” ($p=0,001$) ve “Pasif Beden Duruşu” ($p=0,009$) boyutlarında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu durumda H_3 hipotezi kabul edilmiştir. Bu farklılıkların hangi eğitim grupları arasında olduğunu belirlemek amacıyla Mann-Whitney U testleri uygulanmıştır.

Tablo 14: Göz Kontağı ve Pozitif Beden Hareketleri İle İlgili Algıların Eğitim Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Eğitim Grupları	N	Mean Rank	Sum of Ranks	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	P
İlköğretim	52	37,7	1960,5				
Lise	24	40,23	965,5	582,5	1960,5	-0,467	0,64
İlköğretim	52	56,19	2922				
Ön Lisans	53	49,87	2643	1212	2643	-1,07	0,285
İlköğretim	52	75,05	3902,5				
Lisans	109	83,84	9138,5	2524,5	3902,5	-1,127	0,26
İlköğretim	52	51,86	2696,5				
Yüksek Lisans	66	65,52	4324,5	1318,5	2696,5	-2,173	0,03
İlköğretim	52	29,52	1535				
Doktora	4	15,25	61	51	61	-1,7	0,089
Lise	24	42,83	1028				
Ön Lisans	53	37,26	1975	544	1975	-1,017	0,309
Lise	24	64,44	1546,5				
Lisans	109	67,56	7364,5	1246,5	1546,5	-0,363	0,716
Lise	24	40,38	969				
Yüksek Lisans	66	47,36	3126	669	969	-1,137	0,255
Lise	24	15,44	370,5				
Doktora	4	8,88	35,5	25,5	35,5	0,138	0,138
Ön Lisans	53	69,93	3706,5				
Lisans	109	87,12	9496,5	2275,5	3706,5	-2,206	0,027
Ön Lisans	53	48,92	2592,5				
Yüksek Lisans	66	68,9	4547,5	1161,5	2592,5	-3,171	0,002
Ön Lisans	53	29,63	1570,5				
Doktora	4	20,63	82,5	72,5	82,5	-1,051	0,293
Lisans	109	83,6	9112,5				
Yüksek Lisans	66	95,27	6287,5	3117,5	9112,5	-1,494	0,135
Lisans	109	58,08	6330,5				
Doktora	4	27,63	110,5	100,5	110,5	-1,845	0,065
Yüksek Lisans	66	36,8	2429				
Doktora	4	14	56	46	56	-2,215	0,027

Tablo 14'teki bulgulara göre, göz kontağı ve pozitif beden hareketleri boyutuna ilişkin beden dili iletişimi algısı dört grupta anlamlı bir farklılık göstermektedir. Farklılık tespit edilen ve en çok dikkat çeken grup ön lisans ve yüksek lisans eğitimi almış katılımcılarla ilgilidir ($p=0,002$). Buna göre, yüksek lisans eğitimi alan katılımcıların yöneticilerin beden dili iletişimindeki göz kontağı ve beden hareketleri ile ilgili algılarının ön lisans grubunda olanlardan daha yüksek olduğu görülmektedir. Farklılık tespit edilen diğer gruplar Tablo 14'te yer almaktadır.

Tablo 15: Negatif Beden Hareketleri İle İlgili Algıların Eğitim Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Eğitim Grupları	N	Mean Rank	Sum of Ranks	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	P
İlköğretim	52	37,43	1946,5				
Lise	24	40,81	979,5	568,5	1946,5	-0,622	0,534
İlköğretim	52	44,74	2326,5				
Ön Lisans	53	61,1	3238,5	948,5	2326,5	-2,759	0,006
İlköğretim	52	86,64	4505,5				
Lisans	109	78,31	8535,5	2540,5	8535,5	-1,064	0,287
İlköğretim	52	59,01	3068,5				
Yüksek Lisans	66	59,89	3952,5	1690,5	3068,5	-0,139	0,89
İlköğretim	52	27,82	1446,5				
Doktora	4	37,38	149,5	68,5	1446,5	-1,136	0,256
Lise	24	33,15	795,5				
Ön Lisans	53	41,65	2207,5	495,5	795,5	-1,547	0,122
Lise	24	76,73	1841,5				
Lisans	109	64,86	7069,5	1074,5	7069,5	-1,37	0,171
Lise	24	46,98	1127,5				
Yüksek Lisans	66	44,96	2967,5	756,5	2967,5	-0,325	0,745
Lise	24	14,17	340				
Doktora	4	16,5	66	40	340	-0,527	0,598
Ön Lisans	53	105,33	5582,5				
Lisans	109	69,91	7620,5	1625,5	7620,5	-4,518	0
Ön Lisans	53	70,58	3741				
Yüksek Lisans	66	51,5	3399	1188	3399	-3,004	0,003
Ön Lisans	53	28,97	1535,5				
Doktora	4	29,38	117,5	104,5	1535,5	-0,047	0,963
Lisans	109	84,09	9166				
Yüksek Lisans	66	94,45	6234	3171	9166	-1,316	0,188
Lisans	109	55,98	6101,5				
Doktora	4	84,88	339,5	106,5	6101,5	-1,739	0,082
Yüksek Lisans	66	34,78	2295,5				
Doktora	4	47,38	189,5	84,5	2295,5	-1,206	0,228

Tablo 15’te yer alan verilere göre, negatif beden hareketleri boyutuna ilişkin beden dili iletişimi algısı üç değişik grupta anlamlı bir farklılık göstermektedir. Farklılık tespit edilen en ilgi çekici grup ön lisans ve lisans eğitimi almış katılımcılarla ilgilidir ($p=0,000$).

