

T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ VE OTELCİLİK ANABİLİM DALI

TURİST REHBERLERİNDE PERSONEL GÜÇLENDİRME
UYGULAMALARININ İŞ DOYUMUNA ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan

Özcan ÖZDEMİR

Balıkesir, 2016

T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ VE OTELCİLİK ANABİLİM DALI

TURİST REHBERLERİNDE PERSONEL GÜÇLENDİRME
UYGULAMALARININ İŞ DOYUMUNA ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan

Özcan ÖZDEMİR

Tez Danışmanı

Yrd. Doç. Dr. Nuray TETİK

Balıkesir, 2016

T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TEZ ONAYI

Enstitümüzün Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı'nda 201412501017 numaralı Özcan ÖZDEMİR'in hazırladığı "Turist Rehberlerinde Personel Güçlendirme Uygulamalarının İş Doyumuna Etkisi" isimli yüksek lisans çalışması Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği uyarınca 20.06.2016 tarihinde yapılmış, sorulan sorular ve alınan cevaplar neticesinde jüri üyeleri tarafından OY BİRLİĞİ ile kabulüne karar verilmiştir.



Başkan: Prof. Dr. Necdet HACIOĞLU



Üye: Yrd. Doç. Dr. S. Pınar TEMİZKAN



Üye: Yrd. Doç. Dr. Nuray TETİK

(Danışman)

Yukarıdaki imzaların adı geçen jüri üyelerine ait olduklarını onaylım.

20/06/2016

Enstitü Müdürü

Doç. Dr. Halil İbrahim ŞAHİN

“Bu çalışma Balıkesir Üniversitesi Rektörlüğü Bilimsel Araştırma Projeleri Birimi tarafından BAP 2016/121 Kodlu proje ile desteklenmiştir”.

Teşekkür ederiz...

ÖNSÖZ

Tüm dünyada hızla gelişen, genişleyen ve ülkelere döviz getirisini artıran sektörlerden birisi haline gelen turizm sektörü, farklı insanların birbirleriyle kaynaşmalarına, kültürel alışveriş yapmalarına, kültürlerin harmanlanıp gelecek kuşaklara örnek olarak sergilenmesine ve dünya barışının sağlanmasına öncülük etmektedir. Turizm sektörünün elçilerinden, öncülerinden birisi olan turist rehberleri ülke tanıtımını en iyi şekilde yaparak yabancıların tekrar gelmelerini, ülke imajını dış ülkelerde gerçekçi olarak yansıtılmalarını sağlamaktadırlar. Bu sebepten ötürü turist rehberlerinin turizm sektörü için ne denli önemli olduğunun bilinmesi gerekmektedir.

Turizm sektörünün vazgeçilmezlerinden olan turist rehberlerinin işlerinde profesyonel olmaları, daha rahat ve güven veren koşullarda çalışmaları, turistlere kaliteli hizmet sunabilmeleri güçlendirilmiş personel olmalarına ve iş doyumuna ulaşabilmelerine bağlıdır. Gerekli alanyazın çalışmalarının incelenmesinin ardından konu ile ilgili fazla yapılmış çalışmanın bulunamamasından dolayı, bu çalışmanın rehberlik mesleğine, turizm sektörüne ve seyahat acentalarına önemli fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu çalışmanın hazırlanmasında, tez konusunun seçilmesinde, gerekli alanyazının oluşturulmasında, analizlerin değerlendirilmesinde, gerek lisans döneminde gerekse de yüksek lisans aşamasında bana hem bir rehber hem de bir akademisyen olarak yol gösteren, yardımlarını benden hiçbir zaman esirgemeyen çok sevdiğim ve örnek aldığım güzel insan, değerli danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Nuray TETİK'e teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Çalışmanın analiz kısımlarında yardımcı olan, değerli görüş ve önerilerini aldığım, bana rehberlik mesleğini sevdiren, turist rehberliği kavramının tam anlamıyla ne olduğunu kendisinden öğrendiğim değerli hocam Sayın Doç. Dr. Özlem KÖROĞLU'na en içten dileklerle teşekkür ederim.

Bizlere turizm mesleğini sevdiren, dayanışmanın ve kardeşliğin, samimiyetin en içten duygularla devam ettiği BTİOYO'muzda, turizmin sadece kitaplarla sınırlı olmadığını, teorik ve pratiğin birbirinden ayrıldığını gösteren, bizlerin sektöre daha yakın olmamız için tüm fedakarlıkları üstlenen değerli hocalarım Sayın Prof. Dr. Necdet HACIOĞLU'na, Sayın Prof. Dr. Cevdet AVCIKURT'a, Sayın Doç. Dr.

Ahmet KÖROĞLU'na, Sayın Yrd. Doç. Dr. Sebahattin KARAMAN'a ve adını sayamadığım çok değerli hocalarıma en içten teşekkürlerimi sunarım.

Bu çalışmanın hazırlanması esnasında anket doldurma aşamasına yardımcı olan değerli arkadaşım Arş. Gör. Özge TOLGA'ya, Çanakkale'de bizleri kendi üyelerindenmiş gibi karşılayıp anket çalışmalarına yardımcı olan Çanakkale Rehberler Odası'na, Türkiye'deki turist rehberliği odalarına kayıtlı olup faal olarak çalışan değerli meslektaşlarımdan ankete katılıp gönül rızasıyla dolduranlara çok teşekkür ederim.

Yüksek lisans eğitimi süre zarfı içinde sürekli bilgi alışverişinde bulunduğumuz, aynı amaç uğruna çalıştığımız tüm değerli arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Bugünlere gelmemde üzerimde maddi manevi destekleri bulunan, her ne yapsam da haklarını ödeyemeyeceğim, desteklerini bir an olsun benden esirgemeyen çok değerli Babam (Merhum) Hüseyin ÖZDEMİR'e, Annem Fatma ÖZDEMİR'e, ablam Özlem ÖZDEMİR'e, Teyzem Hanife YÜREKLİ'ye ve adını sayamadığım üzerimde emeği geçen tüm aile dostlarıma, değerli büyüklerime, değerli öğretmenlerime en içten duygularıyla teşekkür ederim.

Son sözüm de; eğitim öğretim hayatım boyunca kendisinden uzak kaldığım, bu çalışmayı hazırlarken yeteri kadar zaman ayıramadığım değerli nişanlım Aylin YÜZBAŞIOĞLU'na bana sonuna kadar güvendiği ve destek verdiği için çok teşekkür ederim. “İyi ki varsın”...

Balıkesir, 2016

Özcan ÖZDEMİR

ÖZET

TURİST REHBERLERİNDE PERSONEL GÜÇLENDİRME UYGULAMALARININ İŞ DOYUMUNA ETKİSİ

ÖZDEMİR, Özcan

Yüksek Lisans Tezi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Nuray TETİK

2016, (180 sayfa)

Ülkenin değişik bölgelerini ziyaret eden yerli ve yabancı turistler, gezebilecekleri yerlere çok fazla aşına olmadıklarından dolayı profesyonel turist rehberlerine ihtiyaç duymaktadırlar. Turist rehberleri, ziyaretçilere daha önce gezmedikleri, görmedikleri ve hatta hakkında bilgi sahibi olmadıkları yerleri anlatmakla ve turistlere tatilleri süresince sorunsuz bir tur sunmakla mükelleftirler. Rehberler gezilen tur programları hakkında turistlere gerekli bilgileri vermek, ülkeyi en iyi şekilde temsil etmek, turizm sektörünün gelişmesine katkı sağlamak adına büyük görevler üstlenmektedirler.

Turist rehberleri; ülkeyi ziyaret eden misafirlerin her türlü sorumluluğunu üstlenen liderler, ziyaretçiler ve yerel halk arasında arabulucu olan, kalış sürelerini etkileyerek yerel halkın ekonomisine katkı sağlayan, turistlere ziyaret ettikleri yerleri anlamaları için yardımcı olan, ziyaretçilerin tekrar gelmesini sağlayacak şekilde destinasyonu tanıtan ve misafirperverliği geliştiren elçilerdir. Bu sebepten dolayı iş doyumuna sahip, güçlendirilmiş, alanında uzman rehberler turizm sektörü için çok önemlidir.

Çalışma personel güçlendirmenin turist rehberlerinin iş doyum düzeyleri üzerinde etkisinin olup olmadığını araştırmak amacıyla yapılmıştır. Araştırma için anket tekniği kullanılmış, katılımcıların verdikleri cevaplar istatistiki analizlerle değerlendirilmiştir. Araştırmada elde edilen bulgulara göre katılımcıların iş doyum düzeylerinin orta seviyede, personel güçlendirme düzeylerinin ise iyi seviyesine yakın orta düzeyde olduğu anlaşılmaktadır.

Çalışma beş temel bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın ilk bölümünde konu ile ilgili problem, amaç, önem, varsayımlar, sınırlılıklar ve tanımlamalardan bahsedilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümü ilgili alanyazını içermektedir. Bu bölüm personel güçlendirme, iş doyumu ve turist rehberliğini kapsayan üç bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın üçüncü bölümünde araştırmanın öneminden, evreninden, veri toplama tekniklerinden, veri toplama sürecinden ve verilerin analizinden bahsedilmiştir. Çalışmanın dördüncü kısmı analizlere ilişkin bulgular ve yorumları kapsamaktadır. Araştırmanın son bölümünde konu ile ilgili sonuçlardan bahsedilmiş, konu ile ilgili öneriler geliştirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Güç, Güçlendirme, İş Doyumu, Turist Rehberliği, Turizm.

ABSTRACT

APPLICATIONS OF EMPOWERMENT ON EFFECT TO JOB SATISFACTION ON TOURIST GUIDES

ÖZDEMİR, Özcan

Advisor: Assistant Professor Doctor Nuray TETİK

2016, (180 pages)

Native and Foreign tourists who has visit different parts of the country because of not knowing anywhere which they want to see, they need to professional tourist guides. Tourist guides are responsible for a excellent tour to the guests along their holiday who visit the country that they have never seen before, travel and do not have an info, even.

Tourist guides take responsibilities to give the needed informations about current tour for tourists, represent their country well and to give advance of the tourism sector in our country.

Tourist guides are ambassadors and leaders who have take the whole responsibility of foreigners who visit country, being intercessor between of the visitors and native people, by effecting their accommaditions span and contribute to people economy budget who have settle there, helping the tourist try to explain that they visiting places, advertising the destination to bring back the tourist again and developing the hospitality.

The study was prepared to research whether empowerment effective or not on tourist guides job satisfaction. Qestionnaire tecnique was used to research and the questions which given by attendants were evaluated with statistical analysis. According to datum which by taken attendants, tourist guide's job satisfactions are on average and empowerment levels are medium as much as well enough.

The study was made by five main parts. The first part of the study contains problem, purpose, importance, conjecture, restrictions and descriptions. The second

part of the study interested in literature. This part divided into three sections which is contain empowerment, job satisfaction and tourist guide.

The third part of the study, mentioned by importance of research, the universe, the tecniques of collecting data, the process of collecting data and analyses of datum. The fourth part of the study contain findings and comments interested in analyses. The last part of the study was mentioned about the conlusions related with topic and improved suggestions.

Key Words: Power, Empowerment, Job Satisfaction, Tourist Guides, Tourism.

Değerli AİLEME...

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	iv
ÖZET.....	vi
ABSTRACT.....	viii
İÇİNDEKİLER	xi
ÇİZELGELER LİSTESİ	xvi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xviii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xix
1. GİRİŞ	1
1.1. Problem	3
1.2. Amaç	4
1.3. Önem.....	5
1.4. Varsayımlar	6
1.5. Sınırlılıklar	6
1.6. Tanımlar	7
2. İLGİLİ ALANYAZIN	11
2.1. PERSONEL GÜÇLENDİRME KAVRAMI	11
2.1.1. Personel Güçlendirmenin Tanımı	12
2.1.2. Personel Güçlendirmenin Boyutları.....	13
2.1.2.1. Personel Güçlendirmenin Davranışsal Boyutu	14
2.1.2.2. Personel Güçlendirmenin Bilişsel Boyutu	15
2.1.3. Personel Güçlendirmenin Tarihçesi	16
2.1.4. Personel Güçlendirme İle Benzer Kaynaklar.....	18
2.1.4.1. Yetki Devri ve Personel Güçlendirme	18
2.1.4.2. Motivasyon ve Personel Güçlendirme	19
2.1.4.3. Yönetime Katılma ve Personel Güçlendirme.....	20
2.1.4.4. İş Zenginleştirme ve Personel Güçlendirme	22
2.1.5. Personel Güçlendirmede Temel Unsurlar	23
2.1.5.1. Katılım ve Karar Verme Yetkisi	24
2.1.5.2. Yenilik.....	25
2.1.5.3. Bilgiye Ulaşılabilirlik ve Bilgilerin Paylaşılması	26
2.1.5.4. Sorumluluk.....	27
2.1.5.5. Ortak Hedeflere Yönelme	28

2.1.5.6. Çalışanlara Güveni Öğretme ve Onlara Güveni Aşılama	28
2.1.5.7. Yeterlilik ve Yetenekleri Geliştirme	29
2.1.5.8. Personeli Eğitime ve Geliştirme.....	30
2.1.5.9. Açık Bir İletişim Ortamı ve Performansla İlgili Geribildirim	31
2.1.5.10. Çalışma Ortamında Esneklik.....	31
2.1.5.11. Kaynaklara Ulaşabilirlik	32
2.1.5.12. Takım Çalışması	33
2.1.5.13. Yönetimin Desteği	34
2.1.5.14. Otonomi	34
2.1.6. Personel Güçlendirme Süreci.....	35
2.1.6.1. Personel Açısından Personel Güçlendirme Süreci.....	36
2.1.6.2. Örgüt Açısından Personel Güçlendirme Süreci	36
2.1.6.3. Yönetici Açısından Personel Güçlendirme Süreci.....	37
2.1.7. Personel Güçlendirme Sürecini Etkileyen Faktörler.....	38
2.1.7.1. Personel Güçlendirmenin Faydaları.....	39
2.1.7.1.1. Personel Güçlendirmenin Yöneticilere Faydaları	40
2.1.7.1.2. Personel Güçlendirmenin Çalışanlara Faydaları.....	41
2.1.7.1.3. Personel Güçlendirmenin İşletmelere Faydaları	42
2.1.7.2. Personel Güçlendirmenin Olumsuz Yönleri	43
2.1.7.2.1. Zaman Alıcı Olması	43
2.1.7.2.2. Yöneticinin Sıkı Kontrolü Elinden Bırakmak İstememesi	44
2.1.7.2.3. Personeli Seçme ve Eğitime Maliyeti	44
2.1.7.2.4. Müşteriyi İlk Defada Memnun Etmenin Neden Olduğu Maliyetler	45
2.1.7.2.5. Çalışanlara İstemedikleri Bir Sorumluluğun Yüklenmesi	46
2.2. İŞ DOYUMU KAVRAMI	46
2.2.1. İş Doyumu Tanımı ve Önemi.....	48
2.2.2. İş Doyumuna Etki Eden Faktörler.....	51
2.2.2.1. Bireysel Faktörler.....	52
2.2.2.1.1. Cinsiyet	53
2.2.2.1.2. Yaş	54
2.2.2.1.3. Eğitim Düzeyi	54
2.2.2.1.4. Medeni Durum	55
2.2.2.1.5. İşgörenin Kişiliği.....	55

2.2.2.1.6. İş Deneyimi ve Hizmet Süresi.....	56
2.2.2.1.7. Sosyal Çevre	57
2.2.2.1.8. Zeka.....	57
2.2.2.2. Örgütsel Faktörler	58
2.2.2.2.1. Ücret.....	58
2.2.2.2.2. Çalışma Koşulları.....	58
2.2.2.2.3. Yükselme Olanakları ve Gelişme.....	59
2.2.2.2.4. İşin Niteliği	59
2.2.2.2.5. İş Güvenliği.....	60
2.2.2.2.6. Kararlara Katılma.....	61
2.2.2.2.7. Örgüt Kültürü	61
2.2.2.2.8. Yönetim Tarzı ve Yönetici Tutumları.....	62
2.2.2.2.9. Takdir Edilme.....	63
2.2.2.2.10. Statü ve Değer	64
2.2.2.2.1.1. Denetim ve Yönetim	64
2.2.2.2.1.2. Diğer Çalışanlarla İlişkiler	65
2.2.2.3. Çevresel Faktörler	65
2.2.3. İş Doyumu Kuramları	66
2.2.3.1. Kapsam Kuramı	66
2.2.3.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	66
2.2.3.1.2. McGregor'un X ve Y Kuramı	68
2.2.3.1.3. David ve McClelland'ın Başarı Kuramı	69
2.2.3.1.4. Clayton Alderferin'in ERG Kuramı.....	70
2.2.3.1.5. Frederick Herzberg'in Çift Faktör Kuramı	70
2.2.3.2. Süreç Kuramı	71
2.2.3.2.1. Victor Vroom'un Beklenti Kuramı	71
2.2.3.2.2. J. Stacy Adams'ın Eşitlik Kuramı	72
2.2.3.2.3. Edward Lawler ve Lyman Porter'in Sonuçsal Şartlandırma Kuramı.....	73
2.2.3.2.4. Edwin A.Locke'un Amaç Kuramı	73
2.2.3.2.5. Pekiştirme Kuramı	74
2.2.4. İş Doyumunun Diğer Değişkenlerle İlişkisi.....	74
2.2.4.1. İş Doyumu ve Verimlilik	75
2.2.4.2. İş Doyumu ve İşe Bağlılık	75

2.2.4.3. İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık	76
2.2.4.4. İş Doyumu ve Moral	76
2.2.5. İş Doyumu Ölçme Yöntemleri	77
2.2.5.1. Porter Gereksinim ve Doyum Anketi.....	78
2.2.5.2. İş Doyumu Anketi (Spector)	78
2.2.5.3. Hackman ve Oldham'ın İş Özellikleri Modeli.....	78
2.2.5.4. Minnesota Doyum Anketi (Weiss, Davis ve England)	78
2.2.5.5. Genel Kıyaslama Yöntemi (Job In General- JIG).....	79
2.2.5.6. İş Tanımlama Ölçeği (Smith, Kendal ve Hulin)	79
2.3. TURİST REHBERLİĞİ KAVRAMI.....	80
2.3.1. Turist Rehberliğinin Tanımı.....	81
2.3.2. Turist Rehberliği Mesleğinin Gelişimi.....	84
2.3.3. Turist Rehberlerinin Görev ve Sorumlulukları	89
2.3.4. Turist Rehberlerinin Çalışma Koşulları	93
2.3.5. Turist Rehberlerinin Sahip Olması Gereken Özellikler	94
2.3.6. Turist Rehberliği Eğitimi	96
2.3.6.1. Örgün Eğitim.....	96
2.3.6.2. Yaygın Eğitim	102
2.4. TURİST REHBERLERİNDE PERSONEL GÜÇLENDİRME UYGULAMALARININ İŞ DOYUMUNA ETKİSİ.....	104
2.4.1. Turist Rehberliği ve Personel Güçlendirme İlişkisi	104
2.4.2. Turist Rehberliği ve İş Doyumu İlişkisi.....	105
2.4.3. Personel Güçlendirme ve İş Doyumu İlişkisi.....	107
2.3. Konu İle İlgili Daha Önce Yapılmış Çalışmalar	107
3.YÖNTEM.....	111
3.1. Araştırmanın Hipotezleri.....	111
3.2. Evren ve Örneklem	112
3.3. Veri Toplama Araçları ve Teknikleri	113
3.4. Veri Toplama Süreci	114
3.5. Verilerin Analizi.....	114
4. BULGULAR VE YORUMLAR.....	116
4.1. Sosyo-Demografik Özellikler	116
4.2. Çalışma Koşullarına İlişkin Özellikler.....	117
4.3. Psikolojik Personel Güçlendirme	119

4.3.1. Psikolojik Personel Güçlendirme Ölçeğine Göre Güvenilirlik Analizi .	119
4.3.2. Ölçek Maddelerine İlişkin Bulgular	121
4.3.3. Psikolojik Personel Güçlendirme Ölçeğine Göre Faktör Analizi	122
4.3.4. Mann-Whitney U ve Kruskal-Wallis Testleri	123
4.4. Davranışsal Personel Güçlendirme Ölçeğine İlişkin Bulgular.....	128
4.4.1. Davranışsal Personel Güçlendirme Ölçeğine Göre Güvenilirlik Analizi	128
4.4.2. Ölçek Maddelerine İlişkin Bulgular	128
4.4.3. Davranışsal Personel Güçlendirme Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi	131
4.4.4. Mann-Whitney U ve Kruskal-Wallis Testleri	132
4.5. İş Doyumu Ölçeğine İlişkin Bulgular	137
4.5.1. İş Doyumu Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi.....	137
4.5.2. Ölçek Maddelerine İlişkin Bulgular	137
4.5.3. Mann-Whitney U ve Kruskal-Wallis Testlerine İlişkin Bulgular	140
4.6. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular.....	144
5. SONUÇ VE ÖNERİLER	147
5.1. Sonuç.....	147
5.2. Öneriler	154
KAYNAKÇA	158
İNTERNET KAYNAKLARI.....	176
Ek: 1. Anket Soru Formu	177

ÇİZELGELER LİSTESİ

Çizelge 1. Personel Güçlendirme ve Güç Arasındaki Fark	12
Çizelge 2. Personel Güçlendirmenin Gelişme Yılları.....	17
Çizelge 3. Yıllara göre turist rehberliği tanımlamaları	83
Çizelge 4. Türkiye’de Yıllara Göre Rehber Dağılımı.....	87
Çizelge 5. Rehberlerin Dillere Göre Dağılımı	88
Çizelge 6. Rehberlerin Bölgelere Göre Dağılımı.....	89
Çizelge 7. Rehberlerin Temel İşlevleri	91
Çizelge 8. Önlisans Düzeyinde Turizm Rehberliği Eğitimi Veren Meslek Yüksekokulları (M.Y.O.) ve Kontenjanları	97
Çizelge 9. Lisans Düzeyinde Turist Rehberliği Eğitimi Veren Yüksekokullar ve Kontenjanları.....	98
Çizelge 10. 2015 Yılı Üniversitelerin Önlisans Rehberlik Bölümü Kontenjan Sayıları	100
Çizelge 11. 2015 Yılı Üniversitelerin Lisans Rehberlik Bölümü Kontenjan Sayıları	101
Çizelge 12. Türkiye’deki Rehber Odalarının Mayıs 2015 Tarihli Rehber Sayıları .	103
Çizelge 13. Bakanlığın Açmış Olduğu Rehberlik Kurslarının Yerleri ve Yılları....	104
Çizelge 14. Katılımcılara İlişkin Demografik Özellikler.....	116
Çizelge 15. Araştırmaya Katılan Katılımcıların Çalışma Koşullarına İlişkin Özellikler.....	118
Çizelge 16. Psikolojik Personel Güçlendirme Ölçeğine Göre Standart Sapma Değerleri ve Aritmetik Ortalama Sonuçları (n=200)	121
Çizelge 17. Psikolojik Personel Güçlendirme Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi.....	122
Çizelge 18. Etki Boyutuna İlişkin Mann-Whitney U ve Kruskal-Wallis Testlerinin Analizi	124
Çizelge 19. Anlam Boyutuna İlişkin Mann-Whitney U ve Kruskal-Wallis Testlerinin Analizi	125
Çizelge 20. Öz yetkinlik Boyutuna İlişkin Mann-Whitney U ve Kruskal-Wallis Testlerinin Analizi.....	126
Çizelge 21. Yetenek Boyutuna İlişkin Mann-Whitney U ve Kruskal-Wallis Testlerinin Analizi.....	127
Çizelge 22. Davranışsal Personel Güçlendirme Ölçeğine Göre Standart Sapma Değerleri ve Aritmetik Ortalama Sonuçları (n=200)	129
Çizelge 23. Davranışsal Personel Güçlendirme Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi....	131
Çizelge 24. Bilgi ve Ödül Boyutuna İlişkin Mann-Whitney U ve Kruskal-Wallis Testlerinin Analizi.....	132
Çizelge 25. Yetki Boyutuna İlişkin Mann-Whitney U ve Kruskal-Wallis Testlerinin Analizi	133
Çizelge 26. Fırsat Boyutuna İlişkin Mann-Whitney U ve Kruskal-Wallis Testlerinin Analizi	135
Çizelge 27. Destek Boyutuna İlişkin Mann-Whitney U ve Kruskal-Wallis Testlerinin Analizi	136

Çizelge 28. İş Doyum Ölçeğine Göre Standart Sapma Değerleri ve Aritmetik Ortalama Sonuçları (n=200).....	138
Çizelge 29. İçsel Doyum Boyutuna İlişkin Mann-Whitney U ve Kruskal-Wallis Testlerinin Analizi.....	141
Çizelge 30. Dışsal Doyum Boyutuna İlişkin Mann-Whitney U ve Kruskal-Wallis Testlerinin Analizi.....	142
Çizelge 31. Ölçeklere İlişkin Mann-Whitney U ve Kruskal- Wallis Testlerinin Genel Analizi	143
Çizelge 32. Korelasyon Ölçeğine İlişkin Bulgular	144
Çizelge 33. Hipotez Sonuçlarına İlişkin Bulgular	146

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Geleneksel Yönetim, Yönetime Katılma, Personel Güçlendirme	21
Şekil 2. Yetenek Üçgeni	30
Şekil 3. Yönetici Desteği ve İş Doyumu Arasındaki İlişki.....	63
Şekil 4. Maslow Pramidi.....	67
Şekil 5. Adams'ın Eşitlik Teorisi.....	72

KISALTMALAR LİSTESİ

A.Ş. : Anonim Şirketi

WFTGA: World Federation Of Tourist Guide Associations

ARO: Antalya Rehberler Odası

MEGEP: Mesleki Eğitim ve Öğretim Sistemini Güçlendirme Projesi

TUREB: Turist Rehberliği Birliği

TUREDD: Turist Rehberleri Dayanışma Derneği

ÖSYM: Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Sınavı

YDS: Yabancı Dil Sınavı

TURSAB: Türkiye Seyahat Acentaları Birliği

1. GİRİŞ

Sanayi ve ticaretin gelişmesi, insanların farklı alanlarda çalışmalarını ve kazançlarının artmasını kolaylaştırmıştır. Yıl boyu yoğun bir şekilde çalışan kişilerin kendilerine ayırabilecekleri boş zaman değerlendirme, dinlenme ve eğlenme zamanları da haliyle kısaltmaya başlamıştır. Kendilerine ayırdıkları boş zaman faaliyetlerini en uygun şekilde değerlendirmek isteyen kişiler havayollarının ve deniz ulaşım araçlarının da gelişmesiyle birlikte alternatif yollar aramaya, başka ülkeleri gezmeye, yeni insanlarla tanışmaya, farklı ülkelerde yapılan kongrelere, fuarlara, seminerlere, uluslararası yarışmalara, konserlere, futbol maçlarına vb. katılmak için kendilerine ayırdıkları bütçeleriyle seyahat etmeye başlamışlardır. Ülkeler için tüm dünyada en çok kar getiren sektörlerden birisi olan turizm sektörü de insanlara konaklayacakları yerleri temin etmek, kişileri yorucu çalışma hayatlarından uzaklaştırmak, insanların huzurlu ve güvenli bir tatil geçirebilmelerini sağlamak adına oluşturulmuştur.

Tüm dünyada hızla yayılan bir sektör haline gelen turizm sektörü insanların alım güçlerine göre çeşitli sınıflarda hizmet sektörü adı altında kalifiye elemanların çalıştırılmasıyla, kişilerin istek ve arzularına cevap verecek şekilde kar getirisi yüksek olan sektörlerden biri haline gelmiştir. Turizm sektörünün gelişmesiyle sadece insanlara hizmet sunulmamış aynı zamanda da otellerin kurulması için inşaat sektörüne, otellerin içlerinin tasarlanması için çeşitli sanayi malzemelerine, farklı çalışma alanlarına da istihdam sağlanmıştır. Ayrıca turizm sektörü kültürlerin gelişmesine, yabancı insanların birbirleriyle tanışıp kaynaşıp dünya barışının sağlanması adına önemli fayda sağlamıştır.

Hızla gelişen ve büyüyen bir sektör haline gelen turizm sektöründe de diğer sektörlerde olduğu gibi yatırımcılar artmaya başlamış, müşterilerin taleplerine en iyi şekilde cevap vermek adına ultra lüks oteller, tatil köyleri açılmaya başlanmıştır. Dünya genelinde turizmden pay almak isteyen kişiler yeni iş alanları oluşturmaya başlamış, bu durum da kıyasıya bir rekabetin oluşmasına neden olmuştur. Sosyal ağlar, gazete ve dergi gibi yollarla reklam sektörü hız kazanmış, yüz yüze satış tekniklerini geliştirmek adına tur operatörleri devreye girmiş, tur ve tatil biletlerini

hizmete sunmak adına seyahat acentaları kurulmuştur. İnsanlara bu denli yoğun şekilde iş sağlayan, gelişmiş bir pazar hacmi oluşturan, ülke tanıtımlarını en iyi şekilde yapan geniş bir ağ merkezi oluşturulmuştur. Kalifiye eleman yetiştirmek üzere okullarda turizm fakültelerine bağlı rekreasyon, gastronomi, konaklama, seyahat acentacılığı ve tur operatörlüğü ve turist rehberliğine yönelik bölümler açılmıştır. Ülkeye gelen turistlere otellerde ve acentalarda tur satmak üzere tesis rehberleri ve acenta çalışanları yetiştirilmiş, ülke çapında turistleri gezdirmek, eğlendirmek, ülkeyi en iyi şekilde temsil etmek, gelen yabancılara kültür mirasını ve ülke zenginliklerini sunmak adına profesyonel turist rehberleri yetiştirilmeye başlanmıştır.

Turist rehberleri; misafirlerin her türlü sorumluluğunu üstlenen liderler, ziyaretçiler ve yerel halk arasında arabulucu olan, servis kalitesini, turist deneyimlerini, kalış sürelerini etkileyerek yerel halkın ekonomisine katkı sağlayan, turistlere ziyaret ettikleri yerleri anlamaları için yardımcı olan, ziyaretçilerin tekrar gelmesini sağlayacak şekilde destinasyonu tanıtan ve misafirperverliği geliştiren elçilerdir (Köroğlu ve Merter, 2012: 133).

Ülke tanıtımında en üst rolü bire bir anlatımla sağlayan turist rehberleridir. Bir turistin kazanımını sağlamak için turist rehberleri anahtar rol üstlenmektedir. Yapılan çoğu bilimsel araştırmaların da gösterdiği üzere turist rehberlerinin satın almada ve turist profilini geliştirme ve genişletmede etkileri oldukça büyüktür. Çünkü yabancı bir ülkeye gelip hiçbir yer bilmeyen bir kişiye uzman bir kişinin yardım etmesi ve anlatımda bulunması insanları huzurlu hissettirmektedir.

Bu çalışma, Türkiye’de mevcut olan profesyonel turist rehberlerinin iş doyumlarına etki eden ya da etki etmesi mümkün bazı faktörlerin bulunması bakımından yapılmaktadır. Turist rehberlerinin iş doyumlarına etki eden faktörlerden birinin personel güçlendirme olduğu ve personel güçlendirme uygulamalarıyla rehberlerin iş doyumuna ulaşabilecekleri düşünülmektedir. Bu bağlamda rehberlerin üzerindeki iş stresleri ve mesleklerini yapmalarına yönelik faaliyetlerini etkileyen faktörler araştırılmaya çalışılmıştır.

Çalışma dört ana bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde giriş kısmı adı altında çalışmanın problemine, amacına, önemine, varsayımlarına,

sınırlılıklarına ve tanımlarına yer verilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümü alanyazınla ilgilidir. Çalışma alanyazın adı altında, personel güçlendirme, iş doyumu, turist rehberliği ve konu ile ilgili daha önce yapılmış çalışmalardan oluşmaktadır. Personel güçlendirme, iş doyumu ve turist rehberliği kavramlarıyla ilgili detaylı bilgiler verilmiş ve kavramların birbiriyle ilişkilerine değinilmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde ise personel güçlendirmenin iş doyumuna etkisi ve turist rehberlerinin iş doyumsuzluğu ya da iş doyumluluğu üzerine etkisinin olup olmadığı araştırılan verilere göre değerlendirilmiştir. Çalışmanın son bölümünde ise incelenen veriler doğrultusunda rehberlerin iş doyumlarına ilişkin veriler sonucunda, bulgular geliştirilmiş, sonuç kısımları çıkarılmış ve yorumlarda bulunulmuştur.

1.1. Problem

Turizm sektörü kazanç sağlayan sektörler arasında yoğun bir rekabet içindedir. Çalışanların müşterilerin istekleri doğrultusunda hizmet sunduğu, emek yoğun olan çalışma alanlarından birisidir. Çalışma alanlarının ve saatlerinin genellikle sabit olmadığı sektörlerden birisi olan turizm sektöründe çalışanlar kısa süreli zaman dilimleri içerisinde en iyi koşulları ve hizmetleri sunmakla mükelleftir. Çalışanların bu yoğun çalışma koşullarında profesyonel şekilde çalışmalarını sağlayacak gerekli uygulamalar ve ekip ortamı yetkililer tarafından çalışanlara sağlanmalı, çalışanların güçlendirilmiş, kendilerine güvenen bireyler olmaları için çaba harcanmalıdır.

Çalışanların işine devam edebilmesi, bağlılığının artırılması, işinden memnun olması, kendi alanında bağımsız çalışabilmesi, sorumluluk alabilmesi için çalışanlara personel güçlendirme uygulamalarının verilmesi gerekmektedir. Çalışanların verimli çalışmaları, kendilerine güvenmeleri sonucunda iş doyumuna ulaştığı bilindiği için, iş doyumu ve motivasyon çalışanların işlerinden memnuniyet duymaları için gereklidir. İş doyumu ifadesine günümüzde neredeyse tüm işletmelerde değinilmektedir. İş doyumu kavramı şirket içi çalışanların işlerinde göstermiş oldukları faaliyetlerin kendilerine göre değerlendirilmesi şeklinde yorumlanmaktadır (Pelit, 2008: 81). İş doyumunda önemli olan noktalardan birisi de çalışanların işlerine olan verimliliklerinin artmasıyla yaptıkları işlerinden memnun olma olasılıklarının oranının da aynı doğrultuda artış göstermesidir (Çolak, 2009: 21).

İş doyumuna en çok ihtiyaç duyan bireylerden birisi de turist rehberleridir. Çünkü rehberlik mesleği yorucu ve güce dayalı bir iştir. Yapılan anlatıların olmasının yanında dinamiklik ve canlı performans isteyen bir meslek dalıdır. İşinde yeterli derecede ustalık sergileyemeyen, yaptıkları zorlu mesleğe karşın istedikleri ücreti alamayan, iş güvencelerinin ve emeklilik durumlarının zor olması rehberlerin iş doyumuna ulaşmalarını zorlaştırmaktadır. Turist rehberlerinin performanslarının düşme nedenlerinden birisi de iş doyumuna ulaşamamalarından kaynaklanmaktadır.

Yetkililerin üzerine düşen temel görev, işgörenlerin davranışlarını iyi analiz etmek ve bu davranışlarının nedenlerini anlayabilmektir. İş gören performansını artırabilmek için çalışanların önlerindeki gereksinimler karşılanmalıdır. Çünkü amaca ulaşmak için önce çalışanların gereksinimlerini bilmek ve istedikleri ölçüde onlara sunmak gereklidir. Diğer sektörlerle kıyaslandığında turizm sektörü emek yoğun sektörlerden birisidir. Bu yüzden çalışanlardan yoğun performans bekleniyorsa, çalışanların güçlendirilmiş, işlerinde istedikleri çalışma koşullarının sağlanmış olması gerekmektedir.

Bu bağlamda araştırmanın temel problemi, emek yoğun sektörde çalışan turist rehberlerinin güçlendirilmiş personel olarak iş doyumlarına ulaşip ulaşamadıklarını analiz etmektir.

1.2. Amaç

Çalışmanın temel amacı personel güçlendirmenin turist rehberlerinin iş doyumunu üzerindeki etkilerini belirlemeye yöneliktir. Bu sebeple çalışmada ulaşılmak istenen sonuç için turist rehberlerine sorulması gereken sorular şu şekilde olmaktadır;

1. Turist rehberlerinin iş doyum düzeyleri nasıldır?
2. Rehberlik mesleğine ilişkin rehberlerin doyum düzeylerine etki eden etkenler nelerdir?
3. Rehberlerin personel güçlendirme algıları ne düzeydedir?
4. Personel güçlendirmenin rehberlerin iş doyum düzeyleri üzerinde etkisi var mıdır?

5. Rehberlerin güçlendirilmiş personel olarak çalışmaları iş doyumuna ulaşmada kolaylık sağlar mı?

1.3. Önem

Turizm sektörünün getirdiği kar oranı ve ülke tanıtımı göz önüne alındığında turist rehberlerinin turizm sektörünün vazgeçilmez üyelerinden biri olduğu düşünülmektedir. Ülke imajının tanıtılmasında rehberlerin arabulucu rolleri bulunmaktadır. Rehberlerin turistlere en iyi şekilde hizmet sunabilmesi için iş doyumuna ulaşmaları ve güçlendirilmiş personel olmaları gerekmektedir. Dünya Turist Rehberleri Birliği (WFTGA) 'nin tanımına göre, turist rehberi alanında uzman, gerekli bilgi birikimine sahip, anlatım becerisi yüksek, yetkin kurum ve kuruluşlar tarafından ülkeye gelen yabancılara doğal güzellikleri, ülke tarihini ve doğa mirasını en iyi şekilde anlatabilen, özgüveni yüksek kişidir (<http://www.wftga.org>).

Turizm sektörü çok geniş olduğundan dolayı ülkeye gelen ziyaretçilerle turizm sektöründe çalışan rehber dışındaki çoğu kişi turistlerle iletişim ortamı bulamazken, rehberler turistlerin ülkeye geldikleri andan itibaren dönüş zamanlarına kadar her türlü ihtiyaçlarına çözüm bulmaktadırlar. Yapılan araştırmalarda ülkeye gelen yabancıların ilk karşılaştıkları ve en çok o yöre hakkında bilgi alıp, ülkelerine dönerlerken memnun kaldıkları kişiler turist rehberleridir. Bu yüzden oluşacak ülke imajında rehberlerin üstlendiği görevler çok önem taşımaktadır. Ülkeye yeni gelen turistler hakkında önemli bilgiler paylaşan, turistlerin memnun ayrılmalarını sağlayan, ülke tanıtılmasına ön ayak olan rehberlerin görevleri, onların iş doyumlarının yüksek olmalarına ve alanlarında uzman olmalarına bağlıdır. Motivasyonu düşük rehberlerin mesleklerini severek yapmaları ya da turistlere faydalı bilgiler vermeleri beklenmemektedir. Dolayısıyla rehberlerin bağlı buldukları odalar, çalıştıkları seyahat acenta sorumluları rehberlerin iş doyumlarını artıracak davranışlarda bulunmalıdırlar (Köroğlu, 2011).

Rehberlerin olumsuz herhangi bir davranışı sadece bağlı buldukları acentaların kötü tanınmasına değil aynı zamanda ülke imajının da yanlış yorumlanmasına neden olmaktadır. Bu yüzden turist rehberlerinin iş doyum

düzeylerinin belirlenmesi, bağılı buldukları kurum ve acentalardaki iş doyumuna neden olan eksikliklerin analiz edilmesi, rehberlerin işlerinde kendilerini güçlendirilmiş hissetmeleri gerekmektedir. İlgili alanyazın taraması sonucunda konuyla ilgili bir çalışmaya rastlanmamış olması nedeniyle konunun öneme sahip olduğu ve özgün bir çalışma olduğu düşünülmektedir.

1.4. Varsayımlar

Çalışmanın bazı varsayımları bulunmaktadır. Araştırmaya dahil edilen rehberlerin anket çalışmasını etik kurallara uygun olarak, gerçekçi dolduracakları varsayılmıştır. Türkiye’de profesyonel turist rehberliği mesleğini faal olarak yapan rehberler araştırmanın içerisine dahil edildiğinden dolayı belirli zamanlarda rehberlerin çoğunlukta olacağı düşünülen konferans ve seminer etkinliklerine gidilerek rehberlere ulaşılacağı varsayılmıştır.

Araştırmaya konu olan rehberler üzerine yapılan anket çalışmasında örneklem için gerekli olan sayıya ulaşılması diğeri bir varsayımdır.

1.5. Sınırlılıklar

Çalışmada birtakım sınırlılıklar bulunmaktadır. Çalışmanın örneklemini Türkiye’de faal olarak çalışan profesyonel turist rehberlerine yönelik olarak belirlenmiştir. Yeni meslek yasasına göre turist rehberleri çalışmak için her sene bağılı buldukları meslek odalarından belirlenen harç ücretini ödemek koşuluyla çalışma kartlarını temin etmek durumundadırlar. Çalışma kartı almamış olan rehberler o sene için aktif olarak rehberlik yapmayan eylemsiz rehber olarak adlandırılmaktadırlar. Çalışma kartını alan rehberler ise eylemli rehber olarak acentaya bağılı ya da özel turlar şeklinde çalışmaktadırlar. Araştırmada rehberlik çalışma kartını almış, aktif olarak çalışan turist rehberleri çalışmaya dahil edilmiştir. Eylemsiz rehberler ve/veya yasal olmayan yollarla çalışan kişiler çalışmanın dışında bırakılmıştır.

Bir diğer önemli sınırlılık rehberlerin çalışmaya katkı sağlama noktasında isteksiz olmalarındır. Araştırma yapılırken rehberlerin çoğunun türlü bahaneler bularak araştırmayı yapmaktan uzak durduğu, araştırmanın gereksiz olduğunu özellikle vurguladıkları, her ne kadar iş doyumları yüksek olsa bile kendilerine fayda sağlamayacağını düşündükleri, çalışmanın sadece kağıt üzerinde kaldığını ısrarla tekrarladıkları gözlemlenmiştir.

1.6. Tanımlar

Personel Güçlendirme; kişinin kendi tecrübelerini var olan bilgisiyle harmanlayıp yetkili olduğu alanda alacağı kararlar ve farklı tecrübeler yönünden, yaptığı işin her alanında kendisini sorumlu tutmasıdır (Fernandez ve Moldogaziev,2010: 25; Akgün, 2015: 4).

Kişisel yetkinlik; kişinin yaptığı işlerde kendisinin daha rahat çalışabileceği konusunda yetkilerini kullanabilmesidir (Seçgin, 2007: 15).

Anlam; işverenin çalışanlarla ilgili uyumluluğunu ortaya koyar. Hem alışanların hem de örgütün sahip oldukları değerlerin iş için aynı oranda değere sahip olmasını ifade eder (şen, 2010: 14).

Etki; alışanların işin gidişatı ve işleyişi üzerinde etkiye sahip olması anlamına gelmektedir (Kesen, 2015: 6533). İşgören çalıştığı işe yönelik durumlarda etki faktörünü kullanabildiği lde kendisini daha güçlü hissetmektedir (Seçgin, 2007: 15).

Hür irade; otonomi ya da hür irade bireyin işi ile ilgili konularda kendi alan sınırları dahilinde özgürce hareket edebilmesini ifade eder. Faaliyetleri başlatırken ya da var olan faaliyetleri düzenlerken veya sürdürürken ilgili konularda inisiyatif kullanabilmesidir (l, 2008: 37; şen, 2010: 14).

Yetki devri; st kademelerde bulunan kişilerin yetkilerinin tamamını ya da bir kısmını alt kademede çalışanlara bırakması, ama sorumluluğun yine kendilerinde olması anlamına gelmektedir (Gülcan, 2007: 226; Arda, 2006: 17).

Motivasyon; asıl olarak Latince “Movere” kelimesinden türeyen motivasyon sözcüğü kişinin kendisiyle ilgilidir ve insan davranışlarının harekete geçirilmesiyle alakalıdır (Beşyaprak, 2012: 6; Çelebi, 2009: 18).

Katılım ve karar verme yetkisi; katılım ya da yönetime katılmada asıl amaç çalışanları teşvik etmek, yapabileceklerinin sınırı olmadığını göstermektir (Koç, 2008: 9).

Yenilik; farklı metotların tedarikçilere ya da çalışanlara yararlar sağlayacak şekilde geliştirilmesi, çalışanların yeni yöntemleri kullanmaları için geliştirilen kavramdır (Allanazarov, 2008: 32-33).

Sorumluluk; sorumluluk kavramı personel güçlendirme kavramının içinde hem personelin kendisine güven duyması, hem yöneticilerin işlerinde personeli desteklemesi hem de örgüt içinde liderlerin ve çalışan personelin iş özgürlüğünün önünün açılması açısından güçlendirme modelinde yer alması gereken bir kavramdır (Demir, 2013: 31).

Kaynaklara ulaşabilirlik; kaynaklara ulaşabilirlik, işletme yönetiminde istenilen sonuca varma, hedeflenen değerleri saptama, güçlendirilmiş personelin istediklerini yerine getirme olarak belirtilir. Personel için ulaşılmak istenen hedef ve saptamalar neler ise bu amaçlar gerçekleştiği zaman personel güçlendirilmiş olmaktadır (Demir, 2010: 19).

Takım; takım, ortak hedeflere yönelik olarak çalışan grupların bilgi ve yeteneklerini birleştirmeleri sonucu, küçük gruplara ayrılarak daha faydalı işler çıkarma, birbirine destek olma ve sorumluluklarının aynı amaç doğrultusunda gelişmesi anlamına gelmektedir (Allanazarov, 2008: 30).

Otonomi; otonomi, çalışanların işlerini yerine getirme konularında sorumluluk üstlenebilme, işin başlayışı ile ilerleyişi ve sonlandırılışı sırasında yeterli düzeyde bilgi birikimine sahip olma ve yetki kullanma anlamına gelmektedir (Çalık Arslan, 2012: 38).

İş; iş temel anlamıyla ele alındığında, günlük hayatta insanların hayatlarını devam ettirebilmek için yaptıkları çaba ve uğraşların tümüdür (Durak Batıgün ve Hisli Şahin, 2006: 33).

İş doymu; iş doymu kavramı, insanların ihtiyaç duydukları temel etkenlerin ve insanların günlük hayatta yaşadıkları pozitif ya da negatif etkilerin yaşantı şartlarını etkilemesinden kaynaklanan tavır ve davranışlar olarak ifade edilmektedir (Menişa, 2006: 46).

Denetim ve Yönetim; çalışanlar kendilerini ifade ederlerken yönetimin desteğini aldıklarının bilincinde olduklarını farkederlerse, iş doyumuna ulaşmalarının kolaylaşmasının yanında, şirket içi yöneticilerin de çalışanlarla empati ve güven ortamı oluşturmaları sağlanmaktadır (Küçük, 2014: 21).

Ücret; örgütsel faktörlerin içinde yer alan ücret kavramı, çalışanların aralarında hiyerarşinin belirlendiği ve denge sınıfının olduğu, insanların birbirleriyle ve çevreleriyle yaptıkları işlerde statünün de etkisiyle pay değerlerinin değiştiği, doyum ve doyumsuzluğun farklı hal aldığı kavramlardan birisidir (Tortumluoğlu, 2014: 32).

Cinsiyet; cinsiyet kavramı genel bir ifadeyle şirket içi çalışanların aralarındaki mesafeyi ve yaptıkları işin ayırdını sunmaktadır (Koyutürk, 2015: 4).

Kapsam kuramı; kapsam kuramı diğer bir ifadeyle içerik kuramı, kişilerin değer yargılarını birer birer sergileyen, çalışanların motivasyonlarını güdüleyen, iş doyumuna ulaşmayı kişiler için kolaylaştıran kuramları kapsamaktadır (Mumcu, 2014: 22).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi; Maslow'un ortaya koyduğu hiyerarşi biçimindeki belirlenen ihtiyaçlar (fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı, ait olma ve sevgi ihtiyacı, takdir ve saygı ihtiyacı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı) kişilerin alt düzeyden üste doğru belirledikleri ifadeleri sunmaktadır (Kaynak, 1995; Yılmaz, 2013: 81-83; Küçük, 2014: 22; Akbaş, 2015: 63-67; Yüce, 2015: 28).

Valans; kişilerin çabaları sonucunda istediği sonuca ulaşmasını hedeflemektedir.

Beklenti; gösterilen çabaların istenilen sonuçlara ulaşmasını ifade etmektedir.

Araçsallık; kişilerin istedikleri sonuca ulaşabileceklerine inanmalarını ifade etmektedir.

Moral; moral kavramı yapılan değerlendirmelere göre, kişilerin işin gidişatı hakkında verdikleri olumlu ya da olumsuz tepkileri, işin işleyişine göre insanların motivasyon düzeylerinin artması ya da azalmasını ifade eden bir kavramdır (Kamiloğlu, 2014: 25).

Turist rehberi; turun organizasyonunu sağlayan, seyahat acentaları ile bağlantısı olan, tura çıktıktan itibaren turun sorumluluğunu üstlenen, tura katılanlara gerekli anlatıları profesyonel biçimde yapabilen, ülkesinin tanıtımında ve ülke turizmine olan katkılarında büyük paya sahip olan kişidir (Demircan, 2007: 6).

2. İLGİLİ ALANYAZIN

Bu bölümde personel güçlendirme, iş doyumu ve turist rehberliği kavramlarıyla bilgi verilmekte ve bu kavramların birbiriyle ilişkileri incelenmektedir.