Buna göre, ön lisans grubunda yer alan katılımcıların yöneticilerin beden dili iletişimindeki negatif beden hareketlerine yönelik algıları lisans grubunda olanlardan daha yüksektir. Farklılık tespit edilen diğer gruplarla ilgili bilgiler Tablo 15’te gösterilmektedir.

Tablo 16: Pasif Beden Duruşu İle İlgili Algıların Eğitim Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Eğitim Grupları	N	Mean Rank	Sum of Ranks	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	P
İlköğretim	52	39,74	2066,5				
Lise	24	35,81	859,5	559,5	859,5	-0,726	0,468
İlköğretim	52	49,3	2563,5				
Ön Lisans	53	56,63	3001,5	1185,5	2563,5	-1,244	0,213
İlköğretim	52	85,04	4422				
Lisans	109	79,07	8619	2624	8619	-0,763	0,445
İlköğretim	52	57,88	3009,5				
Yüksek Lisans	66	60,78	4011,5	1631,5	3009,5	-0,46	0,645
İlköğretim	52	27,13	1411				
Doktora	4	46,25	185	33	1411	-2,282	0,022
Lise	24	29,92	718				
Ön Lisans	53	43,11	2285	418	718	-2,418	0,016
Lise	24	61,02	1464,5				
Lisans	109	68,32	7446,5	1164,5	1464,5	-0,845	0,398
Lise	24	39,27	942,5				
Yüksek Lisans	66	47,77	3152,5	642,5	942,5	-1,376	0,169
Lise	24	12,9	309,5				
Doktora	4	24,13	96,5	9,5	309,5	-2,58	0,01
Ön Lisans	53	96,7	5125				
Lisans	109	74,11	8078	2083	8078	-2,895	0,004
Ön Lisans	53	65,75	3484,5				
Yüksek Lisans	66	55,39	3655,5	1444,5	3655,5	-1,637	0,102
Ön Lisans	53	27,65	1465,5				
Doktora	4	46,88	187,5	34,5	1465,5	-2,264	0,024
Lisans	109	85,31	9299				
Yüksek Lisans	66	92,44	6101	3304	9299	-0,907	0,364
Lisans	109	55,35	6033				
Doktora	4	102	408	38	6033	-2,814	0,005
Yüksek Lisans	66	34,31	2264,5				
Doktora	4	55,13	220,5	53,5	2264,5	-2,002	0,045

Tablo 16'ya göre, pasif beden duruşu boyutuna ilişkin beden dili iletişimi algısı yedi grupta anlamlı bir farklılık göstermektedir. Farklılık tespit edilen en önemli grup ön lisans ve lisans eğitimi alan katılımcılarla ilgilidir ($p=0,004$). Dolayısıyla ön lisans eğitimine sahip olan katılımcıların yöneticilerin beden dili iletişimindeki pasif beden duruşu algıları lisans grubunda yer alanlardan daha yüksek orana sahiptir. Farklılık tespit edilen bir diğer önemli grup ise lisans ve doktora eğitimi alanlarla ilgilidir ($p=0,005$). Buna göre, doktora grubundaki katılımcıların yöneticilerin beden dili iletişimindeki pasif beden duruşu algılarının lisans grubundakilerden daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Diğer farklılık tespit edilen gruplar Tablo 16'da gösterilmiştir.

Tablo 17: İşgören Motivasyonu İle İlgili Algıların Eğitim Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları

	Saygınlık ve Başarı	Yönetim	Ücret Ve Ödül	Kişisel Güvenlik	Çalışma Koşulları
Ki Kare	13,303	10,649	15,870	17,780	6,987
df	5	5	5,000	5	5
P	0,021	0,059	0,007	0,003	0,222

Araştırmada yer alan katılımcıların eğitim değişkeni ile motivasyonu oluşturan boyutlara arasındaki ilişkiyle ilgili olarak parametrik olmayan testlerden Kruskal-Wallis H testi sonuçlarının gösterildiği Tablo 17 hazırlanmıştır. Tabloda katılımcıların eğitim düzeyi ile algılanan işgören motivasyonu arasında “Saygınlık ve Başarı” ($p=0,021$), “Ücret Ve Ödül” ($p=0,007$) ve “Kişisel Güvenlik” ($p=0,003$) boyutlarında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Buna göre H_0 hipotezi kanıtlanmıştır. Bu farklılıkların hangi eğitim grupları arasında olduğunu tespit etmek için Mann-Whitney U testleri uygulanmıştır.