2.1. PERSONEL GÜÇLENDİRME KAVRAMI

Günümüz dünyasında sürekli gelişen teknoloji, rekabet anlayışı (Çavuş ve Akgemci, 2016: 230) ve insanların artan istekleri, çalışanlar ve organizasyonlar arasında değişiklik yapılmasına neden olmaktadır. İşletmeler de bu yüzden iş yapılanmasında ve işleyişinde yeni yöntemler geliştirmek ve çalışanlarına olan güven duygusunu artırmak durumundadırlar (Çavuş, 2008: 1288). Doğan (2006)'a göre; personel güçlendirme farklı kişilere değişik anlamlar yüklediği ve kişilere göre zıt bakış açısına sahip olduğu için karmaşık bir yapıdadır. Çünkü iş yerinde çalışan üst düzey yöneticilerin çoğu personel güçlendirmenin önemli derecede yetki ve sorumluluk gerektiğine inanmaktadır. Onlara göre personel güçlendirme iki grupta temsil edilir (Quinn ve Spreitzer, 1997: 37).

Bu kavramlardan ilki, belirli bir kesimin iş yerinde çalışan üst düzey yöneticilerin işlerinde yetki ve sorumluluk alanlarına göre en üst rütbeden başlayıp alt kademelere göre ast-üst dengesi içinde gelişmesi gerektiğini savunurken, diğerleri ise rütbe ayrımı yapılmaksızın çalışanlara yetki ve sorumluluk verilmesi gerektiği görüşünü savunmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007: 1). Çünkü personel güçlendirmenin katkılarıyla, çalışan personel kendi yetki ve sorumluluklarını kendisi geliştirerek özgüven sahibi olmaktadır. Bu sayede çalışanların işlerindeki özverisi artarak, müşteri ilişkilerinde ve kendi başlarına karar alma ve verme konularında söz sahibi olmaları sağlanmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007: 1).

Çalışanları işlerinde başarıya teşvik etmek çalışanlar adına motive edici (Yüksel ve Erkutlu, 2003: 132) bir yöntem olarak kabul edilirken, yöneticiler adına yetki devretmek olarak kabul görmektedir. Oysa ki çalışanlar işbirliği, motivasyon, birlikte çalışma isteği olarak güvene dayalı çalışma ortamı sağlamakta ve karar alma

konusunda çalışanlar kendi alanları ile ilgili konularda ve uzmanlıklarında doğrudan ya da dolaylı olarak kararları etkileyebilmektedirler (Er ve Altuntaş, 2014: 155).

2.1.1. Personel Güçlendirmenin Tanımı

Aktaş (2008)'e göre; personel güçlendirme çalışanlar ile mevcut durumun (gücün) paylaşılması sonucu çalışanların kendilerine ve bağlı buldukları kişilere yaptıkları katkının bilincine varmalarıdır. Şenel (2006) 'in yaptığı açıklamada ise, insanlar çalıştıkları yerlerde kendilerine verilen görevleri yerine getirirken aynı zamanda da güç (yetki) sahibi olabilirler. Fakat yetki verilen kişi güçlendirilmek istenirken, yetkiyi alan kişi de kendisini başarılı olacağına inandırmalıdır.

Çizelge 1. Personel Güçlendirme ve Güç Arasındaki Fark

GÜÇ	PERSONEL GÜÇLENDİRME
<ul style="list-style-type: none">Dışsal kaynak	<ul style="list-style-type: none">İçsel kaynak
<ul style="list-style-type: none">Herkes sahip olamaz	<ul style="list-style-type: none">Güçlendirilen herkes sahip olur
<ul style="list-style-type: none">Başkalarında söz sahibi olma	<ul style="list-style-type: none">Başkalarında var olanı uygulatma
<ul style="list-style-type: none">Rekabete yol açmaktadır	<ul style="list-style-type: none">İşbirliği sağlar

Kaynak: Şenel, Özlem. (2006). Personel Güçlendirmenin Örgüt Kültürüne Etkisi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir.

Personel güçlendirme karar verme yetkisine sahip olan bir kişiye verilen yetkilerin, yetki dışında kalan kişilere de verilmesidir (Çuhadar, 2005: 2; Doğan ve Demiral, 2007: 284). Personel güçlendirme çalışanlara destek olma, işlerini kolaylaştırma, motivasyonlarını geliştirmek için çalışanları yönetimde söz sahibi yapmaya denir (Karakas, 2014: 80). Sarialtın ve Yılmaz (2007)'e göre; personel

güçlendirme çalışanları sadece belirli konularda yetenekli kılmaz, aynı zamanda sorunlarla başa çıkmada daha özgüveni yüksek, kendine güvenen bireyler haline getirir.

Doğan (2003) ise personel güçlendirmeyi şöyle tanımlamaktadır; çalışan astların görev dağılımında hem üzerine düşen sorumluluğu alabilmeleri hem de bunu diğer davranışlarında sürdürebilmeleridir. Başka bir tanıma göre ise personel güçlendirme; potansiyel gücün çalışanlarla paylaşılması (Doğan ve Kılıç, 2007: 56) ve bunun sonucunda çalışanların kendilerine ve örgüte yaptıkları katkıların bilincine varmalarındır (Gürbüz, 2012: 7).

Diğer bir ifadeyle personel güçlendirme, kişinin kendi tecrübelerini var olan bilgisiyle harmanlayıp yetkili olduğu alanda alacağı kararlar ve farklı tecrübeler yönünden, yaptığı işin her alanında kendisini sorumlu tutmasıdır (Fernandez ve Moldogaziev,2010: 25; Akgün, 2015: 4).

Bown ve Lawler personel güçlendirmeyi çalışanların işletmenin dört temel bileşenini paylaşmaları şeklinde yorumlamaktadırlar (Kabak, 2014: 9);

- İş yerinin performans değerlendirmesi,
- İş yerinin ödülleriine dair değerlendirme,
- İş yerinin performansına ait diğer çalışanlarla bilgi alışverişi yapma,
- İş yeriyle ilgili verilecek kararları işletme çalışanı ile paylaşmadır.

En genel anlamda personel güçlendirme; çalışan personelin sorumlu olduğu üstlerine karşı herhangi bir onay yetkisine sahip olmadan karar aldıkları ve alınan bu kararları bilgi birikimi ve becerileri doğrultusunda şirketin geleceğini olumlu yönde etkileyerek sorumluluklarını bizzat üstlendikleri uygulamalardır (Tetik, 2015: 409).

2.1.2. Personel Güçlendirmenin Boyutları

Yapılan alanyazın çalışmasında personel güçlendirme davranışsal ve bilişsel olmak üzere iki grupta incelenmektedir. Davranışsal personel güçlendirme çalışanlara yetki devrini sağlamak ve yapabileceklerine sınır koymadan yönetime

katılmalarını sağlamayı amaçlamaktadır. Bilişsel boyuttaki çalışmalar ise genellikle çalışanları psikolojik anlamda güçlendirmeyi amaçlamaktadır (Honold, 1997: 202).

2.1.2.1. Personel Güçlendirmenin Davranışsal Boyutu

Davranışsal personel güçlendirme bir yönden personelin yapabilecekleri imkanlar doğrultusunda yönetimde söz sahibi olmasını sağlarken, diğer bir taraftan da yöneticilerin personeli güçlendirmeye yönelik tutum ve davranışlarının nasıl olması gerektiğini belirler (İnci Bolat vd, 2009: 217; Demir, 2013: 8). Bu sayede var olan gücün çalışanlara yani astlara verilmesi, şirket içi çalışanların üstlerine ve iş yerine daha verimli hale gelmesini sağlayacaktır (Flutra, 2011: 11).

Davranışsal personel güçlendirme kişisel gelişim, liderlik teorisi ve motivasyon teorileri ile de yakınlık göstermektedir (Hüseyinoğlu, 2011: 41);

- İnsan kaynaklarının motive edilmelerinin en önemli nedeni insanlara kendi bilgi ve becerileri doğrultusunda yeteneklerini kullanma fırsatlarının verilmesidir. Kendi bilgi ve becerileri doğrultusunda çalışma istemleri kişileri kendine daha çok güvenen, özgüveni yüksek bireyler haline getirir.
- Liderlik teorisi ise, tam anlamıyla personel güçlendirmeyle alakalıdır. Karar verme yetkisi ve verilen kararları en iyi şekilde temsil etme ve görevlerini yerine getirme bireylerin örgütsel çalışmalarıyla doğru orantılıdır.
- Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine göre, kişi kendi alanındaki alt kademedeki bir işi başarıyla tamamladığı zaman daha fazla bilgiye ulaşma ihtiyacı hissedecek ve böylece kendisinde var olan başarıma hırsını ikiye katlayarak ikinci yani bir üst kademeye geçmeye çalışacaktır.

Yönetim sistemindeki personel güçlendirme uygulamalarının çalışanlara daha verimli hale getirilebilmesi için bazı kriterler vurgulanmaktadır (Eren Gümüştekin ve Emet, 2007: 4; Işın, 2009: 18; Şen, 2010: 12);

- Çalışılan kurum içinde paylaşımcı fikirler üretmek,
- Üstlerin sürekli desteğini almak,
- Personel güçlendirmeyi destekleyen bir yapı sağlamak,

- Kurum içerisindeki paylaşılacak bilgiler doğrultusunda çift yönlü bilgi akımı oluşturmak,
- İş ile ilgili materyalleri katılımcıya sağlamak ve bu sayede katılımcının yetkilendirilmesine yardımcı olmak,
- İş yerinin vizyon ve misyonunu iyice anlamak ve çalışanlara bu amaç ve hizmetleri doğru şekilde açıklamak,
- Çalışanların motivasyonunu artırmak için çalışanları sürekli yaptıkları işler konusunda desteklemek,
- Çalışanlara koçluk ve mentorluk hizmetleri sunarak daha başarılı olmalarını sağlamak,
- Çalışanların iş sahaları içinde sınırlarını belirleyerek bu sınırlar dahilinde çalışanlara bağımsızlık kazandırmak şeklinde yorumlanmaktadır.

2.1.2.2. Personel Güçlendirmenin Bilişsel Boyutu

Spreitzer (1995) personel güçlendirmenin bilişsel boyutunu, bu konuda araştırma yapan araştırmacıların aslında bilişsel boyutu psikolojik olarak gördüklerini ve yöneticilerin astlara doğru yönelttiği gücün aslında astlar tarafından nasıl değerlendirildiklerine dikkat çekmektedir şeklinde değerlendirmiştir (Özaksu, 2006: 7; Hüseyinoğlu, 2011: 42).

Personel güçlendirmeyi farklı bir boyuttan değerlendiren araştırmacılar aslında psikolojik alana değinmekte ve güçlendirmeyi psikolojik olarak ele almaktadırlar. Çalışan kişilerin algılarını ve çalışma koşulları içindeki durumlarını, işgörelere yaklaşma şekillerini, kendilerini nerede gördüklerini araştırarak öz yeterliliklerini geliştirmeye çalışmaktadırlar (Şen, 2010: 13; Aras, 2013: 10).

Personel güçlendirme konusunda çalışanlar kişisel yetkinlik, anlam, etki ve hür irade olmak üzere dört farklı yaklaşım sergilemektedir (Özaksu, 2006: 7);

Kişisel yetkinlik: kişinin yaptığı işlerde kendisinin daha rahat çalışabileceği konusu

nda yetkilerini kullanabilmesidir (Seçgin, 2007: 15).

Anlam: işverenin çalışanlarla ilgili uyumluluğunu ortaya koyar. Hem çalışanların hem de örgütün sahip oldukları değerlerin iş için aynı oranda değere sahip olmasını ifade eder (Şen, 2010: 14).

Etki: Çalışanların işin gidişatı ve işleyişi üzerinde etkiye sahip olması anlamına gelmektedir (Kesen, 2015: 6533). İşgören çalıştığı işe yönelik durumlarda etki faktörünü kullanabildiği ölçüde kendisini daha güçlü hissetmektedir (Seçgin, 2007: 15).

Hür irade: otonomi ya hür irade bireyin işi ile ilgili konularda kendi alan sınırları dahilinde özgürce hareket edebilmesini ifade eder. Faaliyetleri başlatırken ya da var olan faaliyetleri düzenlerken veya sürdürürken ilgili konularda inisiyatif kullanabilmesidir (Çöl, 2008: 37; Şen, 2010: 14).

2.1.3. Personel Güçlendirmenin Tarihçesi

Küreselleşme ve sanayi devriminin gelişmesiyle birlikte artan bir rekabet ve iş gücü kapasitesi ortaya çıkmıştır. İşletmeler teknoloji ve rekabetin gerisinde kalmamak için sürekli mücadele içine girmişlerdir. Bunun sonucunda şirketler takım çalışmasına uygun, rekabet gücü yüksek, kendi işinde üstünlük sahibi, özgüven ve motivasyonu yüksek, çözüm üretebilen çalışanlar aramaya başlamışlardır. Bu yüzden işin içinde olan, işine hakim bireyler kurum içerisinde daha verimli iş gücü elde etmek için güçlendirilmeye başlamıştır (İlisu, 2012: 14; Gürsoy, 2014: 2).

Personel güçlendirme 1980'li yıllarda çok sık kullanılmasına rağmen, aslen köken itibariyle teoloji, sosyoloji ve psikoloji olmak üzere günümüzden yaklaşık yüzyıl öncesine kadar dayanmaktadır (Malçok, 2011: 41). Personel güçlendirme, Adler tarafından 1927'de üstünlük güdüsü kavramının içinde, White tarafından 1959'da etkililik güdüsünde, Brehm tarafından 1966'da psikolojik tepki kuramında ve 1978'de Harter tarafından yarışma güdüsünün içinde bireylerin öz değerlikleri ve özgürlüklerinde yer almış bir kavramdır (Whetton ve Cameron, 1998: 446).

Sanayi devriminden önce üretim sadece vasıflı kişiler tarafından gerçekleştirilirken, sanayi devriminden sonra o işte ustalaşmış zanaatkarlar tarafından yapılmaya başlamıştır (Sancar, 2012: 6). Personel güçlendirmenin asıl

ortaya çıktığı dönemler ise yönetim sisteminde insan ilişkilerinin üst seviyelere ulaştığı 1950'li yıllardır (Uzun, 2007: 2). Mr. Gregor'un X ve Y teorisini 1960 yılında liderliği insan doğasına uygulamasıyla birlikte güçlendirmeye yeni bir bakış açısı getirmiştir. İnsana odaklı olan, insan yönelimli ve demokratik bir yönetim şeklini benimsediği için güçlendirme kavramı da Y kuramının içinde yer almıştır (Pitts, 2005: 7).

Personel güçlendirme bugünkü anlamıyla 1980'li yıllarda kullanılmasıyla birlikte Block tarafından üzerinde çalışmalar yapılarak genişletilmiştir. Block personel güçlendirmeyi çalışanların ruh hali, durum ve şartları olarak ele almış ve çalışanları güçlendirmek için planlamalar yapmıştır (Demir, 2010: 8). Personel güçlendirme kavramı günümüzde işletme sektöründe sıkça kullanılan bir kavram haline gelmeye başlamıştır (Çalık Arslan, 2012: 7).

Doğan (2003)'a göre personel güçlendirmeyi terim olarak ilk kullanan kişiler; 1983'te Harison ve Kanter, 1985'te Bennis ve Naus, 1986'da Burke ve Neilsen, 1987'de Block ve 1988 yılında House'dur.

Çizelge 2. Personel Güçlendirmenin Gelişme Yılları

1920	Çalışanların uyum içinde olması	Taylor yaklaşımı
1930	İnsan İlişkileri Yaklaşımı	İşçilerin kendilerini güçlü hissetmesi
1960	İş geliştirme ve kapsamlı hale getirme	Çalışanlara faydalı işler sunma
1970	Endüstrinin gelişmeye başlaması	Çalışanların işe katılma paylarının yüksek olması
1980	İşgörenin işe katılım oranının yüksek olması	İşgörenin işe katılma konularında gelişmesi
1980 ve sonrası	Personel güçlendirme uygulamalarının gelişmesi	Çağdaş anlamda personel güçlendirme

Kaynak: Seçgin, Yılmaz. (2007). Otel İşletmelerinde Personel Güçlendirme Yönetimi ve Bir Uygulama, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Tokat.

2.1.4. Personel Güçlendirme İle Benzer Kaynaklar

Personel güçlendirme kavramı yönetime yakın tarihte girdiğinden dolayı işletme biliminde sıkça kullanılan bir terim ve örgütlerde fazlaca karşılaşılan bir kavramdır (Zencir, 2004: 30). Personel güçlendirme kavramı alanyazında çok sık kullanıldığından dolayı, genel itibariyle yetki devri, motivasyon ve katılım gibi kavramlarla karıştırılmaktadır. Fakat personel güçlendirme sözü geçen bu kavramlardan daha geniş bir ifadeye mahsustur (Yıldırım, 2010: 19; Beşyaprak, 2012: 5). Çünkü hem uygulanması kolay değildir hem de kavram olarak diğerlerinden daha kapsamlıdır (Uluçay, 2004: 83).

Koçel'e göre güçlendirme unsurları, örgüt, güçlendirilecek insan ve yönetici unsuru olmak üzere üç grupta incelenirken Neush ve Siebenaler'e göre ise, sorumluluk, bağlılık, güven, bilgi paylaşımı, özgürlük, eğitim, geri bildirim ve performans olarak ele alınmıştır. Conger ve Kanungo ise örgütsel, kişisel ve kişiler arası olarak incelemiştir (Alkan, 2010: 11).

2.1.4.1. Yetki Devri ve Personel Güçlendirme

Yetki devri, üst kademelerde bulunan astların yetkilerinin tamamını ya da bir kısmını alt kademede çalışanlara bırakması, ama sorumluluğun yine kendinde olması anlamına gelmektedir (Gülcan, 2007: 226; Arda, 2006: 17). Yetki devri ve personel güçlendirme birbirine benzetilen fakat özünde birbirinden farklı iki kavramdır (Çelebi, 2009: 16). Yetki, bir örgüt içinde yer alan yöneticilere verilmiş rütbedir (Yıldırım, 2010: 21). Yetki kavramı her yönetici tarafından kendi sınırları içerisinde sahip olması gereken bir unsurdur ve çoğu yönetici yetki kavramına pozitif bakmaktadırlar. Güçlendirme kavramında yetki ve sorumluluk bir kişide toplanmıştır (Şimşek, 2004: 16-17). Bu güçlendirme unsurunun temelinde hiyerarşik bir yapılanma görülür ve yetki alt kademede çalışan astlara devredilerek yönetimde katılım sağlanmaya çalışılır (Denkdemir, 2010: 70). Yetki devri şu şekilde özetlenebilir (Koç, 2008: 16);

- Yetki, yöneticiye verilmiş bir haktır,
- Bu hakkı kullanmak isteyen birisinin karar vermesi ya da hamle yapması gerekmektedir,

- Yetki şirket içi çalışanları motive etmek ve örgüt performansını yükseltmek için kullanılır,
- Örgüt içindeki kişiler kişisel çıkarları doğrultusunda değil yetkinin gerektirdiği şekilde bu hakkı kullanabilirler,
- Yetki durumu hiyerarşik bir düzene sahiptir ve en üst basamaktan alt kademeye doğru bir yapı izler.

Yetki devri ile personel güçlendirmeyi birbirinden ayıran özelliklerden birisi de; personel güçlendirme kavramında yetki verilen kişinin o işi daha iyi yapabileceği inancının olmasıdır. Yetki devrinde ise bu durum, yetki verilen kişi işi ne kadar iyi yapsa da bağlı bulunduğu bir üst vardır ve sürekli danışmak durumundadır (Koç, 2008: 15). Yetki devri üç boyutta incelenmektedir (Şimşek, 2004: 17);

- Yönetici tarafından astlara görevler verilmesi,
- Verilen görevleri yerine getirebilmek için serbest çalışma modeli sunulması,
- Görevleri yerine getirme bilinciyle üstlere bağlı kalınarak çalışılmasıdır.

2.1.4.2. Motivasyon ve Personel Güçlendirme

Asıl olarak Latince “Movere” kelimesinden türeyen motivasyon sözcüğü kişinin kendisiyle ilgilidir ve insan davranışlarının harekete geçirilmesiyle alakalıdır (Beşyaprak, 2012: 6; Çelebi, 2009: 18). Kişilerin kendi isteklerini, istediklerini yapmalarıyla ilgilidir ve yapılan iş farklı kişiler tarafından farklı anlamlar taşımaktadır (Denkdemir, 2010: 73);

- Yapılan işin ekonomik değeri ve anlam bütünlüğü,
- İşin sosyal boyutu,
- İşin psikolojik değerini kapsar.

Personel güçlendirme ve motivasyon birbirinden bağımsız kaynaklardır. Motivasyon kavramında amaç personeli bağımsız hale getirmeden işletmeye yararlı olmasını sağlamaya çalışmak iken, güçlendirme kavramında ise, personelle birlikte

işbirliği içinde olmak, gerekli şartları sağlamak, personeli yetiştirmek ve bu sayede doğru bilgiyi elde etmek olarak yorumlanmaktadır (Öksüz, 2010: 25).

Personel güçlendirme kavramında da değinildiği gibi, personeli güçlendirmek hem şirkete hem de çalışanlara faydalar sağlayacaktır. Güçlendirilmiş personel sürekli kendisine güven duygusu hissederek gelişmeye ve değişmeye açık hale gelecektir. Personeli teşvik edici konularda geliştirmek ve güçlendirmek, bağlı bulunduğu alanda bağımsızlığını sağlamak örgüt ve çalışanlar arasında yapıcı bir bağ sağladığından dolayı motivasyonu düşük bir çalışanın ne örgüte ne de kendisine faydası olabilir. Bu yüzden motivasyon ve personel güçlendirme kavramları birlikte düşünülmelidir (Giderler Atalay, 2009: 16; Karakoç, 2009: 42).

İş yerlerinde özellikle çalışanları motive etmek, iş gücünü yüksek tutmak, verimliliği artırmak adına personelle ilgili kazanç sağlama, güvenlik, statü kazanma, kararlara katılma, risk alabilme, çalışma arzusu uyandırma gibi bazı düzenlemeler yapılmaktadır (Veranyurt, 2009: 29).

2.1.4.3. Yönetime Katılma ve Personel Güçlendirme

Katılım ya da yönetime katılma çalışanların çalıştıkları kurum ve kuruluşları için yönetimde söz sahibi olma, ortak bir platform oluşturma, şirket içi yönetim şartlarını sağlama ve karar verme süreçlerinde etkin rol oynama anlamına gelir (Koç, 2008: 16). Katılım öncelikle yönetime katılacak olanların karar verme sürecini ve bu sürecin ardından yönetimde yer almalarını ifade eder (Müdü, 2009: 38). Yönetime katılmanın üç temel özelliği vardır (Demiral, 2008: 16);

- Bir şirkette çalışan astların yaptıkları işlerde yetkilerini kullanarak bağımsız şekilde ilerleyebilmeleri için yönetime katılmaları,
- Yönetime katılanların çalışmalarını sağladıkları ortamlarında ihtiyaçlarını karşılayabilecekleri imkanların sunulması,
- Çalışan ve örgüt yöneticileri arasında imkanların sağlanmasıyla birlikte yönetimde kalıcı ve doğru kararlar alınmasıdır.

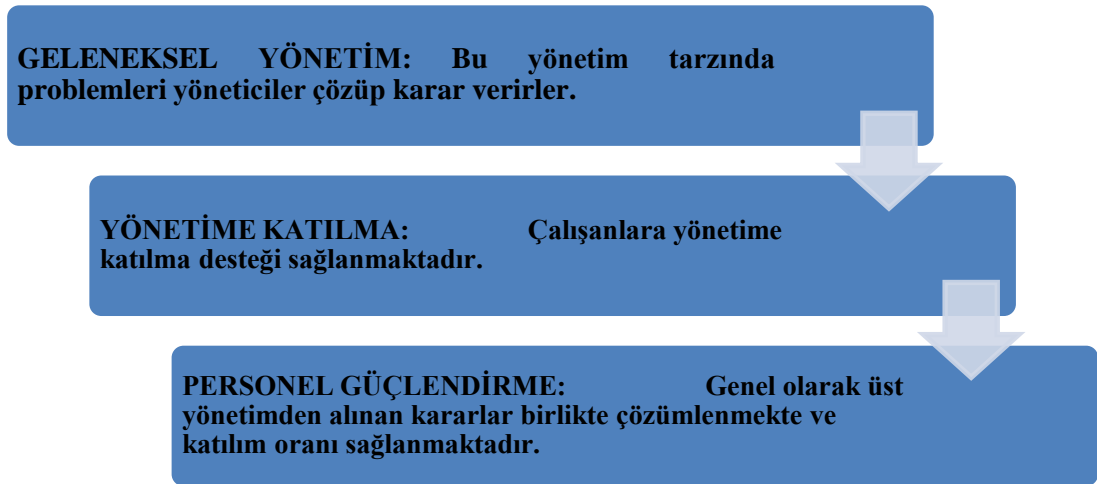
Katılım ya da söz sahibi olma, toplam kalite yönetiminde de belirtildiği üzere yönetimde etkili olma, çalışanların şirket içinde olan olaylara tarafsız kalmaması ve

üzerlerine düşen görevleri yerine getirmesi, gerektiği ölçüde etkinlik sağlamasını ifade eder (Hacımustafaoğlu, 2008: 12).

Örgütün astların yaptıkları işlere veya çalışan kişilerin üstlerin yaptıkları faaliyetlere katılmaları, karar verme sürecindeki eylemlere katılanların kendilerinin veya diğer yöneticilerin psikolojik durumlarının ortak hedefte buluşması ve çalışanlarla yöneticilerin bir araya gelerek birlikte örgütün maddi manevi gücünü desteklemeleri katılım ya da katılma durumunu önemli derecede etkiler (Uzun, 2007: 8).

Katılım çalışanların karar verme süreçlerine vurgu yapar. Yani çalışanların katılıma geçmeleri aslında bir süreçtir. Katılımların artmasıyla birlikte personelin işe olan isteği ve motivasyonu da aynı oranda artmaktadır (Karakoç, 2009: 38). Yönetime katılma anlayışı alışıldık anlayıştan personel güçlendirme aşamalarına geçerken bir bağlantı oluşturmaktadır. Bu durum aşağıdaki şekilde gösterilmiştir (Demiral, 2008: 17).

Şekil 1. Geleneksel Yönetim, Yönetime Katılma, Personel Güçlendirme



Kaynak: Demiral, Özge. (2008). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde.

2.1.4.4. İş Zenginleştirme ve Personel Güçlendirme

İş zenginleştirme Herzberg'in Çift Faktör Teorisinden alınmıştır ve kişilere kendilerini geliştirmek için fırsatlar sunulmasıyla ilgili bir kavramdır. İş zenginleştirme ile ilgili dört madde oluşturulur (Allanazarov, 2008: 15);

- İşe bağlılık,
- İş yapma hevesi,
- Yaptığı işin bilincinde olma,
- İşin sonucunun başarılı olması durumunda kişinin kendine özgüven duymasidir.

İş zenginleştirme güçlendirme ile benzerlik gösterebilir fakat güçlendirme kavramında asıl amaç yetki devrini çalışana bırakarak yönetime katılmaya teşvik ederken, iş zenginleştirme kavramında ise, iş stresini ortadan kaldırmak ve motivasyonu artırmak temel amaçtır (Öksüz, 2010: 25). Ayrıca bu iki kavram arasında gözlemlenebilir iki fark vardır (Demiral, 2008: 20);

- İş zenginleştirme işin direkt kendisine odaklanırken, personel güçlendirme ise tamamen işi yapan kişiye odaklanmaktadır.
- İş zenginleştirme kapsamında kişilere verilen belli başlı kurallar ve yetkiler bulunmasına rağmen, kişiler bu yetkilerini işi zenginleştirmek için dahi olsa kendi başarılarına bağımsız olarak kullanamamaktadırlar. Oysa personel güçlendirme kavramı tamamen kişilerin kendi yetenek ve özgüven sahibi olduğu konularda önem arz etmektedir.

İş zenginleştirme kavramında toplam kalite yönetimi unsurları da kullanılmaktadır (Çalışkan, 2006: 34-35);

- Çalışanlara buldukları ortamı, iş yerini kendi iş yeri gibi göstermek, rahat bir ortamda çalışmalarını sağlamak,
- Çalışanların sürekli gelişmelerini desteklemek,
- Çalışanlara bilgi alışverişini sağlamak ve öğretirken öğrenmelerini de sağlamak,
- Güvenli ve huzurlu bir ortamda çalışmalarını desteklemek,

- Örgütün ve iş hacminin içinde çalışanların önemli olduğunu çalışanlara hissettirmek gerekmektedir.

İş zenginleştirme personelin çalıştığı alan ile ilgili sorumlu olduğu kararları verebilmesi ve kendini geliştirmesi (Honold, 1997; 203), bunu yaparken de bulunduğu işten başka işlerde yardımcı rol üstlenmesi ya da aktif rol oynaması, sıkıcılıktan kurtulması (Çalışkan, 2006: 34), gerekli sistem ve kaynakları kullanarak yönetim unsurlarını kalite ve güvence sistemlerini geliştirebilmesi, çalışma koşullarını denetleyebilmesini ifade eder (Şahin, 2007: 9).

2.1.5. Personel Güçlendirmede Temel Unsurlar

Çalışanları güçlendirmek, yaptıkları işlerinde bağımsızlıklarını sağlamak, kendilerini geliştirebilmeleri için imkanlar sunmak personel güçlendirmede son derece önemli rol oynar. Personel güçlendirme temel model kriterleri aşağıdaki gibidir (İlisu, 2012: 17);

- Personelin çalışanlara ve yöneticilere desteği sağlanmalı,
- Takım çalışması oluşturulmalı,
- Çalışanlar arasında çift yönlü iletişim modelini geliştirilmeli,
- Teori ve pratik olmak üzere uygulama gruplarına yön verilmeli,
- Yenilikçi bir anlayışla liderlik yönteminin kurulması gerekmektedir.

Örgüt içinde personel güçlendirme anlayışına hakim olunabilmesi, çalışanlarla motive edici bir ortamda çalışma isteği, çalışanlara kendilerinin varlığını hissettirebilmeleri için personel güçlendirmede bazı temel unsurları incelemek gerekmektedir (Hacımustafaoğlu, 2008: 33). Bu unsurlar (Arda, 2006: 19-38; Şenel, 2006: 52-61; Gülcan, 2007: 217-230; Koç, 2008: 9-15; Çelebi, 2009: 22-42; Giderler Atalay, 2009: 18-25; Müdüt, 2009: 42-52; Veranyurt, 2009: 29-39; Öksüz, 2010: 25-29); katılım ve karar verme yetkisi, yenilik, bilgiye ulaşılabilirlik ve bilgilerin paylaşılması, sorumluluk, ortak hedeflere yönelme, çalışanlara güveni öğretme ve onlara güveni aşılama, yeterlilik ve yetenekleri geliştirme, eğitim ve geliştirme, açık bir iletişim ortamı ve performansla ilgili geribildirim, çalışma ortamında esneklik, kaynaklara ulaşılabilirlik, takım çalışması, yönetimin desteği ve otonomidir.

2.1.5.1. Katılım ve Karar Verme Yetkisi

Katılım ya da yönetime katılmada asıl amaç çalışanları teşvik etmek, yapabileceklerinin sınırı olmadığını göstermektir (Koç, 2008: 9). Çalışanları yetenekli olduğu konularda yönetimde söz sahibi yapma, hiyerarşik yönetimden uzaklaşma, çalışanların verimliliğini artırma, özgüven sahibi yapma, motive olmalarını sağlama ve çoğu konularda uzlaşma sağlama katılımı başarılı şekilde artırır. Daha başarılı bir şirket olma yolunda uygulanması gereken bazı kurallar vardır (Gülcan, 2007: 219);

- Karar aşamaları şirketlerde önemli yer tutar ve bazı kararları verip uygulamak çalışanlarla iletişim içinde olmayı gerektirir,
- Şirket içi çalışanların arasındaki kıdem farkı kademe olarak belirlenmeli, yetki sadece bir kişiye mahsus olmamalıdır,
- Örgütlerde hiyerarşik durumdan çok yetkilendirmeyi bir sınıflandırma olarak düşünerek çalışanların her birine yetki bazında görevler vererek aradaki ast-üst dengesi kolaylıkla sağlanabilir,
- Çalışanlara verilen kararların alınan sonuçlarına göre etkili biçimde fayda sağlanması durumunda çalışanlara hediyeler veya kıdem ödülleri verilerek çalışanın bir sonraki aşamaya geçmesi ve daha büyük işler başarması için özgüveni artırılabilir.

Güçlendirilmiş çalışanlar ve yetkiye sahip olan üstleri belirli konularda karar alma eylemlerinde bulunabilirler (Hacımustafaoğlu, 2008: 33-34);

- Takım üyelerinin yapılacak olan işlerin alt yapılarını tamamlamaları ve çalışacak olanlara bilgi vermek,
- İş güzergahının tamamlanmasını sağlamak,
- Yeni araç-gereçlerin düzenlenmesi, toplanması ve uygulanmasını sağlamak,
- Gerekli araç-gereçlerin ön kontrollerini tamamlamak,
- Şirkete gerekli malzemelerin dışardan temin edilecek olması durumunda tedarikçilerle görüşmek ve yetkilerini kullanmak,
- Müşteri ilişkilerinde karşılıklı özgüvenin sağlamak ve geri bildirim almak,

- Üretilen üründe herhangi bir yanlışlık ya da hata görüldüğü takdirde üretimin kesilmesine karar vermek,
- Gerekli disiplin ve kurul toplantılarının zamanında yapılmasını denetlemek yetki alanlarına girmektedir.

2.1.5.2. Yenilik

İşletme açısından yenilik şirket için çalışanların kendilerini geliştirebilmeleri, işlerinde verim sağlamaları, daha iyiye adapte olmaları açısından önem arz etmektedir. Personel güçlendirme kavramının gereksinimlerinden birisi olan yenilik kavramı çalışanların işlerinde daha etkin rol oynamalarını sağlamaktadır (Arda, 2006: 23). Tamamen yeni fikirler ortaya atmak çalışanlar için önemli olduğu kadar da risklidir. Örneğin iki firma çalışanı mühendis 25000 dolara yeni bir makine icat etmiş fakat makine piyasada kendine yer edememiştir. Fakat iş yeri sahibi çalışanları işten çıkarmak yerine daha yeni fikirler sunmaları için onlara destek olmuştur (Şenel, 2006: 54).

Yenilik; farklı metotların tedarikçilere ya da çalışanlara yararlar sağlayacak şekilde geliştirilmesi, çalışanların yeni yöntemleri kullanmaları için geliştirilen kavramdır ve yenilik için örgüt çalışanlarının bazı girişim yapmaları gerekmektedir (Allanazarov, 2008: 32-33);

- Üretim metotları geliştirmek, yeni mallar üretmek için pazar arayışları yapmak, yapılan hizmetlerin pazarlanması için uygun kaynaklar geliştirmek,
- İşletme ve tedarikçiler ile çalışanları arasında koordine sağlamak,
- Piyasa araştırması yapmak ve yeni teknolojileri geliştirmek,

Yöneticilerin bu ve benzeri konularda yeniliklere açık olmaları, çalışanlara daha rahat iş ortamı sunmaları, motivasyon gücünü artırmaları, yeni pazarlara girip inovasyon yöntemlerini kullanmaları personel güçlendirme kavramının genişlemesini ve hizmet içi çalışanların bu kavramı benimsemelerini kolaylaştıracaktır (Müdüt, 2009: 44).

2.1.5.3. Bilgiye Ulaşılabilirlik ve Bilgilerin Paylaşılması

Teknolojinin hızla gelişmesi günümüzde gerekli olan kaynaklara ulaşmamızı bir o kadar kolaylaştırmıştır ve çalışanların aynı ortamda aynı işi paylaşanların birbirlerine yardımcı olmaları, bilgilerin hızlı bir şekilde aktarılması ve işleme sunulması personel güçlendirme kavramı açısından önemli hal almıştır. Çalışanların bilgiyi edinmeleri ve paylaşmaları güçlendirme açısından iş doyumunu artırarak kontrollü bir yapı oluşturmaktadır (Giderler Atalay, 2009: 22).

Personel güçlendirmenin en etkili yöntemlerinden bir tanesi de eğitim ve bilgilendirme seminerleridir (Duflo, 2012: 1065). Şirket içi çalışanlara alınacak birtakım kararlar doğrultusunda bilgilendirme sunulmalı, çalışanlara toplantı ve seminerler sağlanmalı ve bilgiye ulaşmada özgürlük tanınmalıdır (Gülcan, 2007: 228). Böylelikle çalışanlara şirket içi kararlara katılma olanağı tanınmalı, şirketin vereceği direktifler doğrultusunda da çalışanlar alacakları kararları geliştirmelidirler (Veranyurt, 2009: 33).

Örgüt içinde çalışanlar eğer kendilerini güçsüz hissedersen bu durum iş hacminin aksamasına ve çalışanların bu durumdan negatif etkilenmesine neden olmaktadır ve bu durumun üstesinden gelmek de düşünüldüğü gibi kolay olmamakta, çalışanların ciddi motivasyon dengesine sahip olmalarını gerektirmektedir (Koç, 2008: 10). Şirket içi gerekli karar ve aşamalarda çalışanların kesin sonuçlarla ilişkilendirilmesi, gerekli teçhizat, donanım ve bilgilerin çalışanlara sunulması, alınan bilgilerin ve verilen kararların çalışanlarla paylaşılması, çalışan personelin kendilerini güçlü hissetmelerini sağlamaktadır (Müdü, 2009: 45).

Şirket içi bilgi paylaşımının önemli görüldüğü durumlar aşağıda belirtilmiştir (Gürbüz, 2012: 51);

- Bilgi paylaşımı çalışanlar arasında performansı hem üst düzeye çıkarmaktadır hem de gereksiz durumları göz ardı etmektedir,
- Bilgi paylaşımı kişisel ve kurumsal önem taşımaktadır. Bireysel olarak baz alındığında, çalışanların kendilerini daha iyi değerlendirmeleri ve gerekli materyalleri kullanarak daha verimli sonuçlara ulaşmalarını sağlamaktadır. Kurumsal açıdan ise,

çalışanların işletmeye daha fayda sağladığı yetkinlik ve verimlilik oranını artırmaktadır,

- Ayrıca bilgilerin paylaşımı çalışanların motivasyon düzeylerini önemli ölçüde etkilemektedir,
- Bilgi paylaşımı çalışanların bilgiye ulaşma sürelerini kısaltarak zamanı daha iyi değerlendirmeleri sağlamaktadır.

2.1.5.4. Sorumluluk

Sorumluluk kavramı personel güçlendirme kavramının içinde hem personelin kendisine güven duyması, hem yöneticilerin işlerinde personeli desteklemesi hem de örgüt içinde liderlerin ve çalışan personelin iş özgürlüğünün önünün açılması açısından güçlendirme modelinde yer alması gereken bir kavramdır (Demir, 2013: 31). Çünkü çalışan personel kendisine sorumluluk verildiği takdirde kendisini güçlü hissetmektedir (Gürsoy, 2014: 28). İş yerinde çalışanların hepsine sorumluluk yüklemek de doğru bir kavram değildir. Çünkü her çalışana büyük sorumluluklar yüklemek, çalışan görevlerini yerine getiremediği takdirde olumsuz sonuçlar teşkil edebileceğinden dolayı sakıncalı bir durumdur. Fakat çalışanların sorumluluk duygusu o işi yapabileceği doğrultusunda bilinçli bir şekilde artırılmalıdır (Demir, 2010: 16).

Çalışanların sorumluluk duygusunun artırılmasıyla birlikte kişilerin kendilerine duydukları yaklaşım tarzı ve işi benimseme şekilleri olumlu yönde değişmekte, empati kurma durumları, görüş ve önerileri fazlasıyla gelişmektedir (Sancar, 2012: 19). İşletme yetkilileri iş gücünü artırmak ya da çalışanlara faydalı bilgiler sunmak istiyorsa güçlendirilmiş personel için sorumluluk duygusunu da çalışanlara tanımalıdır. Çünkü sorumluluk duygusu, personelin iş yeri tarafından kendisine güvenildiğini düşünmesini sağlar ve bu yolla işindeki özgüveni ve başarıma hırısı gözle görülür ölçüde artış gösterir (Çalık Arslan, 2012: 39).

Örgütte çalışan kişiler bazı durumlarda yaptıkları işin kendilerine ait olmadığını ya da istedikleri işi yapacakları zaman o sorumluluğu üstlenmek istemediklerini belirtmektedirler. Bu durum sorumluluk duygusunun henüz gelişmediğinin bir göstergesidir ve güçlendirilmeyen çalışanlar bu durumla sürekli

yüz yüze gelmektedirler. Bu sorunun ortadan kaldırılması için çalışanlara sorumluluk verilmeli ve yaptıkları işin ciddiyetini ve üstlendikleri sorumluluğun boyutunu görmeleri sağlanmalıdır (Çelebi, 2009: 27).

2.1.5.5. Ortak Hedeflere Yönelme

İşletme içinde çalışanlar ve yetkililer arasında görev, sorumluluk, iş bilinci ile ilgili toplantı, düzenleme ya da herhangi bir seminer yapılmamışsa o yönetimde iş bilinci, güçlendirme ya da ortak hedeflere yönelmeden bahsedilemez. Çalışanlar arasında ortak bir bağ kurmak, iş verimliliğini artırmak için çalışanlara işletme çizelgelerini öğretmek, plan ve programlama yapmak gerekmektedir (Şen, 2010: 35).

Çalışanlar arasında güvensizlik belirtisinin oluşması, çalışan personelin birbirlerinden bağımsız iş yapması şirket içi vizyon ve misyon hedeflerine aykırı düşmektedir. Bu nedenle çalışanları tek çatı altında toplayarak yapacakları işleri önceden belirlemek ve plan eşliğinde çalışanları aynı hedeflere yönlendirmek esas alınmalıdır (Sancar, 2012: 21).

2.1.5.6. Çalışanlara Güveni Öğretme ve Onlara Güveni Aşılama

İş yerinde çalışanlara ücret, fazla ikramiye yerine ödül verme, çalışanları sürekli motive etme, yaptıkları işlerde onlara güvenmeyi öğretme, yetkililerin adına çalışanlara güvendiklerini gösterme, çalışanlar arasında güçlü iletişim bağları kurarak birbirlerine güven ortamı aşılama ve iş yerinde güvene dayalı bir sistem geliştirme çalışanları işletme tarafından güçlendirme ve yetkilendirme adına verilebilecek en iyi yöntemlerden biridir (Koç, 2008: 12). Birisinin güvenini kazanmak, özellikle çalışan personelin iş içinde güvenini kazanmak çalışanlara yaptıkları işlerde ve sonrasında teşvik edici en iyi yöntem olmaktadır (Özaksu, 2006: 23; Veranyurt, 2009: 34; Sancar, 2012: 21).

İş yerinde güvensizlikten doğacak olumsuzluklara karşı yetkililerin yapabilecekleri çok fazla bir durum yoktur çünkü güvensizlik duymak otoritenin en yüksek kesimini bile sarsmaktadır ve yetki devri asla gelişmeyerek yetkili kişinin

sözü geçerliliğini kaybetmektedir (Arda, 2006: 31). Bu durumda otorite zayıflayarak çalışanlar arasında bir güvensizlik ve işten soğuma meydana getirmektedir. Grup çalışmasının yapılamadığı yerlerde yeterli etkinlik bulunmamakla birlikte güçlendirmeye yönelik adımlar da atılmamış sayılmaktadır (Aykut, 2014: 31).

Karşılıklı güven unsuru işletme açısından çok önemlidir çünkü güvenin en önemli ögesi karşılıklı etkileşimdir. Güven olmadığı sürece çalışanlar kendilerini bazı haklarından mahrum olmuş hissetmektedirler. Bu yüzden yetkililer bazı konularda kendilerinden ödün vererek kimi yetki ve sorumluluklarını çalışanlarına vererek onlara güvendiklerini göstermelidirler (İlisu, 2012: 21).

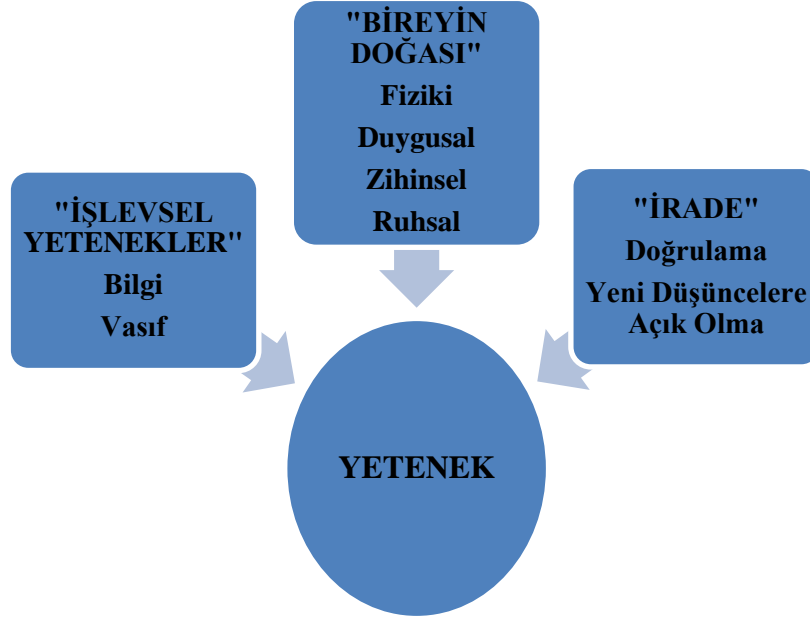
2.1.5.7. Yeterlilik ve Yetenekleri Geliştirme

Kişinin iş konusunda başarılı olması isteniyorsa, bu yetki devrinin direkt olarak personele verilmesi anlamına gelmemektedir. Çalışan kişinin gerçekten iş ile ilgili bilgisi yoksa o kişiye tüm sorumluluğu yüklemek hem kendisi açısından hem de şirket açısından zararlara yol açmaktadır. Bu bakımdan öncelikle çalışanlara yeteneklerinin farkına varmaları sağlanmalı ve bu doğrultuda onlara seminerler ve kurslar tedarik edilmelidir (Koç, 2008: 12-13). Personeli güçlendirme yeterlilik ve personelin yetenekleri doğrultusunda olursa, kişinin hem kendisine olan güveni artmakta hem de diğer işlerini yaparken fazla zorluk yaşamamaktadır (Demir, 2013: 32).

Gürsoy'a (2014) göre, yetenek ve yeterlilik kişinin bünyesinde var olan bir olgudur ve insan güçlendirilmeden önce hangi yeteneklerinin olduğunun tespiti yapılmalıdır. Bu tespitler doğrultusunda kişinin yapacağı işin yetenekleriyle alakalı olup olmadığı belli olmaktadır ve kişinin başarılı olma durumu ve kendisini geliştirmesi kolaylaşmaktadır.

Güçlendirilmiş personeller basit eylemleri yerine rahatlıkla getirebilmekte ve ileri adımlar ve ilerlemeler için başkasının desteğine fazla ihtiyaç duymamaktadırlar. Bu durumu bir şekilde ifade etmek gerekirse (Şen, 2009: 37);

Şekil 2. Yetenek Üçgeni



Kaynak: Güven, Murat. (2001). Çağdaş Bir Yönetim Yaklaşımı: Personel Güçlendirme, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi, Cilt: 8, Sayı: 16, ss.122.

2.1.5.8. Personeli Eğitme ve Geliştirme

Eğitim personel güçlendirme kavramıyla yan yana bulunması gereken kavramlardan birisidir ve eğitim olmadan nitelikli iş gücü ve personel güçlendirme kavramından söz edilmemelidir (Çalık Arslan, 2012: 45; Demir, 2010: 19). Çalışanlara yetki verilmeden önce yapacakları işler konusunda nitel ve nicel gözlemler yapılmalı ve çalışanların hangi konuda eksiklerinin olduğunun gözlemlenmesi gerekmektedir. Aksi takdirde direkt olarak çalışanlara yetki verilmesi büyük sorunlara yol açabilmektedir (Çelebi, 2009: 32).

Eğitimin iki türü vardır. Birincisi çalışanları doğru konularda yetiştirmek ve sahip oldukları bilgileri doğru yönde ilerletmek, ikincisi de yetki devri bulunan üst düzey yöneticilerin çalışanlara nasıl bilgiler sunarak işlerini kolaylaştırabileceklerini öğretmektir (Çalık Arslan, 2012: 45).

Personel güçlendirme kavramı ve içerikleri şirket açısından düşünüldüğü zaman hem maddi hem de manevi zararları olabilmektedir. Fakat uzun dönemli düşünüldüğü zaman ise çalışanlar kendilerini daha güçlü hissederek, iş ortamında

daha fazla meşgul olmakta ve şirket için yapılan yatırımlarda saha etkin rol almaktadırlar. Güçlendirilmiş personeller sürekli kendini yenileyen, zorluklar karşısında alternatif çözüm yolları arayan iletişimi güçlü bireyler haline gelmektedirler (Şen, 2009: 38).

2.1.5.9. Açık Bir İletişim Ortamı ve Performansla İlgili Geribildirim

Çalışanlarla yetkililer arasında geçen dialoglar üstü kapalı değil tamamen anlaşılması kolay şekilde olmalıdır. Bu sayede her iki tarafın da söylediği ve algıladığı arasında anlam kaymasına yol açacak ifadeler engellenmiş olur. Personel söylemek istediği fikirlerini açıkça dile getirebilmeli, belirttiği ifadelerinden geri bildirim alması sağlanmalıdır (Demir, 2013: 33).

Performans ile geri bildirim yapma ya da açık bir iletişim ortamı sağlama güçlendirme konusunun temel maddelerindedir. Bir kişinin geçmişine bakara yaptığı işlerden algıladığı davranış ile geri bildirim yapma ya da performans algısı arasında yakınlık vardır. Personelin çalışması ve işindeki başarının desteklenmesi ya da oluşabilecek tersliklerin önüne geçilmesi güçlendirme kapsamında büyük faydalar sağlamaktadır. Geri bildirim yapılarak personelin hem iş gücünde artış sağlanır hem de personele öz güven kazandırılmış olunur (Kabak, 2014: 34).