Tablo 18'e göre, saygınlık ve başarı boyutuna ilişkin katılımcıların motivasyon algısı beş grupta anlamlı bir farklılık göstermektedir. Farklılık tespit edilen en ilgi uyandıran grup ilköğretim ve ön lisans eğitim gruplarındaki katılımcılarla ilgilidir ($p=0,013$). Başka bir ifadeyle, ilköğretim grubundaki katılımcıların saygınlık ve başarı motivasyonu algılarının ön lisans grubundakilerden daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 18: Saygınlık ve Başarı Motivasyonu ile İlgili Alguların Eğitim Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Eğitim Grupları	N	Mean Rank	Sum of Ranks	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	P
İlköğretim	52	42,44	2207				
Lise	24	29,96	719	419	719	-2,296	0,022
İlköğretim	52	60,4	3141				
Ön Lisans	53	45,74	2424	993	2424	-2,473	0,013
İlköğretim	52	85,56	4449				
Lisans	109	78,83	8592	2597	8592	-0,859	0,39
İlköğretim	52	65,18	3389,5				
Yüksek Lisans	66	55,02	3631,5	1420,5	3631,5	-1,606	0,108
İlköğretim	52	28,27	1470				
Doktora	4	31,5	126	92	1470	-0,383	0,702
Lise	24	39,04	937				
Ön Lisans	53	38,98	2066	635	2066	-0,011	0,991
Lise	24	51,88	1245				
Lisans	109	70,33	7666	945	1245	-2,13	0,033
Lise	24	40,9	981,5				
Yüksek Lisans	66	47,17	3113,5	681,5	981,5	-1,011	0,312
Lise	24	13,06	313,5				
Doktora	4	23,13	92,5	13,5	313,5	-2,282	0,022
Ön Lisans	53	69,69	3693,5				
Lisans	109	87,24	9509,5	2262,5	3693,5	-2,239	0,025
Ön Lisans	53	56,14	2975,5				
Yüksek Lisans	66	63,1	4164,5	1544,5	2975,5	-1,096	0,273
Ön Lisans	53	28,03	1485,5				
Doktora	4	41,88	167,5	54,5	1485,5	-1,613	0,107
Lisans	109	92,47	10079,5				
Yüksek Lisans	66	80,61	5320,5	3109,5	5320,5	-1,505	0,132
Lisans	109	56,42	6149,5				
Doktora	4	72,88	291,5	154,5	6149,5	-0,99	0,322
Yüksek Lisans	66	34,5	2277				
Doktora	4	52	208	66	2277	-1,677	0,093

Aşağıdaki tabloya (Tablo 19) göre, ücret ve ödül boyutuna ilişkin katılımcıların motivasyon algısının dokuz grupta anlamlı bir farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır. Farklılık tespit edilen gruplardan biri lise ve doktora eğitimi almış katılımcılarla ilgilidir ($p=0,006$). Tabloya göre, doktora eğitimi almış katılımcıların ücret ve ödül motivasyonu algısının lise düzeyinde eğitim alanlardan daha yüksek olduğu söylenebilir. Farklılık tespit edilen gruplardan bir diğeri ise, ön lisans ve doktora eğitimi alan katılımcılarla ilgilidir ($p=0,007$). Tablo incelendiğinde doktora eğitimi alan katılımcıların ücret ve ödül motivasyonu algısının ön lisans eğitimi alanlardan daha yüksek olduğu görülmektedir. Farklılık tespit edilen diğer gruplara yönelik bilgiler Tablo 19’da verilmiştir.

Tablo 19: Ücret Ve Ödül Motivasyonu İle İlgili Alguların Eğitim Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Eğitim Grupları	N	Mean Rank	Sum of Ranks	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	P
İlköğretim	52	42,13	2190,5				
Lise	24	30,65	735,5	435,5	735,5	-2,12	0,034
İlköğretim	52	60,34	3137,5				
Ön Lisans	53	45,8	2427,5	996,5	2427,5	-2,458	0,014
İlköğretim	52	83,47	4340,5				
Lisans	109	79,82	8700,5	2705,5	8700,5	-0,467	0,641
İlköğretim	52	58,75	3055				
Yüksek Lisans	66	60,09	3966	1677	3055	-0,213	0,832
İlköğretim	52	27,3	1419,5				
Doktora	4	44,13	176,5	41,5	1419,5	-2,007	0,045
Lise	24	38,71	929				
Ön Lisans	53	39,13	2074	629	929	-0,078	0,938
Lise	24	54,27	1302,5				
Lisans	109	69,8	7608,5	1002,5	1302,5	-1,794	0,073
Lise	24	37,1	890,5				
Yüksek Lisans	66	48,55	3204,5	590,5	890,5	-1,859	0,063
Lise	24	12,79	307				
Doktora	4	24,75	99	7	307	-2,744	0,006
Ön Lisans	53	70,36	3729				
Lisans	109	86,92	9474	2298	3729	-2,115	0,034
Ön Lisans	53	51,47	2728				
Yüksek Lisans	66	66,85	4412	1297	2728	-2,43	0,015
Ön Lisans	53	27,4	1452				
Doktora	4	50,25	201	21	1452	-2,676	0,007
Lisans	109	86,14	9389				
Yüksek Lisans	66	91,08	6011	3394	9389	-0,628	0,53
Lisans	109	55,74	6075,5				
Doktora	4	91,38	365,5	80,5	6075,5	-2,147	0,032
Yüksek Lisans	66	34,33	2266				
Doktora	4	54,75	219	55	2266	-1,968	0,049