Geri bildirim sağlanan personel yaptığı işin ya da belirttiği fikirlerin yetkililer tarafından ciddiye alındığını düşünmekte ve daha sonra yapacağı işlerden de memnuniyet oranı yüksek davranışlar sergilemektedir (Hacımustafaoğlu, 2008: 41).

2.1.5.10. Çalışma Ortamında Esneklik

Personele çalışma konularında yapabileceklerinden daha fazlasını sunmak her zaman kolay olmamaktadır. Fakat çalışanlara kaliteli hizmet sunabilmek için yetkililer çalışanların daha huzurlu ve güvenli ortamlarda çalışmalarını sağlamalıdır. Çalışma esnekliği oluşturmak sanılanın aksine, bağlı bulunulan işi değil şirket dışı başkalarının aracılığıyla o işe adapte olmak ve başka uygulamalar

deneyerek işi tamamlamaktır (Özaksu, 2006: 27). Çalışanlar bunu yaparken de bazı kavramları dikkatle değerlendirmelidirler (Yıldırım, 2010: 32);

- Sorumlu oldukları işin dışında kendilerine fazla zaman ayırabilmeli,
- Günlük yapılması gerekli rutin işleri duruma göre değiştirebilmeli, plan çizelgesinde oynamalar yapabilmeli,
- Çalışanlar kendilerini kendi sorumlu olduğu işlerde denetleyebilmeli,
- Çalıştığı, bağlı bulunduğu birimden başka birime geçebilmelidirler.

Teknolojinin gelişmesiyle birlikte işletmeler de çağın gerisinde kalmamak için kendilerini geliştirmeli, yenilik arayışı içine girmelidirler. Bunu yaparken de çalışanlar ve iş yeri için yeni yöntemler uygulamalı, çalışanların motivasyonunu daha iyi geliştirebilmek için rahat ortamlar sağlamalıdır (Giderler Atalay, 2009: 25). Çalışma ortamında esneklik sağlamak için işletmenin güçlendirme faaliyetlerini artırmaları gerekmektedir. Çalışanların yaptıkları işlere bağımlılığın azaltılması, farklı pozisyonlarda çalıştırılması, çalıştıkları iş ve sorumluluklarında esnek davranılması gerekmektedir (Müdüt, 2009: 51).

2.1.5.11. Kaynaklara Ulaşılabilirlik

Kaynaklara ulaşılabilirlik, işletme yönetiminde istenilen sonuca varma, hedeflenen değerleri saptama, güçlendirilmiş personelin istediklerini yerine getirme olarak belirtilir. Personel için ulaşılmak istenen hedef ve saptamalar neler ise bu amaçlar gerçekleştiği zaman personel güçlendirilmiş olmaktadır (Demir, 2010: 19). Kaynaklara ulaşılabilirlik şirket içinde eğer sınırlı bir durumda ise, bunun nedeni personelin bütün kaynaklara ulaşmasını önleme amaçlıdır. Personel güçlendirmede etkin rol oynayan yönetimler kaynakların avantaj ve dezavantajlarını belirttiği takdirde ortadaki sorun da çözülmüş olmaktadır (Hacımustafaoğlu, 2008: 41).

Kaynaklara ulaşılabilirlik personel güçlendirme açısından, gerekli olan bilgi ve materyalleri gerektiği zaman rahat karşılayabilme, iş gücünü artırmak için yeterli sayıdaki kaynaklara kısa yoldan zaman ve maddiyat harcamayı en alt seviyeye indirerek yapılmaktadır. Bunu yaparken personel kendi başına hareket edemeyeceği

için personele gerekli olan iş yardımı ve kaynaklara ulaşma yolları yetkili kişiler tarafından sağlanmalıdır (Kabak, 2014: 35).

İşletme içinde kullanılan kaynaklar genellikle, bilgiye ulaşmak için teknoloji, harcama yapmak için maddiyat, personeli daha iyi motive etmek için kullanılan ödüllendirme gibi kavramlardır. Kısacası kaynaklara ulaşabilirlik, bilgiye ulaşmak için çalışanların işlerini kolaylaştıracak kaynaklara ulaşmak demektir (Yıldırım, 2010: 33).

2.1.5.12. Takım Çalışması

Takım, ortak hedeflere yönelik olarak çalışan grupların bilgi ve yeteneklerini birleştirmeleri sonucu, küçük gruplara ayrılarak daha faydalı işler çıkarma, birbirine destek olma ve sorumluluklarının aynı amaç doğrultusunda gelişmesi anlamına gelmektedir (Allanazarov, 2008: 30).

Takım çalışması aynı amaç doğrultusunda çalışan birkaç kişinin yaptıkları iş, proje, çalışma, araştırma vb. konularda birlikte takım kurmaları ve işin gidişatını bireysellikten çıkarma işlemidir (Çelebi, 2009: 39). Takım çalışması güçlendirilmiş personeller arasında uygulanan ve genellikle başarıya daha erken ve faydalı şekilde ulaşmak isteyen bireyler tarafından tercih edilmektedir (Veranyurt, 2009: 38).

Takım çalışması üyeler arasında takımların oluşturulması ve yapılan işlerin üyelere eşit şekilde dağıtılarak daha verimli hale getirilmesi için tercih edilen yöntemlerden birisidir (Yıldırım, 2010: 33; Demir, 2013: 34).

Takım çalışması ya da takım grup kavramı ile benzerlik gösterebilir, fakat derine inildiği zaman iki kavramın da birbirinden farklı anlamlar içerdiği anlaşılmaktadır. Takım çalışması, aynı amaca yönelik hizmet eden farklı kişilerin aynı amaç doğrultusunda çalışmalarını vurgularken, grup kavramı ise, farklı toplulukların oluşturdukları fakat bireysel hareket eden, aynı amaç için ortak bir hedef bulundurmeyen gruplara denmektedir (Allanazarov, 2008: 31).

Takım kurma ve güçlendirme faaliyetlerinin aşamalarından bazıları (Çelebi, 2009: 40);

- Kariyer planlaması yapılmalı,
- Takım kavramı belirlenmeli ve ne iş yapılacağına karar verilmeli,
- Çalışan personel takım geliştirmesi için gerekli olan materyallerle donatılmalıdır.

2.1.5.13. Yönetimin Desteği

Personel güçlendirme uygulamalarının başarıya ulaşması için takımın desteği, yönetimin desteği, üst kademenin işi kolaylaştırma faaliyetlerinin sürdürülebilirliği sağlanmalı, yönetim çalışanların iş gücüne ve yeteneklerine inanmalı, yaptıkları eylemlerde çalışanlara katkı sağlamalıdır (Şahin, 2007: 19).

Personel güçlendirme çalışanların motivasyonunun yüksek olmasıyla ilgilidir. Çalışanlar yetkililerden destek ve yardım aldıkları sürece kendilerini daha güçlü hissetmektedirler (Koç, 2008: 14). Çalışan personel yaptığı işlerin sonucunda yönetimin desteğini almak istemektedir. Yönetimden yetki ve destek alındığı sürece çalışanlar kendilerini pozitif hissederek öz güveni yüksek, çalışma potansiyeli güçlü bireyler haline geleceklerdir (Hacımustafaoğlu, 2008: 38).

2.1.5.14. Otonomi

Otonomi kavramı seçmek, seçim anlamlarına gelmektedir ve kişi hangi konularda neyi seçeceğine karar vermeli, bunu yaparken de hangi yöntemleri kullanacağını iyi bilmelidir. Otonomi yani seçim algısı kişinin daha fazla inisiyatif sahibi olmasını gerektirmektedir (Mujka, 2015: 15).

Otonomi, çalışanların işlerini yerine getirme konularında sorumluluk üstlenebilme, işin başlayışı ile ilerleyişi ve sonlandırılışı sırasında yeterli düzeyde bilgi birikimine sahip olma ve yetki kullanma anlamına gelmektedir (Çalık Arslan, 2012: 38). Diğer bir ifadeyle bireyin izleyeceği yöntem, prosedür ve davranışların tümünde personelin konuya hakim olmasıdır (Işın, 2009: 21; Seçkin, 2007: 15).

2.1.6. Personel Güçlendirme Süreci

Personel güçlendirmenin iyi bir şekilde uygulanabilmesi için çalışanların, yetkililerin ve kurumun da iyi eğitimlerden geçmiş olması gerekmektedir (Demir, 2010: 21). Personel güçlendirme sürecinin olumlu olabilmesi için başarı ortamını destekleyen amaçların ve hedeflerin doğru tahmin edilmesi ve uygulanması için (Özaksu, 2006: 39);

- Çalışanlara tam destek verilmesi ve eğitimlerinin sağlanması,
- Çalışılan kurum içinde kimlerin neden güçlendirileceğine karar verilmesi,
- Organizasyon yapısının çalışanları destekleyecek şekilde olması ve iş gidişatının buna göre belirlenmesi,
- Görüş ve önerilerin açıkça değerlendirilebilmesinin sağlanması,
- Yetki sahibi olanların ve alt kademelerin güçlendirme ile ilgili olan kavramları algılaması ve onaya sunması gerekmektedir.

Güçlendirme uygulamaları zaman alması ve maliyetleri bakımından fazla süre alabilmektedir. Fakat bu verilen zaman ve masrafın doğru sağlanması ve değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu konuda çalışanlara, yöneticilere ve örgüte önemli görevler düşmektedir (Koç, 2008: 31). Personel güçlendirme sürecinde yöneticilere ve özellikle de işletmelere düşen önemli sorular vardır (Şahin, 2007: 22);

- Personel güçlendirmek için liderlik rolü yapılmalı mıdır?
- Güçlendirilen personelin genel özellikleri nelerdir?
- Personel güçlendirme kavramı çalışanlarda nasıl geliştirilebilir?
- Personel güçlendirme kavramı ile ilgili olarak anlatılmak istenen nedir?
- Personel güçlendirmeyi destekleyen ve motivasyonu artıran özellikler nelerdir?
- Şirket içinde personel güçlendirmeye ne kadar ihtiyaç duyuyorsunuz?
- Güçlendirilen personel gerçekten işletmeye ya da çalışanlara faydalı olur mu?

2.1.6.1. Personel Açısından Personel Güçlendirme Süreci

İşletmelerde örgüt ve yöneticilerin dışında çalışanların da alacağı ve üstleneceği kararlar vardır. Çalışanlar alınan kararlara katılabilirler ve kendilerini çalıştıkları işlerde geliştirebilir, motivasyonlarını yüksek tutabilir, özgüveni yüksek bireyler haline gelebilirler (Koç, 2008, 24). Çalışanların güçlendirilebilmesi için (Uzun, 2007: 13-14; Şahin, 2007: 25; Demir, 2010: 22);

- Personelin yaptığı işlerde geri bildiri alması, sürekli olarak kendisini geliştirebilmesi, yaptığı işlerde yenilik içinde bulunabilmesi ve sonraki işler için hep bir seviye ileriye hedefleyebilmesi,
- Dışa dönük olması, başkalarıyla takım halinde çalışabilmesi, yetkisi dışındaki farklı konularda başkalarından yardım alabilmesi,
- Personelin kendini iyi tanması, hangi konularda eksik olduğunun ve bunu nasıl en kısa yoldan tedarik edebileceğinin farkında olması,
- Personelin sürekli kendisini geliştirme arzusu, farklı konularda bilgi sahibi olmaya çalışması, tek düzelikten çıkıp diğer alanlarda da fikir sahibi olabilmesi,
- Güveninin yüksek olması, kendisinin ilgi alanına giren konularda yapabileceğine inanması ve uygulamalarına o yönde devam etmesi,
- Bağımsız çalışabilme gücüne sahip olması, her zaman takım çalışması yapmaktan çok bazen de bağımsız olarak çalışabilmesi,
- Risk alabilmesi gerekmektedir.

2.1.6.2. Örgüt Açısından Personel Güçlendirme Süreci

Günümüzde gelişen teknoloji ve üst düzey materyallerin kullanılmasıyla birlikte şirketler rantın gerisinde kalmamak adına, kendilerini yenilemek, kalabalık pazar piyasalarında kalıcı yer edinmek durumunda kalmaktadırlar. Bunları yaparken de teknoloji dünyasına, gelişen pazar faaliyetlerine ortak olacak çalışma arkadaşları, takım liderleri aramaktadırlar. Bu yüzden örgüt yöneticileri verilecek kararlarda ve uygulanacak adımlarda daha verimli olmaları adına çalışanları ve yetkilileri güçlendirmeye çalışmaktadırlar (Koç, 2008: 22; Denkdemir, 2010: 83).

Personel güçlendirme uygulamalarına ek olarak çalışanları güçlendirmenin yanında örgüt ve yönetici unsuru dikkat çekmektedir. Çalışanların daha kolay güçlendirilmesi için yöneticilerin, yöneticilerin daha kolay güçlendirilebilmesi için de örgütün desteğinin olması gerekmektedir. Bu destekleri örgüt, yöneticilere ve çalışanlara sağlayabilmek adına (Demir, 2010: 23-24; Uzun, 2007: 11-12);

- Organizasyon içinde fikir birliğinin oluşturulması,
- Şirket içi amaç ve hedeflerin açık şekilde çalışanlara bildirilmesi,
- Çalışanların bilgi birikimlerini artırabilmeleri için gerekli yenilikçi ortamın sağlanması,
- Personelin tek yönlü olarak değil, kapsamlı olarak ele alınması,
- Kalifiye elemanın hem iş öğretici konumda işletmede bulunması hem de şirket için faydalı olabilecek alanlarda değerlendirilmesinin sağlanması,
- Çalışanların üst düzeyde başarı gösterenlerin ödüllendirilerek başarıya bir adım daha yaklaştırılması ve diğerlerine örnek olmasını sağlamak amacıyla teşvik priminin verilmesi,
- Çalışma ortamının esnek olması ve süreçlerin bu doğrultuda ilerlemesi gerekmektedir.

2.1.6.3. Yönetici Açısından Personel Güçlendirme Süreci

Şirket içinde yöneticilerin görevi emir komuta vermekten çok çalışanların motivasyonunu üst düzeyde tutmak ve çalışmalarına yardımcı olacak materyalleri sağlamaktır. Bunları yaparken de yöneticilerin uyması öngörülen bazı kavramlar yer almaktadır (Nilüfer, 2007: 26-27; Koç, 2008: 23; Denkdemir, 2010: 84);

- Karar verirken anlaşma sağlanmalıdır. Yetkililer karar verme konusunda aceleci davranmamalı, iyi düşünmeli, kararlarını da çalışanlarla paylaşarak netleştirmelidirler.
- Yöneticiler çalışanların yetkinliğini korumalıdır. Başka birisinin önünde çalışanların saygınlığını yitirmemelidirler.
- Çalışma aşamalarını, işlerin işleyişini çalışanlarla paylaşmalıdırlar. İş yerinin hedeflerini açıkça çalışanlara bildirmelidirler.

- Personele işiyle ilgili olarak geri bildirim sağlanmalıdır. Çalışanların tercihleri doğrultusunda da kolaylık sağlanmalı, kendilerine yakın oldukları dallarda fırsatlar sunulmalıdır.
- Müşteriler her zaman en iyi hizmeti beklemektedirler. Bu yüzden çalışanlar en iyisini yapmakla mükelleftirler. Yetkililer de bu anlamda çalışanlara yeteri kadar destek olmalıdırlar.
- Personele ne yapmakla sorumlu olduklarını hatırlatmalıdırlar. Plan ve programlardan yetkililer sorumludurlar. Bu yüzden karşılıklı güven çok önemlidir. Yetkililer uzman oldukları alanlarla çalışanlara yetki ve sorumlulukları devretmelidirler.
- Yetkililer direkt olarak örgütten aldıkları yetkilerini kullanma haklarına sahiptirler. Fakat bu yetkilerini iş yaptırmak amacıyla değil ortak bir hedefe yönelik olarak sağlamalıdırlar.
- Yöneticiler açısından ya da çalışanlar açısından karşılıklı iletişim çok önemlidir. Her iki taraf da birbirini yanlış anlayabilir fakat önemli olan algıların iyi sağlanabilmesidir.

2.1.7. Personel Güçlendirme Sürecini Etkileyen Faktörler

Yıldırım (2010) 'a göre, personel güçlendirme süreci alt yapı eksikliği uzun süren, detayları üzerinde durulması gereken bir kavramdır. Ast-üst dengesinin iyi sağlanması gerektiği bir ortam oluşturulmalı, çalışanlar ile yetki sahibi olanların arasında herhangi bir kargaşaya neden olan bir durum bulunmamalıdır. Güçlendirilmiş personel ile yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ikili bağlar zedelenirse, geri dönüşü olmayan, içinden çıkılamayacak durumlar söz konusu olmaktadır.

Personel güçlendirme sürecini etkileyen faktörlerin düzenlenmesi için bazı maddelerin belirlenmesi ve bazı kuralların algılanması gerekmektedir (Allanazarov, 2008: 48; Veranyurt, 2009: 43-44; Yıldırım, 2010: 38-40);

- Personel güçlendirme kavramı anlayışının bilgi ve beceriler kadar önemli olması gerektiği,
- Yetki devrinin gerektiği zaman çalışanlarda uygulanması,
- İş yerinde karşılıklı güven ortamının oluşturulması ve motivasyon düzeylerinin üst seviyelerde tutulması,
- Personel güçlendirme uygulamaların zaman aldığı ve bundan dolayı çok çaba ve sabra ihtiyaç duyulduğu,
- Şirket içi çalışanların ve personelin işlerinde gerçekçi davranması gerektiğinden dolayı olasılıklara fazla kendilerini kaptırmamaları,
- Personel güçlendirme kavramlarının kavramdan çok ifade gerektirdiği ve farklı bir anlayış içerdiği,
- Yapılan işlerde çalışanların başarılarının şanstın ziyade beceri olduğu, kaybettiklerinde ise bunun yenilgi değil tecrübe olduğu algılanmalı,
- Çalışanların personel güçlendirme uygulamaları ile ilgili olarak tam olarak bilgilendirilmesi ve çalışanlara fırsatların sunulması,
- Personelin sürekli güçlendirmeyi kabul etmemesi durumunda çalışanların isteklerini artıracak primler, ödüller vb. durumlarla isteklendirilmesi.

2.1.7.1. Personel Güçlendirmenin Faydaları

Personel güçlendirme yönetimde ve örgütlerde çalışma aşamalarına göre şekillenen, daha çok çalışanların verimli hale gelmesini sağlayan, işletmenin amaçları doğrultusunda faaliyetlerini belirleyip katılımın en yüksek düzeyde tutulmasını sağlayan kavramdır (Gürbüz, 2012: 63). Şirketlerde yöneticiler yeni kararlar alırken bunların maliyetini de hesaplamaktadırlar. Çalışanların büyük yatırımlara maliyetleri azaltarak gitmeleri tamamen çalışanların başarılı ve özgüvene sahip olmaları ile alakalıdır. İşinde profesyonel olan çalışanların yaptıkları işler kendilerini kanıtlamaları ve yükselmeleri ile doğru orantılıdır (Gürsoy, 2014: 36).

Personel güçlendirmenin gerek şirket içi gerekse de şirket dışı işlerde çalışanların bilgi sahibi olmasını güçlendirdiği aşikardır. Personel güçlendirmenin

şirkete, çalışanlara ve yöneticilere sağladığı kısaca faydalar (Çelebi, 2009: 72-72; Şen, 2010: 54-56; Mujka, 2011: 38-40; Beşyaprak, 2012: 31-34);

- Örgütün öğrenme aşamalarını geliştirir,
- Bilgi çalışanlar arasına paylaşılmaktadır,
- Personel güçlendirme kavramı çalışanların bireysel kararlar almasını ve kendi yeteneklerinin farkına varmasını kolaylaştırır,
- Güçlendirme kavramı hem maddi hem de manevi açıdan şirkete kazançlar sağlamaktadır,
- Güçlendirme kavramında alışılmadık durumlarda personel zorluk çekebilir, bu gibi durumlarda personel yardım almaya meyillidir,
- Personel güçlendirme şirketin iletişim becerisini olumlu yönde etkiler,
- Güçlendirme faaliyetleri çalışanları hedefe ulaşmada güçlü kılar,
- Personel güçlendirme şirket ve çalışanlar arasında oluşabilecek sorunlara doğrudan müdahale edebilir. Çalışanlar geniş açıdan düşünebildikleri için sorun çözmedeki başarıları da ustalıkla halledebilirler.

Personel güçlendirme faaliyetleri gerek masrafları gerekse de zaman alması bakımından yeterince önemlidir. Fakat bazı durumlarda da sorunlar teşkil etmektedir. Bu olumlu ve olumsuz durumlar kavramlar dahilinde aşağıda sıralanmaktadır (Hüseyinoğlu, 2011: 71).

2.1.7.1.1. Personel Güçlendirmenin Yöneticilere Faydaları

İş gören devir hızını artırmak için yöneticiler çalışanlara yönelik konularda verimli bilgiler sunabilmek ve yetki sahibi olmaktan çıkıp çalışanları bağımsız hale getirmeye çalışmaktadırlar. Bu sayede çalışanların üzerindeki yoğunluk artacak, yetki sahibi yöneticilerin ise yükü hafifleyerek kendilerine farklı alanlarda çalışmak için zaman ayırabilecek, bir üst sınıfa yükselmek adına çaba sarfedeceklerdir (Kabak, 2014: 51).

Personel güçlendirmenin yöneticiler açısından faydaları (Hüseyinoğlu, 2011: 74);

- Örgüt içi çalışanların performanslarını takip edebilmektedirler,
- Güçlendirilmiş personelle çalışmak kendilerine ve şirkete katkılar sağlamaktadır,
- Personele bağımsız konularda yetkiyi devretmek hem çalışanlar açısından özgüvene sahip olmayı kolaylaştırmakta hem de yöneticiler açısından çalışanların eksik oldukları ya da yetkin oldukları davranışları görmelerini kolaylaştırmaktadır,
- Personele yetki devrini sağlamaları yöneticilere gereksiz işlerden kaçınmalarını ve iş potansiyeli daha yüksek projelerle yenilik ve geliştirme yollarında adım atmalarını sağlamaktadır.
- Personelin işlerine gösterdiği emeği ve çalışma arzusunu yakından takip edere onların ortaya koydukları işleri uzman gözüyle inceleyip kendilerini geliştirebilmektedirler (Zencir, 2004: 36).

2.1.7.1.2. Personel Güçlendirmenin Çalışanlara Faydaları

Personel güçlendirmenin çalışanlara hem kendileri açısından hem de yöneticileri açısından birçok yararı bulunmaktadır. Bunlar en başta kişinin kendisini güçlü hissederek başarıya ulaşmasına yardımcı olacak kilit noktaları önceden öğrenmiş olması, tecrübeli çalışan bir takımın parçası olarak hedeflenen sürece kısa zamanda ve etkili olarak ulaşması, bağlı bulunduğu kişilere kendisini daha yetkin birisi olarak göstermesidir (Gürsoy, 2014: 36). Ebru (2004)'e göre, iş hayatında yaşanan günlük stresten kurtulmak pek de zor değildir. Yorucu tempoda çalışan kişiler, gerektiği zaman iş ile ilgili önemli kararlara katılırlar. Kişilerin önemli kararlara katılması yoğun düşünce ve sorumluluk gerektiren aşamalardır. Böylesine önemli konularda basit kararlar vermek ancak güçlendirme sayesinde insanların uzmanlaşması ve iş motivasyonunda yeterliliklerinin ve tecrübelerinin artmasıyla mümkün olmaktadır.

Personel güçlendirmede çalışanların kurumdan ve yetkililerden yardım alması, iyi yetiştirilmesi, karşılıklı iletişimlerinin güçlü olması, yönetimde söz sahibi olabilmeleri güçlendirmenin iyi bir şekilde yapılmasıyla gerçekleşmektedir. Bu nitelikler sağlandığı durumda, çalışanlara etki edecek faydalar (Hüseyinoğlu, 2011: 74; Gürsoy, 2014: 36-37);

- Personelin ikili iletişimleri ve takım çalışmasında önemli faydalar sağlanmaktadır,
- Çalışanlar arasında güven ortamı oluşur ve bilgi paylaşılabılır duruma gelmektedir,
- Çalışanların kendilerine olan güvenleri artar ve diğer yapacakları işlerde bir üst aşama içi çaba göstermektedirler,
- Personelin şirketten beklentileri azalır ve az maliyetle çok iş yapmayı öğrenmektedirler,
- Çalışanların karar verme süreçleri hız kazanmaktadır,
- Bireysel olarak çoğu işin üstesinden gelebilecek kapasiteye sahip olmaktadırlar,
- Takım işinde başarı sağlanacağından dolayı, birbirlerinin yerini doldurabilir, işe adapte olamayanın yerini ustalıkla doldurabilirler.

2.1.7.1.3. Personel Güçlendirmenin İşletmelere Faydaları

Personel güçlendirmenin çalışanlara ve yöneticilere faydaları olduğu gibi, direkt olarak geribildirim sağlanan işletme sahiplerine yani örgütlere de önemli ölçüde faydaları bulunmaktadır. Bu faydalar aşağıda maddeler halinde sıralanmaktadır (Çelebi, 2009: 72; Beşyaprak, 31-34: 2012; Gürsoy, 2014: 38; Kabak, 2014: 51-52);

- Güçlendirme kavramı işletmenin kazancını önemli şekilde artırmakta ve maliyetleri azaltmaktadır,
- Güçlendirme ile birlikte şirket çalışanları sürekli olarak öğrenme sürecinde ilerlemektedirler,
- İşletmeler kendilerini bilgi ve beceri konularında geliştirirler,
- Çalışan insanların birbirlerine güvenleri tam olmaktadır,
- İşletmeler kendisini pazara sunduğu kalite ve hizmet konularında geliştirmektedirler,
- İş yerinde çalışmanın verimliliği ve esnekliği artış göstermektedir,
- Çalışanlar tek bir amaç doğrultusunda çalışmaktadırlar ve bu da şirketin misyonunu önemli ölçüde güçlendirmektedir.

2.1.7.2. Personel Güçlendirmenin Olumsuz Yönleri

Personel güçlendirme kavramı şirketler için önemli ve zorunlu olduğu gibi bazı durumlarda ise gerekli görülmemekte ve çalışanların ve şirketin zayıf yönde kararlar almasına neden olmaktadır (Gürbüz, 2012: 66). Personel güçlendirmede özellikle çalışanların üstlerine karşı güvensizlik duymaları ya da yetkililerin çalışanlara karşı güvensizlik içinde olması, güçlendirme unsurunun zamanla çalışanlara karşı bir tehdit unsuru gibi gözükmesi, yönetimde ast kademelere yer verilmek istenmemesi güçlendirmenin olumsuz yönleri içinde yer almaktadır (Akgün, 2015: 27).

Yetkililerin personeli güçlendirmekten kaçınmak istemelerinin nedenlerinden birisi de, güçlendirmenin zaman ve maliyet açısından kazançlar sağlayabilen bir kavram olmasına rağmen şirketlerin ileriye dönük yatırımlar yapmasına imkan vermemeleri, yöneticilerin daha bilinçli elemanlar yetiştirip kendilerinin işsiz kalmaktan korkmaları olarak değerlendirilebilir (Hüseyinoğlu, 2011: 75).

Gürbüz (2012) ayrıca personel güçlendirmenin olumsuz yönlerini, şirketlerin iş süreçlerinin kısa vadeli olmasından dolayı, müşteri ilişkilerinde ikili ilişkilere zaman ayırmak istememelerinden ötürü ve gerekli maliyet ve getirilerin fazla miktarda olmamasından kaynaklı olduğu şeklinde yorumlamıştır. Personel güçlendirmenin olumsuz yönleri ana hatları ile birlikte aşağıda açıklanmıştır.

2.1.7.2.1. Zaman Alıcı Olması

Şirket içi yapılan harcamalar ve zaman kaybı personel güçlendirme uygulamalarının örgüt tarafından tercih edilmemesinin nedenlerinden birisidir. Güçlendirme kavramı uzun zaman alan (Beşyaprak, 2012: 35) bir süreçtir. Getirisi şirket ve çalışanlar için fayda sağlamasına rağmen, uzun süren bir aşama olduğu için yöneticilerin çoğu bu süreci değerlendirmekten kaçınmaktadırlar (Mujka, 2011: 42). Güçlendirme kısa zamanda olan bir kavram değildir, bu yüzden çalışanların ve yöneticilerin birbirlerini iyi tanımaları gerekmektedir (Demiral, 2008: 35).

2.1.7.2.2. Yöneticinin Sıkı Kontrolü Elinden Bırakmak İstememesi

Güçlendirmenin yöneticiler tarafından ve yetkililerin sorumluluğu altında verildiği unutulmamalıdır. Güçlendirilmiş personele yetkili oldukları alanlarda söz hakkı ve serbest çalışma yetkisinin verilmesi personeli daha verimli kılmaktadır. Fakat yöneticilerin ve yetkiye sahip olan kişilerin personele bu imkanları sunarken uzaktan gözetmen ya da saha içinde hakem rolü üstlendiği görülmektedir. Çünkü yetkililer işlerini kaybetme korkusu yaşamaktadırlar (Gürbüz, 2012: 67). Bu durumlar personel her ne kadar güçlendirilmiş olsa da onların göz hapsinde tutulduğunun göstergesidir ve personelin iş hacmini düşürmektedir (Kabak, 2014: 55).

Mujka (2011) personel güçlendirmede çalışanlara herhangi bir sorunda, problemle başa çıkmayı öğretmeleri, personelin kendi başına liderlik vasfını üstlenmesi ve çalışanların başarıya ulaşmak için kilit rol oynadıklarını dile getirerek, yöneticilerin güçlendirilmiş personel üzerinde daha çok otorite sağladıklarını, ast-üst dengesinde yine de ısrarcı olduklarını belirterek, bu durumların çalışanlar üzerinde strese ve motivasyon eksikliğine yol açtığını dile getirmiştir.

2.1.7.2.3. Personeli Seçme ve Eğitim Maliyeti

Personel güçlendirme sürecinde erken adım önemlidir. Personelin zamanında eğitilmesi şirketin uğrayacağı çoğu zararı erken önlemeye yardımcı olmaktadır. Örneğin, araba bozulduğu zaman tamire götürmek yerine kontrollerini sık sık yaptırmak zamandan ve maddiyattan tasarruf sağlamak adına oldukça fayda sağlamaktadır. Bu yüzden erken eğitilmeyen personel ileri dönemlerde daha fazla sorunlar teşkil etmektedir. Yönetim de benzeri konularda maliyetten kaçınmak adına güçlendirmeye ihtiyaç duyulmayacak durumlarda, personeli seçme ve eğitim kavramına sıcak bakmamaktadır (Gürbüz, 2012: 67-68).

Personeli güçlendirme uzun bir süreç olduğundan dolayı, personel için ayrılan bütçe şirket yöneticilerini tedirgin etmektedir. Kimi yöneticilere göre bu ayrılan bütçelerin boşuna masraf olduğunu düşünenler de vardır (Şen, 2010: 57). Personel güçlendirme çoğunlukla güçlendirilecek adaylara yönelik yapılmaktadır. İş gücü ve çalışma durumlarına göre zayıf halkalar ayrılarak güçlendirilecek sınıflar klasmanına

dahil olur. Fakat yöneticiler çoğunlukla bu sınıf değerlendirmesini yapmamaktadır (Beşyaprak, 2012: 35).

Giderek gelişen büyük pazarlarda daha büyük hamleler sağlayabilmek adına şirketler kaliteli iş gücüne sahip olmak istemektedirler. Bu durumda çalışanların maliyetleri artırılmalı ve güçlendirme faaliyetleri hızlandırılmalıdır. Fakat şirketler büyük iş gücünü isterlerken maliyetten de kaçınmayı amaçlamaktadırlar. Bu yüzden şirket çalışan personeli güçlendirdiği takdirde, çalışanlarla maaşlara zam ve prim uygulaması gibi durumlarla karşı karşıya gelmektedirler ve güçlendirme uygulamalarından uzak durmaktadırlar (Mujka, 2011: 42).

2.1.7.2.4. Müşteriyi İlk Defada Memnun Etmenin Neden Olduğu Maliyetler

Günümüz dünyasında insanların alım gücü arttıkça, eş zamanlı olarak piyasaya yeni ürünler sunulmaktadır. İnsanların bu ürünleri direkt almaları için güven duydukları markaların ve firmaların adını taşıyor olmaları gerekmektedir (Gürbüz, 2012: 68).

İnsanları farklı açılara yönlendiren, güven duygusu kazandıran da yine insanların potansiyeline ve iş gücüne sahip olmayı gerektirmektedir. Bu yüzden güçlendirilmiş kişiler tarafından pazarlaması yapılan ürünleri müşterilerin alması daha cazip olmaktadır. Fakat müşteriyi hemen alıma yönlendirme ve firma çalışanlarının örgüte maddi açıdan destek sağlaması güçlendirilmiş personel sayesinde gerçekleşebileceğinden dolayı maliyet olayı göze çarpmaktadır. Firmalar da maliyetten kaçınmak istediklerinden ötürü güçlendirme sağlanamamaktadır (Kabak, 2014: 56).

Çalışanların personelle ilgili olarak, müşteri geldiği ilk anda karşılayan olmaları ve müşteriye sunulan hizmetin kendileri tarafından sağlanması, söz sahibinin kendilerinin olmaları bazı durumlarda yöneticiler tarafından hoş karşılanmamaktadır ve bunun sonucunda müşteriye ilk verilen hizmet gecikmekte ya da farklı boyutlar kazanmaktadır. Bu durum da hizmetlerin yerini bulmamasına ve kazancın kaybolmasına ya da getirinin düşmesine neden olmaktadır (Şen, 2010: 57).

2.1.7.2.5. Çalışanlara İstemedikleri Bir Sorumluluğun Yüklenmesi

Personel güçlendirme uygulamalarında çalışanlara kendi uzmanlık alanlarının yanında farklı konularda da bilgiler verilmektedir ve çalışanlar farklı konularda fikir sahibi olarak iş paylaşımı yapmaktadırlar. Çalışanların bu gibi durumlara verdikleri tepkiler genellikle, işlerin ağır olduğu ya da üstlerinin fazla çalışmayıp kendilerinin çalışmaya zorlandıkları şeklinde olabilmektedir (Mujka, 2011: 43; Beşyaprak, 2012: 36).

İş gücünün artması ve personellerin güçlendirilmesiyle birlikte ortaya çıkan genel şikayetlerden bazıları, iş gücünün eski yaptıkları işlerden yoğun olması, alışılmış temponun dışına çıkılması, personelin yüklenen sorumlulukların altından kalkamayacakları endişesi, zamanlarının kısıtlı olması ve sosyal yaşantılarının değişmesi yönündedir (Gürbüz, 2012: 69; Kabak, 2014: 56).

2.2. İŞ DOYUMU KAVRAMI

İş temel anlamıyla ele alındığında, günlük hayatta insanların hayatlarını devam ettirebilmek için yaptıkları çaba ve uğraşların tümüdür (Durak Batıgün ve Hisli Şahin, 2006: 33). İnsanın da bu süreci ilerletebilmesi için çalışması gerekmektedir. Gereksinimlerini yerine getirebilmek (Şengül, 2008: 37) için maddi ve manevi ihtiyaç duydukları güç kendilerinde mevcuttur (Köroğlu, 2011: 16). İşin temel kuralları ve kimi anlamları maddeler halinde belirtilmiştir (Köroğlu, 2011: 17-18);

- Sosyal hayatın olmazlarından olan geçim telaşesi ve yaşama arzusu insanı çalışmaya zorlamaktadır ve çalışmak yani işe sahip olmak insanların yapmak zorunda oldukları görevlerdendir,
- İş yapısı sınıf ayrımlarında etkin rol oynamaktadır. İnsanların çalışmaları ve bunun sonucunda yaşama biçimlerini düzene sokmaları gerekmektedir. Aile yaşantıları ve sosyal ayrımcılık insanların kendilerine ayırdıkları boş zamanın da ortaya çıkmalarını sağlamaktadır,

- Çalışma yapısı sadece insanın kendisine değil aynı zamanda başkaları için de yardım etmeyi sağlamaktadır,
- İnsan çalışırken de neyle ilgilendiğinin farkına varmaktadır. İş sonucunda kazandıklarını nasıl harcayacağını, aktivitelerini nasıl değerlendireceğini planlamaktadır.
- Çalışanların genel bir ifadeyle beklentileri iş ile ilgili ücret anlamında ödüllendirilmek değil, işlerinde hakettikleri başarılarının kendilerine ve başkalarına fayda sağlayabilmeleridir.

İş doyumu kavramı ise, insanların ihtiyaç duydukları temel etkenlerin ve insanların günlük hayatta yaşadıkları pozitif ya da negatif etkilerin yaşantı şartlarını etkilemesinden kaynaklanan tavır ve davranışlar olarak ifade edilmektedir (Menişa, 2006: 46). İş doyumu ile ilgili 1990'lara kadar yaklaşık olarak 12000 çalışma yayımlanmıştır (Öztürk, 2010: 29) ve hala da yeni teknoloji çağında neredeyse çoğu işletmenin çalışanını güçlendirme amaçlı kullandıkları sistemlerden birisidir (Ünüvar, 2006: 40).

İş doyumunda temel nitelik kişinin yaptığı işle ilgili olarak kendisinin işin sonucunda aldığı haz ve mutlulukla yaptığı işin sonucunun aynı oranda olmasıdır. Yine başka bir deyişle, kişinin iş doyumuna yatkınlığı ile kendisinin beklentilerinin işin sonucuna göre artması ve değer bulması olarak da ifade edilebilir (Yılmaz, 2013: 69).

İş doyumu ifadesine günümüzde neredeyse tüm işletmelerde değinilmektedir. İş doyumu kavramı şirket içi çalışanların işlerinde göstermiş oldukları faaliyetlerin kendilerine göre değerlendirilmesi şeklinde yorumlanmaktadır (Pelit, 2008: 81). İş doyumunda önemli olan noktalardan birisi de çalışanların işlerine olan verimliliklerinin artmasıyla yaptıkları işlerinden memnun olma olasılıklarının oranının da aynı doğrultuda artış göstermesidir (Çolak, 2009: 21).

İşletmeler açısından personel güçlendirme kavramı ne kadar önemliyse, çalışanların da kendi yaptıkları işlerinde başarılı olmaları ve bunun sonucunda da başarılarını kutlamaları onların işlerine olan pozitif doyumlarının sonucudur. Çalışanlar sadece olumlu durumlarda iş doyumuna ulaşmazlar, olumsuz durumlarda da iş doyumlarında negatiflik belirir. Bu gibi durumlarda çalışanların işlerine olan

tutum ve davranışları performanslarını da o yönde etkilemektedir (Karadağ, 2013: 48).

2.2.1. İş Doyumu Tanımı ve Önemi

Doyum kavramı incelenirken iki temel madde ele alınmaktadır. Süreç ve sonuç olmak üzere ikiye ayrılan doyum kavramında süreç temelli değişkenlerin ve beklentilerinin birbiriyle ilişkileri ifade edilmektedir. Sonuç olarak ele alınan kavramda ise, çalışanların işlerinden beklentileri ve sonuçları değerlendirilmektedir (Köroğlu, 2011: 19).

Doyum kavramı, kişinin ihtiyaçlarını kendisinin karşılaması ve bunun sonucunda duyduğu haz olarak belirtilmektedir (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 124). İnsanlar günlük yaşantılarında çalışmak durumunda olduklarından dolayı, hem aile hayatı hem de iş hayatını birlikte götürmek durumunda kalabilmektedirler. İş hayatında ve aile hayatında psikolojik olarak yorulan bireyler, çalıştıklarının karşılığını alabildikleri zaman memnun olabilmekte ve doyuma ulaşabilmektedirler (Çırakoğlu, 2010: 22).

İş doyumunu ölçmek ve doyuma ilişkin tanımlamaları yapmak neredeyse bir yüzyıla yakın zaman almıştır (Khavaja, 2015: 10). İş doyumunu, çalışanların işlerinden duydukları memnuniyeti ve işle ilgili genel davranışlarını (Erdoğan, 2013: 84), iş tutumlarını (Özkabakçı, 2010: 27) ve bu duysal memnunluk ölçütlerinin kendilerine ne ölçüde haz verdiğini (Dönmez, 2014: 103), kişinin işinden ve iş yaşantısından nasıl etkilendiğini (Cengiz, 2015: 24) ifade eder (Gündoğdu, 2013: 9; Güney, 2014: 19). Mumcu (2014) iş doyumunu, çalışanların işlerine duydukları hissiyatı (Sempene vd, 2002: 23) ve yaptıkları ile istediği sonucun tutarlı olması şeklinde yorumlamıştır. İş doyumunu çalışanların kendilerine ve çevrelerine dair edindikleri bilgi birikimini istedikleri ölçülerde kendilerine uyarlamaları ve bunun sonucunda iş doyunluğuna ulaşmalarını ifade etmektedir (Çoban, 2010: 30).

Moldokmatova (2010), iş doyumunu kişilerin davranışlarını, içsel değerlerini belirleyen, yaptıkları çalışmalarında tutarlılıklarını gösteren, bunun sonucunda hazza

ulaşmalarını sağlayan, yaptıkları ile tutarlılık gösteren etkenler olarak açıklamaktadır.

İş doyumunu gerekli alanyazın incelendiğinde aşağıdaki gibi tanımlamalara denk gelmektedir (Çırakoğlu, 2010: 23-24);

- İş doyumunu, şirketin değer yargıları ile yakından ilgilenen, kişilerin bu sũreçte kendilerinin de başarıları ve istekleri doğrultusunda şirket içi değerlendirme ve çalışanların iş doyumlarını belirlemeye ynelik bir kavramdır.
- İş doyumunu, işveren ile iş goren arasında yaşanan çalışma ve ynlendirme aşamaları sonucunda çalışanların maddi ya da manevi olarak haklarını alabildikleri ölçũde doyuma ulaşabilmeleridir.
- İş doyumunu, çalışanlarla yaptıkları işin arasında bir bağın bulunması (Piko, 2006: 312) ve bunun sonucu olarak da çalışanların doyuma ulaşmasını ifade etmektedir,
- İş doyumunu kavramı ayrıca çalışılan bir ekibin bir üyesi olabilmeyi (Azırı, 2011: 77) de ifade etmektedir. Örneğin bir çalışma ortamında her bir kişinin payına düşen işleri yerine getirebilmesinin sonucunda duyduğu mutluluk da iş doyumunu kapsamında değerlendirilmektedir.
- Diğer bir ifadeyle iş doyumunu kavramı zaman içerisinde değerlendirilebilen, yani çalışılan ortamda terfi alma yoluyla kazanılan, yetkinin artan ya da azalan yönünden dolayı doyumun da artması ya da azalması olarak anlam kazanmaktadır.
- İş doyumunu kavramı, yetki devrinin astlara verilmesi yoluyla kazanılan, çalışanlara kendilerinin şirketin değerli bir parçası olduklarını hissettirmeleri sonucu oluşan duygu yoğunluğu veya işten tatmin olma durumudur.
- İş doyumunu kavramı, çalışanların mensup oldukları işlerinden beklentilerini karşılayabildikleri ölçũde doyuma kavuşmasını ifade eder (Mottaz, 1988: 58; Keser, 2006: 104; Koroğlu, 2011: 249; Kurudirek, 2014: 19).

İş doyumunu kavramından söz edildiği zaman akla çalışanların hem beden yorgunluğu hem de zihinsel körelmeler gelmektedir. Çalışanlar günlük yaşamın

stresinden kurtulabilmek için yoğun uğraş içindedirler. Bu emeklerinin karşılığını da ancak ve ancak iş doyumuna ulaştıklarında, işlerinden tatmin olmaya başladıklarında almaktadırlar (Tekbalkan, 2010: 38).

İş doyumuyla ilgili bazı kriterler vardır. Bunlar maddeler halinde sıralanmıştır (Şen, 2012: 53; Yeşilyurt, 2013: 5; Günçavdı, 2015: 50).

- İş doyumunu kavramı nesnel değildir. İş doyumuna duygusal hareket eder ve bu yüzden gözlemlenebilen bir yapıda değildir (Serinkan ve Bardakçı, 2009: 117).
- İş doyumunu çalışanların işlerinde ne ölçüde çalıştıklarının ve bunun sonuçlarının hangi yönde tatmin edici olduğunun sonucudur (Tengilimoğlu ve Yiğit, 2005: 379; Taşlıyan, 2007: 187).
- İş doyumunu oluşturan farklı yapılar vardır. Bunlar; şirket içi çalışanların iş planlaması, motivasyon düzeyleri, talep edilen ücretler, yetki devri ve yükselme (terfi) imkanları, iş arkadaşlarıdır.
- İş doyumunu kavramı hareketli bir yapıya sahiptir. Sürekli değişmektedir. Aynı seviyede durması neredeyse olanaksızdır. Çabuk kazanılıp doyumluluk sağlarken bazen de doyumsuzluğa dönüşebilmektedir.
- İş doyumunda istikrarlı olmak önemlidir. İnsanlar herhangi bir olumsuzluk karşısında her ne kadar olumsuz hissetseler de, işsiz kalma ya da başka ortamlara hemen adapte olamama korkusuyla işten ayrılmadan, sorunları yenerek iş doyumuna ulaşmaya çalışmalıdırlar (Tüzemen Gençler, 2004: 6).

İş doyumunu işletmeler arasında önemli yere sahiptir. İş doyumunu sağlayamayan işletmelerde (Çırakoğlu, 2010: 25);

- Düşük işletme gelirleri ve güveni,
- İş ortamına adapte olamama ve iş ilişkilerinde çatışma,
- İş temposunda yavaşlama ve işe devam sorunu,
- Sendikaya bağlı üyelerin işi bırakması ya da yavaşlatması,
- İşlerin işleyişini yavaşlatma ve düşük kaliteli üretim yapma,

- Örgüt içi gruplaşma, yolsuzluk vb. artması şeklinde sorunlar meydana gelebilmektedir.

İş doyumunu ile ilgili kavramlar değerlendirildiğinde bazı sonuçlar ortaya çıkmaktadır (Köroğlu, 2011: 22);

- İş doyumunu hem maddi hem de manevi açıdan değerlendirmek gerekmektedir. İş doyumunu bireyi cinsiyet, yaş ve sosyal statü bakımından etkilemesinin yanı sıra, iş yaşantısı, hangi işin ne amaçla yapıldığı ve sonucunda doyuma ulaşıp ulaşılmadığıyla da alakalıdır (Dülger, 2014: 36).
- İş doyumunu kavramı insanların yaptıkları işlerinin bir sonucu olarak kazandıkları maddiyat ve çalışmalarının sonucu olarak hakettikleri maneviyat değerlerinin şirket içi yetki alanlarında doyuma ulaşmalarının bir sonucudur.
- Çalışanlar sahip oldukları çalışma isteklerinin ve yapmakla yükümlü oldukları görevlerin tam zamanında verimli bir şekilde yerine getirilmesi sonucu kendilerini doyuma ulaştırmış hissetmektedirler.
- Doyum sadece kişilerin kendilerinden kaynaklanmamaktadır, aynı zamanda çalışanların aynı çatı altında buldukları kişiler tarafından desteklenmesi, farklı işlere yönlendirilmesi, kişilerin kendilerine olan özgüvenini artırmakta ve böylece çalışanlar iş doyumunda ulaşmaktadırlar.

2.2.2. İş Doyumuna Etki Eden Faktörler

İş doyumuna etki eden faktörler temelde iki başlık olarak incelenmektedir. Kişilerin kendi başlarına yaptıkları işlerin sonucu olarak doyuma ulaşmaları ve şirket içindeki çalışmaları sonucu, yöneticilerin çalışanlara yaptıkları işlere göre hakettikleri kazançları ve saygınlıkları vermeleri neticesinde iş doyumuna ulaşmaları şeklinde faktörler ikiye ayrılmaktadır (Güner, 2015: 86).

İş doyumunu çalışanların sadece kendilerini değil, aynı zamanda da ailesini, yakın çevresi ile ilişkilerini, sosyal düzenlerini etkilemektedir. İş görenlerin işten

bekledikleri doyum düzeyi yaptıkları işe göre farklılıkları göstermektedir. Yaptıkları iş ne kadar önemli ve değerli ise çalışanların da doyuma ulaşmaları o kadar zorluk göstermektedir (Küçük, 2014: 10; Yurtsever, 2015: 20).

Şirket içi işgörenlerin oluşturduğu çalışma profilleri ve onların şirket adına sundukları hizmet kalitesinde, aynı işi yapanların farklı cinsiyetler tarafından algılanışları da farklılıklar göstermektedir. Çalışanların yaptıkları işlerle uyumlu olmaları, onların o iş için yetenekli olduklarını ve iş doyumuna ulaşmalarında etkiye sahip olduklarını gösteren etkenlerdendir (Arslan, 2015: 107).

İş doyumunu etkileyen faktörler; bireysel, örgütsel, (Yüce, 2015: 22). çevresel, toplumsal ve ekonomik olmak üzere beş grupta incelenmektedir (Köroğlu, 2011: 29). İş doyumuna etki eden olumlu ve olumsuz faktörler aşağıdaki gibi değerlendirilmektedir (Umay, 2015: 12);

- Çalışanların işlerini başarıyla sonuçlandırmaları iş doyumuna etki eder,
- İnsanların sürekli olarak yaptıkları ve sonucunda bıkkınlık hissi veren işler doyumsuzluk teşkil eder,
- Bireysel olarak yapılan işler genelde iş doyumunu sağlar,
- Çalışanlara yaptıkları işlerin sonucunda ödüllendirme ya da prim vermek iş doyumunu kolaylaştırır,
- İş yerindeki çalışma şartlarının iyi olması iş doyumunu sağlar,
- Kişilerin birbirine olan saygı ve sevgisi iş doyumunu kolaylaştırır,
- Personelin birbiriyle anlaşması ve fikir birliği doyumunu iyi yönde katkı sağlar,
- Çalışanların çalışma koşullarının belli olmaması, düzensiz çalışma saatleri doyumsuzluğa neden olur,
- Personele işinden ayrı ek iş verilmesi, kendilerini geliştirmeleri sağlanması iş doyumunu artırmaktadır.