Tablo 20'ye göre, kişisel güvenlik boyutuna ilişkin katılımcıların motivasyon algısı altı grupta anlamlı bir farklılık göstermektedir. Farklılık tespit edilen grup ilköğretim ve lisans eğitimi alan katılımcılarla ilgilidir ($p=0,003$). Diğer bir ifadeyle, ilköğretim eğitimi alan katılımcıların kişisel güvenlik motivasyonu algısının lisans eğitimi alanlardan daha yüksek olduğu söylenebilir. Farklılık tespit edilen başka bir grup lisans ve doktora eğitimi almış katılımcılarla ilgilidir ($p=0,008$). Tablo incelendiğinde doktora eğitimi almış katılımcıların kişisel güvenlik motivasyonu algısının lisans eğitimi almış olanlardan daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 20: Kişisel Güvenlik Motivasyonu İle İlgili Alguların Eğitim Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Eğitim Grupları	N	Mean Rank	Sum of Ranks	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	P
İlköğretim	52	39,42	2050,00	576,000	876,000	-0,542	0,588
Lise	24	36,50	876,00				
İlköğretim	52	55,29	2875,00	1259,000	2690,000	-0,770	0,441
Ön Lisans	53	50,75	2690,00				
İlköğretim	52	96,79	5033,00	2013,000	8008,000	-2,991	0,003
Lisans	109	73,47	8008,00				
İlköğretim	52	65,65	3414,00	1396,000	3607,000	-1,748	0,080
Yüksek Lisans	66	54,65	3607,00				
İlköğretim	52	27,43	1426,50	48,500	1426,500	-1,787	0,074
Doktora	4	42,38	169,50				
Lise	24	39,19	940,50	631,500	2062,500	-0,050	0,960
Ön Lisans	53	38,92	2062,50				
Lise	24	79,69	1912,50	1003,500	6998,500	-1,796	0,072
Lisans	109	64,21	6998,50				
Lise	24	49,56	1189,50	694,500	2905,500	-0,897	0,370
Yüksek Lisans	66	44,02	2905,50				
Lise	24	13,25	318,00	18,000	318,000	-2,013	0,044
Doktora	4	22,00	88,00				
Ön Lisans	53	94,09	4987,00	2221,000	8216,000	-2,402	0,016
Lisans	109	75,38	8216,00				
Ön Lisans	53	63,90	3386,50	1542,500	3753,500	-1,115	0,265
Yüksek Lisans	66	56,87	3753,50				
Ön Lisans	53	27,67	1466,50	35,500	1466,500	-2,239	0,025
Doktora	4	46,63	186,50				
Lisans	109	84,48	9208,50	3213,500	9208,500	-1,189	0,234
Yüksek Lisans	66	93,81	6191,50				
Lisans	109	55,45	6044,50	49,500	6044,500	-2,638	0,008
Doktora	4	99,13	396,50				
Yüksek Lisans	66	34,10	2250,50	39,500	2250,500	-2,358	0,018
Doktora	4	58,63	234,50				

Araştırma kapsamında yer alan konaklama işletmelerindeki işgörenlerin beden dili iletişim unsurlarına ilişkin düşünceleri ile işgören motivasyonu arasında ilişki olup olmadığını tespit etmek için korelasyon analizi yapılmış ve aşağıdaki tablo hazırlanmıştır.

Elde edilen korelasyon katsayısının, 0.00-0.30 aralığında olması düşük; 0.30-0.70 aralığında olması orta; 0.70-1.00 aralığında olması ise, yüksek düzeyde bir ilişki olduğunu göstermektedir (Büyüköztürk, 2016).

Tablo 21: Beden Dili İletişimi Unsurları ile İşgören Motivasyonu Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Ortalama	Standart S.	Göz Konağı ve Pozitif Beden Hareketleri	Ses Tonları ve El Kol Hareketleri	Negatif Beden Hareketleri	Saygınlık ve Başarı	Yönetim	Ücret ve Ödül	Kişisel Güvenlik
Göz Konağı ve Pozitif Beden Hareketleri	4,139	0,723	1						
Ses Tonları ve El Kol Hareketleri	2,838	0,815		1					
Jest ve Mimik	3,279	1,113	,207**	,444**					
Negatif Beden Hareketleri	2,161	0,884	-,399**	,292**	1				
Pasif Beden Duruşu	2,994	0,961		,240**	,407**	1			
Saygınlık ve Başarı	4,033	0,673	,384**		-,371**		1		
Yönetim	4,064	0,707	,408**		-,312**	,656**		1	
Ücret ve Ödül	3,940	0,817	,252**		-,231**	,693**	,515**		1
Kişisel Güvenlik	3,585	0,894				,466**	,463**	,517**	
Çalışma Koşulları	4,038	0,755	,316**		-,253**	,556**	,535**	,551**	,429**