2.2.2.1. Bireysel Faktörler

İş doyumuna etki eden faktörlerden birisi olan bireysel faktörler çalışanların kişilikleri ile ilgili kavramları içermektedir. Çalışanların şirket içindeki iş

motivasyonlarının yaptıkları işler doğrultusunda artmasının ya da azalmasının, kişilerin iş doyumunu ya da doyumsuzluğunu etkilediği bilinmektedir (Akbaş, 2015: 45). Bireysel faktörler şirket içi kıdem durumuna göre de değişmektedir. İş doyumunu etkileyen faktörler birbirinden farklıdır. Farklı mesleklere ait iş doyumunu etkileyen farklı etmenler vardır (Şavlı Emiroğlu, 2015: 18). Örneğin aynı şirkette çalışan farklı cinsiyete mensup kişilerin çalışma alanlarına göre iş doyumları da farklılık göstermektedir (Kaplan, 2014: 11).

2.2.2.1.1. Cinsiyet

Cinsiyet kavramı genel bir ifadeyle şirket içi çalışanların aralarındaki mesafeyi ve yaptıkları işin ayırdını sunmaktadır (Koyutürk, 2015: 4). Fakat bayanların mı yoksa erkeklerin mi daha fazla doyuma ulaştıkları konusunda kesin bilgi bulunmamaktadır (Pekgirgin, 2014: 29). Yapılan aynı meslek dahi olsa cinsiyet farklılıkları (Ağırdaş, 2014: 12) yapılan işin ve memnun olunan sonucun farklı olmasına neden olmaktadır. Örneğin Amerika'da bir okulda yapılan araştırmada, kadın ve erkek öğretmenlerin memnun olma düzeyleri birbirinden farklı çıkmıştır. Bu farklılığın temel nedeni ise; erkeklerin daha çok ev geçindirme kaygısıyla çalışması, bayanların ise bu gibi durumlarının söz konusu olmamasından dolayı doyum gücü daha yüksek ya da düşük işlerde çalışabilmesini kolay kılmaktadır (Akbulut, 2015: 43).

Başka bir çalışmaya göre bayanların erkeklere göre kariyer planlamasını daha fazla yaptıklarını, erkeklerin ise ev geçindirmek için maddiyat düşündükleri, bayanların böyle sorunları olmadığı için iş doyumuna çok fazla adapte olamadıkları anlaşılmıştır (Kalebaşı, 2014: 29).

Cinsiyet kavramı üzerinde bulunduğumuz toplumda çağlardan beridir süregelen toplumsal sınıf ayrılığına neden olmuştur. Bu durum çalışılan kesimlere de sıçramaktadır. Yapılan işle ilgili olarak cinsiyete bağlı iş doyumları ya da doyumsuzlukları meydana gelebilmektedir (Ölçüm, 2015: 54-55).

2.2.2.1.2. Yaş

İş doyumuna etki eden önemli faktörlerden birisi de yaş kavramıdır. Aynı işi yapan bireylerin, çalışma sürelerinin uzunluğuna ya da çalışmaya ilk başladığı zamanın irdelenmesine bağlı olarak, bağlı buldukları şirkette çalışmalarının uzun dönemde irdelenmesi sonucu yaş aralığı farklı olan bireylerin işlerinden beklentileri ve işlerine olan doyumlarının farklılık gösterdiği ortaya çıkmıştır (Yılmaz, 2015: 16).

Yapılan çalışmalar ışığında yaş faktörü bireyler arasındaki iş tutumunu ve yapılan işten alınan verimliliği ve zevki doğru yönde (Şenakin, 2014: 25) etkilemektedir. Erken yaşta işe giren bir kişinin işten beklentileri çok yüksek değildir. Oysa daha yaşlı, uzun süredir aynı işi yapan kişilerin yaşları ilerledikçe işten doyum oranlarının, bilgi birikiminin ve yaptığı işin sonucunda beklentisinin yüksek olduğu görülmektedir (Kösel, 2015: 47).

Genel olarak değerlendirildiği zaman ise, iş doyumunu yaşa bağlı olarak artış göstermektedir. Özellikle aynı iş yerinde çalışan kişilerin işlerinde ilerledikçe aldıkları prim ve ödüller de arttığından dolayı kişi kendisini daha mutlu hissetmektedir (Sezer, 2015: 7).

2.2.2.1.3. Eğitim Düzeyi

Çalışan kişiler sektöre yönelik faaliyetlerini geliştirirken, iş doyumunu oranları da yaptıkları işin aynı olmasına rağmen eğitim düzeylerinin farklı olmasından dolayı değişiklikler göstermektedir. Örneğin şirket içi çalışan kişilerin eğitim seviyelerinin birbirinden farklı olması (Karakullukcu, 2015: 66), lisans ve üstü eğitim almış kişiler ile önlisans ve altı eğitim almış kişilere göre terfi alma açısından büyük farklılık göstermektedir. Bu durum da bu kişilerin eğitim düzeylerine göre rütbeli işlerde çalışmalarının kendilerinde memnuniyet ve iş doyumunu sağladığını göstermektedir (Kamiloğlu, 2014: 30-31).

Farklı bir ifadeyle eğitim durumu yaklaşımı ele alındığı zaman ise, lisans mezunu olup kendi işini yapan bir kimse ile ilkökul mezunu olan ve sıradan işlerde çalışan kimsenin iş doyum oranlarının aynı olması farklı açılardan değişiklik içermektedir. Örneğin her iki kesimin de aynı sektörde (turizm) çalışan kişiler

olduklarını varsayarsak, okul bitirip kalifiye eleman olarak çalışan kimse ile okul okumadan ya da farklı bölümlerden mezun olmuş kişilerin tecrübesi ve bilgi birikiminin aynı olması neredeyse imkansız gözükmektedir. Bu karşılaştırmanın sonucunda da insanların iş doyum durumları birbirine göre farklılık göstermektedir (Arkıcı, 2014: 26-27).

2.2.2.1.4. Medeni Durum

Evlilik hayatı çalışanların farklı açılardan sosyal ve kültürel yaşantılarını etkilediği gibi, iş hayatında da olumsuz ya da olumlu sonuçlara neden olması bakımından iş doyumuna da etki etmektedir (Ülker, 2014: 33). Yapılan bazı çalışmalarda evli olan bayanlarla erkekler kıyaslandırılmış ve evli olan bayanların kadınlara nazaran daha fazla iş doyumunu farklılıkları gösterdikleri vurgulanmıştır (Yılmaz, 2014: 21).

Yapılan başka bir çalışmada ise evli ve bekar kişilerin iş doyumları değerlendirildiğinde, evli işgörenlerin bekarlara nazaran işlerinden daha çok memnuniyet duydukları saptanmıştır (Öztürk, 2014: 34).

2.2.2.1.5. İşgörenin Kişiliği

Kişilik kavramının iş doyumuyla alakası yüksektir. Kişi işine alışmadığı takdirde, kendisinde oluşacak psikolojik durumların etkisi ve kişinin işine adapte olamama durumu iş doyumuna negatif etki yapmaktadır (Yılmaz, 2014: 34). Çevresiyle sosyal yönden zayıf, kendine özgüveni gelişmemiş kişiler hem aile ve arkadaş ortamlarında hem de iş yaşantılarında zorluklar yaşamaktadırlar. Aile kavramı toplumda eskilere dayanan ataerkil ve anaerkil yönden güçlü olan ve kişilerin bu adaptasyon içerisinde kişiliklerine ve aile yaşantılarına yön verdiği pozitif oluşumdur. İnsanlar eğer kişiliklerini buna göre şekillendirirlerse hem başarılı olmakta hem de iş doyumuna ulaşabilmektedirler (Yeter Dönmez, 2013: 14).

Yapılan bazı araştırmalar iş doyumuyla kişilik kavramlarının arasındaki bağlantıyı (Ekşi, 2013: 15), kişilerin sosyal yaşantılarıyla neden-sonuç ilişkisine

bağlamaktadırlar. Kişi sosyal yaşamında aktif ve pozitif ise iş doyumunu da o ölçüde artış göstermektedir (Deveci, 2014: 20-21; Sönmez, 2014: 11).

2.2.2.1.6. İş Deneyimi ve Hizmet Süresi

İş deneyimi ile iş doyumunu arasında doğrudan ilişki vardır. İş doyumuna ulaşan kişiler genelde uzun süreli çalışmış ve işlerinde başarılı olmuş kişilerdir. Uzun süreli iş tecrübesine sahip olan kişilerde mesleğe adapte olma ve görevlerini başarılı şekilde yerine getirmenin verdiği mutluluktan dolayı iş doyumuna ulaşmak daha kolay olmaktadır (Öztürk, 2014: 34).

İş doyumunu uzun bir süreç kavramıdır. Beklentilerin aksine bazen iş gereği doyumsuzluk da meydana gelebilmektedir. Örneğin işe yeni başlayan adaylardan iş doyumuna ulaşması kolay olmamaktadır. Bazı araştırmacılar iş doyumunda iş tecrübesinin yaşlara göre neden-sonuç ilişkilerini incelemiş ve çapraz bağ tespit etmişlerdir. Kimileri işe yeni başlayan adayların tecrübesiz olmalarından dolayı, iş doyumunu yaşamadıklarını dile getirirken, bazıları ise işte uzun süre çalışmanın da olumsuz sonuçlar doğuracağını yani çalışanların bıkkınlık içerisine gireceklerini belirtmişlerdir (Aslan, 2013: 52; Topbaş, 2014: 23).

Başka bir ifadeyle, iş deneyimi ve hizmet süresi doğru orantılı iki kavramdır. İş yerinde uzun süre çalışanlar hem işletmeye fayda sağlamış hem de kendi tecrübelerini arttırmış olmaktadır. Uzun süre aynı yere hizmet etmiş olan kişiler doyumuna ulaştıkları gibi hizmet sürelerinin fazla olmasından dolayı da çalışma hacimlerini genişletmektedirler (Hasan, 2014: 24).

Hizmet süresi ne kadar uzunsa, iş doyumunu süresi de o kadar artış göstermektedir (Koroğlu, 2011: 39);

- Çalışanların iş sürelerinin uzunluğunun artmasından dolayı işlerini daha iyi kavramaları,
- İşgörenlerin şirkete uzun süre emek vermelerinden dolayı şirketin çalışanların isteklerini yerine getirmelerinin kolaylaşması,
- Çalışanların işte çalışma sürelerinin artmasından dolayı şirketle olan bağlarının da kuvvetlenmesi mümkün olmaktadır.

2.2.2.1.7. Sosyal Çevre

İnsanların çalıştıkları ortamlar hem kendileri hem de içinde bulunulan şartlar bakımından önem arz etmektedir. Toplumun değer yargılarına ters düşen işlerin yapılması çalışanlara ve şirkete kötü reklam olmaktadır. Bu durumda çalışanların isteklerini karşılayamayan şirket yöneticileri ile çalışanlar arasında tatsızlıklar boy göstermektedir. Bu durum çalışanların motivasyonunu kötü etkilemekte ve iş doyumlarını azaltmaktadır (Çırakoğlu, 2010: 30; Yiğitalp Rençber, 2012: 47).

Özellikle farklı bölgelerden gelen çalışanlar işe adapte olma konusunda zorluk çekmektedirler. Buldukları alanlara alışma zamanları oldukça uzayabilmekte, bu durum da psikolojileri etkilemektedir. Bunun neden olduğu işe kapanıklık ya da motivasyon düşüklüğü de çalışanların işlerinde doyuma ulaşmalarını engellemektedir (Lal, 2014: 12).

2.2.2.1.8. Zeka

Çalışanların zeka düzeyleri ile yaptıkları işler arasında önemli bağlantılar bulunmaktadır. Kişilerin kendisinin sahip olduğu yetenekleri, becerileri ve zekası sayesinde yaptıkları işin sonucunda doyuma ulaşmaları oldukça yüksektir (Göçeri, 2014: 32). Yapılan araştırmalara göre çalışan kişilerin yaptıkları işlerin zeka seviyeleriyle orantılı olduğu ölçüde doyuma ulaştıkları kanıtlanmıştır (Ağırdaş, 2014: 13).

Günümüz toplumunda yaşayan insanlar genellikle okudukları okullara göre meslek seçimine gitmektedirler. Bireyin okuduğu okulun statüsü ne kadar yüksek olursa birey de o yönde seçimini yapmaktadır. Yüksek statü gerektiren işler bireylerin daha zeki olduklarını ve iş doyumuna daha kolay ulaşabildiklerini göstermektedir (Kırhan, 2014: 46). Daha küçük işlerde çalışan kişiler genellikle kendilerini kısıtlarlar, çünkü ulaşmak istedikleri hedefleri sınırlıdır. Fakat inandıkları, gayret gösterdikleri iş ve uğraşları büyük olan kişiler için yaptıkları işlerde doyumculuk meydana gelir. Çünkü sürekli daha farklı alternatifler denemek isterler ve doyuma ulaşma hedefleri düşüktür (Durukan Selvi, 2013: 26).

2.2.2.2. Örgütsel Faktörler

İş doyumunu kavramı bireysel faktörlerin yanı sıra örgütsel faktörlerden de etkilenmektedir (Denizli, 2014: 23). Şirket içi çalışanların oluşturdukları yönetim anlayışı, örgütün çalışanların istediklerini tedarik etmesi sonucu çalışanların motivasyonlarını olumlu, örgüt ile çalışanların iş doyumuna yönelik tutumlarının düzenli olarak yerine getirilmemesi sonucu da olumsuz olarak dikkat çekmektedir (Çelebi, 2014: 36). İş doyumunu kavramının özellikleri kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Bunun temel nedeni kişilerin algıladıkları işle yaptıkları iş arasında tatmin olunması ve doyuma ulaşılması bakımından büyük ölçüde derecelendirilmelerin bulunmasıdır (Öztürk, 2014: 20).

2.2.2.2.1. Ücret

Örgütsel faktörlerin içinde yer alan ücret kavramı, çalışanların aralarında hiyerarşinin belirlendiği ve denge sınıfının olduğu, insanların birbirleriyle ve çevreleriyle yaptıkları işlerde statünün de etkisiyle pay değerlerinin değiştiği, doyum ve doyumsuzluğun farklı hal aldığı kavramlardan birisidir. Çalışanların iş ve uğraş alanlarıyla ilgili şirket içindeki çalışma alanlarına göre kazançları farklılık göstermektedir. Çalışanların yaptıkları iş karşısında aldıkları ücret, onları tatmin ederse iş doyumuna ulaşmaları kolaylaşmaktadır (Tortumluoğlu, 2014: 32), fakat aksi bir durum söz konusu olursa iş doyumunda tatminsizlik meydana gelmektedir (Şekerli, 2013: 68). Ücret kavramı çalışanların emeklerinin karşılığı olarak da nitelendirilebilir. Kişilerin çalışmaları karşılığında aldıkları, hakettikleri kazançları da kişilerin kendilerine olan iş doyumlarının ölçülerini belirlemektedir (Toker, 2013: 20).

2.2.2.2.2. Çalışma Koşulları

Çalışma ortamının işgören için dizayn edilmiş olması çalışanlara verilen değeri kanıtlamasının yanı sıra işletmenin kar marjını artırmasını sağlamakta, çalışanlar da kendilerini hem güvende hissetmekte hem de sağlıklı düşünebilmekte ve iş doyumuna ulaşmaları kolaylaşmaktadır (Metem, 2014: 84). Çalışma koşullarının

çalışanlar adına tasarlanması, (rahat çalışma ortamı, esnek çalışma saatleri, programlama yöntemlerinin var olması, düzenli dinlenme saatleri, servis-ulaşım, iş yeri sağlığı ve güvenliği vb.) çalışanların pozitif enerjiyle yüklü olmasını sağlamaktadır (Çiftçi, 2014: 21). Çalışma koşullarının sağladığı uygunluklar iş doyumunun artmasına, iş içi veya dışı gelişen olumsuz durumlar da iş doyumsuzluğuna ve çalışanlar arası tedirginliğe yol açmaktadır (Yıldız, 2013: 31).

Yapılan araştırmalar doğrultusunda çalışanların rahat, yaptıkları işlere göre uyarlanmış ortamlarda çalıştıkları zaman iş doyumunda olumlu derecede artışlar olduğu, fiziki ve sağlık ile ilgili koşulların yetersiz ve kötü olduğu durumlarda ise iş doyumunun kötü etkilendiği ve doyumsuzluğun meydana geldiği görülmektedir (Metek, 2014: 85).

2.2.2.2.3. Yükselme Olanakları ve Gelişme

Çalışanların iş beklentileri iş doyumunu kavramları birbirini tamamlayan kavramlardır. Eğer çalışanların beklentileri yaptıkları işlerle kıyaslandığında doyuma ulaşıyorsa, çalışanlar işlerini tam anlamıyla yerine getiriyorlardır ve bunun karşılığında da terfi almayı hak ediyorlardır. Terfi verilen bir kişi işinde daha başarılı olmaktadır ve sürekli kendini geliştirmek için çaba harcamaktadır (Yurcu, 2014: 62).

Yükselme olanağı çalışanların kendilerini hedef noktasına varmaları konusunda destekleyen bir etkidir. Bazı çalışanlar kendilerini daha rahat hissetmek için terfi isterlerken, bazıları da çalışmalarının karşılığını alarak iş doyumunu sağlamayı kendilerine hedef olarak seçmektedirler (Yılmaz, 2014: 33-34).

2.2.2.2.4. İşin Niteliği

Çalışanlar için yaptıkları işin içeriğinden çok niteliği önemlidir. İşgörenlerin çalıştıkları kurum ve kuruluşlarda yapılan işin kişilerin ilgi alanlarını yansıtması, öğretici olması, yeniliklere açık olması gerekmektedir. Bu sayede çalışanlar kendilerini tatmin edebilmekte ve iş doyumuna daha kolay ulaşabilmektedirler (Koyutürk, 2014: 40). Kişilerin tercih ettikleri işleri daha hızlı yapabiliyor olmaları,

iş yerinde bağımsız olarak çalışabilmeleri, ast-üst dengesinin hiyerarşik bir biçimde olmaması, yetki devrini çalışanların uzmanlık alanlarında kullanabilmeleri iş doyumuna artı etki ekmektedir. Bunun temel nedeni ise, yapılan işin çalışanlar açısından uygun olmasından ve çalışanların da bu işleri büyük bir özveriyle yapıyor olmalarından kaynaklanmaktadır (Koç, 2014: 10).

Teknolojik zeminin hazır olması, bilim ve teknoloji dünyasında çalışan kişilerin aradıkları kaynaklara daha kolay ulaşabilmelerini, sunulan imkanları daha hızlı kullanmaları bakımından çalışanların işlerini aksatmadan yerine getirmelerini sağlamakta ve işten duyulan doyumunu ve memnuniyeti pozitif yönde artırmaktadır (Kılıç, 2013: 59).

2.2.2.2.5. İş Güvenliği

İş güvenliği, çalışanların kendilerini rahat ve huzurlu hissetmesini sağlamanın yanısıra, sağlıklı ve korunaklı koşullarda faaliyet gösteren bir işletmede çalışanların hem işgörenler arasında hem de işverenlerle düzgün ve mantıklı kararlar almalarına yardımcı olmaktadır. Çalışanların kendilerinin korunduğunun bilincinde olması işlerindeki özveriyi artırmakta ve iş doyumunu geliştirmektedir (Konukoğlu, 2014: 14). İş güvenliği kavramı çalışanların işleri ile ilgili güvenliklerini tehlikeye atan kavramların engel olmaktan çıkarılması ve çalışanların huzur içinde çalışmalarını sağlamalarını temel almaktadır (Koroğlu, 2011: 61).

İş güvenliği sadece fiziksel anlamda değil aynı zamanda zihinsel anlamda da sağlanmalıdır. Örneğin bankada çalışanların güvenlik tarafından korunması kişilerin soyguncular tarafından korunmalarını, herhangi bir can güvenliğini tehlikeye sokacak duruma maruz kalmamalarını sağlamaktadır. Zihinsel anlamda ise, kişilerin işten çıkarılma korkusu (Yüce, 2015: 27) işlerine olan güvenleri sarsmaktadır. Çalışanların kafası rahat olduğunda ise bu durum ortadan kalkmakta ve iş doyumuna ulaşmaları kolaylaşmaktadır (Yurtsever, 2015: 24).

2.2.2.2.6. Kararlara Katılma

Kararlara katılma iş doyumunun önemli etkenlerinden birisidir. Şirket içi belirlenen kriterlere ve alınan kararlara çalışanların katılımını sağlamak, iş gücünü artırmayla birlikte çalışanların da kendilerine olan güven duygusunu sağlamaktadır. Yöneticilerin astlarını desteklemesi, yaptıkları işlerde onlara destek vermeleri hem çalışanlara iş doyumunu getirmekte hem de işlerinde saygınlıklarını artırmaktadır (İnce Özgenel, 2014: 21).

Şirket içi değişim köklü şirketlerin dahi temelinde vardır. Çalışanlar sürekli kendilerini yenilemek durumundadırlar. Gelişen teknolojiye ayak uyduramayan şirketler kendilerini iflasın eşiğinde bulduklarından dolayı, çalışanlarla fikir birliğinde olmalı ve çalışanların da alınacak olan kararlarda etkin rol oynamalarını sağlamalıdırlar (Güner, 2015: 107).

2.2.2.2.7. Örgüt Kültürü

Örgüt kültüründe insan önemli yere sahiptir. Çalışanlar sayesinde örgüt içinde meydana gelen bireylerin uyumu, toplumu birbirine bağlayan inançlar, alışkanlıklar ve değer yargılar örgüt kültürünün oluşumunda büyük paya sahiptir. Farklı toplumlara, örf ve adetlere bağlı olan bireylerin bir arada çalışmaları bazen sorunlarla da teşkil edebilmektedir. Bu ve bunun gibi durumlarda örgüte bağlı çalışanları uyum içinde çalışmaya ikna edecek takım liderleri seçilmelidir (Akbaş, 2015: 26).

Örgüt kültürü bazen performansı etkilemektedir. Bu nedenleri şöyle sıralamak mümkündür (Kaplan, 2014: 31);

- Örgüt içi çalışanlar aynı amaçları paylaşmaktadırlar,
- Örgüte ait ortak değerler çalışanlar tarafından paylaşılmaktadır,
- Örgüt içi çalışanlar dış baskılardan uzaktır.

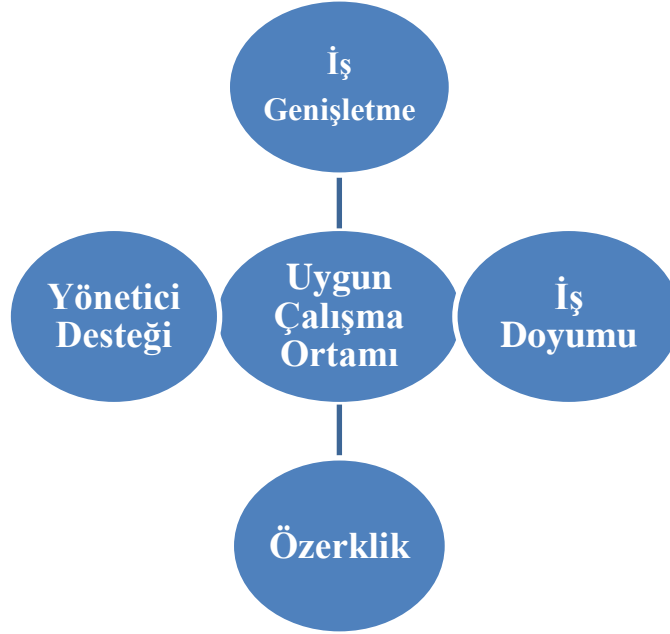
2.2.2.2.8. Yönetim Tarzı ve Yönetici Tutumları

Çalışanlara şirket içinde ve bireyin bir parçası olduklarının hissettirilmesi, çalışanların daha fazla iş doyumuna ulaşmalarını sağlamaktadır. Yöneticilerin çalışanlara karşı pozitif tutumları çalışanların ekip çalışmasını daha kolay benimsemelerine ve işlerinde verim güçlerinin artmasına destek olmaktadır (Köroğlu, 2011: 68). Usta (2015)'e göre, yöneticilerin çalışanlara daha iyi hizmet sunmaları için uymaları gereken bazı kurallar vardır;

- Yöneticiler kendilerini çalışanların yerine koyabilmelidirler,
- Şirketin alacağı sorumluluklar ve oluşabilecek kötü durumları değerlendirebilmelidirler,
- Çalışanları birbirinden üstte tutmamalıdır,
- Sürekli araştırmalı, değişime açık olmalıdırlar,
- Kurul içi gidişatı sağlarken dengeli davranmalıdırlar,
- Çalışanlara yetki devrini verebilmelidirler,
- Çalışanlara rahat iş gücü ve ortamı sağlamalıdırlar,
- Çalışanları överken adil davranmalıdırlar,
- Çalışanlara şirket sorunları ve şirket durumu hakkında bilgi vermelidirler,
- Çalışanlar arasında pozitif iletişim ortamı oluşturmalıdırlar,
- İşyeri içinde çalışanlarla birbirlerine adaletli davranmalıdırlar,
- Çalışanların kişisel ve iş ile ilgili sorunlarına çözüm bulmalıdırlar.

İşverenin işgörene sağladığı fayda aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir (Köroğlu, 2011: 69);

Şekil 3. Yönetici Desteği ve İş Doymu Arasındaki İlişki



Kaynak: Köroğlu, Özlem. (2011). İş Doymu ve Motivasyon Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Performansla İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Balıkesir.

2.2.2.2.9. Takdir Edilme

Takdir edilme kişilere verilen bir hediye gibidir. İnsanların çalıştıkları şirkete emek vermeleri, uzun yıllar çalışmalarının sonucunu almak istemeleri en doğal haklarıdır. Uzun süre çalışan kişilere şirket yöneticileri tarafından pozisyon verilmesi ya da var olan pozisyonlarının yükseltilmesi, sözlü olarak başarılarının tebrik edilmesi (Melik, 2014: 21), maaşlarına zam yapılması ya da belirli dönemlerde ikramiye verilmesi çalışanların motivasyonlarını artırarak iş doyumuna ulaşmalarını sağlamaktadır (Yılmaz, 2014: 24).

Takdir olgusu çalışanların iş hacimlerine göre boyut değiştirebilir. Çalışanlarla çalışmayanları ayırt etmek gerekmektedir. İş dengesizliğine göre verilen yanlış kararlar çalışanlar arasında gereksiz tartışma ve çekişmelere neden olmaktadır (Karakuzu, 2013: 15).

2.2.2.2.10. Statü ve Değer

Çalışanları ast üst olarak nitelendirmek işletmenin organizasyon şeması içinde vardır. Fakat çalışanların yaptıkları işlere göre kıdemlerinin belirlenmesinde rol oynayan etkenler tamamen değişkendir. Kişileri rol ayrımı yaparken statüye göre ayırmak iş doyumsuzluğuna yol açabilmektedir (Özer, 2014: 114). Yapılan araştırmalara göre statü ile iş doyumunu arasında doğrudan bir benzerlik vardır. Eğitim seviyesi yüksek bireyler, iş doyumuna daha kolay ulaşmakta iken, eğitim seviyesi düşük bireyler iş doyumsuzluğu yaşamaktadırlar. Bu yüzden iş doyumundaki değişiklik bireylerin eğitimlerine göre önemli farklılık göstermektedir (Şenakın, 2014: 20).

Statü, çalışanların iş durumlarına göre değişiklik gösterdiğinden dolayı farklı iş mensuplara dayalı kişilerin yaptıkları işler arasında iş doyumuna ulaşmada farklılık gözükmektedir. Statü insanların yaşantısında eğitimin de etkisiyle iş doyumunu ve doyumsuzluğunu değiştirmektedir (Umay, 2015: 16).

2.2.2.2.1.1. Denetim ve Yönetim

Çalışan bireyler, yönetmekten çok denetlemeyi yeğleyen yetkililer, çalışanların sürekli etrafına duvar örerek bireylerin işlerinde kendilerine olan güvenlerini ve iş yapma isteklerini ortadan kaldırmaktadırlar. Bu ve bunun gibi durumlarda işgörenlerin iş doyumuna ulaşmaları zaman almaktadır (Orhan, 2013: 32). İş doyumunu kavramı geniş ifadelerle anlatıldığından dolayı, açıklamalar yapılırken hem bireyin kendisinin özellikleri hem de çalışanlara komut veren yetkililerinin yakınlık ifadeleri değerlendirilmektedir. Çalışanlar kendilerini daha iyi ifade edebilmek adına yönetimin desteğini almaktadırlar. Çalışanların sorunlarına en kısa sürede yanıt verebilmek adına şirket içi yöneticilerin de çalışanlarla empati kurabilmeleri ve onlarla güven ortamı oluşturabilmeleri sağlanmalıdır (Küçük, 2014: 21).

İş doyumunun çalışanlar ve şirket yöneticileri arasında sağlıklı ve kayda değer şekilde ilerleyebilmesi için çalışanlara yönelik denetim şekli olmalıdır. Denetimi yapan kişiler çalışanları sürekli göz hapsinde hissettirmekten ziyade, onlara

motive edici şekilde yaklaşmalılar ve eksiklerini de toplantı ve seminerler şeklinde programa dayalı kurs niteliğinde sağlamalıdır (Arslan, 2015: 120).

2.2.2.2.1.2. Diğer Çalışanlarla İlişkiler

İş ortamı esnek olduğu kadar stresli bir ortam da olmaktadır. Böyle durumlarda çalışanların iş gücünü artıracak önemli görevler yetkililerin kontrolü altında olmak durumundadır. Çalışanlara verilebilecek önemli motive edici şartlardan birisi de çalışanların sıkıntılı dönemlerinde izinler ya da iş saatleri içinde molalar olmaktadır. Kişilerin beraber çalıştıkları iş arkadaşları ile aynı ortamı paylaşmaları, beraber kümelenme analizleri yapmaları, ortak alanda yapılacak çalışmalar yöneticilerin kontrolü altında, herkesi bir araya getirerek yapılmalıdır (Yılmaz, 2015: 18).

İş sektörleri bulunulan ortama ve çalışılan departmana göre farklılıklar göstermektedir. Çalışanların iş alanlarında iş doyumlarının artırılabilmesi için kendi aralarında toplanmaları, dinlenme sürelerinin aynı saatlere denk getirilmesi gibi uygulamalar yapılabilmektedir. Yapılan araştırmalar doğrultusunda iş yerinin fazla büyük alana yayılmamış olması, çalışanların kendi aralarında daha çok samimiyet kurabilmelerini ve iş doyumlarını artırabilmelerini sağlamaktadır (Kösel, 2015: 84-85). Bazı çalışmalar çalışanların iş ortamında iletişim kuramaması sonucu işlerinde başarısız olup iş doyumuna ulaşamadıklarını ve istifa ettiklerini göstermektedir (Sezer, 2015: 10).

2.2.2.3. Çevresel Faktörler

İş doyumunu etkileyen önemli etkenlerden birisi de çevresel faktörlerdir. İş doyumunun çalışanların yaptıkları işlerde yapı ve oluşum bakımından etkili olduğu bilinmektedir. Çalışanların iş koşullarının uygun şartlarda olması, iş güvenliklerinin yetkililer tarafından çalışanlara sağlanması gerekmektedir (Koroğlu, 2011: 77).

Çalışma hayatında saatlerin düzensiz olması, piyasaların dengesizlik göstermesi, iş yaşamı ve aile yaşamı arasındaki ince çizginin belirlenememesi kişinin iş yaşantısını olumsuz etkilemektedir (Yurcu, 2014: 65).

2.2.3. İş Doyumu Kuramları

İş doyumu kavramı genel itibariyle geniş kapsamlı süreçleri içine almaktadır. Kişilerin çalıştıkları ortamlarda daha verimli ve faydalı olabilmeleri adına bilim insanları önemli çalışmalarda bulunmuşlardır (Akbaş, 2015: 63). İş doyumu için geliştirilen kuramlar kapsam kuramı (kişilerin kendilerine daha yakın buldukları değerlendirmeler sonucu oluşturulan ifadeler) ve süreç kuramı (bireyin öznel ifadelerden çok dış değerleriyle alakalı oluşturulan ifadeler) olarak iki gruba ayrılmaktadır (Güney, 2014: 20).

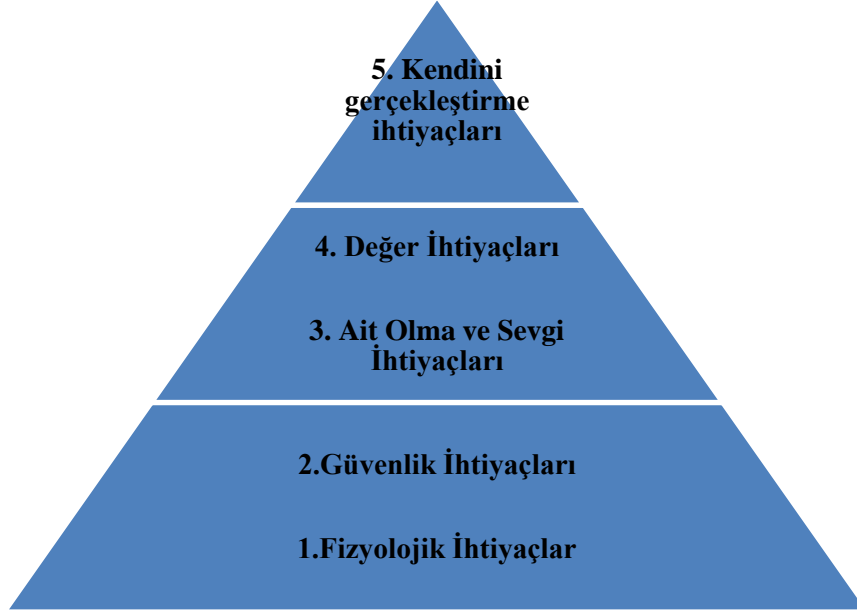
2.2.3.1. Kapsam Kuramı

Kapsam kuramı diğer bir ifadeyle içerik kuramı, kişilerin değer yargılarını birer birer sergileyen, çalışanların motivasyonlarını güdüleyen, iş doyumuna ulaşmayı kişiler için kolaylaştıran kuramları kapsamaktadır. Bu kuramlara Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi, x ve y kuramı, David ve Mc Clelland'ın başarı kuramı, çift faktör kuramı örnek gösterilmektedir (Mumcu, 2014: 22). Kapsam teorileri kişilerin ne zaman nasıl davrandıklarını ve kişileri işlerine yönelten kuramları anlatmaktadırlar. Kişilerin yaşayış biçimlerinden hareket ederek iş doyumlarına ulaşmaları için gerekli özellikleri ve kavramları sunmaktadırlar (Altuğ, 1997: 81; Çırakoğlu, 2010: 35).

2.2.3.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Maslow'un ortaya koyduğu hiyerarşi biçimindeki belirlenen ihtiyaçlar (fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı, ait olma ve sevgi ihtiyacı, takdir ve saygı ihtiyacı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı) kişilerin alt düzeyden üste doğru belirledikleri ifadeleri sunmaktadır (Kaynak, 1995;

Şekil 4. Maslow Pramidi



Kaynak: Akbaş, Dilek. (2015). Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Fizyolojik İhtiyaçlar: Fizyolojik ihtiyaçlar insan hayatının olmazsa olmazını kapsamaktadır. Günlük hayatta nefes almak, yemek, içmek, uyumak, dinlenmek, barınmak insanların olmazsa olmazlarıdır. Bunlardan bir tanesi bile eksik olsa insanlar gerek iş hayatında gerekse de günlük yaşantılarında doyuma ulaşamamaktadırlar. Çalışırken de iş doyumuna ulaşmalarına engel olabilecek ihtiyaçlardan birisi ürettir. Ücret de fizyolojik ihtiyaçların içinde, çalışanların hakettikleri kazançlarının sonucunda sahip olabilecekleri kavramlardan birisidir.

Güvenlik İhtiyaçları: Maslow kuramlarından bir diğeri de güvenlik kavramıdır. Çalışanlar iş yerlerinde güvenliklerinin üst düzeyde olduğuna inandıkları zaman iş olanakları daha iyi sağlanmakta ve işlerine daha verimli yaklaşmaktadırlar. Kişisel güvenlik ve huzurda olmanın yanı sıra bir de kişilerin sosyal güvenlik

ihtiyaçları bulunmaktadır. Çalışanlara sağlanan sağlık güvenlik hizmetleri kişilerin kendilerini bedenen rahat hissetmelerini sağlamaktadır.

Ait Olma ve Sevgi İhtiyaçları: Kişilerin birbirlerine karşı sevgi ve saygı duyma ihtiyaçları, birbirlerini yüceltme, toplumda olduklarını kendilerine ve karşılakilere kabullendirme ihtiyaçları vardır. Çalıştıkları kurumlarda yetkililer tarafından işlerinde değerlerinin çalışanlara sunulması sayesinde çalışanlar o kurumun bir parçası olduklarının bilincine varmaktadırlar. Bu sayede çalışanlar hem iş hayatlarında hem de günlük yaşantılarında sevgide doyuma ulaşmaktadırlar.

Değer İhtiyaçları (Takdir ve Saygı İhtiyacı): İnsanlar diğer ihtiyaçlarının karşılanmasının yanında kendilerine saygı duyulmasını da isterler (Güney, 2007). Özellikle büyük işletmelerde çalışanlar üstleri tarafından yaptıkları işler doğrultusunda takdir edilmeyi ve kendilerine saygı duyulmasını istemektedirler.

Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı: İnsanlar yaptıkları işlerinde çevrelerine ya da kendilerine karşı sorumluluk hissetmektedirler ve bunun sonucunda da yapabileceklerinin en iyisini yapmaya çalışmaktadırlar. Kişiler bu ve bunun gibi durumlarda başarılarını kanıtlama gereği duymaktadırlar. Çalışmalarının sonucunu almak adına çalışanların üstlerine ve çevrelerine karşı kendilerini gösterme potansiyelleri artmaktadır (Güney, 2007).

2.2.3.1.2. McGregor'un X ve Y Kuramı

X ve Y teorileri işgörenlerin çalışma koşullarını belirlemeye yönelik olarak tasarlanmıştır. McGregor'un yansıttığına göre X teorisi çalışanların olumsuz yönlerini ele almakta iken Y teorisi ise pozitif ve olumlu yönleri ile ilgilenmektedir. X teorisine göre çalışanlar kendi işlerinde söz sahibi olamazlar ve emir almaya ya da yönlendirilmeye alışmışlardır. Çalışanların fikir sahibi olmaktan çok sunulan fikirlere katılmaları ve bunun sonucunda da kendi içlerine kapalı, kendilerini savunamayan bireyler haline gelmeleri kaçınılmaz olmaktadır (Usta, 2015: 16).

Y kuramına göre ise çalışanlar kendi kararlarını kendileri alabilmekte ve yönetimde söz sahibi olabilmektedirler. Çalışmalarının olumlu olması sadece tek

amaca dayalı değildir ve sürekli kendilerini geliştirmek adına çabalamaktadırlar (Umay, 2015: 25).

X ve Y kuramına göre insanların özellikleri farklılık göstermektedir (Altuğ, 1997: 83-84);

- X kuramı insanın sadece kendisini düşündüğünü yani bencil olduğunu vurgularken, Y kuramı tam aksine çalışma arkadaşları ile ikili dialoglar kurabildiğini ve paylaşmayı sevdiğini dile getirmektedir.
- X kuramı için insanların çalışmaktan korktukları ve çalışmalarının belli bir maddi ölçüye dayandığı savunulurken, Y kuramı için çalışanların işlerinden memnun oldukları ölçüde işlerini sevdikleri ve işlerinden maddiyattan çok maneviyat açısından iş tatminine sahip oldukları vurgulanmaktadır.

2.2.3.1.3. David ve McClelland'ın Başarı Kuramı

İnsanların başarıya ve doyuma ulaşma konularındaki tutum ve davranışlarını McClelland; başarı güdüsü, erk (iktidar) güdüsü ve bağlanma güdüsü olmak üzere üç ana başlık altında toplamaktadır. Başarı güdüsü neredeyse herkes için aynıdır. İnsanlar sürekli başarmak, elde etmek, daha iyisini yapmak için çaba sarfetmektedirler. Bu yüzden insanlar zamanlarını nasıl iyi şekilde değerlendirecekleri konusunda planlar ve çalışmalar yapıyorlarsa bu durum insanlarda başarı güdüsünün geliştiği anlamına gelmektedir. Fakat zamanını daha çok ailesi ve sevdikleri ile değerlendiriyorsa bu da kişide daha çok bağlanma güdüsünün olduğunun kanıtıdır (Eren, 2004: 522). Eğer kişi çalıştığı yerdeki üstleri ile ilgili fikirlerde bulunabiliyorsa bu durum da kişide iktidar gücünün geliştiğinin göstergesidir (Kaplan, 2014: 39).

McClelland bu ifadelerden en fazla başarı güdüsü üzerinde odaklanmaktadır. Bu ifade çalışanların azimleri ve gayretleri sonucunda gelişmektedir. Kişiler çalışıp başarılı oldukları ölçüde kendilerine güven duymakta ve kendilerini iyi hissetmektedirler (Yılmaz, 2015: 24).

2.2.3.1.4. Clayton Alderferin'in ERG Kuramı

Maslow kriterleri gibi sınıflamalara ayrılan Alderferin'in ERG kuramı; var olma (existence), aidiyet (relatedness) ve gelişme (growth) kavramlarını kapsamaktadır ve bu kuramlar şöyle ifade edilmektedirler (Güney, 2007; Yılmaz, 2013: 87-89; Kaplan, 2014: 40; Dinçer, 2015: 65-67);

Var Olma: İnsan doğası gereği kendisine en uygun koşullarda yaşamak ve hayatını devam ettirebilmek için çalışmak durumundadır. Bu durum insanların fizyolojik durumları ile alakalıdır. Kişiler her zaman her ortamda güvende olmayı istemektedirler. Ayakta kalabilmelerinin ve kendilerini güçlü hissedebilmelerinin temeli budur.

Aidiyet: Maslow kriterlerinde olduğu üzere kişiler kendilerini toplumun bir parçası olarak görmek istemektedirler. Topluma ait olduklarını hissetmeleri işlerinde ve toplumda daha bilinçli bireyler olmalarını sağlamaktadır. Bu sayede kişiler arası diyaloglar da güçlü olmaktadır.

Gelişme: Kişiler toplum içinde var olmalarının devamlılığını sağlamak adına sürekli kendilerine yenileme fırsatı tanımaktadırlar. Bireylerin kendilerini tanımaları ve kendi bilgi birikimi ve becerilerine yönelik olan deneyimlerini geliştirmeleri gerekmektedir.

2.3.3.1.5. Frederick Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

Frederick Herzberg'in kuramları da Maslow'un kuramını destekler niteliktedir. Herzberg bu kuram modelini Hijyen (doyumsuzluğa yol açan) faktörler ve motive edici (doyuma yol açan) faktörler olmak üzere ikiye ayırmıştır (Altuğ, 1997: 84). Hijyen faktörler kişilerin yaptıkları işlerde doyuma ulaşamamaları yani yönetimin yanlış tutumu, denetimlerin sıkı kontrollü olması, çalışma koşullarının düzensiz ücretin de yetersiz olması gibi durumlar bu kurama örnek gösterilebilir. Motive edici yöntemler ise, başarıya tutkusu, çalışma hevesinin olması, sorumluluk alma duygusu ve yükselme olanakları gibi kriterlerdir (Kalebaşı, 2014: 38; Yüce, 2015: 28-29).

2.2.3.2. Süreç Kuramı

Süreç kuramları insanların ne zaman ne şekilde tanımlandığı, olaylara yaklaşımlarının nasıl olduğunu açıklamaktadır. Kapsam kuramları içsel kavramları açıklarken, süreç kuramları da dışsal kuramları açıklamaktadır. Kapsam kuramlarındaki temel amaç, meydana gelen durumların yeniden olup olmadığını (Koyutürk, 2015: 35) değerlendirmektir (Kösel, 2015: 40).

2.2.3.2.1. Victor Vroom'un Beklenti Kuramı

Kişilerin gereksinimleri doğrultusunda beklentileri sürekli değişmektedir. Bu durumları zaman içinde farklılıklar gösterse de olağan durumların dışına çıkılmakta ve beklentilerini sık sık değiştirmektedirler (Yılmaz, 2015: 25). Victor Vroom'un bu teorisinde "valans, beklenti ve araçsallık" ile ilgili kavramlardan söz edilmektedir (Kaplan, 2014: 41);

Valans: Kişilerin çabaları sonucunda istediği sonuca ulaşmasını hedeflemektedir.

Beklenti: Gösterilen çabaların istenilen sonuçlara ulaşmasını ifade etmektedir.

Araçsallık: Kişilerin istedikleri sonuca ulaşabileceklerine inanmalarını ifade etmektedir.

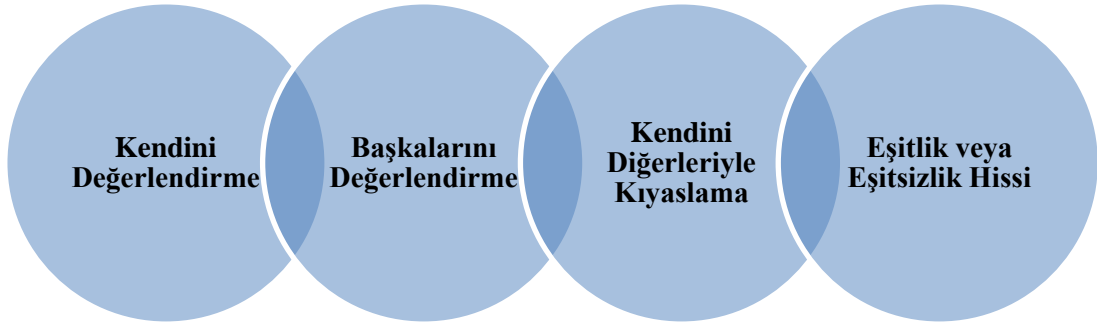
Koyutürk (2015)'e göre işletmeler beklenti kuramı ile ilgili tavsiyelerde bulunmaktadır;

- Çalışanların iş gücünün ölçülmesi,
- Bireysel olarak kişilerin güçlendirilmesi,
- Kişilerin başarı düzeylerinin denetlenmesi,
- Üstlerin astlara karşı tutum ve davranışlarının denetlenmesi,
- Grup liderlerinin kişiler üzerinde önemli olduklarının vurgulanması,
- Çalışanların emeklerinin karşılığının net olarak sağlanması gerekmektedir.

2.2.3.2.2. J. Stacy Adams'ın Eşitlik Kuramı

Adams'ın temelde bu kuramı eşitlik algısı üzerine olmuştur. Ayrıca bu görüş kişilerin sosyal hak ve özgürlüklerinin sadece kendilerine göre değil aynı zamanda başkalarına göre de eşit dağılım şeklinde saygı çerçevesi şeklinde olması gerektiğini vurgulamaktadır (Koyutürk, 2015: 36). Adams'ın Amerika Birleşik Devletleri (A.B.D) 'nde yaptığı araştırmada eşitlik ve eşitsizlik üzerine incelen çalışma, insanların davranışlarının alış-veriş şeklinde değerlendirilmesi, kimilerinin eğitim düzeyi, bazılarının ise çalıştıkları kurumlardaki pozisyonları, işlerine olan saygıları kişilerin çevrelerine ve kendilerine olan saygılarını ve gelişmelerini olumlu yönde desteklemektedir (Usta, 2015: 38).

Şekil 5. Adams'ın Eşitlik Teorisi



Kaynak: Usta, Nermin. (2015). Sınıf Öğretmenlerinin İş Doyumu İle Demografik Faktörler Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi (Ankara İli Çubuk İlçesi Uygulaması), Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Çalışanlar eşitsizlik algılamaları sonucunda bazı çalışma durumlarını değiştirebilmektedirler (Koyutürk, 2015: 37);

- Diğer çalışanları işten ayırmaya ya da daha az çalışmaya yönelik girişimler yapmak,
- İş esnasında önceki çalıştığı kadar iş gücüyle meşgul olmamak, iş potansiyellerini yarıya hatta daha aza indirmek,

- İşgörenin kendisine yönelik tutumunu değiştirmesi. İş planlamasına uygun çalışırken işten soğuma hissi ve kendine başarısız olma güdüsü aşılması,
- İş yerinde üretime yönelik tutumları değiştirerek, daha verimsiz ürün sağlama ve üretim faaliyetlerini yavaşlatma çabaları işgörenlerin haksızlığı uğradıklarını düşündükleri zaman uyguladıkları yöntemlerden bazılarıdır.

2.2.3.2.3. Edward Lawler ve Lyman Porter'in Sonuçsal Şartlandırma Kuramı

Bu kavramdaki temel etken, insanlara faydalı olan olayların tekrarlanması sağlanırken, kişinin kendisine yönelik olan tutumları eğer olumsuz sonuçlar teşkil etmişse ya da kişi deneyimleri sonucu yaptıklarından negatif sonuç almışsa, bu tavır ve davranışları tekrar sergilemekten kaçınmaktadır (Eren, 2004: 542). Bazı yapılan araştırmalar ışığında kişinin kendisine verilen sorumluluğun eksiksiz yerine getirildiği takdirde üstleri tarafından ödüllendirilmesi sonucu kişi daha özverili çalışmaktadır. Bu durum da kişinin sonuca yönelik hareket ettiğini göstermektedir (Akbulut, 2015: 58-59).