** p<0.01.

Tablo 21’de görüldüğü üzere beden dili iletişim unsurlarından göz konağı ve pozitif beden hareketleri boyutu ile işgören motivasyonu boyutlarından saygınlık ve başarı arasında orta ($r=0,384$), yönetim boyutu arasında orta ($r=0,408$), ücret ve ödül boyutunda düşük ($r=0,252$) ve çalışma koşulları boyutu arasında orta ($r=0,316$) düzeyde pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Yine beden dili iletişim unsurlarından negatif beden hareketleri boyutu ile motivasyon boyutlarından saygınlık ve başarı arasında orta ($r= -0,371$), yönetim boyutu arasında orta ($r= -0,312$), ücret ve ödül boyutu arasında düşük ($r= -0,231$) ve çalışma koşulları boyutu arasında düşük ($r= -0,253$;) düzeyde negatif yönlü bir ilişki olduğu anlaşılmıştır. Dolayısıyla pozitif beden dili iletişim unsurları ile işgören motivasyonu arasında olumlu bir ilişki olmakla birlikte; negatif beden dili iletişim unsurları ile işgören motivasyonu arasında olumsuz bir ilişki olduğu görülmüştür. Bu sonuca göre **H7** hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 21’e göre, beden dili iletişim unsurlarından göz konağı ve pozitif beden hareketleri boyutu ile jest ve mimik boyutu arasında pozitif yönlü düşük ($r=0,207$), negatif beden hareketleri boyutu arasında negatif yönlü orta ($r= -0,399$) seviyede bir ilişki ortaya çıkmıştır. Ses tonları ve el kol hareketleri boyutu ile jest ve mimik boyutu arasında orta ($r=0,444$), negatif beden hareketleri boyutu arasında düşük ($r=0,292$) ve pasif beden duruşu boyutu arasında düşük ($r=0,240$) düzeyde pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur.

Yine beden dili iletişim unsurlarından negatif beden hareketleri boyutu ile pasif beden duruşu boyutu arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0,407$).

Ayrıca işgören motivasyonu boyutlarından saygınlık ve başarı boyutu ile yönetim boyutu arasında orta ($r=0,656$), ücret ödül boyutu arasında orta ($r=0,693$), kişisel güvenlik boyutu arasında orta ($r=0,466$) ve çalışma koşulları boyutu arasında orta ($r=0,407$) düzeyde pozitif yönlü bir ilişki saptanmıştır.

Yönetim boyutu ile ücret ödül boyutu arasında orta ($r=0,515$), kişisel güvenlik boyutu arasında orta ($r=0,463$) ve çalışma koşulları boyutu arasında orta ($r=0,535$) düzeyde pozitif bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Yine motivasyon boyutlarından ücret ve ödül boyutu ile kişisel güvenlik boyutu arasında orta ($r=0,517$) ve çalışma koşulları boyutu arasında orta ($r=0,551$) düzeyde olumlu bir ilişki olduğu anlaşılmıştır. Son olarak ise kişisel güvenlik boyutu ile çalışma koşulları boyutu arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,429$).

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bir örgütte yönetici ile çalışanlar arasında karşılıklı çıkarlara dayanan ilişki bulunmaktadır. Bu ilişkinin kurulmasında ve işleminde iletişim köprü vazifesi görmektedir. İletişimde ortaya çıkan aksamalar çalışanların verimlilik açısından ciddi sorunlar yaşamalarına neden olmaktadır.

Otelcilik, çalışan-çalışan ve çalışan ile konuk arasında yoğun iletişimin gerçekleştiği bir sektördür. Otelcilik sektöründe çalışan motivasyonu maddi ve moral fonksiyonlarının etkisiyle şekillenmektedir. Yönetici davranışları, çalışanların moral motivasyonunu doğrudan etkileyen bir unsurdur. Bu nedenle yöneticilerin çalışanlara yönelik beden dili ile kurmuş olduğu pozitif veya negatif iletişim çalışanların günlük çalışma motivasyonlarını (özellikle çalışma sırasındaki anlık motivasyonlarını) doğrudan etkilemektedir.

Otel işletmelerinde, iletişim ve iletişim şekli çalışanların motivasyonlarını doğrudan etkilemektedir. Bu nedenle otel yöneticileri çalışanlarını motive etmek amacıyla iletişimden yararlanmaktadırlar. Çünkü insanları anlamak ve örgüt hedefleri doğrultusunda motive etmek etkili bir iletişimle mümkündür. Örgütsel iletişim bakımından iletişimin etkileyici ve motive edici olması gerekmektedir. Yöneticiler belirlenen örgütsel hedeflere ulaşmak için astlarını motive etmeye çalışmaktadır. Çünkü motive olan astlar daha verimli çalışmayı istemektedir. İşgörenlerin iş esnasında önlerine çıkan sorunları yöneticilerine bildirebilmeleri, örgütün iletişim yollarının doğru işlediğini göstermesi açısından önemli bir ölçüttür. Bu durum da iletişim kanallarının çift yönlü çalıştığını göstermektedir. Eğer işletmelerde karşılıklı iletişim ortamı sağlanmaz ve iletişim yöneticiden işgörelere doğru tek yönlü olursa, bu durum çalışan motivasyonunu olumsuz yönde etkilemektedir.

Otel işletmelerinde iletişim ve motivasyon ilişkisine yönelik bir çalışma tespit edilmemiştir. Bu eksiklik nedeniyle yöneticilerin beden dili iletişimleriyle çalışan motivasyonu arasındaki ilişkiyi araştırmak üzere bu çalışma gerçekleştirilmiştir. Çalışmada beden dili iletişimine yönelik bir anket ile motivasyona yönelik anket Bişkek' te (Kırgızistan) faaliyet gösteren otellerde 308 (erkek:107, kadın:201) çalışana uygulanmıştır. Bu çalışma Kırgızistan'da bu konuda yapılan ilk akademik araştırma olması nedeniyle ayrıca önemlidir.