Çalışan kişiler için ödül sistemi adaletli şekilde gerçekleştirilmelidir. Çalışanlar arasındaki olası haksız rekabetten doğacak tartışmaların ya da aksi durumların önüne geçebilmek adına yöneticilerin tavırlarını net şekilde belirtmeleri ve çalışanlara bildirmeleri gerekmektedir (Şenakın, 2014: 60).

2.2.3.2.4. Edwin A.Locke'un Amaç Kuramı

Locke'un amaç teorisinde çalışanların kendileri için çalıştıkları ve iş doyumunda başarılı olduklarında kendilerini daha fazla güdülediklerini, başarısızlıklarının ise kendilerinden kaynaklı olduğu durumlarda işe olan bağlılıklarının azaldığından söz edilmektedir (Sezer, 2015: 15). Kişilerin hepsinin değerleri birbirinden farklıdır. Önemli olan değerlerini nasıl algıladıkları ve şekillendirdikleridir (Kösel, 2015: 45).

Amaç kuramında belirlenen kriterler aşağıdaki maddelerle belirlenmektedir (Akbulut, 2015: 59);

- Amaca daha hızlı ve verimli şekilde ulaşılabilmesi için kişilerin amaçlarını net şekilde belirlemeleri gerekmektedir.
- Amacın ulaşılması kolay olmamalıdır. Çünkü kolay ulaşılan amaçlar basit temelli başarılar getirmektedir.
- Kişiler amaçlarını gayret edecekleri şekilde ortaya koymalıdır.
- Kişilerin amaçları doğrultusunda hareket etmeleri, gerçekleştirecek oldukları başarının temellerini atmaktadır.
- Kişiler amaçlarına ulaşmak için sürekli kendilerini ve yaptıkları işleri kontrol etmelidirler.

2.2.3.2.5. Pekiştirme Kuramı

Çalışanların iş doyumuna ulaşmak için çalışıp çabalamaları sonucu ödüllendirilmeleri, daha sonra yapacakları işler için de büyük motivasyon içermektedir. Kişilerin yaptıkları işlerin olumlu sonuçlanmasının tekrarlanması negatif olan durumların sonuçlanmasından daha yüksektir (Sezer, 2015: 15). Pekiştirme kuramında kullanılan dört temel kavram; olumlu, olumsuz, söndürme ve cezadır. Pekiştirme kuramındaki davranış değiştirme teknikleri yöneticilerin çalışanlardan ne beklediğini ve çalışanların iş doyumuna ulaşmalarını nasıl davranmaları gerektiğini açıklamaktadır (Göçeri, 2014: 42).

2.2.4. İş Doyumunun Diğer Değişkenlerle İlişkisi

Değerlendirilen çalışmalar ışığında iş doyumunun bazı kavramlarla ilişkisi mevcuttur. Yapılan değerlendirmeler sonucunda iş doyumunun; verimlilik, işe bağlılık, örgütsel bağlılık ve moral ile yakından ilişkisi bulunmaktadır (Köroğlu, 2011: 94).

2.2.4.1. İş Doyumu ve Verimlilik

İş doyumu ve verimlilik arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. İşinden memnun olan kişilerin çalışma koşulları ve moralleri daha yüksek olmakta ve işlerine olan bağlılıkları çalışanların daha çok verim almalarını ve motivasyonlarının yüksek olmasını sağlamaktadır (Çiftçi, 2014: 30). İşinden ödüllendirme, prim ya da izin gibi ekstra getirileri sağlayan kişilerin iş doyumundan beklentileri artacağı gibi, çalışanların da işlerinden duydukları başarıma hissi ve işlerini kabullenmeleri, hem yöneticilere ve şirketin kar oranlarını artırmasına yardım etmekte hem de çalışanların iş verimliliğinde iş doyumuna ulaşmalarını kolaylaştırmaktadır (Deveci, 2014: 45).

İş doyumu ve verimlilik arasında bazı araştırmalara göre doğrudan anlatım vardır. Çalışanların iş doyumundan beklentileri olumlu yönde karşılandığı zaman verimlilik artmakta, iş doyumunu çalışanlar için faydalı olmadığı zamanlarda ise verimlilik düşüş göstermektedir (Göçeri, 2014: 38).

2.2.4.2. İş Doyumu ve İşe Bağlılık

İş doyumu bazı durumlarda uzun süre aynı işte çalışıp verim almayı gerektirirken bazı durumlarda ise işine olan tam bağlılıktan dolayı uzun yıllar geçmesine gerek kalmadan çalışanların işlerini benimsemeleri sonucu yüksek düzeyde bağlılık kazanmalarını sağlamaktadır. Kişi çalışırken işine olan bağlılığını ne kadar yüksek tutarsa o oranda iş doyumuna ulaşmaktadır. Olumsuz durumların yaşanması sonucu kişilerin işlerine olan bağlılıkları azalmakta ve işlerinden soğumaktadırlar (Güney, 2014: 31).

Diğer bir ifadeyle çalışanların işlerinden duydukları memnuniyet ve başarıma arzusu iş doyumunda önemli etki sağlamakta ve çalışanların özgüvenlerini artırmakta, işlerine olan bağlılıklarını geliştirmektedir. Kişilerin işlerindeki başarısı ve işlerine olan bağlılıkları iş doyumlarını belirlemede önemli etkiye sahiptir (Köroğlu, 2011: 94).

2.2.4.3. İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, çalışanların görevlerini tam anlamıyla yerine getirebilmeleri, ihtiyaçları olan şeylerin çalışanlara sağlanması, bireyin çalışanlara gerekli desteği vermesi sonucu, çalışanların şirketi benimsemelerini ve kendi iş yerleri gibi görmelerini hedeflemektedir. Çalışanlara şirketin bir üyesi, ekibin bir parçası olduklarını aşılacaktır (Yurcu, 2014: 39).

Örgütsel bağlılık çalışanları şirketin amaçları doğrultusunda bazı hedeflere yönlendirmektedir (Koroğlu, 2011: 96);

- Çalışanların şirketin hedeflerini ve değerlerini benimsemesi sağlamak,
- Çalışanlara şirketin hedeflerini açıklamak ve bu doğrultuda çalışanların şirket için hedeflere katkı sağlamasını amaçlamak,
- Çalışanlara şirket için değerleri öğretmek ve bu değerlere bağlı kalmalarını sağlamaktır.

2.2.4.4. İş Doyumu ve Moral

Moral kavramı yapılan değerlendirmelere göre, kişilerin işin gidişatı hakkında verdikleri olumlu ya da olumsuz tepkileri, işin işleyişine göre insanların motivasyon düzeylerinin artması ya da azalmasını ifade eden bir kavramdır. Morali yüksek olan kişilerin işlerine daha fazla hakim oldukları, moral bozukluğuna uğramış kişilerin ise kendilerini kötü ve bitkin hissettikleri, işlerine odaklanamadıklarını ortaya koymaktadır (Kamiloğlu, 2014: 25).

İş doyumunda morali yüksek olan ve olmayan kişilerin işlerine olan yaklaşımları maddeler halinde belirtilmektedir (Deveci, 2014: 11);

- Motivasyonu yüksek olan kişiler işlerine daha yatkın olurlar, düşük motivasyona sahip olanlar ise yaptıkları işlerinden verim alamamaktadırlar,

- İş görenin morali yüksek olursa, enerjileri aynı oranda yüksek olmakta, tam tersi durumlarda ise çalışanların motivasyonları düşmekte ve kendilerini yorgun hissetmektedirler,
- Morali yüksek olanlar, iş yerindeki olumsuz durumlarda bile kendilerine güvenmekte ve çıkış yolları aramaktadırlar, morali düşük olan kişiler ise hemen umutsuzluğa kapılmakta ve işten uzaklaşmaktadırlar,
- Morali yüksek olan kişiler iş yerinde çalışanlar ve yöneticilerle iyi ilişkiler kurabilmekte iken düşük moralli kişiler ise işlerinden verim alamamakta ve performansları düşmektedir.

2.2.5. İş Doyumu Ölçme Yöntemleri

İş doyumu ölçme yöntemleri olarak kullanılan kavramlardan bazılarında kişilerin çalışmaları ve uyguladıkları yöntemler ön plandadır. Çalışanların tutum ve davranışlarını belirlemek amacıyla kullanılan ölçeklerden bir tanesi de 5'li (kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, hem katılıyorum hem katılmıyorum, katılıyorum, kesinlikle katılıyorum) likert ölçme yöntemidir. Çalışanların iş tutumlarını ve yönetimin çalışanlar hakkında karar alması ve bu kararları uygulaması şirket içi yönetim faaliyetlerini önemli derecede etkilemektedir (Köroğlu, 2011: 105).

Şirket içi tutum ve davranışları belirlemeye yönelik ölçek tipleri geliştirilmektedir. Ölçek tiplerini belirlerken ve uygularken kişilerin dikkat etmeleri gereken hususlar bulunmaktadır (Pelit, 2008: 114-115);

- Araştırmaya yönelik kavramları değerlendirirken gerekli materyalleri kullanabilmek,
- Süreç, maddiyat ve gelir-gider dengesini sağlayabilmek,
- Ortaya atılan problemin araştırmacı tarafından nasıl değerlendirildiğinin analizinin belirlenmesi gerekmektedir.

2.2.5.1. Porter Gereksinim ve Doyum Anketi

Porter'in gereksinin anketi (1961) çalışanların işlerinden duyduğu hazzı, işlerinin sonucunda yeterli doyuma ulaşıp ulaşmadıklarını anlamaya yarayan, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinden ("birincil: fizyolojik-güvenlik" ve "ikincil: benlik duygusu, kendini kanıtlama isteği" olmak üzere) esinlenen ve çalışanların işlerinden algıladıklarını, içinde buldukları durumlarla kıyaslamayı sağlayan bir ölçme yöntemidir (Dönmez, 2013: 27). Porter'in ölçme yöntemi verilen değerler arasından, ilk seçeneğe verilen yanıtların diğer seçeneklerden çıkarılması sonucu iş tatminine ulaşıp ulaşılmadığına göre hesaplanmaktadır. Çıkan sonuçlara göre aradaki fark az ise tatmin oranı o oranda yüksek olmaktadır. Diğer soruya verilen yanıtta ise gereklilik durumu söz konusudur (Pelit, 2008: 116).

2.2.5.2. İş Doyumu Anketi (Spector)

İş doyum anketi Spector'un (1985) geliştirdiği, iş doyumuna ait 9 ana başlık (ücret, terfi, yönetim, yan ödemeler, diğer ödüllendirmeler, çalışma şartları, iş arkadaşları, işin kendisi ve iletişim) ve 4'er alt başlık olmak üzere 36 değişkenden oluşan bir anket yöntemidir (Koroğlu, 2011: 104; Dönmez, 2013: 27).

2.2.5.3. Hackman ve Oldham'ın İş Özellikleri Modeli

Hackman ve Oldham'ın 1980 tarihinde geliştirdikleri anket yöntemi 14 sorundan oluşmaktadır ve anket yönetimi güvenilirlik kanıtlamak amacıyla test=tekrar test şeklinde yaklaşım sergilemekte ve çıkan sonucun birbirine yakın olması durumunda güvenilirlik kanıtlanmaktadır. Anket yöntemin asıl çıkarılış amacı insanların işlerindeki değişkenleri ve güvenilirliklerini, iş ilişkilerini belirlemeye yöneliktir (Çelebi, 2014: 39; Güney, 2014: 65).

2.2.5.4. Minnesota Doyum Anketi (Weiss, Davis ve England)

Weiss, Davis ve England tarafından 1967'de geliştirilen iş doyum ölçeği, uzun formda olmak üzere 100, kısa formda olmak üzere 20 farklı soru tipinden

oluşmaktadır ve diğer ölçeklere nazaran daha kapsamlı ve kullanışlıdır. Doyum anketi kişilerin işlerinden duydukları memnuniyeti basit sorularla tanımlamaya çalışmaktadır ve kısa formda (20 soru şeklinde) daha kapsamlı olarak kullanılmaktadır (Pelit, 2008: 117).

İş doyum anketi (hiç memnun değilim, memnun değilim, kararsızım, memnunum ve çok memnunum) 5'li ölçme (likert) yöntemine göre kullanılmaktadır. İş doyum anketi ülkemizde 1985 yılında Baycan tarafından Türkçe'ye uyarlanmış ve güvenilirlik değeri (Cronbach Alpha değeri 77 çıkararak) yüksek olarak kullanılmaya devam etmiştir (Pekgirgin, 2014: 40).

2.2.5.5. Genel Kıyaslama Yöntemi (Job In General- JIG)

Ironson ve arkadaşları tarafından 1989 yılında iş tanımlama ölçeğinden uyarlanarak geliştirilmiştir (Pelit, 2008: 116). Genel kıyaslama yöntemi ile iş tanımlama arasında benzer bir ilişki vardır. İş tanımlama ölçeğinde olduğu gibi kıyaslama yönteminde de 3 şıktan oluşan (evet, hayır ve soru işareti) ifadeler bulunmaktadır. Ölçek 18 ifadeden meydana gelmektedir ve iş doyum ölçeğinden farkı duygulara hitap etmesidir (Köroğlu, 2011: 105).

2.2.5.6. İş Tanımlama Ölçeği (Smith, Kendal ve Hulin)

İş tanımlama ölçeği 1969 yılında Smith, Kendal ve Hulin tarafından oluşturulmuş, 1987 yılında daha geliştirilmiş, 1997 yılında Türkçe'ye çevirisi yapılmış, önceleri 3'lü soru formatında iken sonraları daha güvenilir ve açıklayıcı olması adına 5'li ölçme yöntemiyle değiştirilmiştir (Dönmez, 2013: 28). Bu ölçme sisteminde iş doyumuna yönelik olarak 5 kavramdan söz edilmektedir (Köroğlu, 2011: 103-104);

- **İşin Aslı:** Yapılan işin çalışanlara işini sevdirmesi ve çalışanlara bağlılık duygusunu kazandırması.
- **Fiyat:** Çalışanlar arasındaki eşit ücret dağılımının olması ve çalışanlara adil yaklaşılması.

- **Yükselme Olanakları:** Çalışanlara çalıştıkları süre zarfı göz önünde bulundurularak yükselme olanaklarının sağlanması.
- **Organizasyon:** Yönetim tarafından çalışanlara teknik ve teknolojik desteklerin sağlanması.
- **İş Arkadaşları:** Çalışanların fikir ve görüşlerini kendi aralarında paylaşma isteklerinin olması ve dayanışma içinde olmaları.

2.3. TURİST REHBERLİĞİ KAVRAMI

Turist rehberliği kavramı çok eski tarihlere kadar uzanmaktadır. Eski çağlarda olimpiyat oyunları için insanlar farklı ülkelerden Yunanistan'a gelerek, oyunları yerinde izlemek istediklerinden dolayı turizm hareketlerinin gelişmesine yardımcı olmuşlardır. Yunanistan'a gelen yabancı turistlere ülkesini tanıtmak adına, Yunanlı tarihçi ve coğrafyacı Herodot ilk rehberlerden birisi olma ünvanını kazanmıştır (Polat, 2001: 17). Uluslararası sektörde ülkelere önemli katkılar sağlayan turizm girdilerinin artmasından dolayı ülkeler turizm ile ilgili getirilerini en yüksek seviyeye çıkaracak yenilikler geliştirerek diğer ülkelerle kıyasıya rekabet etmeye başlamışlardır. Bu konuyla ilgili olarak en önemli görevlerden birisi de profesyonel turist rehberleri yetiştirmektedir (Hacıoğlu vd., 2012: 1; Köroğlu ve Avcıkurt, 2014: 45; Megep, 2013: 2). Turist rehberliği mesleği, turizmden pay elde eden yatırımcıların ekonomilerinin gelişmesinde büyük katkı sağlayan, turizm faaliyetlerinin içinde rehberlere yer veren ülkeler için hayati öneme sahip mesleklerdendir (Yazıcıoğlu vd., 2008: 2).

Profesyonel turist rehberleri çoğunlukla diğer turizm dallarında ya da seyahat acentası sektöründe faaliyet gösteren tesis görevlisi veya transfer sorumlusu gibi diğer meslek grupları ile kıyaslanmaktadır (Korkmaz vd., 2010: 135). Bu sebepten ötürü turist rehberlerinin hangi gruba özgü kişiler olmadıklarının analizinin yapılması gerekmektedir (Köroğlu, 2011: 225-226);

- Turist rehberleri herhangi bir ören yeri ya da müzede bekleyen ve yabancılara konu anlatımı, yer bilgisi gibi türlü ifadelerle yaklaşan, normalde niyetleri eğitim yerine kendilerinin çıkarları (para kazanmak, iletişim kurmak, herhangi bir çıkar sağlamak) olan kişiler,

- Tatil köylerinde ya da otellerde turistlere tur satışı yapmak amacıyla çalıştırılan kokartsız (çalışma ruhsatsız) kişiler ya da staj yapan öğrenciler,
- Herhangi bir seyahat acentasına mahsus görev yapan, acentanın düzenlediği turlara katılan fakat çalışma kartına (ruhsatına) sahip olmayan kişiler,
- Ülkeye yasal ya da yasa dışı yollarla giriş yapmış, dil bilgisine hakim ya da hakim olmayan, çalışma iznine ve Turizm ve Kültür Bakanlığı tarafından rehberlere belli kurslar ve eğitimler karşılığında sağlanan çalışma kartına sahip olmayan kişiler değildir.

Turist rehberleri gerek konuşmalarıyla gerekse de turistlere verdikleri bilgilerle ülkeyi en iyi şekilde temsil etmektedirler (Randall ve Rollins, 2009: 358; Government Of India Ministry Of Tourism, 2011: 1). Turist rehberleri; grubu yöneten-lider, karşılayan-ağırlayan, eğitimci-öğretici ve halkla ilişkiler temsilcileridir (Christie ve Mason, 2010: 2). Turist rehberleri ülkeye gelen turistlerle ilk karşılaşan (Yenipınar ve Zorkirişçi, 2013: 111), tur bitimine kadar onlara eşlik eden (Ar ve Çelik Uğuz, 2015: 1408; Çetin ve Kızıllırmak, 2012: 308), turizm açısından ülke reklamcısı ve döviz getiricisi olarak adlandırılan kişilerdir (Dahles, 2002: 783; Nebioğlu, 2013: 2). Turist rehberleri turizm sektörü için sürdürülebilirliği sağlayan kişilerdir (Carmody, 2013: 679).

Turist rehberliği meslek olarak yeni tanınmasına rağmen, hala seyahat acentaları tarafından acentanın alt sınıf üyesi ya da acenta işlerini yürüten, turu sorunsuz bir şekilde devam ettiren kişi konumunda gözükmektedir (Güven ve Ceylan, 2014: 186). Fakat turizmin temel taşlarından bir tanesini turist rehberleri oluşturmaktadır (Aro, 2011: 3). Turist rehberlerinin ülke tanıtılmasında ve iş hayatında büyük katkıları bulunmaktadır (Köroğlu, 2013: 91).

2.3.1. Turist Rehberliğinin Tanımı

Turist rehberliği kavramı 25 Kasım 2005 tarih ve 26004 sayılı Resmi Gazete’de yayına sunulan Profesyonel Turist Rehberliği Yönetmeliği’ne göre; Turizm Bakanlığı tarafından turist rehberleri için düzenlenen çalışma kartına (eski tabirle kokart) sahip olan, rehber olmak için gerekli yetki ve mercilerden onay almış,

sertifikası bulunan, Yükseköğretim Kurumları'nın Önlisans, Lisans ya da Bakanlık ve Tureb tarafından açılan rehber yetiştirme kurslarının herhangi birisinden başarı ile kursunu tamamlayıp Türkiye turu etap gezilerini bitirmiş olan, ülkesini anlatacak kadar bilgi birikimine ve genel kültüre sahip olan, gezdireceği gruplara kendi dilinde ya da grupların ait olduğu ülkelerin dillerinde rehberlik yapabilen turun başlangıcından bitimine kadar gezdireceği kişilere eşlik eden (Tetik, 2006: 3; Doğan ve Yıldız, 2010: 260; Geyik, 2011: 6; Şahin, 2012: 18), turistlere hoş vakit geçirmelerin sağlayan (Nebioğlu, 2009: 7) kişidir (Köroğlu, 2012: 277; Temizkan vd., 2012: 440).

Dünya Turist Rehberleri Birliği (WFTGA)'nin tanımına göre, turist rehberi alanında uzman, gerekli bilgi birikimine sahip, anlatım becerisi yüksek, yetkin kurum ve kuruluşlar tarafından ülkeye gelen yabancılara doğal güzellikleri, ülke tarihini ve doğa mirasını en iyi şekilde anlatabilen, özgüveni yüksek kişidir (<http://www.wftga.org>). Turist rehberleri turistler ve gezilen yerlerde yaşayanlar arasında kültürel akımı canlı tutarlar ve o yörenin kültürünü turistlere tanıtmada önemli bir rol üstlenirler (Huang, Hsu ve Chan 2010: 6, Şen Şahin ve Avcıkurt, 2013: 306).

Çizelge 3. Yıllara göre turist rehberliği tanımlamaları

Görevler	Araştırmacılar	Yıl
Arabulucu	Schmidt	1979
	Holloway	1981
	Cohen	1985
	Katz	1985
Aracı	Schmidt	1979
	Ryan ve Dewan	1995
Aracı	Van den Berghe	1980
Aktör	Holloway	1981
Bilgi Veren	Holloway	1981
	Hughes	1991
Elçi	Holloway	1981
Katalizör	Holloway	1981
Kültür Aracısı	Holloway	1981
	Katz	1985
Lider	Cohen	1985
	Geva ve Goldman	1991
Organizatör	Hughes	1991
	Pearce	1982
	Schuchat	1983
Satış Elemanı	Fine ve Speer	1985
	Gronroos	1978
Şaman	Schmidt	1979
Öğretmen	Holloway	1981
	Pearce	1982
	Fine ve Speer	1985
	Mancini	2001
Tampon	Schmidt	1979
	Pearce	1982
Tercüman	Almagor	1985
	Holloway	1981
	Katz	1985
	Ryan ve Dewar	1995
Yönetici, Bekçi	Fine ve Speer	1985

Kaynak : Zhang, Hanqin Q. ve Ivy, Chow. (2004). “Application of Importance-Performance Model In Tour Guides’ Performance: Evidence From Mainland Chinese Outbound Visitors In Hong Kong”, Tourism Management, Cilt: 25, ss.83.

Turist rehberi; turun organizasyonunu sağlayan, seyahat acentaları ile bağlantısı olan, tura çıktıktan itibaren turun sorumluluğunu üstlenen, tura katılanlara gerekli anlatıları profesyonel biçimde yapabilen, ülkesinin tanıtımında ve ülke turizmine olan katkılarında büyük paya sahip olan kişidir (Demircan, 2007: 6; Korkmaz vd., 2010: 136).

Turist rehberleri; Turizm Bakanlığı tarafından mesleklerini yapmalarına sakınca görülmemiş, turu acentadan teslim aldığı andan itibaren sorunsuzca idare edebilen, genel kültür düzeyleri yüksek, ana dili dışında dillere sahip olan kişilerdir (<http://turedd.org>, 2016). Başka bir tanıma göre turist rehberi; turun başlangıcından itibaren turu organize eden, seyahat acentaları tarafından yetkilendirilmiş, genel kültür düzeyi ve bilgi birikimi yüksek, gezdirdiği yerler hakkında daha önceden bilgisi olan, turun işleyişini aksatmayacak şekilde turistlere farklı alternatifler sunabilen, eğlenceli, dürüst, güvenilir, empati kurabilen, turistleri ülke turizmi açısından tekrar gelmeye teşvik eden eğitim ve bilgi düzeyi yüksek kişidir (Tetik, 2012: 206).

Ap ve Wong'a göre turist rehberliği şöyle maddelerle açıklanmaktadır (2001: 55);

- Turistlerin gülyüzlü ve neşeli olmalarını sağlamak,
- Gidilecek yerle ilgili olumlu bilgiler paylaşmak,
- Gidilen bölgelere tekrar gidilmesini sağlamak adına turistlere kaliteli ve güvenilir bilgiler sağlamak,
- Turistin hizmet kalitesini ve yörede yaşayanların ziyaretçi beklentilerini karşılamak,
- Ziyaretçilere alınması gereken mümkün ölçüde bilgileri sağlamak.

2.3.2. Turist Rehberliği Mesleğinin Gelişimi

Turist rehberliği mesleğinin ortaya çıkışı çok eski zamanlara dayanmasına rağmen, ilk olarak ne zaman meslek olarak yapıldığı kesin olarak bilinmemektedir. Rehberlik mesleğinin ilk olarak insanların ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla bir yerden başka yere kervanlarla ulaşım sağlamalarında, konaklayacak yer aramalarında ve coğrafi olarak yol tespit etmelerinde o yöreleri bilen, insanlara yol gösteren kişiler tarafından yapıldığı düşünülmektedir (Nebioğlu, 2013: 49).

Rehberlik mesleği antik dönemde, cumhuriyet döneminde ve Osmanlı döneminde olmak üzere üç başlık halinde incelenmektedir.

Antik Dönemde Rehberlik: İnsanların göçebe yaşam tarzlarından yerleşik düzene geçmelerine kadar geçen uzun süre zarfı içinde insanlar buldukları yerleri sürekli değiştirmek durumunda kalmışlardır. Uzak geçmişe bakıldığında ise insanların rutin işlerine ara verip seyahat etme özgürlükleri olmamıştır. Bu yüzden insanların eğlence amaçlı gezi yapmaları mümkün değildir. Öte yandan da bu durumu özetleyen bir ifade vermek gerekirse, seyahat etmek, dinlenmek, başka yerler gezmek anlamına gelen “travel” kelimesi, Latince bir kelime olan “travail” kelimesinden gelmektedir ve “çalışmak” demektir (Ahipaşaoğlu, 2006: 5).

Sanayi devriminin gelişmesiyle birlikte 17. yüzyıl, insanların alım güçlerinin arttığı, başka ülkelere iş ve tatil amacıyla giden kişilerin sayılarının çoğaldığı, aradaki mesafelerin uzadığı, seyahat nedenlerinin değiştiği, gidilecek yerlerde yaşanacak yoğunlukların önlenmesi için önceden plan ve programların yapıldığı yüzyıl haline gelmiştir. Bu yüzden seyahatlerin önceden belirlenmesi ve kişilerin bu yönde organize olması sağlanmıştır. 5 Temmuz 1841’de Leicester’den Loughbourg’a trenle yapılan ilk paket tur turizm faaliyetlerinin gerçekleşmesini sağlamıştır. Turun liderliğini üstlenen İngiliz vatandaşı Thomas Cook da rehberliğin ve paket turun gerçekleşmesine katkı sağlamıştır (Değirmencioglu, 1998: 12-13).

Osmanlı Döneminde Rehberlik: 18. yüzyıl Tanzimat Fermanı’nın kabulü ile birlikte Osmanlı’da Avrupa’ya dönük hareketler artmış ve ikili ilişkiler kurulmaya başlanmış, Avrupa’dan İstanbul’a seyahat ve iş amaçlı gelen kişi sayısında da artış gözlenmiştir. Bu artışın sonucunda İstanbul’a gelen yabancılara rehberlik yapmak üzere yeni bir meslek grubu ortaya çıkmıştır. Azınlıkların oluşturduğu bu gruplar hem çevirmenlik hem de bölgeye gelen yabancılara rehberlik yapmaya başlamışlardır. Müslüman kesim uzun bir süre bu azınlık grubunun arka planında kalmıştır (Tetik, 2006: 11).

Osmanlı Devleti’nde rehberlik mesleğinin yabancı seyyahlar tarafından organize edilmesi bazı durumlarda ülkenin yanlış reklam edilmesine ve yabancılara olan güvensizliğin artmasına neden olmuştur. Bu yüzden hem yabancı turistlerle olan samimiyetin ve iş birliğinin artırılması hem de ülkeyi daha iyi şekilde temsil edebilme gayreti adına, 19. yüzyılda Müslüman gruplar tarafından turist rehberliği

mesleği yabancı dillerde yapılmaya başlanmıştır. Turist rehberliği mesleğinin tanınması ve resmîyet kazanması adına, 29 Ekim’de 1890 tarihli 190 sayılı Nizamname çıkarılmıştır (<http://iro.org.tr>, 2015). 6 maddeden oluşan bu Nizamname’nin günümüzde tercüme edilmiş hali aşağıda belirtilmiştir (Ahipaşaoğlu, 2006: 19-20);

1. Seyahat etmek, konaklamak, yeni yerler görmek amacıyla Osmanlı Devleti sınırları içine gelen yabancı misafirlere, gelen kişilerin dillerine uygun olarak rehberlik yapmak isteyen genel kültür düzeyi yüksek, bilgisi ve ufku geniş kimselerin Nizamname’ye uygun şekilde belirlenen kuralları yerine getirme ve çalışma kartı bulundurma zorunlulukları vardır.

2. Mütercim – Tercümanlık belgesine sahip olmak isteyenlerin, herhangi bir hırsızlık olayına karışmadığına, cinayet ve namusa yeltenmediğine, yüz kızartıcı suçtan (her ne olursa olsun) hüküm giymediğine dair aslı temiz sicil belgesini bulunduğu en yakın muhtarlık bürosuna bırakması gerekmektedir.

3. Sabıka kaydı muhtarlıklara teslim edildikten sonra ilgililerce belediye başkanlığına gönderilerek muhtarlıkça aslının onaylandığının haberinin verilmesinin ardından, belediye yetkililerince mühür ve damgası vurulan belgenin yanında, bu belgeye sahip olmak isteyen kişinin yetkililerce genel kültür ve anlatı becerilerinin olduğunun kanıtlanmasının ardından adaya belge verilmektedir.

4. Kırsal alanda rehberlik yapmak veya tercüman belgesine sahip olmak isteyenlerin, şartları sağlamaları durumunda bağlı buldukları belediye yetkililerine müracaat etmeleri gerekmektedir.

5. Çalışma belgelerine sahip olan çevirmenlerin çeviri yaptıkları kişileri taciz etme, rahatsız etme ya da yaptıkları işlerin gerçekten uzaklaşması durumunda veya denetleme yapan görevlilerin bunları tespitinin sağlanması halinde, tercümanlık belgelerinin ellerinden alınması ve haklarında yasal işlem başlatılması kararlaştırılmıştır.

6. İşbu Nizamname’nin takibi ve sürekliliği ile İçişleri Bakanlığı sorumludur.

Cumhuriyet Döneminde Rehberlik: 1923 tarihinde Türkiye Cumhuriyeti'nin ilanıyla beraber ülkeyi ziyaret eden yabancı turistlere karşı yapılan ya da yapılabilecek olumsuz eleştirileri engellemek amacıyla kendi istekleri doğrultusunda çalışmak isteyen (rehberlik ve tercümanlık yapmak adına), yabancı dil seviyeleri yüksek bir grup genç tarafından “Türk Seyyatın Cemiyeti (Derneği)” kurulmuştur. Bu derneğin kurulmasındaki en önemli nedenlerden birisi, Cumhuriyet ilan edilene kadarki süre zarfı içerisinde rehberlik mesleğinin yabancı kişiler tarafından sürdürülmesi ve bu kişilerin Osmanlı devleti hakkında yanlış bilgilendirme ve tutum sergilemeleridir. Bu dernek daha sonraki zaman dilimi içinde “Türkiye Turing ve Otomobil Kurumu” olarak isim değiştirmiştir (Ahipaşaoğlu, 2006: 21).

Turist Rehberliğinin Ülkemizde Gelişimi: Ülkemizdeki faal olan rehberlik mesleği önceleri, turizm rehberleri öncü olmak üzere “tercüman rehber” olarak adlandırılmaktaydı. Turist rehberliği mesleğinin ilk zamanlardaki hali ile günümüzdeki hali arasındaki fark, sıfırdan başlayan ve holding zincirleri şeklinde büyüyen ve gelişen şirket bilançosuna benzetilebilir (Batman vd., 2000: 2).

Çizelge 4. Türkiye’de Yıllara Göre Rehber Dağılımı

YILLAR	REHBER SAYILARI
2010	8363
2011	8896
2012	9534
2013	9630
2014	9773
2015	9848

Kaynak: <http://www.bimer.gov.tr/Forms/pgMain.aspx>

Rehberlik mesleği ülkemizde gün geçtikçe artış göstermektedir. Eylemli olarak çalışan turist rehberlerinin sayısı 2010 yılında 8363 iken, 2015 yılının ilk çeyreğinde 9848 kişiye ulaşmıştır.

Çizelge 5. Rehberlerin Dillere Göre Dağılımı

ALMANCA	1642	İSPANYOLCA	668
ARAPÇA	280	İSVEÇÇE	27
BOSNAKÇA	6	İTALYANCA	27
BULGARCA	233	İZLANDACA	1
ÇEKÇE	6	JAPONCA	578
ÇİNCE	137	KORECE	24
DANİMARKACA	8	LEHÇE	46
ENDONEZCE	42	MACARCA	20
ERMENİCE	7	MAKEDONCA	7
FARŞÇA	33	NORVEÇÇE	29
FİNCE	7	PORTEKİZCE	330
FRANSIZCA	1114	ROMENCE	18
GÜRCÜCE	1	RUSÇA	648
HİNTÇE	2	SİRPA	45
HIRVATÇA	25	SLOVAKÇA	3
HOLLANDACA	236	SLOVENCE	1
İBRANİCE	22	URDUCA	9
İNGİLİZCE	6134	YUNANCA	141
TOPLAM			9689

Kaynak: Yukarıdaki Bilgiler (2016 Sonbahar Dönemi İtibariyle) Türkiye Turist Rehberleri Birliği'ne Ulaşılarak Elde Edilmiştir.

Turist rehberlerinin çalıştıkları dillerden büyük çoğunluğunu 6134 kişi ile İngilizce çalışma kartına sahip rehberler oluşturmaktadır.

Emek yoğun sektörde çalışan turist rehberleri ülkenin her alanında tecrübeye sahip, kendini geliştirmiş, özgüveni yüksek, misafir ilişkileri kuvvetli kişilerdir. Aşağıdaki çizelgede rehberlerin ülke genelinde çalıştıkları bölgeler verilmiştir.

Çizelge 6. Rehberlerin Bölgelere Göre Dağılımı

MARMARA	191
EGE	126
AKDENİZ	127
İÇ ANADOLU	46
KARADENİZ	17
DOĞU ANADOLU	11
GÜNEYDOĞU ANADOLU	43
ÜLKESEL REHBER	9689
BÖLGESEL REHBER	308

Kaynak: Yukarıdaki Bilgiler (2016 Sonbahar Dönemi İtibariyle) Türkiye Turist Rehberleri Birliği'ne Ulaşılarak Elde Edilmiştir.

2.3.3. Turist Rehberlerinin Görev ve Sorumlulukları

Ülkeyi ziyaret eden turistler, gezdikleri yerlere çok aşina olmadıkların dolayı, turist rehberleri, turistlerin daha önce gezmedikleri, görmedikleri ve hakkında bilgi sahibi olmadıkları yerleri anlatmakla ve turistlere sorunsuz bir gezi sunmakla mükellefdirler. Rehberler gezilen ören yerleri hakkında turistlere bilgi vermek, ülkeyi en iyi şekilde temsil etmek, turizmin gelişmesine yardımcı olmak adına büyük görevler üstlenmektedirler (Şahin, 2012: 17). Turist rehberliği mesleği, yeni yerler keşfetmek, kendilerine ayrılan vakti eğlenceli geçirmek, yeni yerler ve farklı kişilerle tanışmak gibi imkanlar sağlayan, dışarıdan bakıldığında zevkli ve kolay bir meslek gibi algılanmaktadır (Ercenk, 1992; Batman, 2013; Güzel, 2014: 177).

Turist rehberliği mesleğinde profesyonellik bazı maddeler içermektedir (Yarcan, 2007: 35-36);

- Turistlerin gezilerinin iyi geçmesi için rehberlerin turistlere çok iyi bir tur programı ve anlatım sunmaları gerekmektedir.
- Rehberler ülke reklamını en iyi şekilde ve pozitif olarak sunmalıdırlar.
- Turistlerin talep ettiklerini acentanın da onayını alarak en mümkün ölçüde yerine getirmelidir.
- Bilge ve becerilerini düşünceleri ve yorumlarıyla harmanlayarak zaman kaybetmeden sunmalıdır.
- Reklamlarında kullanacağı ifadeleri özenle seçmek, yanlış anlamalara olanak sağlamamak.
- Turistlerin beklentilerini iyi analiz etmek ve turistlere olumlu yaklaşmak.
- Kişisel gelişmelerini yakından takip edip, turistlerin bireysel gelişmelerini incelemek,
- Kendisini her zaman geliştirmek ve sahip olduklarının üzerine ekstra bilgiler yüklemek,
- Mesleki ifadelerini sergilemekten kaçınmak, başkalarıyla paylaşmaktan kaçınmak.
- Davranışlarında tutarlı olmak.
- Kişisel gelişmelerine önem vermek, disiplinli ve hoşgörülü olmak.
- Liderlik vasfına sahip olmak.

Turist rehberleri; misafirlerin her türlü sorumluluğunu üstlenen liderler, ziyaretçiler ve yerel halk arasında arabulucu olan, servis kalitesini, turist deneyimlerini, kalış sürelerini etkileyerek yerel halkın ekonomisine katkı sağlayan, turistlere ziyaret ettikleri yerleri anlamaları için yardımcı olan, ziyaretçilerin tekrar gelmesini sağlayacak şekilde destinasyonu tanıtan ve misafirperverliği geliştiren elçilerdir (Köroğlu ve Merter, 2012: 133).

Turist rehberlerinin tur ile ilgili detayları belirleme, ayrıntılarını hesaplama, farklı hizmet tedarikçileri ile turistler arasında organizasyon ve koordinasyonu sağlama, tura katılanları yöneltme, denetleme ve etkileme, verilen hizmetleri kontrol etme ve tur sonuçlarını değerlendirme gibi önemli fonksiyonları ve görevleri bulunmaktadır (Karamustafa ve Çeşmeci, 2006: 71).

Turistler, kısıtlı olan zaman dilimi içerisinde değişik aktiviteler gerçekleştirmek, turistik aktivitelerden olabildiğince keyif almak istemektedirler ve bundan dolayı rehberler, turistlerin tatillerini yüksek doyumda tamamlayabilmesinde önemli rol oynamaktadırlar. Bu tür rollerin oluşturulmasında yöredeki halk ile turistler arasında da bazen sorunlar yaşanmaktadır. Turist rehberlerinin de yöre halkı ve turistleri her yerde ve her ortamda oluşabilecek durumları kontrol altına alma ve turu yönetme görevleri bulunmaktadır (Demirbulat, 2012: 59).

Turist rehberleri her durum için ön deyide bulunmalıdırlar. Rehberler turistlerin herhangi bir durumda problemle karşılaşmalarını önden tespit edebilmeli ve bu problemlere anında çözüm yolu bulmaya çalışmalıdırlar (Korkmaz, 2010: 137; İşler ve Güzel, 2014: 128).

Çizelge 7. Rehberlerin Temel İşlevleri

“Rehberlerin Temel İşlevleri”	“Rehberlerin Nitelikleri”
İletişim	Yabancı dil konuşabilme Bireyler arasında iletişim sağlayabilme
Yönetim	Organizasyon yapabilme Koordinasyon sağlama Liderlik ruhuna sahip olma
Tanıtma ve Bilgilendirme	Anlatılan şeylerin rehber tarafından kabullenilmesi, seyerek anlatılması
Eğlendirme	Esprili olma İnsanları anlayabilme
Olağanüstü durumlarla baş edebilme	Tekniğe dayalı bilgi ve beceriler Soğukkanlı ve doğal olma
Hakkaniyet sağlama	Hukuk bilgisine sahip olma İnsanlara karşı hoşgörü ile yaklaşma

Kaynak: Güzel, Özlem. (2007). “Türkiye İmajının Geliştirilmesinde Profesyonel Turist Rehberlerinin Rolü (Alman Turistler Üzerine Bir Araştırma)”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

Rehberler adaletli ve anlayışlı olmalıdırlar. Grubun davranışlarını iyi yönlendirmeli, olasılıkları hesaplamalı, turdaki kişileri iyi hareketlerinden ötürü övmeli, müşterilerin ne istediklerini bilmeli ve onların beklentilerini karşılayabilmeli, rahatsızlık veren herhangi bir durumla karşılaştıklarında empati kurabilmeli, liderlik özelliklerini ön plana çıkarmalı ve esnek olmalıdırlar. Buna göre turist rehberlerinin sahip olması gereken özellikler şöyle sıralanmaktadır (Nebioğlu, 2009: 25-26; Köroğlu, 2011: 241- 242);

- Turist rehberinin turist için güven aşılması gereklidir.
- Turist rehberi ülkeyi temsil eden, hitabet gücü kuvvetli, turistlere sürekli yardımcı olan kişidir (Köroğlu, 2013: 92).
- Temsil hakkı olan turist rehberi ülkeyi ve turisti temsil etmekle yükümlüdür.
- Turist rehberi ülkesinin hakkını korumalı fakat bunu yaparken diğer milletlere anlayışlı olmalıdır.
- Turist rehberi din ve siyaset bilgilerini verirken bağımsız davranmalı, aşırıya kaçmamalıdır.
- Rehber yerli ve yabancı turistlere bilgi verirken kesin bilgi sunmalı, bilmediği konularda yanlış bilgiden kaçınmalıdır.
- Rehber ve seyahat acentası arasındaki bilgi akışının sürekliliği sağlanmalıdır.
- Rehberlik mesleğinin kökeninde doğru bilgi ve gerçeklik yatmaktadır.
- Rehberler sadece bilgi akışını sağlayarak turistten bilgisi ölçüsünde takdir kazanamaz, bu yüzden hem anlatımı kuvvetli hem de yakın ilişkileri sağlam olmalıdır.
- Rehberler kitabi bilgileri savunurlarken daha çok kendilerinin de düşüncelerin bilgilerine katarak, bilgilerini yorumlarıyla harmanlamak durumundadırlar.
- Turist rehberlerinin toplum karşısındaki davranış şekli ve hitap gücü kuvvetli olmalıdır.
- Turist rehberleri giyimlerine özen göstermelidirler.

- Turist rehberi kendisinin de grubun bir üyesi olduğunu müşterilere hissettirmelidir.
- Rehberler çevre kirliliğine karşı duyarlı olmalıdır.
- Turist rehberi kültür düzeyi yüksek, tüm disiplinler hakkında bilgi sahibi olan ve gerçek bir dünya görüşünü savunan kişi olmalıdır.
- İyi bir rehber iyi bir lider olmalıdır. Rehberler saygı kuralları çerçevesinde grup üyelerinin isimlerini en kısa zamanda öğrenerek onlara isimleri ile hitap etmelidir.
- Turist rehberleri mesleklerine sürekli bağlı olmak durumundadırlar. Bu yüzden yasalara aykırı çalışanlara göz yummamalı, kaçak çalışanları derhal yasal mercilere haberdar etmelidirler.
- Rehberler müşterilerin kandırılmasına ve aldatılmasına engel olmalıdırlar.
- Rehber her şeyden önce meslek ahlakına sahip olmalıdırlar.

2.3.4. Turist Rehberlerinin Çalışma Koşulları

Turist rehberlerin ülkemizde ve dünyada çok boyutlu gelişme alanları bulunmaktadır. Turist rehberi turun ilk anından son anına kadar turistlerle yakın ilişki içerisinde olduğundan dolayı, tur boyunca rehber-turist ilişkisi ülke turizmine ve ülkeler arası dostlukların gelişmesine katkı sağlamaktadır (Köroğlu, 2011: 255). Bu yüzden rehberlerin diğer kişilerle yakın ilişkilerde bulunması turizm ve ülke imajı için önem taşırken, rehberlerin de çok yönlü çalışmalarını sağlamaktadır (Güzel, 2007: 34). Fakat ülkemizde turist rehberlerinin çalışma alanlarının kısıtlı olmasından dolayı ülkede çalışan rehberlerin sayısının fazla olması turizmden rehberlerin elde edecekleri gelirleri düşürmektedir. Bundan dolayı rehberlerin çalışma alanları sezonluk olmakta ve çalışan rehberlerin de birçoğu hem talep edilen ücretlerin altında hem de sigortasız çalışmaktadırlar (Yarcan, 2007: 40).

Ülkemizde rehberler, genel kültür rehberleri (genel anlamda bir alana mahsus olmayıp, doğa, ören yeri, müze vb. alanları anlatan, turistlerin ihtiyaçlarını karşılayacak derecede genel kültür ve bilgiye sahip olan), konferans rehberleri (genel kültür bilgisine sahip olmakla birlikte, belirli alanlarda bilgiye sahip olan, konaklanan yerlerde ya da özel dizayn edilmiş konferans salonlarında turistleri bilgilendiren) ve uzman rehberler (belirli konularda bilgilere sahip olan, bu konularda özel eğitim almış, kendini geliştirmiş kişiler) olmak üzere üç başlık halinde incelenmektedir (Tetik, 2006: 33-34).

2.3.5. Turist Rehberlerinin Sahip Olması Gereken Özellikler

Turist rehberleri ülke temsilcileri olarak değerlendirildiğinden dolayı, kendilerine her yönden (fiziksel görünüm, sağlık, kişisel gelişim, empati kurabilme vb.) dikkat etmek durumundadırlar. Bu yüzden rehberlerin sahip olması gereken özellikler sıradan bir kişinin sahip olduğu özelliklerden kat kat üstün olmak zorundadır (Tetik, 2006).

Rehberlerin sahip olması gereken özellikler aşağıda verilmiştir (Köroğlu, 2011: 241-242);

- Turist rehberleri turiste doğru bilgiyi aşlamakla yükümlüdürler. Bu sebepten güvenilir olmak zorundadırlar.
- Rehberler her şeyden önce temsilci olduklarından dolayı ülkesini ve acentasını en iyi şekilde temsil etmek durumundadırlar.
- Rehberler turistlerin hak ve özgürlüklerini korumakla görevlidirler.
- Turist rehberleri siyasetten uzak bir şekilde ülkesinin haklarını gözetmekle yükümlüdürler.
- Din ve siyaset konularından olabildiğince uzak durmalı ya da anlatımlarını tek düze olarak değil, abartıya kaçmadan yapmalıdır.
- Rehberler yabancılara verdikleri bilgilere özellikle ülke tanıtımını ve reklamını yaparken ülkenin doğru aktarılması açısından dikkat etmek zorundadırlar.
- Yabancılarla yapılan sohbetlerde rehberlerin ülke insan tipini anlatırken ülkenin doğal mirası ve kültür hazineleri, örf-adet

özellikleri bakımından doğru paylaşımlarda bulunmaları gerekmektedir.

- Rehber-acentası ilişkileri bakımından tur başlangıcından bitimine kadar rehber ve yetkililerin arasındaki bağlantı ve iletişim sürekli devam etmelidir ve müşterilerin rehber hakkındaki görüş ve önerileri acentaya sunulmalıdır.
- Turist rehberlerinin bilgi ve genel kültürlerini sürekli geliştirmeleri gerekmektedir. Rehberlik mesleğinde bilginin sınırlaması yoktur. Bu yüzden rehberlerin kendilerini geliştirmeye, rutin bir şekilde araştırmaya ve kendilerini yenilemelerine ihtiyaçları vardır.

Rehberlik mesleği bilgi birikimi gerektirir ve turist rehberlerinin de birikimlerini arttırmaları önem arzeder. Rehberlerin nitelik ve özellikleri; kendi dilinin dışında başka dil konuşabilme, genel kültürlü olma, başka kültürler hakkında bilgiye sahip olma, gittiği yöre hakkında bilgiye sahip olma, kaza ve yaralanmalara müdahale edebilmek adına ilkyardım bilgisine sahip olma rehberlerin sahip olması gereken bilgi alanlarına girmektedir. Rehberlerin beceri ile ilgili sahip olması gereken özellikler ise, anlatı yapabilme, başkalarıyla iletişim kurabilme, konuları yorumlayabilme, eğlenceli olma, espri yapabilme, düzeni kurabilme, kendilerini sürekli geliştirmedir. Rehberlerin mesleklerini icra ederken ayrıca sahip olması gereken nitelikler ise; grubu yönetebilme, başkalarıyla iletişim kurabilme, turdaki misafirleri en iyi şekilde ağırlayabilme, işini severek ahlaklı bir şekilde yapabilme ve giyimine dikkat etmedir (Tetik, 2006).

Turist rehberlerinin çok yönlü yönetim ve idare şekilleri bulunmaktadır.

Turist rehberlerinin kendi kişiliklerinin, mesleklerinde uyguladıkları standartlarının yanı sıra, arabulucu, lider, diplomat, yönetici, eğitimci gibi rolleri de vardır. Rehberler turuna bağlı, müşterilerine saygılı, adaletli, özgüveni yüksek kişiler olmalıdır (Güzel, 2007: 11).

2.3.6. Turist Rehberliği Eğitimi

Ülkemizde turist rehberliği yönetmeliği 1995 yılına kadar Bakanlığın açtığı kısa süreli kurslarla verilmekteydi. Zaman içerisinde Bakanlığın açtığı kurslara karşı üniversitelerde açılan bölümlere ek olarak rehberlik mesleği saygınlık kazanmaya başladı. 09.08.1995 tarihinde 22369 sayılı Profesyonel Turist Rehberliği Yönetmeliği'ne uygulanan ek maddeyle, üniversitelerin fakülte ve yüksekokullarında rehberlik bölümleri açılmaya başlandı. Uygulanan yasa çerçevesi içerisinde turist rehberliğinden mezun olan öğrencilerin Anadolu turu etaplarını bitirmesi ve dil yeterliliğini belgelendirmesiyle birlikte rehberlik mesleğine başlamaları uygun görüldü (Tetik, 2006).