Yöneticilerin beden dili iletişimine yönelik düşüncelerini öğrenmek üzere çalışanlara yöneltilen pozitif beden dili soruları arasında iletişimde yakın temas ($\bar{x} = 4,225$) ve kişinin yüzüne bakarak iletişim kurma ($\bar{x} = 4,256$) değişkenlerine çalışanların olumlu yaklaşımları görülmektedir.

Çalışanlar, pozitif beden dili ifadelerinden “yöneticim insanlarla konuşurken onların kollarına veya omuzuna dokunur” ifadesine ise negatif bir yaklaşım ($\bar{x} = 2,312$) göstermektedirler. Negatif beden dili iletişim değişkenlerinden “yöneticim insanlarla konuşurken yumuşak (uysal) bir yüz ifadesine sahiptir değişkeni yüksek ($\bar{x} = 3,942$) ortalamaya sahiptir.

İçsel ve dışsal motivasyonla ilgili değişkenler ayrı ayrı incelenmiştir. İçsel motivasyonu belirlemeye yönelik değişkenler arasında “Yöneticilerin beni onurlandıran tavır ve davranışları beni motive eder” düşüncesi yüksek bir aritmetik ortalamaya ($\bar{x} = 4,218$) sahiptir. “Yaptığım işte başarılı olmak beni motive eder” değişkeni ise içsel motivasyona ait değişkenler arasında en düşük ortalamaya ($\bar{x} = 3,818$) sahip olan önermedir. Katılımcılar genel olarak içsel motivasyon bileşenlerine olumlu yaklaşım göstermektedirler. Dışsal motivasyona ait değişkenlere katılımcılar genel olarak olumlu bakmaktadırlar. Bunlar arasında “Yöneticim ile ilişkilerimin iyi olması, beni motive eder” değişkeni en yüksek ortalamaya ($\bar{x} = 4,218$) sahiptir.

Araştırmaya konu olan ölçeklere yapılan analizler sonucunda pozitif beden dili iletişiminin “göz kontağı ve pozitif beden hareketleri”, “ ses tonu ve beden hareketleri” ve “jest ve mimik hareketleri” olmak üzere üç boyut elde edilmiştir. Negatif beden dili iletişimde ise “negatif beden hareketleri” ve “pasif beden dili” olmak üzere iki boyut belirlenmiştir.

Motivasyon ölçeğine yönelik faktör analizi sonucunda ise içsel motivasyon bir boyut olarak belirlenmiş, dışsal motivasyon ise “ yönetim ” , “ ücret ve ödül”, “ kişisel güvenlik” ve “çalışma koşulları” olmak üzere dört farklı boyut altında toplanmıştır.

Geliştirilen hipotezlerin test edilmesi amacıyla hipotez testleri yapılmıştır. Katılımcıların beden dili iletişimi noktasında kadın çalışanların “ses tonları ve beden hareketleri” boyutunda erkek çalışanlara göre algılarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Göz kontağı ve pozitif beden hareketleri boyutunda 18-24 yaş grubunda yer alan katılımcıların yöneticilerin beden dili iletişimi hakkındaki algıları 35-44 yaş aralığındakilere göre daha yüksektir. Jest ve mimik boyutunda 18-24 yaş grubunda yer alan katılımcıların yöneticilerin beden dili iletişimi ile ilgili algılarının 35-44 yaş grubundakilere göre daha yüksek düzeyde olduğu anlaşılmaktadır. Negatif beden hareketleri boyutunda ise 25-34 yaş aralığında bulunan katılımcıların yöneticilerin beden dili iletişimi ile ilgili algıları 18-24 yaş grubunda bulunanlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Pozitif beden dili iletişimi konusunda eğitim durumuna göre yüksek lisans eğitimi alan katılımcıların yöneticilerin beden dili iletişimindeki göz kontağı ve beden hareketleri ile ilgili algılarının ön lisans grubunda olanlardan daha yüksek olduğu görülmektedir. Negatif beden dili iletişimi konusunda ise ön lisans eğitimi almış çalışanların yöneticilerin beden dili iletişimindeki “negatif beden hareketlerine” yönelik algılarının lisans eğitimi almış çalışanlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Negatif beden duruşu boyutlarından “pasif beden duruşu” konusunda ön lisans eğitime sahip olan çalışanların yöneticilerin beden dili iletişimindeki pasif beden duruşu algıları lisans eğitimi almış çalışanlardan daha yüksektir. Aynı zamanda, doktora eğitilmiş çalışanların, yöneticilerin pasif beden duruşuna yönelik algıları lisans eğitilmiş çalışanlara göre daha yüksektir.

Çalışmada yaşa göre motivasyon algısının analizi sonucunda ise, 35-44 yaş aralığındaki katılımcıların konaklama işletmelerindeki kişisel güvenlikle ilgili motivasyon algılarının 18-24 yaş grubundakilere göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Çalışanların eğitim durumuna göre motivasyon algılarında ise ilköğretim eğitilmiş çalışanların saygınlık ve başarı motivasyonu algılarının ön lisans eğitilmiş çalışanlara göre daha yüksek olduğu anlaşılmıştır. Çalışanların eğitim durumlarına göre ücret ve ödül algılarını belirlemek üzere yapılan analizler sonucunda ise; doktora eğitilmiş çalışanların ücret ve ödül motivasyonu algısının ön lisans ve lise eğitilmiş çalışanlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Kişisel güvenlik boyutunda ise, ilköğretim eğitimi alan çalışanların lisans eğitilmiş çalışanlara göre, doktora eğitilmiş çalışanların ise lisans eğitilmiş çalışanlara göre daha yüksek algıya sahip olduğu görülmektedir.

Çalışmanın ana araştırması olan yöneticilerin beden dili iletişimi ile çalışan motivasyonu arasında ise; motivasyon boyutlarından “saygınlık ve başarı boyutu” ile pozitif beden dili boyutlarından “göz kontağı ve pozitif beden dili” arasında orta düzeyli ve pozitif bir ilişki belirlenmiştir. Saygınlık ve başarı boyutu ile negatif beden dili arasında ise orta ve negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Motivasyonun yönetim boyutu ile göz kontağı ve pozitif beden dili arasında pozitif ve orta düzeyli, negatif beden dili arasında ise negatif yönlü bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Motivasyonun ücret ve ödül boyutu ile göz kontağı ve pozitif beden dili boyutu arasında pozitif yönlü düşük bir ilişki, negatif beden dili ve hareketleri arasında ise düşük ve negatif bir ilişki tespit edilmiştir. Motivasyonun çalışma koşulları (fiziksel koşullar) ile göz kontağı ve pozitif beden dili iletişimi arasında pozitif ve orta düzeyli, negatif beden dili hareketleri iletişimi boyutu ile negatif yönlü düşük düzeyli bir ilişki belirlenmiştir.

Güdek (2018) tarafından yapılan çalışmada beden dili iletişim unsurları ile çalışan motivasyonu arasında pozitif yönlü düşük düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Bununla birlikte beden dili iletişim unsurları ile motivasyon boyutlarından içsel motivasyon ve dışsal motivasyon arasında pozitif yönlü düşük düzeyde bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Dolayısıyla yöneticilerin beden dili iletişimi işgören motivasyonunu etkilemektedir.

Kırgızistan Bışkek özelinde gerçekleştirilen bu çalışmanın sonucunda ise aşağıda belirtilen öneriler sıralanmıştır:

- 1- Otel yöneticilerinin, çalışanlar ile başarılı bir iletişim kurabilmeleri için, beden dili iletişimi konusuna önem vermeleri gerekmektedir. Çünkü yöneticilerin beden dillerinin çalışan motivasyonu üzerinde etkisi bulunmaktadır.
- 2- Özellikle yöneticilerin verimlilik sağlayabilmeleri için çalışanların motivasyonunu negatif etkileyecek beden dili, jest ve mimiklerden kaçınmaları gerekmektedir.
- 3- Yöneticilerin, çalışanların saygınlığına zarar verecek jest ve mimiklerden ve hareketlerden sakınmaları gerekmektedir.

- 4- Yöneticiler, çalışan motivasyonunda saygınlık ve başarı, ücret ve ödül konularında pozitif yaklaşımlar geliştirmelidir.
- 5- Yöneticiler, çalışanların eğitim düzeylerine oldukça dikkat etmelidir. Özellikle üniversite mezunu (ön lisans, lisans ve lisansüstü eğitimi alanlar) çalışanlara karşı beden dili iletişimi ile motivasyon boyutlarına pozitif ayrımcılık geliştirmeleri gerekmektedir.
- 6- Kırgız halkının özellikle gururlarına düşkün olduğu düşünülürse, yöneticilerin kullanacağı negatif beden dilinin çalışanların motivasyonlarına oldukça zarar vereceği unutulmamalıdır.
- 7- Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iletişimin çift yönlü olması işgören motivasyonunun sağlanması açısından oldukça önemlidir.

Sonuç olarak, beden dili ile iletişim ve motivasyon çalışmasının Kırgızistan'da turizm alanında yapılmış ilk çalışma olması Kırgızistan turizm literatürü için oldukça önemlidir. Bu çalışmada elde edilen bulguların akademisyenlere, otel yöneticilerine ve diğer sektör çalışanlarına literatür katkısı sağlaması çalışmanın önemini arttırmaktadır.