Ülkemizde rehberlik mesleği örgün ve yaygın olmak üzere iki şekilde devam ettirilmektedir.

2.3.6.1. Örgün Eğitim

Örgün eğitim Turizm Bakanlığı tarafından rehberlik mesleğinin profesyonel şekilde alınmasını sağlamak amacıyla üniversitelerin iki yıllık (önlisans) ve dört yıllık (lisans) bölümlerinde uygulamaya konulmuştur. Bölümlerinden mezun olan öğrencilerin, etap gezilerini tamamlayıp Bakanlık tarafından belirlenen yabancı dil puanlarını sağlamaları halinde rehberlik çalışma kartlarına sahip olabilmeleri sağlanmaktadır (Köroğlu, 2011: 246).

Turist rehberliği alanında ilk Meslek Yüksekokulu olan Ankara Üniversitesi'ne bağlı Başkent Turizm Rehberliği öğrencilere turist rehberliği alanında dersler vermeye başlamıştır ve ilk mezunlarını 1992 yılında vermiştir. Turist rehberliği alanında 1997 yılında açılan Erciyes Üniversitesi Nevşehir Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu ise Lisans eğitimi kapsamında eğitim ve öğretime başlayan ilk üniversitedir (<http://turedd.org>).

Ülkemizde yapılan bir araştırmaya göre 2000 yılında turizm rehberliği alanında eğitim veren üniversite sayısı 16' dır (Değirmencioğlu, 2001: 19). 2006 yılında turist rehberliği bölümleri aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

Çizelge 8. Önlisans Düzeyinde Turizm Rehberliği Eğitimi Veren Meslek Yüksekokulları (M.Y.O.) ve Kontenjanları

ÜNİVERSİTELER	BÖLÜM	KONT.
İstanbul Aydın Üniversitesi Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu	Turizm Rehberliği (İngilizce) Tam Burslu	5
İstanbul Arel Üniversitesi Meslek Yüksekokulu	Turizm Rehberliği (İ.Ö.) Tam Burslu	3
Marmara Üniversitesi (İstanbul) Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu	Turizm Rehberliği	41
İstanbul Arel Üniversitesi Meslek Yüksekokulu	Turizm Rehberliği (Tam Burslu)	3
İstanbul Aydın Üniversitesi Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu	Turizm Rehberliği (İngilizce) % 50 Burslu	25
Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi (Marmaris Turizm Meslek Yüksekokulu)	Turizm Rehberliği	51
Kocaeli Üniversitesi Kartepe Turizm Meslek Yüksekokulu	Turizm Rehberliği	36
Uludağ Üniversitesi (Bursa) İznik Meslek Yüksekokulu	Turizm Rehberliği	41
Ankara Üniversitesi Beypazarı Meslek Yüksekokulu	Çeşme Turizm ve Otelcilik Yüksekokulu	51
Nevşehir HACI Beştaş Veli Üniversitesi Ürgüp Sebahat ve Erol Toksöz Meslek Yüksekokulu	Turizm Rehberliği	41
Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Marmaris Turizm Meslek Yüksekokulu	Turizm Rehberliği (İ.Ö.)	36
Yüzüncü Yıl Üniversitesi (Van) Van Meslek Yüksekokulu	Turizm Rehberliği	41
Nevşehir HACI Beştaş Veli Üniversitesi Ürgüp Sebahat ve Erol Toksöz Meslek Yüksekokulu	Turizm Rehberliği (İ.Ö.)	51
Süleyman Demirel Üniversitesi (Isparta) Yalvaç Meslek Yüksekokulu	Turizm Rehberliği	41
Selçuk Üniversitesi (Konya) Silifke Taşucu Meslek Yüksekokulu	Turizm Rehberliği	81
Selçuk Üniversitesi (Konya) Beşehir Ali Akkanat Meslek Yüksekokulu	Turizm Rehberliği	51
İstanbul Arel Üniversitesi Meslek Yüksekokulu	Turizm Rehberliği (İ.Ö.) % 50 Burslu	11
Selçuk Üniversitesi (Konya) Silifke Taşucu Meslek Yüksekokulu	Turizm Rehberliği (İ.Ö.)	81
İstanbul Arel Üniversitesi Meslek Yüksekokulu	Turizm Rehberliği (İ.Ö.) % 50 Burslu	11
İstanbul Arel Üniversitesi Meslek Yüksekokulu	Turizm Rehberliği (İ.Ö.) (Ücretli)	2
İstanbul Arel Üniversitesi Meslek Yüksekokulu	Turizm Rehberliği (Ücretli)	5

İstanbul Aydın Üniversitesi Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu	Turizm Rehberliği (İngilizce) (Ücretli)	20
TOPLAM		728

Kaynak: 2015-2016 Yılı Ösym Öğrenci Yerleştirme Kılavuzu.

2006 yılında lisans düzeyinde rehberlik alanında üniversiteler 275 kişilik kontenjan açmışlardır. Bu sayılar yıllara ve açılan üniversitelerin rehberlik bölümlerindeki kontenjanlara göre değişmektedir. Aşağıdaki tabloda 2006 yılında açılan lisans düzeyindeki rehberlik sayıları verilmiştir.

Çizelge 9. Lisans Düzeyinde Turist Rehberliği Eğitimi Veren Yüksekokullar ve Kontenjanları

ÜNİVERSİTELER	BÖLÜM	KONT.
Adnan Menderes Üniversitesi	Turizm Rehberliği	47
Adnan Menderes Üniversitesi (İ.Ö.)	Turizm Rehberliği	47
Afyon Kocatepe Üniversitesi	Turizm Rehberliği	41
Afyon Kocatepe Üniversitesi (İ.Ö.)	Turizm Rehberliği	41
Akdeniz Üniversitesi	Turizm Rehberliği	41
Anadolu Üniversitesi	Turizm Rehberliği	41
Balıkesir Üniversitesi	Turizm Rehberliği	67
Balıkesir Üniversitesi (İ.Ö.)	Turizm Rehberliği	67
Ege Üniversitesi	Çeşme Turizm ve Otelcilik Yüksekokulu	62
İzmir Katip Çelebi Üniversitesi	Turizm Rehberliği	32
Kastamonu Üniversitesi	Turizm Rehberliği	47
Mersin Üniversitesi	Turizm Rehberliği	62

Necmettin Erbakan (Konya) Üniversitesi	Turizm Rehberliği	36
Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi	Turizm Rehberliği	44
Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi (M.T.O.K.)	Turizm Rehberliği	19
Pamukkale Üniversitesi	Turizm Rehberliği	41
Yaşar Üniversitesi Turizm Rehberliği (İngilizce) %50 Burslu	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi	27
Yaşar Üniversitesi Turizm Rehberliği (İngilizce) Tam Burslu	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi	3
TOPLAM		765

Kaynak: 2015-2016 Yılı Ösym Öğrenci Yerleştirme Kılavuzu.

Turist rehberliği meslek grubuna mahsus okul sayıları gün geçtikçe rağbetin de fazla olmasıyla birlikte sürekli artmakta ve üniversiteler kendi bünyelerinde turist rehberliği bölümleri açmaktadırlar. Aşağıdaki tablolarda 2015 yılında rehberlik bölümlerinde açılmış önlisans ve lisans bölümlerinin dağılımları verilmiştir.

Çizelge 10. 2015 Yılı Üniversitelerin Önlisans Rehberlik Bölümü Kontenjan Sayıları

ÜNİVERSİTE ADI	EĞİTİM SÜRESİ	BÖLÜM ADI	KONTENJAN SAYISI
Ankara Üniversitesi Beypazarı MYO	2	Turizm Rehberliği	40
İstanbul Aydın Üniversitesi Anadolu BİL MYO	2	Turizm Rehberliği	50
İstanbul Arel Üniversitesi MYO		Turizm Rehberliği	34 29 (İ.Ö)
Kapadokya MYO	2	Turist Rehberliği	40 150 (Uzaktan Öğretim)
Kocaeli Üniversitesi Kartepe MYO	2	Turizm Rehberliği	45
Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler MYO	2	Turizm Rehberliği	40
Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Ortaca MYO	2	Turist Rehberliği	40
Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Marmaris Turizm MYO	2	Turizm Rehberliği	50 35 (İ.Ö)
Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Ürgüp Sebahat ve Erol Toksöz MYO	2	Turizm Rehberliği	50 50 (İ.Ö)
Selçuk Üniversitesi Beyşehir Ali Akkanat MYO	2	Turizm Rehberliği	50
Selçuk Üniversitesi Silifke Taşucu MYO	2	Turizm Rehberliği	80 80 (İ.Ö)
Süleyman Demirel Üniversitesi Yalvaç MYO	2	Turizm Rehberliği	40
Uludağ Üniversitesi İznik MYO	2	Turizm Rehberliği	40
Yüzüncü Yıl Üniversitesi Van MYO	2	Turizm Rehberliği	40

Kaynak: <http://www.osym.gov.tr>

2015 yılında ÖSYM (Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi) tarafından yapılan sınav sonucunda 14 önlisans turizm rehberliği bölümlerine 983 kişi alınmıştır. Bu sayı her yıl değişiklik göstermektedir.

Çizelge 11. 2015 Yılı Üniversitelerin Lisans Rehberlik Bölümü Kontenjan Sayıları

ÜNİVERSİTE ADI	EĞİTİM SÜRESİ	BÖLÜM ADI	KONTENJAN SAYISI
Adnan Menderes Üniversitesi Turizm Fakültesi	4	Turizm Rehberliği	45 45 (İ.Ö)
Afyon Kocatepe Üniversitesi Turizm Fakültesi	4	Turizm Rehberliği	40 40 (İ.Ö)
Akdeniz Üniversitesi Turizm Fakültesi	4	Turizm Rehberliği	40
Akdeniz Karpaz Üniversitesi Turizm ve Otel İşletmeciliği Fakültesi	4	Seyahat İşletmeciliği ve Turizm Rehberliği	30
Anadolu Üniversitesi Turizm Fakültesi	4	Turizm Rehberliği	40
Balıkesir Üniversitesi Turizm Fakültesi	4	Turizm Rehberliği	65 65(İ.Ö)
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Turizm Fakültesi	4	Seyahat İşletmeciliği ve Turizm Rehberliği	75
Ege Üniversitesi Çeşme Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu	4	Turizm Rehberliği	60
Gazi Üniversitesi Turizm Fakültesi	4	Seyahat İşletmeciliği ve Turizm Rehberliği	86
İzmir Katip Çelebi Üniversitesi Turizm Fakültesi	4	Turizm Rehberliği	31
Kastamonu Üniversitesi Turizm Fakültesi	4	Turizm Rehberliği	45
Mersin Üniversitesi Turizm Fakültesi	4	Turizm Rehberliği	60
Necmettin Erbakan Üniversitesi Turizm Fakültesi	4	Turizm Rehberliği	35
Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Turizm Fakültesi	4	Turizm Rehberliği	60
Pamukkale Üniversitesi Turizm Fakültesi	4	Turizm Rehberliği	40
Selçuk Üniversitesi Turizm Fakültesi	4	Seyahat İşletmeciliği ve Turizm Rehberliği	100 100 (İ.Ö)
Yaşar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi	4	Turizm Rehberliği	30

Kaynak: <http://www.osym.gov.tr>

ÖSYM'den alınan bilgilere göre 2015 yılında lisans düzeyinde turizm rehberliği veya turizm rehberliği ve seyahat acentacılığı bölümlerinde eğitim veren 17 üniversiteye toplamda 1132 kişilik kontenjan ayrılmıştır.

Meslek yüksekokullarında, yüksekokullarda ve lisans bölümlerinde (Fakülte) eğitim alan öğrenciler, rehberlik mesleği derslerinin eğitimin tamamlayıp, mezun olduktan sonra Türkiye turu etap gezilerini tamamlayıp, YDS (yabancı dil) sınavı ya

da YDS sınavına eşdeğer bir sınavdan en az 75 puan aldıklarını kanıtlar belgeye sahip olduktan sonra Turizm Bakanlığı'na gerekli evraklarla birlikte dilekçe göndererek turist rehberliği ruhsatnamesini almaya hak kazanırlar (Profesyonel Turist Rehberliği Yönetmeliği 2014).

2.3.6.2. Yaygın Eğitim

Ülkemizde yaygın eğitim ile ilgili rehber yetiştirme kurslarını açmakla Kültür ve Turizm Bakanlığı Araştırma ve Eğitim Genel Müdürlüğü Turist Rehberliği Dairesi Başkanlığı sorumludur. Bakanlığın dışında hiçbir kurum ve kuruluş kurs açamamakta, rehber yetiştirememektedir. tarafından düzenlenmektedir (Hacıoğlu vd., 2008: 60).

Bakanlık bünyesinde açılan bu kurslar önceleri beş yüz altmış ders saati yaklaşık olarak 7 sürmekte, haftada en az beş gün ve kırkbeşer dakikalık ders süresince yapılmaktadır. Turist rehberliği için açılan kurs süreleri ve gerekli bilgi be belgeler Bakanlık tarafından adaylara sunulmakta, gerekli bilgiler de sınav tarihlerinden en az kırkbeş gün önce olmak kaydıyla Bakanlık internet sitesi ya da il müdürlükleri aracılığı ile duyurulmaktadır. Aday seçme işlemleri ve sınavlar hakkındaki bilgiler kursun nerede açılacağı, ve o bölgede kurstan sorumlu olacak kişilerin belirlenmesi il müdürlüğünün sorumluluğunda yapılmaktadır. Adayların seçme sınavlarına giriş hakkına sahip olabilmeleri için gerekli nitelikler şunlardır (Profesyonel Turist Rehberliği Yönetmeliği, 2005);

- Öncelikle Türkiye Cumhuriyeti vatandaşı olmak,
- Sınav tarihinden itibaren onsekiz yaşını doldurmuş olmak,
- En az iki yıllık yüksekokul mezunu olmak (Yurtdışında öğrenim

görmüş olanların diplomalarının denkliğinin Yüksek Öğrenim Kurulu Başkanlığınca onaylı şeklinin alınması),

- Adayın sınava gireceği dili veya birden fazla dilden sınava girecekse

dilleri iyi derecede biliyor olması,

- Sabıka kaydının bulunmaması gerekmektedir.

Yaygın eğitim adı altında tanımlanan bu kurslarda adaylar; genel kültür bilgisi, yabancı dil sözlü ve yazılı ve mülakat sınavlarından 100 puan üzerinden geçer not olan 75 puanı alan adaylar başarılı olarak değerlendirilmektedir. Adayların yazılı sınava girebilmeleri için sözlü sınavdan geçer not almaları gerekmektedir. Sözlüyü geçen adaylar yazılı sınava girerler ve bu sınavdan da en az 75 geçer not almak durumundadırlar. Yazılı ve sözlü sınavı tamamlayan adaylar ülke gezilerini de tamamladıkları durumda sertifikalarını almaya hak kazanırlar. Uygulama etap gezileri ise ülkesel ya da bölgesel olmak üzere ikiye ayrılmaktadır ve sertifika programları için ayrı ayrı düzenlenmektedir (Profesyonel Turist Rehberliği Yönetmeliği 2014).

Çizelge 12. Türkiye’deki Rehber Odalarının Mayıs 2015 Tarihli Rehber Sayıları

Rehber Odalarının İsimleri	Odaya Kayıtlı Ülkesel Rehber Sayısı	Odaya Kayıtlı Bölgesel Rehber Sayısı	Odaya Kayıtlı Eylemsiz Rehber Sayısı	Odaya Kayıtlı Eylemli Rehber Sayısı	Odaya Kayıtlı Toplam Rehber Sayısı
ARO	1352	13	338	1365	1703
ADRO	107	5	41	112	153
ANRO	447	5	268	452	720
ATRO	445	12	66	457	523
BURO	79	11	22	90	112
ÇARO	89	15	28	104	132
GARO	77	10	33	87	120
İRO	3319	34	928	3353	4281
İZRO	732	17	272	749	1021
MURO	285	5	89	290	379
NERO	424	21	76	445	521
ŞURO	70	4	32	74	106
TRO	63	4	27	67	94
TOPLAM	7489	156	2220	7645	9865

Kaynak: Yukarıdaki bilgiler Türkiye Turist Rehberleri Birliği’ne ulaşılarak temin edilmiştir.

Aşağıdaki tabloda Bakanlık tarafından açılan kurslar, yerleri ve yılları verilmiştir.

Çizelge 13. Bakanlığın Açmış Olduğu Rehberlik Kurslarının Yerleri ve Yılları

KURS AÇILAN İL	YILLAR
ANKARA	1989-1991-2002-2006
ANTALYA	1991-1992-1997-2002-2005
AYDIN	2007
BALIKESİR	2007
BURSA	2010
ÇANAKKALE	2002
DENİZLİ	2010
ERZURUM	2007-2010
GAZİANTEP	2002
İZMİR	1996-2001-2007-2009
MUĞLA	1994
NEVŞEHİR	1995
SAMSUN	2009
SİVAS	2010
TRABZON	2007

Kaynak: <http://www.bimer.gov.tr/Forms/pgMain.aspx>.

2.4. TURİST REHBERLERİNDE PERSONEL GÜÇLENDİRME UYGULAMALARININ İŞ DOYUMUNA ETKİSİ

Bu bölümde personel güçlendirme ve iş doyumunun birbiriyle ilişkilerinden bu iki kavramın da turist rehberleri ile olan ilişkilerinden bahsedilmiştir.

2.4.1. Turist Rehberliği ve Personel Güçlendirme İlişkisi

Turist rehberleri; misafirlerin her türlü sorumluluğunu üstlenen liderler, ziyaretçiler ve yerel halk arasında arabulucu olan, servis kalitesini, turist deneyimlerini, kalış sürelerini etkileyerek yerel halkın ekonomisine katkı sağlayan,

turistlere ziyaret ettikleri yerleri anlamaları için yardımcı olan, ziyaretçilerin tekrar gelmesini sağlayacak şekilde destinasyonu tanıtan ve misafirperverliği geliştiren elçilerdir (Köroğlu ve Merter, 2012: 133).

En genel anlamda personel güçlendirme; çalışan personelin sorumlu olduğu üstlerine karşı herhangi bir onay yetkisine sahip olmadan karar aldıkları ve alınan bu kararları bilgi birikimi ve becerileri doğrultusunda şirketin geleceğini olumlu yönde etkileyerek sorumluluklarını bizzat üstlendikleri uygulamalardır (Tetik, 2015: 409).

Turist rehberleri emek yoğun bir sektör olan turizm sektöründe seyahat acentaları ile kurumsal bir şirket gibi ortak çalışmaktadırlar. Buldukları alan sadece iki kişiden değil tur sürecinde en ufak rol dahi alan kişiyi bile kapsamaktadır. Geniş kitleler halinde yayılmış turizm destinasyonunda takım çalışması yapmak hem şirketin geleceği ve kaliteli performansı açısından hem de çalışanların daha iyi motive olması ve kendilerine güven duyması açısından önem arz etmektedir. Bu yüzden iş alanlarında çalışanların daha kendinden emin, kararlı olabilmeleri adına güçlendirme kavramı önemli yer tutmaktadır.

2.4.2. Turist Rehberliği ve İş Doyumu İlişkisi

İş temel anlamıyla ele alındığında, günlük hayatta insanların hayatlarını devam ettirebilmek için yaptıkları çaba ve uğraşların tümüdür (Durak Batıgün ve Hisli Şahin, 2006: 33). İnsanın da bu süreci ilerletebilmesi için çalışması gerekmektedir. Gereksinimlerini yerine getirebilmek (Şengül, 2008: 37) için maddi ve manevi ihtiyaç duydukları güç kendilerinde mevcuttur (Köroğlu, 2011: 16).

İş doyumunu gerekli alanyazın incelendiğinde aşağıdaki gibi tanımlamalara denk gelmektedir (Çırakoğlu, 2010: 23-24);

- İş doyumunu, şirketin değer yargıları ile yakından ilgilenen, kişilerin bu süreçte kendilerinin de başarıları ve istekleri doğrultusunda şirket içi

değerlendirme ve çalışanların iş doyumlarını belirlemeye yönelik bir kavramdır.

- İş doyumunu, işveren ile iş gören arasında yaşanan çalışma ve yönlendirme aşamaları sonucunda çalışanların maddi ya da manevi olarak haklarını alabildikleri ölçüde doyuma ulaşabilmeleridir.
- İş doyumunu, çalışanlarla yaptıkları işin arasında bir bağın bulunması (Piko, 2006: 312) ve bunun sonucu olarak da çalışanların doyuma ulaşmasını ifade etmektedir,
- İş doyumunu kavramı ayrıca çalışılan bir ekibin bir üyesi olabilmeyi (Azırı, 2011: 77) de ifade etmektedir. Örneğin bir çalışma ortamında her bir kişinin payına düşen işleri yerine getirebilmesinin sonucunda duyduğu mutluluk da iş doyumunu kapsamında değerlendirilmektedir.

Turist rehberlerinin iş doyumuna ulaşabilmeleri için öncelikle mesleklerinden memnuniyet duymaları gerekmektedir. İşini severek yapan birisinin iş doyumuna ulaşması için uzun yıllar beklemesine gerek yoktur. İş doyumunun nitelikleri ile rehberlik mesleği kıyaslandığında ise, rehberlik mesleğinin zorlukları göz önüne alındığında bazı rehberlerin iş doyumuna ulaşamadıkları, işlerinden memnun olmadıkları gözükmektedir.

Diğer bir açıdan değerlendirildiğinde ise turist rehberlerinin iş tatmin düzeylerinin uzun yıllara dayalı olmasının yanı sıra mesleklerinde ödüllendirme sisteminin olmaması, hakettikleri değerleri bulamamaları, mesleklerinin garanti olmayıp, çalışma koşullarının düzensiz olması, sağlık güvencelerinin olmaması gibi durumlar rehberlerin iş doyumuna ulaşmalarını zorlaştırmaktadır.

Olumlu yönden bakıldığında ise, turist rehberlerinin ülke temsilcisi olmaları, mesleklerini icra ederlerken yaşadıkları ilginç olaylar, farklı insanlarla tanışıp sohbet etme, farklı kültürleri tanıma imkanlarının olması, turlarındaki yabancı ve yerli turistlere sağladıkları imkanların iyi bildirim olarak geri dönmesi, alışverişten elde edilen gelirlerden rehberlere de düşmesi rehberlerin iş tatmin düzeylerini olumlu yönde arttırmaktadır.

2.4.3. Personel Güçlendirme ve İş Doyumu İlişkisi

İş doyumunda temel nitelik kişinin yaptığı işle ilgili olarak kendisinin işin sonucunda aldığı haz ve mutlulukla yaptığı işin sonucunun aynı oranda olmasıdır. Yine başka bir deyişle, kişinin iş doyumuna yatkınlığı ile kendisinin beklentilerinin işin sonucuna göre artması ve değer bulması olarak da ifade edilebilir (Yılmaz, 2013: 69).

Personel güçlendirme karar verme yetkisine sahip olan bir kişiye verilen yetkilerin, yetki dışında kalan kişilere de verilmesidir (Çuhadar, 2005: 2; Doğan ve Demiral, 2007: 284). Personel güçlendirme çalışanlara destek olma, işlerini kolaylaştırma, motivasyonlarını geliştirmek için çalışanları yönetimde söz sahibi yapmaya denir (Karakaş, 2014: 80).

Bu tanımlamalardan hareketle çalışanların iş doyumuna ulaşmaları, işlerinde başarılı olmalarına, yetki alanlarını kullanabilmelerine, yönetimde söz sahibi olmalarına bağlıdır. Yöneticilerin çalışanları iyi motive etmesi, sürekli yapıcı olarak desteklemesi, hakettikleri değerleri, imkan ve olanakları onlara sağlamaları gerekmektedir. Yöneticiler çalışanları ekip ruhuyla hareket etmeye yönlendirmeli, çalışmalarına destek olmalı, başarılı olmaları durumunda daha farklı işlere yönlentmeli, ödüller vermeli, istençlerini yüksek tutmalıdırlar.

Motivasyonu ve performansı yüksek olan insanların yaptıkları işlerdeki başarı oranı gergin ve stresli ortamlarda çalışan insanların başarı oranından kat kat üstündür. İş doyumuna ulaşmak için çalışanların iyi motive edilmesi, personelin her konuda desteklenmesi ve güçlendirilmesine bağlıdır.

2.3. Konu İle İlgili Daha Önce Yapılmış Çalışmalar

Ağırdaş'ın (2014) yapmış olduğu "Resmi Liselerde Dağıtımçı Liderlik İle İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Öğretmen Görüşlerine Dayalı Olarak İncelenmesi (Çorum Örneği)" isimli çalışmasında, ankete katılanların iş doyum oranlarının orta düzeyde oldukları tespit edilmiştir. Anket sonuçlarına göre ankete katılanların en yüksek oldukları doyum; "iş arkadaşları ve etkileşimde buldukları kişiler ile iletişim" olduğu görülmektedir. İş doyumunun en düşük olduğu durum ise, kişilerin

elde ettikleri yükselme ve kişisel gelişme olanaklarından elde ettikleri doyum olduğu görülmektedir.

Aslan'ın (2013) yapmış olduğu "Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" isimli çalışmasında elde edilen verilere göre, okul müdürlerinin benimsedikleri liderlik özellikleri ile öğretmenlerin iş tatmini arasında önemli bir ilişki bulunmaktadır. Yapılan analizler sonuçlarına göre ise, dönüşümcü liderlik ile içsel iş doyumuna arasındaki farklar negatif, dışsal iş doyumuna arasındaki fark ise orta düzeyde olmak üzere pozitif olarak tespit edilmiştir.

Brikend Aziri'nin (2011) yapmış olduğu "Job Satisfaction: A Literature Review" isimli çalışmasında iş doyumunun kişilerin işlerinden elde ettikleri performanslarının iş düzeylerinde olumlu etkilere sahip olduğu, kişilerin başarılarının doyumlarına olumlu yansıdığı görülmüştür.

Köroğlu'nun (2011) yapmış olduğu "İşgören Doyumu ve Turizm İşletmelerinde Yapılan Araştırmalara İlişkin Bir Değerlendirme" isimli çalışmasında Turizm sektöründe faaliyet gösteren işgörenlerin iş tatmin düzeylerini etkileyen nedenleri belirlemek amacıyla uygulanan araştırmalarda genel olarak iş doyumları üzerindeki örgütsel faktörlerin bireysel faktörlerden fazla olduğu görülmektedir. İlgili alanyazın incelendiğinde ise, kişilerin iş doyum düzeylerini etkileyen faktörlerden en fazla olanları; çalışma şartları, ödenekler, iş garantisinin olması, çalışma arkadaşlarıyla uyum, yükselme ve kariyere sahip olma imkanları, yöneticilerle olan ilişkiler, ödüllendirme ve prim fırsatları, çalışanların nitelik ve özelliklerini bağımsız olarak değerlendirebilmeleri, şirket içi alınan kararlara katılma olanaklarının bulunması, çalışanlara ihtiyaçlarının temin edilmesi, iş koşulları ile ilgili uzman oldukları alanlarda yetki verilmesi, örgütsel destek sağlanması gibi faktörlerin olduğu görülmektedir.

Serinkan ve Bardakcı'nın (2009) yapmış oldukları "Pamukkale Üniversitesi'ndeki Akademik Personelin İş Tatminleri ve Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Bir Araştırma" adlı çalışmalarında elde edilen sonuçlar göz önüne alındığında, üniversitede görev yapan akademik personellere gerekli olan kırtasiye malzemelerinin sunulmaması ve seminer ve kongrelere katılım için sadece yolluk

ücretlerinin sağlanması, konaklama ve giderler için diğer ödeneklerin sağlanmaması akademisyenler için olumsuz sonuçlar teşkil etmektedir ve iş doyum düzeylerini olumsuz yönde etkilediği görülmektedir.

Doğan'ın (2006) yapmış olduğu "Büyük Ölçekli İşletmelerde İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Güçlendirilmiş Bir İş Çevresi Yaratmaya Ne Kadar İstekli ve Hazır Olduklarının Tespitine İlişkin Bir Araştırma" isimli çalışmasında ankete katılanlardan özellikle insan kaynakları ve personel yöneticilerin büyük çoğunluğunun personel güçlendirme kavramı ile yalnızca bilinen bir kavram olmasından dolayı ilgili olduklarını ve personel güçlendirme kavramına öncelikle kendilerinin dahi inanmadıkları ortaya çıkmıştır. Bu nedenle bu çalışmanın ülkemizde faaliyet gösteren ve ilk 500 işletme içerisinde değerlendirilen insan kaynaklarına yapıldığı düşünüldüğünde ortaya çıkan sonuçların ne kadar değerli olduğu anlaşılmaktadır. Çünkü yöneticilerin dahi inanmadıkları bir kavrama çalışanları inandırmaları ve onları olumlu yönde motive edip işlerine odaklamak adına onları ikna etmeleri mümkün olamamaktadır.

Doğan'ın (2003) yaptığı "İşletmelerde Personel Güçlendirme" isimli çalışmasında işletmelerde çalışanların kendi yetki ve sorumluluklarını kullanmadıkları takdirde işlerinde yükselme olanaklarına sahip olamayacakları, ne kadar başarılı olsalar da başarılarını devam ettiremeyecekleri, iş koşullarından duydukları rahatsızlıkları dile getiremediklerinden dolayı işlerinde mutsuzluk duyacaklarını dile getirmektedir.

Öztürk ve Özdemir'in (2003) yapmış oldukları "İşletmelerde Personel Güçlendirmeye Dayalı İş Doyumunun Artırılması" isimli çalışmalarında işletmelerde uygulanan personel güçlendirme faaliyetlerinin iş doyumuyla bağlantılı olduğu, çalışanların güçlendirilmiş personeller oldukları düşünüldüğü varsayılarak iş tatmin düzeylerinin yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Çalışan personellerin iş doyum düzeylerine ulaşabilmeleri için güçlendirilmiş personeller olmaları gerektiği vurgulanmıştır. Günümüz teknoloji dünyasında şirketlerin hızla diğer şirketlere nazaran olumlu atılımlarda buldukları, bunun da risklerini göz önüne aldıkları görülmektedir. Bunun temel nedeninde ise çalışanların ekip ruhuyla çalışmaların sağlanması ve güçlendirilmiş personel olmaları yatmaktadır.

Köroğlu ve Avcıkurt'un (2014) yapmış oldukları "Turist Rehberlerinin Motivasyonu İle Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi" isimli çalışmalarında yapılan araştırma sonucuna göre ankete katılanları en çok memnun eden aracın ücret olduğu görölmektedir. Ücretin dışında turist rehberlerini memnun eden araçların başında işlerini icra ederlerken kendilerini güvende hissetmeleri, kendilerini her konuda geliştirmeleri, aldıkları ödöl ve yaptıkları işin çekiciliği turist rehberlerini iş doyumuna ulaştırmaktadır. Rehberleri iş doyumundan uzaklaştıran nedenler arasında ise, rehberlerin turlarının dışında başka işlerle uğraşmaları, fazla çalışmaları, dinlenme zamanlarının ve sağlık güvencelerinin netlik kazanmamış olması bulunmaktadır.

3.YÖNTEM

Hazırlanan bu çalışmaya konu olan personel güçlendirme ve iş doyumu kavramları; çalışılan sektörlere bağlı bulunan kişilerin iş yaşantılarında stresi azaltarak kişilerin işlerine bağlılıklarını artırmaya yönelik olmakla birlikte iş doyumuna ulaşmalarını ve ekip çalışmalarına ayak uydurmalarını geliştirme amacı taşımaktadır. Çalışmanın bu aşamasında konu ile ilgili yapılan araştırmaya yer verilmiştir. Söz konusu personel güçlendirmenin turist rehberleri üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik yapılan bu araştırmanın sonucunda iş doyumuna ulaşıp ulaşılmadığı ölçülmeye çalışılmıştır. Çalışmanın öncelikle hipotez kısmı oluşturulmuştur. Ardından çalışmanın evren ve örnekleme belirlenmiş, veri toplama araç ve teknikleri ile veri toplama sürecine değinilmiştir. Son bölümde verilerin analizi hakkında bilgi verilmiştir ve araştırma sonucunda ortaya çıkan veriler istatistiki yöntemlerle test edilmiş ve bulgular değerlendirilmiştir.

3.1. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmada alanyazın taranmış ve aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

H1: Psikolojik personel güçlendirme ile iş doyumu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Davranışsal personel güçlendirme ile iş doyumu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H3: Psikolojik personel güçlendirme ile davranışsal personel güçlendirme arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H4: Cinsiyet ile psikolojik personel güçlendirme arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H5: Cinsiyet ile davranışsal personel güçlendirme arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H6: Cinsiyet ile iş doyumu arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H7: Yaş ile psikolojik personel güçlendirme arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H8: Yaş ile davranışsal personel güçlendirme arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H9: Yaş ile iş doyumunu arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H10: Eğitim durumu ile psikolojik personel güçlendirme arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H11: Eğitim durumu ile davranışsal personel güçlendirme arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H12: Eğitim durumu ile iş doyumunu arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H13: Rehberlik dışı başka iş ile uğraşma ile psikolojik personel güçlendirme arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H14: Rehberlik dışı başka iş ile uğraşma ile davranışsal personel güçlendirme arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H15: Rehberlik dışı başka iş ile uğraşma ile iş doyumunu arasında anlamlı bir farklılık vardır.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreninin Türkiye'nin çeşitli bölgelerinde eylemli olarak rehberlik yapan (2016 yılı sonbahar itibariyle TUREB verilerine göre: 9689) profesyonel turist rehberleri üzerine yapılması planlanmıştır. Ülke genelinde yapılan rehber eğitim seminerlerinde ve rehberlerin üyelerini seçmelerine yönelik odalarda ya da belirlenen toplantı salonlarında gerçekleştirilen seçimlerde rehberlere toplu olarak ulaşabilmek planlanmıştır. Fakat yeterli süre zarfı içinde gerekli olan sayıya ulaşamamış ve diğer dillerden de kokartlı rehberlere ulaşmak istenmiştir. Rehberlere yönelik düzenlenen seminerlere katılan gruplarla yüz yüze anket uygulaması gerçekleştirilmeye çalışılmış fakat çoğu rehber yapılan uygulamaların yetersiz olduğunu, sonuçlarının hiçbir işe yaramadığını dile getirerek yardımda

bulunmak istememişlerdir. Diğer yandan turist rehberleri odalarının mail adreslerine ve rehberlerin sosyal medya alanlarına anketin linki yollanarak internet yoluyla da anket uygulaması yapılmaya çalışılmıştır. Ancak anket çalışmasını dikkate alan az sayıda rehberle ulaşılmış ve araştırmanın örnekleme olması gereken sayının altında kalmıştır.

Araştırma için kolayda örnekleme tekniği kullanılmıştır. Kolayda örnekleme tekniği anketin uygulamasının yapılabilmesi için anketi dolduracak kişilerin ulaşılabilen her kısmına yapılması anlamına gelmektedir (Haşiloğlu vd., 2015: 20). Buradan hareketle yapılan anket uygulaması rehberlere ulaşmanın kısıtlı ve zor olduğu düşüncesi ile bütün bir yıla yayılmıştır. Ancak anket sayısının tamamlanması için ne kadar çaba harcandıysa da elen geçen anket sayısı 207 olmuştur. İnternete veri analizlerinin girilmesi sırasında 7 adet anketin eksik ya da yanlış bilgilerle doldurulmuş olmasından dolayı bu anketlerin geçersizliği tespit edilmiş ve analiz edilmesi uygun görülmemiştir.

3.3. Veri Toplama Araçları ve Teknikleri

Yapılan araştırmada veriler anket yöntemi ile elde edilmiştir. Hazırlanan anket formu iki kısımdan oluşmaktadır. Anketin birinci bölümü katılımcılara yönelik oluşturulmuş demografik soruları içermektedir. İkinci bölümü ise personel güçlendirmeye yönelik psikolojik personel güçlendirme ve davranışsal personel güçlendirme ölçekleri ile Minnesota'nın iş doyumu ölçeğinden derlenmiş 5'li likert tipi ifadelerden oluşmaktadır.

Anket formunda yer alan ölçekler hazırlanırken bu konu ile ilgili daha önce yapılan yerli ve yabancı çalışmalar incelenmiştir. Bu ölçeklerden birisi olan psikolojik personel güçlendirme ölçeğini 1995 yılında Spreitzer psikolojik açıdan değerlendirmiştir ve bu ölçek çalışanların algılarına dayalıdır. Spreitzer psikolojik personel güçlendirmeyi anlam, öz yeterlilik, hür irade ve etki boyutları olarak ele almıştır. Personel güçlendirmenin diğer bir boyutu olan davranışsal personel güçlendirme 1997 yılında Erstad tarafından geliştirilmiştir. Davranışsal personel güçlendirme işgörenlere işleriyle alakalı karar vermelerini sağlayan olanakların

sunulması veya kendi sorumluluklarını üstlenebilecekleri bir ortamın sağlanması olarak açıklanmaktadır (Tetik, 2015: 409).

İş doyumu ölçeği olarak; 100 sorudan oluşan, fakat daha sonraları özetlenip kısa halinin derlenmesiyle Weiss, Davis ve England (1967) tarafından geliştirilen ve Baycan (1985) tarafından Türkçeye çevrilen 20 soruluk "Minnesota İş Doyum Ölçeği" kullanılmıştır. Bu ölçeğin tercih edilmesindeki asıl neden; yapılan araştırmalarda ölçeğin yüksek geçerliliğe ve güvenilirliğe sahip olmasıdır. Minnesota İş Doyum Ölçeği; "1: hiç memnun değilim" ile "5: çok memnunum" aralığında 5' li likert tipi ölçekten oluşmaktadır.

3.4. Veri Toplama Süreci

Araştırmanın veri toplama sürecinde Türkiye'nin çeşitli bölgelerinde rehberlik mesleğini faal olarak sürdüren turist rehberlerine ulaşmak için seminerler ve rehberlik odalarında yapılan oda başkanı, başkan vekili ve oda üyeleri seçimleri takip edilmiştir. Gelen olumlu yaklaşımlar üzerine rehberlere anket uygulaması yapmak ve çoğunlukta olan rehberleri bir arada bulabilmek için Çanakkale rehberler odasının düzenlemiş olduğu seminerlere ve özellikle de fazla kişilerin katılmasının öngörüldüğü İstanbul'da düzenlenen seminer ve kongrelere gidilmiştir.

Rehberlerin kış aylarında ülkemizdeki mevcut turizm potansiyelinin 12 aylık süreye yayılamamasından dolayı genel olarak bahar ve yaz aylarında çalıştıkları düşünülerek çalışmanın hız kazanması adına mail yoluyla internet anketi uygulaması da yapılmıştır. Araştırmaya katılanların isimleri ve mail adresleri ya da telefon numaraları istenmemiş, çalışmanın gönül rahatlığı ile doldurulması sağlanmıştır. Araştırma yapılırken ankete katılanların genel olarak isteksiz oldukları ve genellikle sorulara cevap vermeyi türlü bahanelerle reddettikleri gözlemlenmiştir.

3.5. Verilerin Analizi

Araştırma sonucu elde edilen veriler SPSS 21.0 programı ile analiz edilmiştir. Verilerin sonuçlarına göre sırasıyla katılımcıların sorulara verdikleri yanıtlar dikkate alınarak demografik özelliklerle ilgili frekans ve yüzde dağılımları, ölçeklerin

güvenirlilik analizleri, ölçeklere ait faktör analizleri, her bir ölçeğin maddelerinin ağırlıklı ortalama ve standart sapmaları hesaplanmıştır.

Verilerin normal dağılıma uygunluğu Kolmogorov-Smirnov testi ile analiz edilmiş ve z değerine bağlı olarak anlamlılık düzeyinin $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Verilerin normal dağılıma uygun olmaması nedeniyle parametrik olmayan (non-parametrik) testler uygulanmıştır. Buna bağlı olarak araştırmada yer alan bağımsız değişkenler ile ölçek maddeleri arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını analiz etmek amacıyla Mann-Whitney U ve Kruskal-Wallis testleri uygulanmıştır. Ortaya çıkan ifadelerin tutarlılığını belirlemek adına hipotez analizi yapılmıştır. Ayrıca psikolojik personel güçlendirme, davranışsal personel güçlendirme ve iş doyumunu ölçekleri arasındaki ilişkiyi belirlemek için Korelasyon testi uygulanmıştır.

4. BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde araştırmaya katılan kişilerin yanıtladıkları soruların cevaplarına ilişkin analizler gerçekleştirilmiş ve elde edilen bulgular değerlendirilmiştir. Analiz sonuçları ilgili çizelgede belirtilmiş ve bulgular çizelgelerden sonra açıklanmıştır.

4.1. Sosyo-Demografik Özellikler

Bu bölümde araştırmaya katılanların sosyo-demografik özellikleri incelenmiştir. Katılımcıların cinsiyetleri, yaşları, evli olup olmadıkları, eğitim düzeyleri, kaç yıldan beri rehber olarak çalıştıkları, çalışma alanlarının buldukları bölgeler, acentaya bağlı olarak çalışıp çalışmadıkları ve rehberlik mesleği dışında başka işle uğraşıp uğraşmadıkları tespit edilmeye çalışılmıştır. Elde edilen sonuçlar Çizelge 11'de gösterilmektedir.

Çizelge 14. Katılımcılara İlişkin Demografik Özellikler

Değişkenler	Sıklık (N)	Yüzde Değeri (%)
Cinsiyet		
Erkek	138	69,0
Kadın	62	31,0
Yaş		
25 yaş ve altı	12	6,0
26-30 yaş arası	58	29,0
31-35 yaş arası	31	15,5
36-40 yaş arası	24	12,0
41 yaş ve üstü	75	37,5
Medeni Durum		
Bekar	110	55,0
Evli	90	45,0
Eğitim Durumu		
Lise	5	2,5
Önlisans	49	24,5
Lisans	112	56,0
Yüksek lisans	28	14,0
Doktora	6	3,0

Çizelge 14'te görüldüğü gibi anketi cevaplayan kişi sayısı 200'dür. Katılımcıların %69,0'u bayanlardan, %31,0'i erkeklerden oluşmaktadır. Araştırmaya katılanların yaş dağılımları incelendiğinde ilk sırada %37,5'lik oranla 41 yaş ve üstü katılımcılar gelmektedir. Araştırmaya katılanların en düşük yaş ortalamalarını %6,0'lık oranla 25 yaş ve altı katılımcılar oluşturmaktadır. Medeni durum sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde katılımcıların %55,i bekar, %45,0'i ise evlidir. Eğitim durumları incelendiğinde katılımcıların yarısından fazlasının (%56,0) lisans mezunu olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan lise mezunlarının oranı ise %2,5 olarak belirlenmiştir.

4.2. Çalışma Koşullarına İlişkin Özellikler

Yapılan araştırmada yaş, eğitim düzeyi, medeni durum gibi demografik özelliklerin yanı sıra katılımcılara çalışma koşullarına ilişkin sorular yöneltilmiştir. Elde edilen veriler Çizelge 15'de görülmektedir.

Çizelge 15. Araştırmaya Katılan Katılımcıların Çalışma Koşullarına İlişkin Özellikler

Değişkenler	N (sıklık)	Yüzde Değeri (%)
Rehber olarak çalışma süresi		
2 yıl ve daha az	23	11,5
3-6 yıl	60	30,0
7-10 yıl	55	27,5
11 yıl ve üzeri	62	31,0
Acentanın bulunduğu bölge		
İstanbul Bölgesi	92	46,0
İstanbul Dışı Marmara Bölgesi	39	19,5
Ege Bölgesi	23	11,5
Akdeniz Bölgesi	21	10,5
Kapadokya Bölgesi	12	6,0
Kapadokya Dışı İç Anadolu Bölgesi	6	3,0
Karadeniz Bölgesi	6	3,0
Doğu Anadolu Bölgesi	1	0,5
Aynı acentada çalışma süresi		
1 yıldan az	16	8,0
1-3 yıl	37	18,5
3-5 yıl	33	16,5
5 yıldan fazla	44	22,0
Acentaya bağlı değil	70	35,0
Rehberlik yapılan dil/diller		
İngilizce	143	71,5
Almanca	19	9,5
Rusça	7	3,5
Diğer	31	15,5
Rehberlik dışında yapılan iş		
Evet	58	29,0
Hayır	142	71,0

Katılımcılara turist rehberi olarak çalışma süreleri sorulmuş ve katılımcıların %31,0'i "11 yıl ve üzeri" rehber olarak çalıştıklarını ifade etmişlerdir. Katılımcıların verdikleri cevaplar neticesinde %11,5'i "2 yıl ve daha az" süredir çalışmaktadır.

“Rehberlerin çalıştıkları acentanın bağlı bulunduğu bölge” sorusuna verilen cevapların oranlarına bakıldığında yarıya yakını İstanbul bölgesinde faaliyet gösteren bir acentada çalışmaktadır. İstanbul bölgesini sırasıyla İstanbul dışı Marmara Bölgesi (%19,5), Ege Bölgesi (%11,5) ve Akdeniz Bölgesi (%10,5) takip etmektedir. Katılımcıların çalıştığı en düşük yüzdeliğe sahip bölge ise (%0,5) Doğu Anadolu Bölgesi'dir.

“Kaç yıldan beri aynı acentada çalışıyorsunuz” sorusuna katılımcıların %35,0'i bir acentaya bağlı olmadıklarını ifade etmiştir. %22'si aynı acentada 5 yıldan fazla süredir çalışmaktadır. Bir yıldan az bir süredir çalışanların oranı 58,0 olarak belirlenmiştir. Katılımcıların rehberlik faaliyetinde buldukları dil/dillere bakıldığında rehberlerin büyük çoğunluğu %71,5 oranıyla İngilizce dilinde rehberlik yapmaktadırlar. Rusça rehberlik yapanların oranı ise %3,5 olarak tespit edilmiştir. Katılımcıların %15,5'i ise diğer dillerde rehberlik yaptığını ifade etmiştir. “Rehberlik dışında başka bir iş yapıyor musunuz” sorusuna katılımcıların %71,0'ı hayır, %29,0'ı ise evet yanıtını vermiştir.

4.3. Psikolojik Personel Güçlendirme

Bu bölümde psikolojik personel güçlendirme ölçeğine yönelik güvenilirlik analizi yapılmıştır. Ölçek maddelerine ilişkin ağırlıklı ortalamalar ve standart sapmalar hesaplanmıştır. Son olarak katılımcıların sosyo-demografik özellikleri ve çalışma koşulları ile ölçek maddeleri arasında bir farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla Mann- Whitney U ve Kruskal-Wallis testleri uygulanmıştır.

4.3.1. Psikolojik Personel Güçlendirme Ölçeğine Göre Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik kavramı bir ölçü sistemine göre varsayılan genel puanların ve alt boyutlara ait toplam puanların geçerlilik sağladığını ve analiz sonuçlarının

yapılabilirliğini kanıtlayan test etme değeridir (Şencan, 2005: 15). Bu analiz yöntemi katılımcılara yöneltilen sorulara verilen değerlerin analiz edilmesiyle ölçekte bulunan soruların birbirleriyle tutarlı olmasını sağlamaktadır (Bayram, 2004: 127). Bu yöntemde bulunan ölçek maddeleriyle katılımcıların verdikleri soruların arasında tutarlılık olup olmadığını belirlemek amacıyla güvenilirlik analizi yapılmaktadır (Coşkun vd., 2015).

Güvenirlik testi uygulanırken Cronbach Alfa değerinin, 0 ile 1 arasında olması ve değerlerin kabul olması için 0.70'den büyük olması gerekmektedir (Bayram, 2004: 128; Coşkun vd., 2015: 126). Fakat bazı çalışmalarda yapılan analiz değerlerine göre inceleme konulu kimi çalışmalarda bu değer 0,5'e kadar kabul olabildiği görülmektedir (Coşkun vd., 2015: 126).

Buradan hareketle yapılan güvenilirlik analizi sonucunda psikolojik personel güçlendirme ölçeğinin Cronbach's Alpha katsayısı 0,856 olarak bulunmuştur. Bu değer, ölçeğin yüksek bir güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir.

4.3.2. Ölçek Maddelerine İlişkin Bulgular

Aşağıda yer alan Çizelge 16’da ölçek maddelerine ilişkin ağırlıklı ortalamalar ve standart sapmalar verilmiştir.