KAYNAKÇA

- Aksoy, S. K. (2016). Sınıf Öğretmenlerinin Beden Dilini Kullanış Amaçları İle Öğrencilerin Algılayışları Arasındaki İlişki, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Burdur: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Alkış, H., & Öztürk, Y. (2009). Otel İşletmelerinde Motivasyon Faktörleri Üzerine Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28), 212-236.
- Aydın, M. D. (2006). Sözsüz İletişim ve İş Ortamında Üstün Başarı: Öğretim Elemanları Örneği. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(2), 227-255.
- Baltacı, A., Tiyek, R., & Burgazoğlu, H. (2016). Örgütsel bağlılık, çalışan performansı ve motivasyon faktörleri ile örgütsel iletişim arasındaki ilişkinin sosyal hizmet işletmeleri açısından incelenmesi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(1), 49-77.
- Büyüköztürk, Ş. (2016). *Veri Analizi El Kitabı* (22 b.). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Cüceloğlu, D. (2017). *İnsan İnsana* (54. b.). İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Demirel, Y., Seçkin, Z., & Özçınar, M. F. (2011). Örgütsel İletişim ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(2), 33-47.
- Erol, K., & Erol, E. E. (2015). Dil-İletişim İlişkisi Kapsamında Beden Dilinin İşlevi. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 35, 89-97.
- Göçer, Y. (2010). *Örgüt İçi İletişimin Çalışan Motivasyonuna Etkisi*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Gökçeli, S. (2013). Lise Öğrencilerinin Öğretmenlerin Beden Diline Yönelik Tutumları: Adana-Kozan Fatih Anadolu Lisesi Örnekleme. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Türkçenin Eğitimi Öğretimi Özel Sayısı*, 6(11), 543-572.
- Güçlü, M. (2017). Örgütsel İletişim: Eğitim Kurumlarındaki Yeri ve Önemi Açısından Bir Değerlendirme. *OPUS – Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 7(13), 854-870.
- Güdek, O. (2018). *Sözsüz İletişim Unsurlarının İşgören Motivasyonuna Etkisi: Otel İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güneş, A. (2011). Kişilerarası İletişim Sürecinde Beden Dili Kavramı Ve Rolü Üzerine Kuramsal Bir Çalışma. *e-Journal of New World Sciences Academy*, 6(4), 706-730.
- Helvacıoğlu, E. T., & Fırın, S. (2019). X ve Y Kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Araçlarının Karşılaştırılması. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 29(2), 203-210.
- Hogan, K. (2012). *Konuşarak İkna Psikolojisi* (1. b.). (P. Bolat, Çev.) İstanbul: Melisa Matbaacılık, Yakamoz Kitap.
- İnce, C., & Gençay, İ. C. (2017). İşgören Motivasyonu Sağlamada Kullanılan Araçlar: Uludağ Kış Otellerinde Bir Araştırma. *Uluslararası Türk Dünyası Turizm Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 112-126.
- Karaçar, E. (2019). Otel Çalışanlarının İş Tatmini Ve Motivasyon Düzey Değişkenleri Üzerine Bir Araştırma: Sinop Örneği. *Sinop Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(1), 55-78.
- Karaçor, S., & Şahin, A. (2004). Örgütsel İletişim Kurma Yöntemleri ve Karşılaşılan İletişim Engellerine Yönelik Bir Araştırma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 4(8), 96-117.
- Karakoç, F. Y., & Dönmez, L. (2014). Ölçek Geliştirme Çalışmalarında Temel İlkeler. *Tıp Eğitimi Dünyası*, 13(40), 39-49.
- Katı, M., & Düşükcan, M. (2017). Performansla İlişkili Motivasyon Araçlarının Kişisel Özelliklere Göre Farklılığını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Social Sciences (NWSASOS)*, 12(1), 1-24.
- Koçel, T. (2018). *İşletme Yöneticiliği* (17. b.). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Köprülü, Ö. (2014). Using Body Language to Make and Maintain a Solid First Impression and to Decode Students Behaviours. *Sakarya University Journal of Education*, 4(2), 6-18.
- Küçüközyiğit, M., & Şafak, P. (2015). Arttırıcı ve Alternatif İletişim Teknikleri. *Journal of Instructional Technologies and Teacher Education*, 4(1), 27-37.
- Mengi, B. T. (2013). İşletme İçi Hilelerin Ortaya Çıkarılmasında Ve Sorgulanmasında Bir Araç Olarak Beden Dili. *Mali Çözüm Dergisi*, 117, 41-55.
- Penpece, D., & İnan, H. (2012). Hizmet Sektöründe Sözsüz İletişim Algısı Üzerine Ampirik Bir Çalışma. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(1), 66-83.
- Seçil, U. (2019). Bilgi Çağında İletişim Olgusu ve “İletişimsizlik” Becerisi. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 6(2), 263-274.
- Şahindal, N. (2015). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretmenlere Karşı Kullandıkları Sözel Olmayan İletişim Unsurlarının Analizi, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

- Timuroğlu, M. K., & Balkaya, E. (2016). Örgütsel İletişim Ve Motivasyon İlişkisi: Bir Uygulma. *Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(2), 89-113.
- Tok, M., Temel, H., & Ünlü, S. (2014). Öğretmen Adaylarının Beden Dili Yeterliliklerinin Karşılaştırılması. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(6), 381-391.
- Topçu, Ç. (2017). *Beden Dili Kodlarının Reklamlarda Kullanımı: 2016 Televizyon Reklamları Üzerine Uygulamalı Çalışma, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Türk Dil Kurumu. (2011). Türkçe Sözlük. Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları.
- Uçar, S., & Kızılaslan, H. A. (2017). Örgütsel İletişim Becerilerinin İşgören Performansı Üzerine Etkileri. *Uluslararası Kültürel ve Sosyal Araştırmalar Dergisi (UKSAD)*, 3(2), 180-194.
- Uzun, T., Ayık, A., & Özdem, G. (2019). İlkokullarda Örgütsel İletişim ile Öğretmenlerin İş Motivasyonu Arasındaki İlişkiler. *Ulusal Eğitim Akademisi Dergisi (UEAD)*, 3(1), 26-40.
- Yeşil, A. (2016). Liderlik ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(3), 158-180.