Çizelge 16. Psikolojik Personel Güçlendirme Ölçeğine Göre Standart Sapma Değerleri ve Aritmetik Ortalama Sonuçları (n=200)

	İfadeler	\bar{X}	S.S
1	Yaptığım iş benim için önemlidir.	4,52	0,62
2	İşim ile ilgili faaliyetler benim için kişisel bir anlam taşır.	4,40	0,60
3	Yaptığım iş benim için anlamlıdır.	4,51	0,61
4	İşimi yapmak için gerekli yeteneklere sahip olduğuma eminim.	4,46	0,61
5	İşimi yapmak için gerekli kapasiteye sahip olduğuma eminim.	4,50	0,62
6	İşim için gerekli olan becerilere uzmanlık seviyesinde sahibim.	4,27	0,76
7	İşimi nasıl yapacağım konusunda karar verme yetkisine sahibim.	4,04	1,01
8	İşimi nasıl yürüteceğime kendim karar veririm.	3,78	1,12
9	İşimi bağımsız olarak ve özgürce yapmam konusunda önemli ölçüde fırsata sahibim.	3,80	1,05
10	Çalıştığım departmanda olup bitenler üzerindeki etkim oldukça fazladır.	3,48	1,07
11	Çalıştığım departmanda olup bitenler üzerindeki kontrolüm oldukça fazladır.	3,41	1,11
12	Çalıştığım departmanda olup bitenler üzerindeki nüfuzum oldukça fazladır.	3,39	1,13

Çizelge 16’da psikolojik personel güçlendirme ölçeğine göre aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri (n=200) verilmiştir. Katılımcıların ifadelerine verdikleri yanıtların ortalama değeri $x=4,04$ olarak bulunmuştur. Bu sonuç katılımcıların psikolojik personel güçlendirme konusunda katılıyorum düzeyinde bir algıya sahip olduklarını göstermektedir. Katılımcıların ifadelerine verdikleri yanıtların ortalamalarına göre dağılımları incelendiğinde en yüksek ortalama $x=4,52$ ortalamayla “yaptığım iş benim için önemlidir” ifadesidir. Buna göre katılımcılar rehberlik mesleğinin kendileri için önemli olduğunu ifade etmişlerdir. diğer yüksek

ortalamaya sahip olan ifadeler; $x=4,51$ ortalama ile 3. ifade olan “yaptığım iş benim için anlamlıdır” ifadesi ve $x=4,50$ ortalama ile 5. ifade olan “işimi yapmak için gerekli kapasiteye sahip olduğuma eminim” ifadesidir. Katılımcıların ifadelere verdikleri cevaplardan en düşük ortalamaya sahip olanlar ise, $x=3,39$ ortalama ile “çalıştığım departmanda olup bitenler üzerindeki nüfuzum oldukça fazladır” ifadesi; $x=3,41$ ortalama ile “çalıştığım departmanda olup bitenler üzerindeki kontrolüm oldukça fazladır” ifadesi ve $x=3,48$ ortalama ile “çalıştığım departmanda olup bitenler üzerindeki etkim oldukça fazladır” ifadesi olarak gerçekleşmiştir. Buna göre katılımcılar bireysel yeterlilik ve başarıdan ziyade, acentayla olan dialoglarında kendilerini güçlendirilmiş hissetmemektedirler. Acentaların kendileriyle kurum içi bilgileri paylaşmadıklarından dolayı çalışanların yetkilerinin kısıtlandığı düşünülmektedir.

4.3.3. Psikolojik Personel Güçlendirme Ölçeğine Göre Faktör Analizi

Aşağıda yer alan Çizelge 17’de psikolojik personel güçlendirme ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçları verilmiştir.

Çizelge 17. Psikolojik Personel Güçlendirme Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

İfadeler	Etki	Anlam	Öz yetkinlik	Yetenek
ifade11	0,934			
ifade10	0,900			
ifade12	0,888			
ifade 1		0,884		
ifade 2		0,856		
ifade 3		0,854		
ifade 8			0,881	
ifade 7			0,841	
ifade 9			0,750	
ifade 5				0,833
ifade 6				0,813
ifade 4				0,760
Özdeğer	23,169	44,707	63,755	81,422
Açıklanan Varyansın Yüzdesi	23,169	21,539	19,048	17,667
Toplam Açıklanan Varyans	2,780	2,585	2,286	2,120

Çizelge 17’de psikolojik personel güçlendirme ölçeğine ilişkin faktör analizi verilmiştir. Psikolojik personel güçlendirme ölçeği kendi içinde etki, anlam, öz yetkinlik ve yetenek olmak üzere 4 faktöre ayrılmaktadır. Etki faktörü ifade 11, 10 ve 12’yi; anlam faktörü ifade 1, 2, 3’ü; öz yetkinlik faktörü ifade 7, 8, 9’u ve yetenek faktörü ifade 4, 5 ve 6’yı kapsamaktadır. Elde edilen bu sonuç, Spreitzer (1995) tarafından geliştirilen orijinal psikolojik personel güçlendirme ölçeğinin alt boyutlarını tamamen desteklemektedir.

Çizelgede psikolojik personel güçlendirme ölçeğine ilişkin elde edilen faktör analizlerine göre özdeğer ortalamaları alındığında, etki faktörü araştırma sonucuna ulaşmada 23,169 oranında katkıda bulunmaktadır. 2. faktör olan anlam faktörü etkiye eklendiğinde 44,707 oranında, 3. faktör eklendiğinde 63,755 oranında, 4. faktör olan yetenek eklendiğinde ise 81,422 oranında araştırmanın açıklandığı ortaya çıkmıştır. Bu değer (%81,4) araştırmada sorulan ifadelerle ulaşılmak istenen konuyu açıklama oranı açısından oldukça yüksek bir değerdir.

4.3.4. Mann-Whitney U ve Kruskal-Wallis Testleri

Bu bölümde psikolojik personel güçlendirme ölçeğinin alt boyutları olan; etki, anlam, öz yetkinlik ve yetenek faktörleri ile katılımcıların sosyo-demografik özellikleri ve çalışma koşulları arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını tespit etmek için Mann-Whitney U ve Kruskal-Wallis Testleri uygulanmıştır.

Çizelge 18. Etki Boyutuna İlişkin Mann-Whitney U ve Kruskal-Wallis Testlerinin Analizi

Değişkenler		Etki				
		n	PPG puanları	z/df	p	Fark
Cinsiyet	Erkek	138	97,08	-1,253	0,210	
	Kadın	62	108,11			
Yaş	25 yaş ve altı	12	97,96	4	0,629	
	26-30 yaş arası	58	107,91			
	31-35 yaş arası	31	92,87			
	36- 40 yaş arası	24	88,71			
	41 yaş ve üstü	75	102,11			
Medeni Durum	Bekar	110	100,93	-,116	0,908	
	Evli	90	99,98			
Eğitim Durumu	Lise	5	47,70	4	0,012	1-4
	Önlisans	49	85,17			
	Lisans	112	104,14			
	Yüksek lisans	28	124,07			
	Doktora	6	91,75			
Rehber olarak çalışma süresi	2 yıl ve daha az	23	100,33	3	0,992	
	3-6 yıl	60	99,53			
	7-10 yıl	55	102,50			
	11 yıl ve üzeri	62	99,73			
Aynı acentada çalışma süresi	1 yıldan az	16	57,47	3	0,746	
	1-3 yıl	37	69,59			
	3-5 yıl	33	64,06			
	5 yıldan fazla	44	66,06			
Rehberlik dışı başka iş	Evet	58	104,76	-,668	0,504	
	Hayır	142	98,76			

Etki boyutu ile cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, turist rehberi olarak çalışma süreleri, bağlı buldukları acentada ne kadar süredir çalıştıkları ve turist rehberliği mesleğinin dışında başka bir işle uğraşıp uğraşmadıkları ile ilgili değişkenler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı test edilmiştir. Çizelge 18’de katılımcıların etki boyutuna ilişkin verdikleri cevaplarla demografik özellikleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığının oranları verilmektedir. Ortaya çıkan ifadeler neticesinde eğitim durumu dışındaki diğer değişkenler ile etki boyutu arasında $\text{sig.} \leq 0.05$ anlamlılık düzeyinde herhangi bir farklılık tespit edilmemiştir. Etki boyutu ile ankete katılanların eğitim durumu arasında $P=0,012$; $\text{sig.} \leq 0.05$ istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Buna göre yüksek lisans mezunu katılımcılar ile lise mezunu katılımcılar arasında yüksek lisans mezunu katılımcılar lehinde bir farklılık bulunmuştur. Diğer bir ifade ile yüksek lisans

mezunu katılımcıların etki boyutu algısı lise mezunu katılımcılara göre daha yüksektir.

Çizelge 19. Anlam Boyutuna İlişkin Mann-Whitney U ve Kruskal-Wallis Testlerinin Analizi

Değişkenler		Anlam				
		n	ppg puanları	z/df	p	Fark
Cinsiyet	Erkek	138	101,99	-,816	0,414	
	Kadın	62	97,19			
Yaş	25 yaş ve altı	12	94,79	4	0,469	
	26-30 yaş arası	58	110,86			
	31-35 yaş arası	31	91,73			
	36- 40 yaş arası	24	90,65			
	41 yaş ve üstü	75	100,18			
Medeni Durum	Bekar	110	101,38	-,243	0,808	
	Evli	90	99,43			
Eğitim Durumu	Lise	5	124,80	4	0,425	
	Önlisans	49	91,38			
	Lisans	112	102,76			
	Yüksek lisans	28	97,27			
	Doktora	6	127,67			
Rehber olarak çalışma süresi	2 yıl ve daha az	23	95,76	3	0,255	
	3-6 yıl	60	105,98			
	7-10 yıl	55	88,70			
	11 yıl ve üzeri	62	107,42			
Aynı acentada çalışma süresi	1 yıldan az	16	68,59	3	0,797	
	1-3 yıl	37	67,73			
	3-5 yıl	33	60,03			
	5 yıldan fazla	44	66,60			
Rehberlik dışı başka iş	Evet	58	104,76	1	0,504	
	Hayır	142	98,76			

Çizelge 19’da psikolojik personel güçlendirmenin anlam boyutuna göre ankete katılanların demografik özellikleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığının sonuçları görülmektedir. Ortaya çıkan bulgular neticesinde sig.≤ 0.05 anlamlılık düzeyinde herhangi bir farklılık tespit edilmemiştir.

Çizelge 20. Öz yetkinlik Boyutuna İlişkin Mann-Whitney U ve Kruskal-Wallis Testlerinin Analizi

Değişkenler		Öz yetkinlik				
		n	PPG puanları	z/df	p	Fark
Cinsiyet	Erkek	138	98,46	1	0,453	
	Kadın	62	105,04			
Yaş	25 yaş ve altı	12	111,79	4	0,293	
	26-30 yaş arası	58	106,52			
	31-35 yaş arası	31	81,08			
	36- 40 yaş arası	24	96,67			
	41 yaş ve üstü	75	103,29			
Medeni Durum	Bekar	110	101,09	-,160	0,873	
	Evli	90	99,78			
Eğitim Durumu	Lise	5	98,10	4	0,011	2-4
	Önlisans	49	77,91			
	Lisans	112	103,75			
	Yüksek lisans	28	122,59			
	Doktora	6	123,17			
Rehber olarak çalışma süresi	2 yıl ve daha az	23	95,26	3	0,727	
	3-6 yıl	60	98,12			
	7-10 yıl	55	97,62			
	11 yıl ve üzeri	62	107,31			
Aynı acentada çalışma süresi	1 yıldan az	16	67,19	3	0,891	
	1-3 yıl	37	68,91			
	3-5 yıl	33	62,24			
	5 yıldan fazla	44	64,47			
Rehberlik dışı başka iş	Evet	58	101,96	-,230	0,818	
	Hayır	142	99,90			

Öz yetkinlik boyutu ile demografik özelliklere ait değişkenler arasında $\text{sig.} \leq 0.05$ anlamlılık düzeyinde herhangi bir farklılık olup olmadığının analizini yapmak için Mann-Whitney U ve Kruskal-Wallis Testleri uygulanmış ve bulgular Çizelge 20’de verilmiştir.

Ortaya çıkan bulgulara göre, öz yetkinlik boyutu ile ankete katılanların eğitim durumu arasında $P=0,011$; $\text{sig.} \leq 0.05$ istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Buna göre önlisans mezunu katılımcılar ile yüksek lisans mezunu katılımcılar arasında bir farklılık söz konusudur. Diğer bir ifade ile yüksek lisans mezunu katılımcıların öz yetkinlik boyutu algısı (122,59) önlisans (77,91) mezunu katılımcılara göre daha yüksektir.

Çizelge 21. Yetenek Boyutuna İlişkin Mann-Whitney U ve Kruskal-Wallis Testlerinin Analizi

Değişkenler		Yetenek				
		n	PPG puanları	z/df	p	Fark
Cinsiyet	Erkek	138	101,01	-,193	0,847	
	Kadın	62	99,35			
Yaş	25 yaş ve altı	12	111,79	4	0,293	
	26-30 yaş arası	58	106,52			
	31-35 yaş arası	31	81,08			
	36- 40 yaş arası	24	96,67			
	41 yaş ve üstü	75	103,29			
Medeni Durum	Bekar	110	94,74	-1,597	0,110	
	Evli	90	107,54			
Eğitim Durumu	Lise	5	98,10	4	0,285	
	Önlisans	49	77,91			
	Lisans	112	103,75			
	Yüksek lisans	28	122,59			
	Doktora	6	123,17			
Rehber olarak çalışma süresi	2 yıl ve daha az	23	95,26	3	0,727	
	3-6 yıl	60	98,12			
	7-10 yıl	55	97,62			
	11 yıl ve üzeri	62	107,31			
Aynı acentada çalışma süresi	1 yıldan az	16	67,19	3	0,891	
	1-3 yıl	37	68,91			
	3-5 yıl	33	62,24			
	5 yıldan fazla	44	64,47			
Rehberlik dışı başka iş	Evet	58	104,76	-956	0,339	
	Hayır	142	98,76			

Çizelge 21’de psikolojik personel güçlendirme yetenek boyutuna göre araştırmaya katılanların demografik özellikleri arasında sig.≤ 0.05 anlamlılık düzeyinde herhangi bir farklılık olup olmadığını analizini yapmak için Mann-Whitney U ve Kruskal-Wallis Testleri uygulanmıştır.

Analiz sonucunda yetenek boyutu ile ankete katılanların eğitim durumu arasında P=0,011; sig.≤ 0.05 istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Eğitim durumu boyutuna göre doktora değişkeni en yüksek puan değerine (123,17) sahiptir. Önlisans değişkeni ise en düşük puan değerine (77,91) sahip olan değişkendir. Diğer bir ifade ile önlisans mezunu katılımcılar ile kıyaslandığında doktora mezunu katılımcıların etki boyutu algılarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

4.4. Davranışsal Personel Güçlendirme Ölçeğine İlişkin Bulgular

Bu bölümde davranışsal personel güçlendirme ölçeği ile ilgili güvenilirlik analizi yapılmış, ölçek maddelerine ilişkin ağırlıklı ortalamalar ve standart sapmalar hesaplanmıştır. Son olarak da katılımcıların sosyo-demografik özellikleri ve çalışma koşulları ile ölçek maddeleri arasında bir farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla Mann-Whitney U ve Kruskal-Wallis testleri uygulanmıştır.

4.4.1. Davranışsal Personel Güçlendirme Ölçeğine Göre Güvenilirlik Analizi

21 ifadeden oluşan davranışsal personel güçlendirme ölçeğine yapılan güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach's Alpha kat sayısının 0,915 olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuç ölçeğin yüksek bir güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir.

4.4.2. Ölçek Maddelerine İlişkin Bulgular

Aşağıda yer alan Çizelge 22'de ölçek maddelerine ilişkin ağırlıklı ortalamalar ve standart sapmalar verilmiştir.

Çizelge 22. Davranışsal Personel Güçlendirme Ölçeğine Göre Standart Sapma Değerleri ve Aritmetik Ortalama Sonuçları (n=200)

	İfadeler	\bar{X}	S.S
1	İşle ilgili olarak çıkan herhangi bir sorunda, izin verilmesine gerek kalmadan (gerekli görmem halinde) müdahale etmemi ister.	3,55	1,050
2	Yetki alanlarım içerisinde gerçekleştirdiğim tüm faaliyetlerde sorumluluğu bana bırakır.	3,72	1,050
3	Kişisel becerilerimi iş yapış biçimime yansıtmam konusunda fırsat verir.	3,78	1,000
4	İşimle ilgili yenilikler yapma konusunda serbestlik ve esneklik tanır.	3,60	1,010
5	İşimle ilgili kararlarda katkıma başvurur.	3,67	2,350
6	Müşteriye sunduğumuz hizmetlerin kalitesini artırmaya yönelik düşünce ve fikir geliştirme konusunda teşvik eder.	3,67	0,934
7	Kendime güvenmem konusunda beni cesaretlendirir.	3,71	1,060
8	İşle ilgili olarak karşılaştığım problemlerin çözümünde destek verir.	3,71	0,904
9	Yaptığım işle ilgili olarak duygu ve düşüncelerimi açıkça ortaya koyma konusunda beni cesaretlendirir.	3,58	0,983
10	Düşündüğümde daha fazlasını yapabileceğim konusunda beni teşvik eder.	3,48	1,040
11	İşimi yerine getirirken, “acaba hata yapar mıyım” anlayışından uzaklaştırıcı yönde motivasyon sağlar.	3,45	0,980
12	İşletmenin genel hedef ve amaçları hakkında bilgileri paylaşır.	3,17	1,090
13	İş ile ilgili olarak ihtiyaç duyduğum tüm fiziksel kaynakların (araç, gereç vb.) temin edilmesine özen gösterir.	3,39	1,040
14	İstedğim anda kendisiyle iletişime geçme imkanı sağlar.	3,83	0,955
15	Çalışanları bir “takım ruhu” içerisinde davranma konusunda teşvik eder.	3,59	1,010
16	Yaptığımızın sadece kendi işimiz değil, başarı ve/veya başarısızlığımızın tüm işletmeye yansıtacağı bilinciyle hareket etmem yönünde beni teşvik eder.	3,66	0,952
17	İşimizin gerekleriyle ilgili olarak gereken bilgi ve eğitim verir.	3,39	1,110
18	Kişisel ve/veya iş alanlarıyla ilgili yeni şeyler öğrenmem için, sürekli olarak teşvik eder.	3,48	1,010
19	İşle ilgili olarak gerçekleştirilen başarıların kutlanmasına yönelik aktivitelere önem verir.	3,43	1,11
20	İşle ilgili olarak gerçekleştirdiğim başarıdan dolayı takdir eder.	3,55	1,030
21	İşimdeki performansım hakkında bilgi verir.	3,69	0,999

Çizelge 22’de davranışsal personel güçlendirme ölçeğinde yer alan ifadelerin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri (n=200) verilmiştir. Katılımcıların ifadelere verdikleri yanıtların ortalama değeri $x=3,580$ olarak bulunmuştur. Bu sonuç katılımcıların davranışsal personel güçlendirme konusunda kararsız olduklarını ancak katılıyorum'a yakın bir algıya sahip olduklarını göstermektedir. Katılımcıların ifadelere verdikleri cevapların ortalama dağılımları incelendiğinde, en yüksek ortalamalar, “istediğim anda kendisiyle iletişime geçme imkanı sağlar ($x=3,83$)”, “kişisel becerilerimi iş yapış biçimime yansıtmam konusunda fırsat verir ($x=3,78$)”, “yetki alanlarım içerisinde gerçekleştirdiğim tüm faaliyetlerde sorumluluğu bana bırakır ($x=3,72$)” ifadelerinde gerçekleşmiştir. Katılımcıların ifadelere verdikleri cevaplardan en düşük ortalamaya sahip olanlar ise, “işletmenin genel hedef ve amaçları hakkında bilgileri paylaşır ($x=3,17$)”, “işimizin gerekleriyle ilgili olarak gereken bilgi ve eğitim verir ($x=3,39$)” ve aynı orana sahip olan “iş ile ilgili olarak ihtiyaç duyduğum tüm fiziksel kaynakların (araç, gereç vb.) temin edilmesine özen gösterir” ifadelerdir.

4.4.3. Davranışsal Personel Güçlendirme Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

Aşağıdaki çizelgede davranışsal personel güçlendirme ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçları verilmiştir.

Çizelge 23. Davranışsal Personel Güçlendirme Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

	Bilgi ve Ödül	Yetki	Fırsat	Destek
ifade19	0,862			
ifade 20	0,792			
ifade 21	0,774			
ifade 18	0,771			
ifade 17	0,752			
ifade 16	0,434			
ifade 3		0,866		
ifade 2		0,857		
ifade 4		0,786		
ifade 1		0,745		
ifade 6			0,424	
ifade 9			0,720	
ifade 11			0,719	
ifade 10			0,714	
ifade 7			0,596	
ifade 5			0,457	
ifade14				0,730
ifade 13				0,728
ifade 15				0,576
ifade 8				0,494
ifade 12				0,490
Özdeğer	20,410	38,525	52,825	66,346
Açıklanan Varyansın Yüzdesi	20,410	18,115	14,300	13,520
Toplam Açıklanan Varyans	4,286	3,804	3,003	2,839

Çizelge 23'te davranışsal personel güçlendirme ölçeğine ilişkin faktör analizleri verilmiştir. Davranışsal personel güçlendirme ölçeği kendi içinde 4 faktöre ayrılmaktadır. Elde edilen faktörler içerdiği ifadeler dikkate alınarak bilgi ve ödül, yetki, fırsat ve destek olmak üzere adlandırılmıştır. Buna göre; ifade 1, 2, 3 ve 4 "yetki" boyutunu, ifade 5, 6, 7, 9, 10 ve 11 "fırsat" boyutunu, ifade 8, 12, 13, 14, 15 ve 16 "destek" boyutunu, ifade 17, 18, 19, 20 ve 21 ise "bilgi ve ödül" boyutunu oluşturmaktadır.

Çizelgede davranışsal personel güçlendirme ölçeğine ilişkin elde edilen faktör analizlerine göre özdeğer ortalamaları alındığında, yetki boyutu araştırma sonucuna ulaşmada 20,410 oranında fayda sağlamakta iken, fırsat boyutu etkiye eklendiğinde araştırma 38,525 oranında, destek boyutu eklendiğinde 52,825 oranında, bilgi ve ödül boyutu eklendiğinde ise 66,346 oranında katkı sağlamaktadır. Diğer bir ifade ile ölçekte kullanılan ifadeler sonucunda ortaya çıkan 4 faktör araştırılmak istenen konunun % 66,34'ünü açıklamaktadır.

4.4.4. Mann-Whitney U ve Kruskal-Wallis Testleri

Bu bölümde davranışsal personel güçlendirme ölçeğinin alt boyutları olan; bilgi ve ödül, yetki, fırsat ve destek faktörleri ile katılımcıların sosyo-demografik özellikleri ve çalışma koşulları arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını tespit etmek için Mann-Whitney U ve Kruskal-Wallis Testleri uygulanmıştır.

Çizelge 24. Bilgi ve Ödül Boyutuna İlişkin Mann-Whitney U ve Kruskal-Wallis Testlerinin Analizi

Değişkenler		Bilgi ve Ödül				Fark
		n	dpg puanları	z/df	p	
Cinsiyet	Erkek	138	102,39	-,692	0,489	
	Kadın	62	96,30			
Yaş	25 yaş ve altı	12	100,50	4	0,338	
	26-30 yaş arası	58	108,45			
	31-35 yaş arası	31	81,68			
	36- 40 yaş arası	24	98,42			
	41 yaş ve üstü	75	102,80			
Medeni Durum	Bekar	110	106,80,	-1,710	0,087	
	Evli	90	92,80			
Eğitim Durumu	Lise	5	52,20	4	0,319	
	Önlisans	49	95,52			
	Lisans	112	105,32			
	Yüksek lisans	28	99,21			
	Doktora	6	97,42			
Rehber olarak Çalışma süresi	2 yıl ve daha az	23	101,22	3	0,611	
	3-6 yıl	60	108,48			
	7-10 yıl	55	95,27			
	11 yıl ve üzeri	62	97,15			
Aynı acentada çalışma süresi	1 yıldan az	16	54,28	3	0,159	
	1-3 yıl	37	74,84			
	3-5 yıl	33	68,74			
	5 yıldan fazla	44	59,30			
Rehberlik dışı başka iş	Evet	58	104,76	1,192	0,233	
	Hayır	142	98,76			

Çizelge 24’te Mann-Whitney U ve Kruskal-Wallis testlerinin sonuçlarına göre ankete katılanların bilgi ve ödül boyutuna ilişkin verdikleri cevaplarla demografik özellikleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığının oranları verilmektedir. Bu amaçla davranışsal personel güçlendirme kavramının alt boyutu olan bilgi ve ödül boyutu ile ankete katılanların cinsiyet durumları, yaşları, medeni durumları, eğitim durumları, turist rehberi olarak çalışma süreleri, bağlı buldukları acentada ne kadar süredir çalıştıkları ve turist rehberliği mesleğinin dışında başka bir işle uğraşıp uğraşmadıkları sorulmuştur. Ortaya çıkan bulgular neticesinde bilgi ve ödül boyutu ile söz konusu değişkenler arasında sig.≤ 0.05 anlamlılık düzeyinde herhangi bir farklılık tespit edilememiştir.

Çizelge 25. Yetki Boyutuna İlişkin Mann-Whitney U ve Kruskal-Wallis Testlerinin Analizi

Değişkenler		Yetki				
		N	dpg puanları	z/df	p	Fark
Cinsiyet	Erkek	138	99,05	-,530	0,596	
	Kadın	62	103,72			
Yaş	25 yaş ve altı	12	90,96	4	0,031	3-5
	26-30 yaş arası	58	108,59			
	31-35 yaş arası	31	77,95			
	36- 40 yaş arası	24	83,50			
	41 yaş ve üstü	75	110,53			
Medeni Durum	Bekar	110	106,80,	-,549	0,583	
	Evli	90	92,80			
Eğitim Durumu	Lise	5	29,90	4	0,007	1-3 1-4
	Önlisans	49	84,70			
	Lisans	112	106,67			
	Yüksek lisans	28	113,68			
	Doktora	6	111,75			
Rehber olarak Çalışma süresi	2 yıl ve daha az	23	102,57	3	0,322	
	3-6 yıl	60	90,93			
	7-10 yıl	55	99,11			
	11 yıl ve üzeri	62	110,23			
Aynı acentada çalışma süresi	1 yıldan az	16	58,81	3	0,835	
	1-3 yıl	37	63,80			
	3-5 yıl	33	67,30			
	5 yıldan fazla	44	68,01			
Rehberlik dışı başka iş	Evet	58	104,76	-1,283	0,199	
	Hayır	142	98,76			

Çizelge 25'te Mann-Whitney U ve Kruskal-Wallis testlerinin sonuçlarına göre ankete katılanların yetki boyutuna ilişkin verdikleri cevaplarla demografik özellikleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığının oranları verilmektedir.

Elde edilen bulgulara göre yetki boyutu ile ankete katılanların yaş düzeyleri $P=0,031$ ve eğitim durumları $P=0,007$ arasında $\text{sig.} \leq 0.05$ istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Yaş değişkeninin ortalamasına bakıldığında 41 yaş ve üzeri seçeneği davranışsal personel güçlendirme etki boyutunda (110,53) en yüksek orana sahiptir. 31-35 yaş arası (77,95) seçeneğinin ise yetki boyutunun en düşük oranına sahip olan seçenek olduğu anlaşılmaktadır. Elde edilen bulgular doğrultusunda 41 yaş ve üstü katılımcıların 31-35 yaş arası katılımcılara göre yetki boyutlarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Diğer bir deyişle 41 yaş ve üstü katılımcılar kendilerini daha yetkili hissetmektedirler.

Bir diğer farklılık yetki boyutu ile eğitim durumu değişkeni arasında ($P=0,007$; $\text{sig.} \leq 0.05$) gerçekleşmiştir. Eğitim durumu değişkeninde yer alan seçeneklerin ortalamasına bakıldığında lisans ve yüksek lisans mezunu katılımcıların lise mezunlarına oranla puan değerlerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu sonuç lisans ve yüksek lisans mezunu olan katılımcıların kendilerini daha yetkili hissettiklerini göstermektedir.

Çizelge 26. Fırsat Boyutuna İlişkin Mann-Whitney U ve Kruskal-Wallis Testlerinin Analizi

Değişkenler		Fırsat				
		n	dpg puanları	z/df	P	Fark
Cinsiyet	Erkek	138	102,17	-,612	0,541	
	Kadın	62	96,77			
Yaş	25 yaş ve altı	12	110,21	4	0,63	
	26-30 yaş arası	58	116,53			
	31-35 yaş arası	31	83,87			
	36- 40 yaş arası	24	86,60			
	41 yaş ve üstü	75	110,53			
Medeni Durum	Bekar	110	102,91	-,652	0,514	
	Evli	90	97,56			
Eğitim Durumu	Lise	5	59,60	4	0,29	1-4
	Önlisans	49	82,22			
	Lisans	112	105,53			
	Yüksek lisans	28	116,77			
	Doktora	6	114,08			
Rehber olarak Çalışma süresi	2 yıl ve daha az	23	98,07	3	0,658	
	3-6 yıl	60	96,82			
	7-10 yıl	55	108,87			
	11 yıl ve üzeri	62	97,54			
Aynı acentada çalışma süresi	1 yıldan az	16	57,53	3	0,305	
	1-3 yıl	37	73,27			
	3-5 yıl	33	68,58			
	5 yıldan fazla	44	59,56			
Rehberlik dışı başka iş	Evet	58	96,84	-,574	0,566	
	Hayır	142	102,00			

Çizelge 26’da ankete katılanların fırsat boyutu ile ilgili verdikleri cevaplarla demografik özellikleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığının oranları verilmektedir. Ortaya çıkan ifadeler neticesinde fırsat boyutu ile eğitim durumu değişkeni arasında sig.≤ 0.05 anlamlılık düzeyinde bir farklılık tespit edilmiştir. Elde edilen bu bulguya göre, yüksek lisans mezunu katılımcılar, lise mezunlarına göre çalıştıkları acentalarının kendilerine daha fazla fırsat tanıdıklarını ifade etmişlerdir.

Çizelge 27. Destek Boyutuna İlişkin Mann-Whitney U ve Kruskal-Wallis Testlerinin Analizi

Değişkenler		Destek				
		n	dpg puanları	z/df	p	Fark
Cinsiyet	Erkek	138	100,81	-,114	0,909	
	Kadın	62	99,81			
Yaş	25 yaş ve altı	12	108,96	4	0,007	2-3
	26-30 yaş arası	58	118,12			
	31-35 yaş arası	31	70,74			
	36- 40 yaş arası	24	98,33			
	41 yaş ve üstü	75	98,51			
Medeni Durum	Bekar	110	108,00	-2,032	0,042	1-2
	Evli	90	91,34			
Eğitim Durumu	Lise	5	67,00	4	0,057	
	Önlisans	49	84,46			
	Lisans	112	108,91			
	Yüksek lisans	28	106,09			
	Doktora	6	76,42			
Rehber olarak çalışma süresi	2 yıl ve daha az	23	104,85	3	0,954	
	3-6 yıl	60	100,19			
	7-10 yıl	55	102,24			
	11 yıl ve üzeri	62	97,65			
Aynı acentada çalışma süresi	1 yıldan az	16	55,16	3	0,696	
	1-3 yıl	37	66,66			
	3-5 yıl	33	68,23			
	5 yıldan fazla	44	66,24			
Rehberlik dışı başka iş	Evet	58	89,53	-1,718	0,086	
	Hayır	142	104,98			

Çizelge 27’de Mann-Whitney U ve Kruskal-Wallis testlerinin sonuçlarına göre ankete katılanların destek boyutuna ilişkin verdikleri cevaplarla demografik özellikleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığının oranları verilmektedir.

Yapılan değerlendirmeler sonucunda davranışsal personel güçlendirme kavramının alt boyutu olan destek boyutu ile ankete katılanların yaş durumları arasında $\text{sig.} \leq 0.05$ anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular doğrultusunda 26-30 yaş arası katılımcılar 31-35 yaş arası katılımcılar ile kıyaslandığında çalıştıkları acentadan daha fazla destek gördüklerini ifade etmişlerdir.

Bir diğer farklılık medeni durum değişkeninde gerçekleşmiştir. Buna göre bekar olan rehberler, evli olan rehberler ile kıyaslandığında çalıştıkları acentadan daha fazla destek gördüklerini ifade etmişlerdir.

4.5. İş Doyumu Ölçeğine İlişkin Bulgular

Bu bölümde iş doyumu ölçeğine yönelik güvenilirlik analizi yapılmıştır. Ölçek maddelerine ilişkin ağırlıklı ortalamalar ve standart sapmalar hesaplanmıştır. Son olarak katılımcıların sosyo-demografik özellikleri ve çalışma koşulları ile ölçek maddeleri arasında bir farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla Mann-Whitney U ve Kruskal-Wallis testleri uygulanmıştır.

4.5.1. İş Doyumu Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi

20 ifadeden oluşan iş doyumu ölçeğine yapılan güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach's Alpha kat sayısının 0,811 olduğu belirlenmiştir. Elde edilen bu sonuç ölçeğin yüksek bir güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir.

4.5.2. Ölçek Maddelerine İlişkin Bulgular

Aşağıda yer alan Çizelge 28'de ölçek maddelerine ilişkin ağırlıklı ortalamalar ve standart sapmalar verilmiştir.

Çizelge 28. İş Doyum Ölçeğine Göre Standart Sapma Değerleri ve Aritmetik Ortalama Sonuçları (n=200)

	İfadeler	\bar{X}	S.S
1	Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	3,74	0,992
2	Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından	4,16	0,794
3	Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansım olması bakımından	4,23	0,806
4	Toplumda 'saygın bir kişi' olma şansını bana vermesi bakımından	3,91	0,970
5	Acenta yöneticilerinin personeli idare tarzı bakımından	3,39	1,11
6	Acenta yöneticilerinin karar vermedeki yeteneği bakımından	3,25	1,14
7	Vicdanım aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması bakımından	3,71	3,83
8	Bana sabit bir iş olanağı sağlaması bakımından	3,35	1,25
9	Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından	3,99	0,935
10	Başkalarına ne yapacaklarının söyleme şansına sahip olmam bakımından	3,90	0,896
11	Kendi yeteneklerimi kullanabilme şansımın olması bakımından	4,17	0,796
12	İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konulması bakımından	3,74	0,973
13	Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından	3,23	1,16
14	Yaptığım işte ilerleme olanağımın olması bakımından	3,33	1,16
15	Kendi kararlarımı alabilme özgürlüğü vermesi bakımından	3,79	1,03
16	Kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını sağlaması bakımından	3,74	1,06
17	Çalışma koşulları bakımından	3,05	1,14
18	Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşmaları bakımından	3,41	1,08
19	Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem bakımından	3,78	1,01
20	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden	4,24	0,778

* 1= hiç memnun değilim 2= memnun değilim 3= kararsızım 4= memnunum 5= çok memnunum

Çizelge 28'de görüldüğü gibi katılımcıların ifadelere verdikleri yanıtların en yüksek aritmetik ortalamaya sahip olanı, "yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden $x=4,24$ " ile 20. ifadede gerçekleşmiştir. "Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansım olması bakımından" ifadesi olan 3. ifade katılımcıların yanıtladıkları en

yüksek aritmetik ortalamaya ($x=4,23$) sahip ikinci ifadedir. “Kendi yeteneklerimi kullanabilme şansımın olması bakımından ($x=4,17$)” ile 11. ifade ve “tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından ($x=4,16$)” ile 2. ifade en yüksek orana sahip olan diğer ifadelerdir. En düşük ortalamalara sahip ifadeler ise, “çalışma koşulları bakımından ($x=3,05$)” ifadesi, “yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından ($x=3,23$)” ifadesi ve “acenta yöneticilerinin karar vermedeki yeteneği bakımından ($x=3,25$)” ifadesi olarak gerçekleşmiştir.

Genel ortalamalara bakıldığı zaman ise, ortalamanın 3’ten büyük ($x=3,734$) 4’e yakın olması, katılımcıların iş doyumunu konusunda katılıyorumu yakın bir düzeyde algıya sahip olduklarını ve olumlu yaklaştıklarını göstermektedir.

Katılımcıların yanıtladıkları soruların bulgularına göre iş doyum ölçeği ortalamaları ankete katılanların iş doyumuna ulaşmış olup olmadığını ifade etmektedir. Minnesota iş doyum ölçeği ortalama olarak 20-100 arasında puana sahip olan ve ortalama puanların artmasıyla birlikte iş doyumunun da arttığını ifade eden bir ölçektir. Puan değeri baz alındığında 25 ve altı puana sahip ifadeler iş doyumunun düşük olduğunu, 26-74 ortalama ifade orta derece iş doyumunu ve 75 ve üzeri ortalama ise iş doyumunun yüksek olduğunu ifade etmektedir (Köroğlu, 2011: 304). Buradan hareketle yapılan analiz sonucunda, katılımcıların genel iş doyum puanınının 37,60 olduğu, diğer bir ifade ile bu değer 26-74 orta iş doyum ortalaması aralığında yer aldığı belirlenmiştir.

Orijinal Minnesota İş Doyum (tatmin) Ölçeği içsel boyut ve dışsal boyut olmak üzere 2 alt faktörden oluşmaktadır (Köroğlu, 2011: 292). Bu araştırmada da yapılan faktör analizi sonucunda sözü edilen alt boyutlara ulaşılabilmesi nedeniyle orijinal ölçeğin alt boyutları kullanılmıştır. Buna göre (Köroğlu, 2011: 292);

1. Alt Boyut (İçsel doyum): Alt boyut ifadesini oluşturan maddeler; 1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 15, 16 ve 20. sorulardır ve kişinin başarısı, toplum içinde tanınması veya övülmesi, yapılan işin kendisi, üstlenilen sorumluluk, iş içinde pozisyon alma, yükselme veya farklı çalışma koşulları ve görev değişikliği gibi durumlar içsel doyum oluşturan niteliklerdir.

2. Alt Boyut (Dışsal doyum): Alt boyut ifadesini oluşturan maddeler; 5, 6, 12, 13, 14, 19. ifadelerden oluşmaktadır. Çalışılan kurumun iş ile ilgili yürüttüğü politikalar ve şirketin yönetim şekli, denetleme şekli, yönetici tutum ve davranışları, çalışma koşulları ve ast kademelerle olan ilişkiler ve işin karşılığında alınan ücret gibi işin kendisiyle olan öğelerinden meydana gelmektedir.

17. ve 18. ifadeler ise 2. alt boyut içerisinde değerlendirilebileceği gibi ayrı bir boyut olarak da değerlendirilmektedir. Bu çalışmada 2. alt boyut kapsamında değerlendirilmiştir.

4.5.3. Mann-Whitney U ve Kruskal-Wallis Testlerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde iş doyum ölçeğinin alt boyutları olan; içsel doyum, dışsal doyum ve genel doyum faktörleri ile katılımcıların sosyo-demografik özellikleri ve çalışma koşulları arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını tespit etmek için Mann-Whitney U ve Kruskal-Wallis Testleri uygulanmıştır.

Çizelge 29. İçsel Doyum Boyutuna İlişkin Mann-Whitney U ve Kruskal-Wallis Testlerinin Analizi

Değişkenler		İÇSEL DOYUM				
		n	iş doyum Puanı	z/df	P	Fark
Cinsiyet	Erkek	138	102,06	0,570	0,569	
	Kadın	62	97,02			
Yaş	25 yaş ve altı	12	100,50	4	0,338	
	26-30 yaş arası	58	108,45			
	31-35 yaş arası	31	81,68			
	36- 40 yaş arası	24	98,42			
	41 yaş ve üstü	75	102,80			
Medeni Durum	Bekar	110	103,00	-,676	0,499	
	Evli	90	97,44			
Eğitim Durumu	Lise	5	89,90	4	0,496	
	Önlisans	49	89,08			
	Lisans	112	103,42			
	Yüksek lisans	28	111,39			
	Doktora	6	97,25			
Rehber olarak Çalışma süresi	2 yıl ve daha az	23	105,28	3	0,720	
	3-6 yıl	60	93,48			
	7-10 yıl	55	101,92			
	11 yıl ve üzeri	62	104,27			
Aynı acentada çalışma süresi	1 yıldan az	16	63,13	3	0,413	
	1-3 yıl	37	73,66			
	3-5 yıl	33	65,27			
	5 yıldan fazla	44	59,67			
Rehberlik dışı başka iş	Evet	58	85,41	1	0,018	1-2
	Hayır	142	106,66			

Çizelge 29’da Mann-Whitney U ve Kruskal-Wallis testlerinin sonuçlarına göre ankete katılanların içsel boyutuna ilişkin verdikleri cevaplarla demografik özellikleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığının oranları verilmektedir.

Elde edilen bulgulara göre içsel boyut ile ankete katılanların rehberlik dışında yaptıkları iş arasında ($P=0,018$; $\text{sig.} \leq 0.05$) istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Rehberlik dışında yapılan iş değişkeninin puan değerine bakıldığında “hayır” seçeneğinin (106,66) yüksek orana sahip olduğu görülmektedir. Buna göre rehberlik dışında başka bir iş yapmayan katılımcıların, rehberlik dışı

başka işle ilgilenenler ile kıyaslandığında daha yüksek içsel doyuma sahip olduğu tespit edilmiştir.

Çizelge 30. Dışsal Doyum Boyutuna İlişkin Mann-Whitney U ve Kruskal-Wallis Testlerinin Analizi

Değişkenler		DIŞSAL DOYUM				
		n	iş doyum Puanı	z/df	P	Fark
Cinsiyet	Erkek	138	101,27	-0,281	0,779	
	Kadın	62	98,79			
Yaş	25 yaş ve altı	12	112,50	4	0,220	
	26-30 yaş arası	58	108,20			
	31-35 yaş arası	31	84,26			
	36- 40 yaş arası	24	86,21			
	41 yaş ve üstü	75	103,91			
Medeni Durum	Bekar	110	103,31	-0,760	0,447	
	Evli	90	97,07			
Eğitim Durumu	Lise	5	101,30	4	0,236	
	Önlisans	49	97,67			
	Lisans	112	101,22			
	Yüksek lisans	28	112,71			
	Doktora	6	52,42			
Rehber olarak Çalışma süresi	2 yıl ve daha az	23	101,80	3	0,931	
	3-6 yıl	60	96,37			
	7-10 yıl	55	102,73			
	11 yıl ve üzeri	62	102,04			
Aynı acentada çalışma süresi	1 yıldan az	16	52,66	3	0,357	
	1-3 yıl	37	72,55			
	3-5 yıl	33	65,70			
	5 yıldan fazla	44	64,09			
Rehberlik dışı başka iş	Evet	58	95,01	-0,859	0,390	
	Hayır	142	102,74			

Çizelge 30'da Mann-Whitney U ve Kruskal-Wallis testlerinin sonuçlarına göre ankete katılanların dışsal doyum boyutu ile ilgili verdikleri cevaplarla demografik özellikleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığının oranları verilmektedir. Yapılan değerlendirmeler sonucunda iş doyumunu kavramının alt boyutu olan dışsal boyut ile ankete katılanların, cinsiyet durumları, yaşları, medeni durumları, eğitim durumları, turist rehberi olarak çalışma süreleri, bağlı buldukları acentada ne kadar süredir çalıştıkları ve turist rehberliği mesleğinin dışında başka bir

işle uğraşıp uğraşmadıkları değişkenleri arasında sig.≤ 0.05 anlamlılık düzeyinde herhangi bir farklılık bulunmamıştır.

Çizelge 31. Ölçeklere İlişkin Mann-Whitney U ve Kruskal- Wallis Testlerinin Genel Analizi

	Cinsiyet	Yaş	Medeni Durum	Eğitim Durumu	Rehber Olarak Çalışma Süresi	Aynı Acentada Çalışma Süresi	Rehberlik Dışında Başka İş
Etki	0,210	0,629	0,908	0,012	0,992	0,746	0,504
Anlam	0,414	0,469	0,808	0,425	0,255	0,797	0,504
Özyetkinlik	0,453	0,293	0,873	0,011	0,727	0,891	0,818
Yetenek	0,847	0,293	0,110	0,285	0,727	0,891	0,339
Bilgi ve Ödül	0,489	0,338	0,087	0,319	0,611	0,159	0,233
Yetki	0,596	0,031	0,583	0,007	0,322	0,835	0,199
Fırsat	0,541	0,630	0,514	0,029	0,658	0,305	0,566
Destek	0,909	0,007	0,042	0,057	0,954	0,696	0,086
İçsel Doyum	0,569	0,338	0,499	0,496	0,720	0,413	0,018
Dışsal Doyum	0,779	0,220	0,447	0,236	0,931	0,357	0,390

Çizelge 31’de değerlendirmeye alınan ölçekler (psikolojik personel güçlendirme, davranışsal personel güçlendirme ve iş doyumunu) ile katılımcıların demografik özellikleri arasında bir farklılığın olup olmadığı ile ilgili elde edilen bulgular genelleştirilmektedir. Bu sonuçlara göre katılımcıların eğitim durumları arasında sig.≤ 0.05’e göre psikolojik personel güçlendirmenin etki ve özyetkinlik boyutları açısından anlamlı bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir. Davranışsal personel güçlendirmenin yetki ve destek boyutu açısından katılımcıların yaş dağılımları arasında; destek boyutu açısından medeni durumları arasında ve son olarak yetki ve fırsat boyutu açısından eğitim durumları arasında sig. ≤ 0.05’e göre anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir. Son olarak iş doyumunu ile demografik özellikler karşılaştırıldığında içsel doyum açısından rehberlikten başka bir işle uğraşma değişkeni arasında sig. ≤ 0.05 anlamlı bir farklılık gözlenmiştir.

4.6. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Araştırmayla ilgili olarak bu bölümde korelasyon analizi ile ilgili ifadeler değerlendirilmektedir. Korelasyon analizi birbirinden bağımsız iki farklı değişken ile iki ifadenin arasındaki ilişkinin veya bağımlılığın şiddetini belirlemeye yönelik bir analiz yöntemidir. Değerlendirilen analizin güvenilirlik göstermesi için verinin metrik özellikler taşıması gerekir (Coşkun vd., 2015: 228).

Çizelge 32. Korelasyon Ölçeğine İlişkin Bulgular

	1	2	3
İş Doyumu (1)	1	,383**	,496**
Psikolojik Personel Güçlendirme (2)	,383**	1	,560**
Davranışsal Personel Güçlendirme (3)	,496**	,560**	1
** 0.01 değerinde anlamlılık düzeyi (2-yönlü) * 0.05 değerinde anlamlılık düzeyi (2-yönlü)			

Korelasyon ölçeğine bakıldığında ölçeğe ilişkin sonuçlara göre, psikolojik personel güçlendirme (PPG) incelendiğinde PPG ile iş doyumu (İD) arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu ($r=0,315^{**}$; $p<0,01$) görülmektedir. Rehberlerin psikolojik personel güçlendirme durumları arttıkça, iş doyum düzeyleri de artış göstermektedir. Bu bulgulara göre H_1 kabul edilmiştir.

Davranışsal personel güçlendirme (DPG) ölçeğine bakıldığında, DPG ile İD arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu ($r=0,383^{**}$ ve $p<0,01$); benzer şekilde DPG ile PPG arasında da anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu ($r=0,442^{**}$ ve $p<0,01$) görülmektedir. Buna göre davranışsal olarak güçlendirilen rehberlerin iş doyum düzeyleri de artmaktadır. Ayrıca rehberlerin psikolojik güçlendirme algıları ile davranışsal güçlendirme algıları da birbirini karşılıklı olarak olumlu yönde etkilemektedir. Bu bulgulara göre H_2 ve H_3 kabul edilmiştir.

Cinsiyet (C) kavramı değerlendirildiğinde ise, C ile PPG arasında ($r=0,052$; $p>0,05$), C ile DPG arasında ($r= -0,017$; $p>0,05$) ve C ile İD arasında ($r= -0,034$ ve

$p>0,05$) arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu durumda **H₄**, **H₅** ve **H₆** reddedilmiştir.

Yaş (Y) kavramı ele alındığında, Y ile PPG arasında ($r= -0,009$; $p>0,05$) ve Y ile İD arasında ($r= -0,013$; $p>0,05$) arasında, herhangi bir anlamlı farklılık bulunamamıştır. Ancak Y ile DPG arasında ($r= -0,046$; $p>0,05$) arasında bir farklılık tespit edilmiştir. Sonuç olarak **H₇** ve **H₉** reddedilmiş, **H₈** kabul edilmiştir.

Katılımcıların eğitim düzeyleri (ED) incelendiğinde, ED ile PPG arasında ($r= 0,187^{**}$; $p<0,01$) ve ED ile DPG arasında ($r= 0,158^{**}$; $p<0,01$) anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Bu bulgulara bakıldığında katılımcıların eğitim düzeyleri arttıkça kendilerini daha güçlü hissettikleri ve iş doyumuna daha kolay ulaştıkları anlaşılmaktadır. Bu duruma göre **H₁₀**, **H₁₁** kabul edilmiştir. Ancak ED ile İD arasında ($r= 0,065$; $p>0,05$), herhangi bir anlamlı farklılık görülmemiş ve **H₁₂** reddedilmiştir.

Katılımcıların çalışma süreleri (ÇS) göz önüne alındığında, ÇS ile PPG arasında ($r= 0,048$; $p>0,05$); ÇS ile DPG arasında ($r= 0,017$ ve $p>0,05$) anlamlılık bakımından herhangi bir ilişki saptanamamıştır. Ancak ÇS ile İD arasında ($r= 0,023$; $p>0,05$) bir farklılık belirlenmiş ve bu verilerden anlaşıldığı üzere **H₁₃** ve **H₁₄** reddedilmiş, **H₁₅** kabul edilmiştir.

Çizelge 33. Hipotez Sonuçlarına İlişkin Bulgular

H₁	Psikolojik personel güçlendirme ile iş doyumunu arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul
H₂	Davranışsal personel güçlendirme ile iş doyumunu arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul
H₃	Psikolojik personel güçlendirme ile davranışsal personel güçlendirme arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul
H₄	Cinsiyet ile psikolojik personel güçlendirme arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Ret
H₅	Cinsiyet ile davranışsal personel güçlendirme arasında anlamlı bir farklılık vardır	Ret
H₆	Cinsiyet ile iş doyumunu arasında anlamlı bir farklılık vardır	Ret
H₇	Yaş ile psikolojik personel güçlendirme arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Ret
H₈	Yaş ile davranışsal personel güçlendirme arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul
H₉	Yaş ile iş doyumunu arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Ret
H₁₀	Eğitim durumu ile psikolojik personel güçlendirme arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul
H₁₁	Eğitim durumu ile davranışsal personel güçlendirme arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul
H₁₂	Eğitim durumu ile iş doyumunu arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Ret
H₁₃	Rehberlik dışı başka iş ile uğraşma ile psikolojik personel güçlendirme arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Ret
H₁₄	Rehberlik dışı başka iş ile uğraşma ile davranışsal personel güçlendirme arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Ret
H₁₅	Rehberlik dışı başka iş ile uğraşma ile iş doyumunu arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul

Çizelge 33'te göre araştırma için oluşturulan hipotezlerin kabul edilip edilmediğine değinilmiştir. Edinilen sonuçlar doğrultusunda **H₁, H₂, H₃, H₈, H₁₀, H₁₁** ve **H₁₅** kabul; **H₄, H₅, H₆, H₇, H₉, H₁₂H₁₃** ve **H₁₄** reddedilmiştir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın bu kısmında personel güçlendirmenin turist rehberlerinin iş doyum düzeylerine olan etkisine ilişkin yapılan analizlere, sorulan sorulara karşılık edinilen bulgulara değinilmiştir.

İşletmelerde personel güçlendirme uygulamalarının temelinde çalışanlar yatmaktadır. Güçlendirilmiş personellerle çalışan işletmelerin daha çok kar payına sahip olacakları ve personelin bu amaç uğruna şirkete gereğinden fazla fayda sağlayacağı bilinmektedir. İş doyumuna ulaşmak için çalışanların güçlendirilmiş olması, kendine güvenen bireylerden oluşması ve işlerinde başarıya ulaşacaklarının bilincinde olması gerekmektedir. Konu ile ilgili sonuçlar ve öneriler kısmı aşağıda sunulmaktadır.

5.1. Sonuç

Turist rehberlerinin iş doyumuna ulaşıp ulaşamadıklarını belirlemeye yönelik bu çalışma için Minnesota İş Doyum Ölçeği kullanılmıştır. Minnesota iş doyum ölçeği ortalama olarak 20-100 arasında puana sahip olan ve ortalama puanların artmasıyla birlikte iş doyumunun da arttığını ifade eden bir ölçektir. Puan değeri baz alındığında 25 ve altı puana sahip ifadeler iş doyumunun düşük olduğunu, 26-74 ortalama ifade orta derece iş doyumunu ve 75 ve üzeri ortalama ise iş doyumunun yüksek olduğunu ifade etmektedir (Köroğlu, 2011: 304). Buradan hareketle yapılan analiz sonucunda, katılımcıların genel iş doyum puanının 37,60 olduğu, diğer bir ifade ile bu değer 26-74 orta iş doyum ortalaması aralığında yer aldığı belirlenmiştir.

Personel güçlendirmenin turist rehberlerinin iş doyumuna etkisini ölçmek amacıyla yapılan bu araştırmaya 207 rehber katılmıştır. 7 tane anket olumsuz durumlardan, çalışmaya yarar sağlamayacağı düşünüldüğünden dolayı analiz kısımlarına alınmamış ve geçersiz sayılmıştır. Toplamda 200 anket değerlendirmeye alınmıştır. Ankete katılanların demografik özellikleri incelendiğinde büyük çoğunluğun (168) erkek rehberlerden oluştuğu görülmektedir. Bayanların katılım oranlarının düşük olması rehberlik mesleğinin aile hayatı dışında da sorumluluk

sahibi olmayı gerektirdiğini, bayanların evlendikten sonra bu mesleği yapmalarının hem sosyal hem de kültürel yaşantılarından dolayı zor olduğunu göstermektedir. Turist rehberliği mesleği gerek yorucu olması gerekse de sürekliliğinin olmamasından dolayı zor koşullara sahip meslek dallarından birisidir. Rehberlerin planlanan programların da dışında çalışması, bağlı buldukları acentalarda sürekli tura çıkma fırsatı bulamamaları, sigortalarının çoğu zaman yatmaması, rehberlerin meslek yasalarına uygun ücretlerde çalıştırılmaması, çalışma koşullarının netlik kazanmaması, rehberlik mesleğinin sezonluk olması, yapılan zorlu mesleğe karşı rehberlerin maruz kaldıkları olumsuz durumlar her geçen gün bayan turist rehberlerinin işlerini zorlaştırmaktadır. Günümüzde seyahat acentaları da çalışacak personeli seçerken bilgi ve tecrübenin yanında fiziksel olarak da dayanıklı olabilecek, çalışma potansiyeli yüksek, dışa bağımlılığı az olan bireyleri seçmektedirler. Bu yüzden rehberlik mesleğini yapmak bayanlar için oldukça zorlaşmaktadır.

Rehberlik mesleğinde cinsiyetin başka bir önemi de çalışanlara göre erkeklerin daha fazla sorumluluğa sahip oldukları, ev geçindirmek adına zor da olsa bağlı buldukları mesleği yapmak zorunda olduklarıdır. Turist rehberleri sadece gezdirdiği gruplara bilgi verip ören yerlerini anlatmakla yetinmezler. Rehberlerin çalışma alanları da bilgilerine ve rehberlik mesleğinin alt boyutlarına göre ayrılmaktadır. Bu yüzden zorlu alanlarda (rafting, kış sporları, dağ-doğa yürüyüşü, sualtı dalış vb.) güce dayalı aktivitelerde erkek rehberler bayan rehberlere göre acentalar tarafından daha çok tercih edilmektedirler. Rehberlik mesleğinde bu yüzden iş doyumuna ulaşmada cinsiyet faktörünün önemi büyüktür.

Rehberlik mesleğini etkileyen diğer etmenlerden önemli birisi de yaş faktörüdür. Araştırmaya katılan kişilerden en yüksek yaş ortalamasına sahip olanlar 41 yaş ve üzeridir. En düşük yaş grubunu oluşturan bireyler ise 25 yaş ve altı gruptur. Rehberlik mesleğinin emeklilik yaşı olmadığından dolayı bu meslekten başka bir işle ilgilenmiyorlarsa, geçimlerini sağlamak adına performansları yettiği sürece çalışmaktadırlar. Nitekim, vücut dinamikliğinin rehberlik yapmak için yeterli enerjide olmamasından dolayı rehberler uzun süre çalışıp kendilerine yeterli kazanç sağladıktan sonra farklı alanlardaki işlere yönelebilmektedir. Bununla birlikte uzun süre rehberlik mesleği yapanların çoğu meslekten sıkılabilmekte; özellikle aynı

bölgelerde çalışan kişilerin, aynı dilde anlatım yapanların, aynı ülkeye ait kişilerle çalışmalarının verdiği olumsuz etki sonucunda anlatımları sıradanlaşmakta ve ister istemez motivasyonları olumsuz yönde etkilenmektedir. Bazı farklı durumlarda ise rehberlerin yaşları ilerledikçe farklı dillerde farklı gruplara rehberlik yaparak kendilerini yenilemekte, sıradan olmaktan uzak durmaktadırlar.

Ankete yönelik sorulan demografik sorulardan birisi de rehberlerin medeni durumlarına ilişkindir. Yüzde dağılımları ele alındığında ankete katılanların %55'i bekar, %45'i evli rehberlerden oluşmaktadır. Bu durum her iki kesimin de rehberlik mesleğine yatkın olduğunu göstermektedir. Bazı olumsuz durumlarda aile bağları iş hayatına dahil edilince, rehberlik mesleği çoğu rehber için zorlaşmaya başlamakta ve rehberlerin çoğu mesleğini bırakmak durumunda kalmaktadır. Çünkü rehberlik mesleği hem güce dayalı hem de sürekli kendini yenileme ihtiyacı duyan ender mesleklerden birisidir. Bekar rehberler evli rehberlere nazaran daha uzun süreli turlara çıkabilmekte ve hatta yurt dışında kendilerine tatil imkanı bulabilmektedirler. Faklı dil öğrenmek, belli zaman dilimlerinde yurt dışında dil eğitimi almak, daha bağımsız çalışabilmek, kendini daha fazla geliştirebilmek adına bekar rehberler hem mesleklerine daha yakın olmakta hem de iş doyumuna hızlı ulaşabilmektedirler.

Rehberlerin evlendikten sonra hayatlarındaki sorumlulukları daha da artmaktadır. Özellikle bayan rehberlerin ev işleri, çocuğu ya da çocukları ile ilgilenmesi, annelik sorumluluğu, evi idare etme sorumluluğu gibi çoğu işleri rehberlik mesleğiyle ters düşebilmektedir. Bu yüzden evli olan bayan rehberler evlendikten sonra ya mesleklerinde ara döneme gitmektedirler ya da mesleklerini uzun süreli askıya almaktadırlar.

Turist rehberlerinin iş doyumlarını etkileyen faktörlerden birisi de eğitim durumlarıdır. Ülkemizde rehberlik okulları önlisans ve lisans düzeyinde üniversitelerde örgün eğitim olarak verilmektedir. TUREB'in açmış olduğu kurslar da rehber yetiştirmek adına faaliyet göstermektedir. Rehberlerin ankete katılım düzeylerine göre ortalamaları alındığında lisans mezunu (112) daha fazla rehberin katılım gösterdiği ve iş doyum oranlarının diğer rehberlere nazaran farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır. Araştırmaya katılan lise mezunlarının sayısı ise 5'tir. Yönetmelikte rehberlere çalışma ruhsatnamesi verilebilmesi için rehberlerin ya önlisans ya da lisans mezunu olması, Türkiye turu gezi etaplarını tamamlamış

olmaları, yabancı dil puanlarının alındığına dair belgelerinin ibraz edilmesi gerekmektedir. Anket uygulamasına katılan rehberlerin frekans dağılımlarından da anlaşıldığı üzere 5 kişi lise mezunu seçeneğini işaretlemiştir ve bu da rehberlerin ruhsatnamelerini (kokartlarını) 2012 yılı meslek yasası öncesi Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın açtığı kurslardan aldıklarını göstermektedir.

Rehberlerin iş doyumlarını etkileyen en önemli etmenlerden diğeri de çalışma süreleridir. Anket uygulamasında çalışma sürelerine verilen cevaplar arasında en yüksek yüzdeliğe sahip olan dilim 11 yıl ve üzeri %31 ile 62 kişi ve onu takip eden seçenek 3-6 yıl %30 ile 60 kişidir. Çalışma koşulları göz önüne alındığında zorlu bir iş olmasına rağmen rehberlerin uzun yıllar bu mesleği yaptıkları anlaşılmaktadır. Fakat Hacıoğlu vd., (2007) ve Köroğlu vd., (2007) yapmış oldukları çalışmada turist rehberlerinin yaşlarının ilerledikçe iş doyumlarında düşüşün yaşandığını tespit etmişlerdir. Genç yaşta mesleğe başlayanların kendilerini geliştirme arzularından ve mesleğe yeni başlamanın verdiği heyecandan dolayı çalışma koşullarına yatkın olmalarını ve işlerini severek yapmalarını sağlamaktadır. Yaş kriterleri sonucunda rehberlerin işlerinde ilk zamanlarda iş doyumsuzluğu yaşadıkları, daha çok çalışmak, öğrenmek ve kendilerini geliştirmek arzusunda olduklarını, yaşları ilerledikçe ise yaptıkları işlerin sıradanlaşmakta olduğu, iş doyumuna ulaştıkları, uğraş alanlarının daraldığını hissederek mesleklerini bıraktıkları ya da kısmi turlara çıktıkları görülmektedir.

Rehberlerin çalıştıkları bölgeler sorulduğunda ise katılımcıların ağırlıklı olarak %46 dilim ile İstanbul Bölgesi'nde (Marmara Bölgesi) çalıştığı belirlenmiştir. Bu bölgeyi Akdeniz Bölgesi ve Ege Bölgesi takip etmektedir. Rehberlerin ülke genelinde en çok çalıştıkları bölgeler, en çok turist çeken yerlerdir (www.kultur.gov.tr). İstanbul Bölgesi farklı medeniyetlere ev sahipliği yapması, farklı uygarlıkların bıraktıkları izleri taşıması, gerek coğrafi konumu gerekse de kültür başkenti olmasından dolayı, ülkemizin her mevsim turist çeken en önemli yerlerinden birisidir. Rehberler Anadolu turlarına katılmak için İstanbul ve çevresinden başlamayı tercih etmektedirler. Rehberlerin kültür değerlerini iyi bilmeleri, yabancılara ülkeyi en iyi şekilde tanıtmaları, diğer ülkelerde ülke imajını doğru yansıtmaları gerekmektedir. Turistlerin ülkedeki destinasyon seçimlerine göre turist rehberlerinin çalışma alanları değişiklik göstermektedir. Rehberlik mesleği

turistlerin geldiği dönemlere göre turizmde yoğunlaşma olduğu dönemleri kapsamaktadır. Rehberler bu sonuç eşliğinde en çok doyuma ulaşabilecekleri yerleri ve dönemleri kendilerine çalışma bölgesi olarak seçmektedirler.

Aynı acentaya bağlı bulunup bulunmadıkları sorusuna turist rehberlerinin verdikleri cevaplara bakıldığında 44 rehber 5 yıldan fazla süredir aynı acentada çalıştığını belirterek genel çoğunluğu oluşturmuştur. Rehberlerin aynı acentada uzun süre çalışmaları, acenta yöneticilerinin rehberlerin eksikliklerini iyi takip edip, konferans, eğitim seminerleri gibi güçlendirme faaliyetleri uygulamalarından ya da rehberlerin mesleklerini en iyi şekilde yapıp karşılıklarını acenta yöneticilerinden fazlasıyla aldıklarından kaynaklanabilmektedir. Rehberlik mesleğinde meslek kanunları gerekçesiyle rehberlerin alması gereken aylık ücretleri ya da tur başına aldıkları yevmiyeleri her kesim için aynıdır. Bazı acentalar uzun süre çalışan rehberleri işlerindeki başarılarından dolayı tebrik etmek, onları onurlandırmak adına genel ortalamaların üzerinde ücret verebilmektedirler. Rehberlerin aldıkları ücretler standart olduğundan dolayı, işlerinde başarılı olan ve iş doyumuna ulaşabilen rehberler farklı acentalara yönelmeye gerek duymamaktadırlar.

Rehberlerin iş doyumlarına ulaşmada kullandıkları diğer bir yöntem de farklı dillerde rehberlik yapıp yapmadıklarıdır. Turist rehberleri sürekli gelişen ve değişen dünyada, insanların alım güçlerinin (ekonomik durumlarının) artmasıyla birlikte farklı ülke gruplarına da rehberlik yapmaktadırlar. Ankete katılanların büyük çoğunluğunu İngilizce (143) dilinde rehberlik yapan katılımcılar oluşturmaktadır. Köroğlu vd., (2007) yapmış oldukları çalışmada da aynı sonuçlarla karşılaşmışlardır. Yine, dünyanın kullandığı uluslararası yabancı dil olan İngilizce çoğu insan grupları için yeteri kadar açıklayıcı olmamaktadır. Hem bazı yabancıların farklı dillere yatkın olmamaları, hem de kendi anadillerinde rehberlere ihtiyaç duymaları açısından rehberler İngilizce dili dışında başka ülkelerin dillerini de öğrenmektedirler.

Rehberlere sorulan diğer bir ifade ise rehberlik mesleği dışında başka iş yapıp yapmadıklarıdır. Anket sonuçlarına göre, araştırma kapsamında değerlendirilen rehberlerin kendi mesleklerinden başka mesleklerde de çalıştıkları ancak bu sayının oldukça düşük olduğu görülmektedir. Rehberlik mesleği dışında başka işlerle uğraşanların sayısı 58 iken sadece rehberlik mesleğini icra edenlerin sayısı 142'dir. Bu sonuç çalışmaya katılanların hem ekonomik açıdan rehberlik mesleği ile

geçimlerini sağladıklarını hem de rehberlik mesleğine önem verdiklerini göstermektedir. Başka işlerde çalışma durumunun nedenleri arasında ise rehberlik mesleğinin sezonluk olması nedeniyle düzenli bir gelir sağlamaması, iş devamlılığının olmaması, çalışma koşullarının zorluğu gibi nedenler sayılabilir.

Çalışmayı değerlendirmek için yöneltilen psikolojik personel güçlendirme sorularına verilen cevaplar neticesinde en yüksek değere sahip ifade $x=4,52$ oranı ile “yaptığım iş benim için önemlidir” ifadesidir. Katılımcıların bu cevap neticesinde işlerini benimsedikleri ve işlerini yaparken özen gösterdikleri anlaşılmaktadır. Çalışanların iş doyumuna ulaşmalarını sağlamanın temel yollarından birisinin kendilerine işlerinin hassasiyetini ve önemliliğini göstermek olduğu için iş doyumunu sağlamada bu ifadenin rehberler üzerindeki etkisinin yüksek olduğu görülmektedir. Katılımcıların psikolojik personel güçlendirmelerini olumsuz etkileyen etkenler çalıştıkları departmanda olup bitenler üzerindeki etkileri, nüfuzları ve kontrolleri ile ilgili olan ifadelerdir. Bu ifadeler en düşük ortalamaya sahip ifadeler olarak ortaya çıkmıştır. Buradan anlaşıldığı üzere rehberlerin bağlı buldukları acenta üzerinde fazla söz sahibi olamadıkları, acenta yetkililerin işyeri hakkında bilgi paylaşımına ve işyeri hakkındaki sorunlara rehberleri dahil etmedikleri görülmektedir.

Ankete katılan rehberlerin cevaplarına göre davranışsal personel güçlendirme ölçeğinde en yüksek orana sahip ifade “istediğim anda kendisiyle iletişime geçme imkanı sağlar ($x=3,83$)” ifadesidir. Rehberlerin iş doyumuna ulaşmaları için acenta tarafından desteklenmesi gerekmektedir. Bu durum da acenta yetkililerinin rehberlerin sorunlarına karşı çözüm üreten kişiler, problemlerini çözen kişiler olduklarını göstermektedir. Rehberlerin psikolojik personel güçlendirme uygulamalarına yönelik cevapladıkları soruların en düşük değere sahip olanı ise “işletmenin genel hedef ve amaçları hakkında bilgileri paylaşır ($x=3,17$)” ifadesidir. Bu durum turist rehberleriyle acenta arasında olan ilişki tutarsızlığını göstermektedir.

Turist rehberlerinin iş doyumunu ifadelerine bakıldığı zaman rehberlerin işlerinden beklentilerinin gerçekleşmesi sonucu iş doyumları ile ulaşmak istedikleri hedefleri gerçekleştirdikleri görülmektedir. Katılımcıların iş doyumunu ile ilgili sorulara verdikleri yanıtların en yüksek aritmetik ortalamaya sahip olanı $x=4,24$ oranı ile “yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden” ifadesidir. Rehberler acenta yetkilileri tarafından desteklendiği ölçüde yaptıkları iş karşılığında hak ettikleri

memnuniyetlerini yaşamaktadırlar. Rehberlerin iş doyumunu ile yaşadıkları en önemli sorun ise $x=3,05$ ortalama ile “çalışma koşulları bakımından” ifadesidir. Rehberlerin genelinde büyük bir olumsuzluğa neden olan bu ifade, rehberlik mesleğinin bir hayli zorlu ve yorucu bir iş olmasından kaynaklanmaktadır.

Araştırmada yapılan Mann-Whitney U ve Kruskal-Wallis testlerinin analiz sonuçlarına göre ankete katılan kişilerin eğitim durumları ile psikolojik personel güçlendirme etki ve özyeterkinlik boyutları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Rehberler eğitim düzeyleri arttıkça çalıştıkları acentada daha fazla etkiye sahip olmaktadır. Bu sonuca göre acentaların eğitilmiş rehberlere daha fazla güvendikleri ve onların fikirlerini dikkate aldıkları söylenebilir. Ayrıca eğitim düzeyi yüksek olan rehberlerin işin sorumluluğuna ve yetkinliğe sahip rehberler oldukları görülmektedir. Bu sonuç pratiğin ve tecrübenin yanı sıra teoriğin ve eğitimin de acentalar tarafından önemli görüldüğünü göstermektedir.

Davranışsal personel güçlendirme açısından ele alındığında katılımcıların yaşları ile yetki ve destek boyutları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Yönetimde söz sahibi olan rehberlerin genel olarak yaş seviyelerinin yüksek olduğu ve acentaların genç yaşta rehberlere yönetimde fazla yer vermediği görülmektedir. Buna göre rehberlerin yaşları arttıkça çalıştıkları acenta tarafından daha fazla yetkilendirilmekte ve acentalarından daha fazla destek görmektedirler. Rehberler yaşları ilerledikçe hem rehberlik hem de hayat tecrübeleri artmakta bu da turistlerle olan iletişim ve etkileşimde daha deneyimli hale gelmeleri sonucunu doğurmaktadır. Ortaya çıkan sonuç bu durumun acentalar tarafından da göz ardı edilmediğini göstermektedir.

Katılımcıların medeni durumları açısından bakıldığında destek boyutu ile bir farklılığın olduğu belirlenmiştir. Bekar rehberler evli rehberlere nazaran acentalarından meslekleri ile ilgili olarak daha fazla destek gördüklerini ifade etmişlerdir. Bu durum bekar rehberlerin bir bağıllık durumlarının söz konusu olmaması nedeniyle hareket kabiliyetlerinin daha fazla olması sonucu acentalar tarafından daha çok tercih edildiklerini ve desteklediklerini göstermektedir.

Bir başka farklılık katılımcıların eğitim durumları ile yetki ve fırsat boyutu arasından tespit edilmiştir. Rehberler eğitim düzeyleri arttıkça çalıştıkları

acentalarından hem maddi hem de manevi açıdan daha fazla destek almaktadırlar. Bu sonuç acentaların eğitimli rehberlere daha fazla güvendiklerini ve onlardan olumlu geri dönüş alacaklarını düşündüklerinden daha çok destek olma isteğinde bulduklarını göstermektedir.

Son olarak demografik değişkenler arasında iş doyumunu ölçeği açısından bir farklılığın olup olmadığı analiz edilmiş ve rehberlik dışında başka bir iş yapma değişkeni arasında bir farklılık bulunmuştur. Analizler sonucunda meslek olarak sadece rehberlik yapan katılımcıların, başka işlerde de çalışan katılımcılara göre içsel doyum düzeylerinin daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Sadece rehberlik mesleğini yürüten rehberler bu mesleği hayatlarının bir parçası ve bir yaşam tarzı olarak görmektedirler. Enerjilerini, duygu ve düşüncelerini tamamen rehberlik mesleği üzerinde yoğunlaştırmakta, duygu ve düşüncelerini, davranışlarını bireysel olarak özgürce ve diledikleri gibi gerçekleştirme şansına sahip olmaktadır. Bu nedenle rehberlerin manevi açıdan rehberlikte mesleki doyuma ulaştıkları söylenebilir.

5.2. Öneriler

Araştırmanın bu kısmında personel güçlendirmenin turist rehberlerinin iş doyum düzeyleri üzerine etkisine ilişkin yapılan analizler sonucunda elde edilen veriler doğrultusunda turist rehberlerine, acenta yetkililerine ve sektörde yer alan kurum/kuruluşlara yönelik öneriler geliştirilmiştir. Konuyla ilgili olarak rehberlerin personel güçlendirme yoluyla nasıl iş doyumuna ulaşabilecekleri ile ilgili önerilerde bulunulmuştur.

Anket çalışmasına katılan sayının genelde erkeklerden oluşması rehberlik mesleğinin erkekler tarafından daha fazla yapıldığını, rehberlik mesleğinin güce dayalı, zorlu koşullarda, evden uzak uzun süreli turlara katılımın yoğun olduğu durumlar nedeniyle acentaların tercihlerini erkeklerden yana kullandıklarını göstermektedir. Bu durumda acentaların adil davranmaları, çalışanları eşit olarak seçmeleri, rehberliğin sadece zorlu koşullarda yapılmadığının, şehiriçi günü birlik turlar gibi fazla yorucu ve güç gerektirmeyen turların da olduğu acentalara hatırlatılmalı ve bayan rehberlerin çalışmalarına zemin hazırlanmalıdır. Ayrıca kriter olarak cinsiyetten ziyade rehberlerin performansları göz önünde bulundurulmalıdır.

Rehberlerin iş doyumlarına ulaşamama nedenlerinden birisi de mesleklerinin devamlılığının olmaması ve çoğunluğun sigortasız çalışıyor olmalarıdır. Çalışanların iş güvenliğinin ve emeklilik durumlarının sağlanması gerekmektedir. Bunun için TUREB'e ve TURSAB'a önemli görevler düşmektedir. Bu noktada gerekli önlemlerin alınması; mesleğin iş, sağlık ve emeklilik güvencesi altında yapılması rehberlerin iş doyumlarını arttırabilecek önemli etkenlerden biridir.

Rehberlik mesleğinin diğer çalışma alanlarından farklı olarak görev ve sorumlulukları oldukça fazladır. Rehberler ülke temsilcileridir. Yurtdışında ülke reklamını ve imajını en iyi şekilde yansıtmak için rehberlere gerekli yetki ve sorumluluğun verilmesi gerekmektedir. Rehberlerin genel kültürlerinin yanı sıra kişisel gelişimlerinin ve eğitim düzeylerinin de üst düzeyde olması gerekmektedir.

Rehberlik zor koşullar altında yapıldığından dolayı, tura çıkan rehberlerin akıllarında herhangi bir soru işareti olmamalıdır. Rehberleri olumsuz etkileyebilecek aile içi tartışmalar ya da evlilik ile ilgili sorunlar tura katılan misafirlere de yansımaktadır. Bu yüzden turist rehberlerinin psikolojik olarak iyi güçlendirilmiş, iş ahlakına uygun, profesyonel olmaları gerekmektedir.

Uzun süre rehber olarak çalışmak bazı rehberler için sıkıcı olarak gözükmekte ve kendini tekrar eden olaylardan kaynaklanabilmektedir. Rehberlerin bu gibi durumlara karşı farklı destinasyonlar geziye dahil etme ya da farklı alanlarda çalışma kartına sahip olup tura yeni gruplarla çıkmaları önerilmektedir.

Rehberlerin çalıştıkları acentaların bulunduğu bölgede rehberlerin sabit olarak acentaya bağlı olarak çalışıyor olmaları rehberler için hem sıradanlık teşkil etmekte hem de rehberler kendilerini belirli bölgelerin dışında geliştirememektedirler. Bu noktada acentalar rehberleri farklı bölgelere göndermeli, onları desteklemeli, kendilerini yenileyebilmelerini sağlamalıdır.

Rehberlere yönelik çalışma saatleri düzenlenmeli ve rehberlerin bağlı oldukları acentalara uzun süreli kalifiye eleman olarak alınmaları sağlanmalıdır. Acentada uzun süreli çalışan rehberler hem işlerine daha bağlı olmakta hem de çalıştıkları kurumları kendi işyerleri gibi görmektedirler. Bu yüzden rehberlerin acentalarla daha uzun süreli bağlantıları oluşturulmalıdır.

Rehberlerin tekdüzelikten çıkıp kendilerini geliştirmeleri sağlanmalı, farklı dilleri öğrenmeleri açısından TUREB tarafından rehberlere özel kurslar açılmalı ve rehberlerin farklı gruplarla çalışmaları, dil zenginliklerini geliştirmeleri sağlanmalıdır.

Anket sorularında yöneltilen bazı sorular rehberler tarafından olumlu şekilde algılanmıştır. Özellikle “yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden” ifadesi rehberlerin emeklerinin karşılığında duydukları memnuniyeti dile getirmektedir. Acentalar personel güçlendirme uygulamalarını rehberlere pozitif şekilde aktardıkları zaman rehberlere geri yansması da olumlu sonuç teşkil etmekte ve rehberlerin performanslarını olumlu yönde artırmaktadır. Bu da onların iş doyumuna ulaşmalarını kolaylaştırmaktadır. Bu yüzden rehberlerin acenta içinde ve tur esnasında başarılı olabilmeleri adına yetkililer tarafından personel güçlendirme teknikleri kullanılmalıdır.

Turist rehberlerinin yoğun çalışma şartlarına ayak uydurabilmeleri için iş doyumuna ulaşmış olmaları gerekmektedir. Bu yüzden rehberlerin acenta tarafından ya da Tureb’in vereceği seminerlerle güçlendirilmiş rehber olmaları sağlanmalıdır. Turist rehberlerinin iş doyumuna yönelik yapılan bu araştırmada rehberlerin iş doyumlarına ulaşıp ulaşmadıkları anket tekniğiyle belirlenmeye çalışılmıştır. Rehberlerin ankete verdikleri cevaplar değerlendirildiğinde, anket çalışmalarının bilime katkı sağlamayacağını, yapılan çalışmaların sadece kağıt üzerinde kaldığını dile getirdikleri belirlenmiştir. Rehberlerin Türkiye turizmi ve imajı açısından değerlerinin ve önemlerinin hayli yüksek olması göz önüne alındığında, rehberler ve turizm adına yapılan bilimsel çalışmaların ne kadar önemli olduğu aşikardır. Bu yüzden rehberlerin hem kendileri hem de ülkeleri adına fayda sağlayan bu akademik çalışmalara katkı sağlamaları, bu konularda hassasiyetlerinin artırılması son derece önemlidir.

Rehberlerin motivasyon ve iş doyumlarını etkileyen diğer etkenlerden birisi de çalışma koşulları ve taban ücretleridir. TUREB’in bu konuda elinden gelenin fazlasını yapması ve rehberlerin çalışmalarına olan özgüvenin artırılması için turist rehberlerinin haklarını sonuna kadar savunması gerekmektedir.

Acentada alışan personelin güçlendirilmesi sadece belli yaşlarla alakalı olmamalıdır. Rehberlere güven aşılamak, işlerinde onları motive edici davranışlar sergilemek adına rehberlere turlarında bağımsız hareket etme, turun sorumluluğunu üstlenme gibi durumlar her yaştan kitleye uygulanmalıdır.

Turist rehberlerinin işleriyle alakalı en çok duydukları tedirginlik, işlerinden beklentilerinin olumsuz yönde olması, gelecek kaygısı duymaları, iş koşullarının düzensiz ve belirsiz olmasıdır. Bu konu ile ilgili TURSAB ve TUREB rehberler adına süreğenliğin devamını sağlayacak çalışma alanları amalı, gerekirse rehberleri müze, ren yeri, sit alanları, camiler vb. gibi yerlerde maaşlı devlet memuru statüsünde çalıştırmaya zemin hazırlamalıdır.

KAYNAKÇA

- Ağırdaş, Yılmaz. (2014). Resmi Liselerde Dağıtımçı Liderlik İle İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Öğretmen Görüşlerine Dayalı Olarak İncelenmesi (Çorum Örneği), Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Ahipaşaoğlu, H. Suavi. (2006). Turizmde Rehberlik, Gazi Kitabevi, 2. Baskı, Ankara.
- Akbaş, Dilek. (2015). Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Akbulut, Banu. (2015). Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel İmaj Algıları İle İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişki, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.
- Akgün, Yunus Emre. (2015). Örgütlerde Algılanan Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılık İle İlişkisi: Bir Kamu Kurumunda Araştırma, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.
- Aktaş, Yasemin. (2008). Personel Güçlendirmenin İnsan Kaynakları Yönetimindeki Yeri: Bir Önek Olay, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya.
- Alkan, Durmuş Ali. (2010). Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme Kavramı ve Bir İnceleme, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.
- Allanazarov, Yalkım. (2008). Personel Güçlendirme ve Algılanan Kontrolün Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Kültürlerarası Bir Araştırma, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kayseri.
- Altuğ, Duygu. (1997). Örgütsel Davranış Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı İçinde, Ankara: Haberal Eğitim Vakfı.
- Antalya Rehberler Odası Dergisi, Sayı: 3, Başak Matbaacılık ve Tanıtım Hizmetleri Ltd. Şti., Ankara.
- Ar, Hilmi ve Çelik Uğuz, Sabriye. (2015). Somut Olmayan Kültürel Mirasın Korunmasında Turist Rehberlerinin Rollerine Yönelik Turist Algıları Üzerine Bir Araştırma, Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, Cilt: 8, Sayı: 41, ss.1406-1418.
- Aras, Gözde. (2013). Personel Güçlendirme Yönetiminde Güçlendirici Liderlik Davranışları Uygulaması: Kemer Bölgesi Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği,

Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gümüşhane.

- Arda, Selin. (2006). “Bankacılık Sektöründe Personel Güçlendirme Çalışmaları ve Bir Uygulama”, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Arkcı, Mustafa. (2014). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Stillерinin Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi: Gölbaşı İlçesi Örneği, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Arslan, Belma. (2015). Hastane Yönetiminde Liderlik ve İş Doyumu, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Aslan, Ümran. (2013). Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep.
- Azırı, Brikend. (2011). Job Satisfaction : A Literature Review, Management Research And Practice, Cilt: 3, Sayı: 2, ss.77-86.
- Batman, Orhan, Yıldırğan, Recep ve Demirtaş, Nihat. (2000). “Turizm Rehberliği”, Değişim Yayınları, Adapazarı.
- Batman, Orhan. (2003). “Türkiye’deki Profesyonel Turist Rehberlerinin Mesleki Sorunlarına Yönelik Bir Araştırma”, Bilgi Dergisi, Cilt: 7, Sayı: 2, ss.117-134.
- Bayram, Nuran. (2004). Sosyal Bilimlerde SPSS ile Veri Analizi. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Beşyaprak, Serkan. (2012). Personel Güçlendirmenin Tükenmişlik Sendromu Üzerine Etkisi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Bolat İnci, Oya, Bolat, Tamer ve Aytemiz Seymen, Oya. (2009). Güçlendirici Lider Davranışları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal Mübadele Kuramından Hareketle İncelenmesi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 12, Sayı: 21, ss.215-239.
- Carmody, Julie. (2013). Intensive Tour Guide Training In Regional Australia: An Analysis Of The Savannah Guides Organisation And Professional Development Schools, *Journal Of Sustainable Tourism*, Volume: 21, Number: 5, ss. 679-694.
- Cengiz, Fatma. (2015). Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışlarının Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

- Christie, Michael F. and Mason, Peter A. (2010). Transformative Tour Guiding: Training Tour Guides To Be Critically Reflective Practitioners, *Journal Of Ecotourism*, Volume: 2, Number: 1, ss.1-16.
- Coşkun, Recai, Altunışık, Remzi, Bayraktaroğlu, Serkan ve Yıldırım, Engin. (2015). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamaları, (8. Baskı), Adapazarı: Sakarya Yayıncılık.
- Çalık Arslan, Demet. (2012). Bankacılık Sektöründe Personel Güçlendirme ve Halkbank Örneği, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Çalışkan, Meltem. (2006). Örgüt Kültürünün Personel Güçlendirmeye Etkisi ve Bir Uygulama, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Çavuş, Fedai. (2008). Personel Güçlendirme: İmalat Sanayii İşletmelerinde Bir Araştırma, *Journal Of Yasar University*, Cilt: 10, Sayı: 3, ss. 1287-1300.
- Çavuş, Mustafa Fedai ve Akgemci Tahir. (2016). İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkisi: İmalat Sanayiinde Bir Araştırma, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, ss.229-244.
- Çelebi, Ali. (2009). Örgütsel Bağlılığın Sağlanılmasında Bir Araç Olarak Personel Güçlendirme, Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Çelebi, Binnaz. (2014). Çalışanlarda Tükenmişlik ve İş Doyumu (Alanya Devlet Hastanesi Hemşireleri Örneği), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Çetin, Gürel ve Kızılırmak, İsmail. (2012). Türk Turizminde Kokartlı Turist Rehberlerinin Mevcut Durumunun Analizi, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 16, Sayı: 2, ss.307-318.
- Çırakoğlu, Hediye. (2010). Örgütsel Özdeşleşme ve İş Doyumu İlişkisi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Çitçi, Mustafa. (2014). Eğitim Araştırma Hastanesi Ameliyathane ve Yataklı Servis Biriminde Görev Yapan Hemşirelerinin İş Doyumunun Karşılaştırılması, Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Çoban, Sultan. (2010). Turizm İşletmeleri'nde Çalışanların Değer Algılarının İş Doyumu Üzerine Etkileri: İstanbul Örneği, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya.
- Çolak, Gökhan. (2009). İşgören Motivasyonu İle İş Doyumu Arasındaki İlişki: Kuşadası'ndaki Beş ve Dört Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma, Adnan Menderes

Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Aydın.

Çöl, Güner. (2008). Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt: 9, Sayı: 1, ss.35-46.

Çuhadar, M. Turan. (2005). Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme: Sorunlar ve Çözüm Önerileri, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 25, ss.1-24.

Dahles, Heidi. (2002). “The Politics of Tour Guiding Image Management In Indonesia”, *Annals of Tourism Research*, Cilt: 29, Sayı: 3, ss.783-800.

Değirmencioğlu, A. Özdal. (1998). “Türkiye’de Turizm Rehberliği Eğitimine Bir Yaklaşım,” Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Demir, Mehtap. (2010). Otel İşletmelerinde Personel Güçlendirme ve İş Tatmini İlişkisi: İstanbul’daki 5 Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir.

Demir, Tuğba. (2013). Personel Güçlendirmenin İç Girişimciliğe Etkisi ve Örgüt Kültürünün Bu İlişkideki Rolü Üzerine Bir Araştırma, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Demiral, Özge. (2008). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde.

Demirbulat Gülü, Özge. (2012). “Turizmin Sosyal ve Kültürel Etkilerinin Turist Rehberleri Tarafından Algılanması Üzerine Bir Araştırma: Trabzon İli Örneği”, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 1, ss.53-75.

Demircan, Mürşiddin. (2007). Vergi Hukuku Açısından Profesyonel Turist Rehberliği, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.

Denizli, Umur. (2014). İş Stresi Yönetimi, Psikolojik İyi Halinin ve İş Doyumunun Geliştirilmesinde Sportif Faaliyetlerden Yararlanılması: Geleneksel Çin Sporları Tai Chi Chuan Örneği, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir.

Denkdemir, Bülent. (2010). Coğrafi Temelli Bölümlendirilmiş Organizasyon Yapılarında; Personel Güçlendirmenin Karar Hızına Etkisi ve Uygulamaya İlişkin Bir Örnek, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.

Deveci, Semiha. (2014). Sağlık Çalışanlarında İş Doyumu ve Yaşam Doyumu İlişkisi (Antalya Atatürk Devlet Hastanesi Hemşireler Örneği), Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

- Doğan, Hulusi ve Sevcan, Yıldız. (2010). “Profesyonel Turist Rehberlerinin Demografik Değişkenlerine Göre Johari Modeli”, V. Lisansüstü Turizm Öğrencileri Araştırma Kongresi Bildiri Kitabı, Nevşehir 27-30 Mayıs 2010, Nevşehir Üniversitesi, ss. 256-265, Nevşehir.
- Doğan, Selen ve Demiral, Özge. (2007). İşletmelerde Personel Güçlendirme Kültürünün Yaratılmasıyla Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması, Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 12, ss.282-303.
- Doğan, Selen ve Kılıç, Selçuk. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 29, ss.37-61.
- Doğan, Selen. (2003). İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Önemi, *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, No: 29, ss.177-203.
- Doğan, Selen. (2006). Büyük Ölçekli İşletmelerde İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Güçlendirilmiş Bir İş Çevresi Yaratmaya Ne Kadar İstekli ve Hazır Olduklarının Tespitine İlişkin Bir Araştırma, *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt: 13, Sayı: 2, ss.165-189.
- Dönmez, Beril. (2014). Pozitif Psikolojik Sermaye İle İşe İlişkin Duyuşsal İyilik Algısı, İş Doyumu, İşgören Performansı ya da Yaşam Doyumu İlişkilerinin Seyahat Acentası Çalışanları Örneğinde İncelenmesi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Mersin.
- Duflo, Esther. (2012). Women Empowerment And Economic Development, *Journal Of Economic Literature*, Cilt: 50, Sayı: 4, ss.1051-1079.
- Durak Batıgün, Ayşegül ve Hisli Şahin, Nesrin. (2006). İş Stresi ve Sağlık Psikolojisi Araştırmaları İçin İki Ölçek: A- Tipi Kişilik ve İş Doyumu, *Türk Psikiyatri Dergisi*, Cilt: 17, Sayfa: 1, ss.32-45.
- Durukan, Selvi. (2013). İş Doyumu ve Performans Algısı: Ankara Trafik Denetleme Şube Müdürlüğü Çalışanları Örneği, Polis Akademisi Güvenlik Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Dülger, Vildan. (2014). Tükenmişlik Sendromu ve İş Doyumuna Etkisi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Ekşi, Emine Leyla. (2013). Devlet ve Vakıf Üniversitelerindeki İngilizce Okutmanlarının İş Doyumu, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Er, Fatma ve Altuntaş, Serap. (2004). Hemşirelikte Personel Güçlendirme, *Sağlık ve Hemşirelik Yönetim Dergisi*, Cilt:1, Sayı:3, ss.155-160.
- Ercenk, Giray. (1992). “Turist Rehberliği Mesleğinin Sorunları ve Çözüm Önerileri”, *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, Sayı: 1, ss.14-16.

- Erdoğan, Aziz. (2013). Kurum Karnesi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler: Maliye Bakanlığı Merkez Teşkilatı Örneği, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Malatya.
- Eren Gümüştekin, Gülten ve Emet, Canan. (2007). Güçlendirme Algılarındaki Değişimin Örgütsel Kültür ve Bağlılık Üzerinde Etkileşimi, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 17, ss.1-26.
- Eren, Erol. (2004). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, (8. Basım), Beta Yayıncılık: İstanbul.
- Fernandez, Sergio ve Moldogaziev Tima. (2010). Empowering Public Sector Employees To Improve Performance: Does It Work?, *The American Review Of Public Administration*, Cilt: 41, Sayı: 23, ss.22-47.
- Geyik, Seher. (2011). Destinasyon Pazarlamasında İmajın Rolü: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir.
- Giderler Atalay, Ceren. (2009). Personel Güçlendirmeye Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi ve Eczacıbaşı Topluluğu'nda Bir Araştırma, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kütahya.
- Göçeri, Feyza. (2014). Sorumlu Hemşirelerin İş Stresinin İş Doyumu Üzerine Etkisi, Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Gülcan, M. Fatih. (2007). Örgütsel Değişimde Etkin Bir Yöntem: Personel Güçlendirme, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karaman.
- Günçavdı, Gizem. (2015). Araştırma Görevlilerinin Maruz Kaldıkları Kötü Muamele Düzeyi İle İş Doyumu ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli.
- Gündoğdu, Gül Başak. (2013). Sınıf Öğretmenlerinin İş Doyumu ve Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Üzerine Bir Çalışma: Mersin İli Örneği, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin.
- Güner, Fatma. (2015). Çalışma Hayatında Örgütsel İklim ve İş Doyumu, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Güney, Burcu. (2014). Sağlık Meslek Lisesi Yöneticilerinin Liderlik Vasıfları İle Meslek Lisesi Öğretmenlerinin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Güney, Salih. (2007). Yönetim ve Organizasyon, (2. Baskı), Nobel Yayın Dağıtım: Ankara.

- Gürbüz, Gözde. (2012). Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Edirne.
- Gürsoy, Hakan. (2014). Bir Modern İşletme Yönetimi Tekniği Olarak Personel Güçlendirmenin Kurumsal Bağlılığa Etkisi: Jandarma Genel Komutanlığı Örneği, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Güven, Murat. (2001). Çağdaş Bir Yönetim Yaklaşımı: Personel Güçlendirme, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi*, Cilt: 8, Sayı: 16, ss.122.
- Güven, Ömer Zafer ve Ceylan, Uğur. (2014). Lisans ve Ön Lisans Düzeyinde Turizm Rehberliği Eğitimi Veren Okullardaki Müfredatların Turizm Rehberliği Meslek Yönetmeliğine Uygunluğunun İncelenmesi, Gazi Üniversitesi Turizm Fakültesi 15. Ulusal Turizm Kongresi Bildiriler Kitabı, Ankara.
- Güzel, Özlem, Türker, Ali ve Şahin, İlker. (2014). “Profesyonel Turist Rehberlerinin Algıladıkları Mesleki Engelleri Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, *Gazi Üniversitesi Turizm Fakültesi Dergisi*, Sayı: 2, ss.173-190.
- Güzel, Özlem. (2007). “Türkiye İmajının Geliştirilmesinde Profesyonel Turist Rehberlerinin Rolü (Alman Turistler Üzerine Bir Araştırma)”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Hacımustafaoğlu, Mehmet Furkan. (2008). Personel Güçlendirme Algılarının Bireysel Yaratıcılığa Etkisi ve Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Hacıoğlu, Necdet, Köroğlu, Ahmet ve Köroğlu, Özlem. (2007). Profesyonel Turist Rehberlerinin Meslekte Uzmanlaşma Eğilimlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. I. Ulusal Türkiye Turizmi Kongresi (07-08 Eylül 2007) Bildiriler Kitabı, Ankara: Detay Yayıncılık, 685-700.
- Hacıoğlu, Necdet, Mehmet Kaşlı, Seda Şahin ve Nuray Tetik. (2008). Türkiye’de Turizm Eğitimi, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Hacıoğlu, Necdet, Tetik, Nuray, Şahin, Seda ve Gökdemir, Sinan. (2012). “Türkiye’de Profesyonel Turist Rehberliği”, Balıkesir Üniversitesi.
- Hasan, Bayram. (2014). Çalışanlarda İş Doyumu (Perfüzyonistler Örneği), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Haşiloğlu, Selçuk, Burak, Baran, Tamer ve Aydın Oğuzhan. (2015). Pazarlama Araştırmalarındaki Potansiyel Problemlere Yönelik Bir Araştırma: Kolayda Örnekleme ve Sıklık İfadeli Ölçek Maddeleri, Pamukkale İşletme ve Bilişim Yönetimi Dergisi, Cilt: 2, Sayı: 1, ss.19-28.

- Honold, Linda. (1997). A Review Of The Literature On Employee Empowerment, Empowerment In Organizations, Cilt:4, Sayı: 5, ss.202.
- Huang, Songshan (Sam), Cathy, H. C. ve Hsu, Andrew Chan. (2010). "Tour Guide Performance and Tourist Satisfaction: A Study Of The Package Tours In Shanghai", *Journal of Hospitality and Tourism Research*, Cilt: 34, Sayı: 1, ss.3-33.
- Hüseyinoğlu, Nafiye. (2011). Takım Çalışması ve Personel Güçlendirme Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.
- Işın, Ahmet Faruk. (2009). Psikolojik Personel Güçlendirme ve İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- İlisu, İlkey. (2012). Personel Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Üzerine Bir Araştırma, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde.
- İnce Özgenel, Fatmanur. (2014). Edirne Merkez İlçedeki Kamu ve Özel Hastanelerde Çalışan Hekim ve Hemşirelerde İş Doyumu ve Etkileyen Faktörler, Trakya Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Edirne.
- İşcan, Ö. Faruk ve Timuroğlu, M. Kürşat. (2007). Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama, Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 21, Sayı: 1, ss. 119-135.
- İşler, Büyüker Didar ve Güzel, Özlem, (2014), "Tur Yönetiminde Profesyonel Turist Rehberlerinin Deneyimsel Rolü: Alman Turistlerin Kültür Turu Satın Alma Davranışına Yönelik Bir Değerlendirme", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 19, Sayı: 1, ss.125-138.
- Kabak, Aykut. (2014). İşletmelerde Personel Güçlendirme ve Denizli'de Bir Araştırma, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Denizli.
- Kalebaşı, Emine Suzan. (2014). Anaokulu Öğretmenlerinde Örgütsel Çatışma ve İş Doyumu İlişkisi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Kamiloğlu, Barış. (2014). Sağlık Çalışanlarında İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık (Merkezefendi Devlet Hastanesi Hemşireleri Örneği), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Kaplan, Hayriye. (2014). İş Doyumu-Yaşam Doyumu İlişkisi (Denizli Servergazi Devlet Hastanesi Hemşire-Ebe Hemşireler Örneği), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Karadağ, Engin, Arif Başaran ve Korkmaz, Tuğba. (2009). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Algıladıkları Liderlik Biçimleri İle İş Doyumları Arasındaki

İlişki, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 12, Sayı: 21, ss.32-45.

Karadağ, Nazan. (2013). Tükenmişlik ve İş Doyumu (Kırklareli Devlet Hastanesi Hemşireleri Örneği), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Karakaş, Ayhan. (2014). İşletmelerde Personeli Güçlü Kılma Yollarından Personel Güçlendirme, *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 11, ss.79-105.

Karakoç, Hatice. (2009). İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Güçlendirmenin Örgüt Performansı Üzerindeki Etkileri, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

Karakullukcu, İlhan. (2015). Dış Kaynak Kullanımı Yöntemi Uygulayan İşletmelerde Çalışanların Örgütsel Bağlılık İle İş Doyumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bolu İzzet Baysal Eğitim ve Araştırma Hastanesi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Karakuzu, Süleyman. (2013). Denizli İl Merkezinde Bulunan İlkokullarda Görev Yapan Sınıf Öğretmenleri ve Ortaokullarda Görev Yapan Branş Öğretmenlerinin İş Doyumunun İncelenmesi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Kaynak, Tuğray. (1995). Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.

Kemal, Yılmaz. (2013). Liselerde Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Okul Kültürü Algılarının İş Doyumlarına Etkisi (Şehitkamil İlçesi Örneği), Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep.

Kesen, Mustafa. (2015). Psikolojik Güçlendirme Çalışanların Sosyal Kaytarma Davranışlarını Azaltır mı?, *Journal Of Yasar University*, Cilt: 10, Sayı: 38, ss.6478-6554.

Keser, Aşkın. (2006). Çağrı Merkezi Çalışanlarında İş Yükü Düzeyi İle İş Doyumu İlişkinin Araştırılması, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 11, Sayı: 1, ss.100-119.

Khavaja, Abdullah. (2015). Job Satisfaction In Terms Of Spirituality And Emotional Intelligence In Pakistan's Telecommunication Industry, Bahçeşehir Üniversitesi Institute Of Social Sciences, Master In Business Administration, İstanbul.

Kılıç, Yılmaz. (2013). Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet ve İş Doyumu Algıları Arasındaki İlişki, Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Elazığ.

- Kırhan, Şeyma. (2014). Çalışanların Duygusal Zeka Düzeyleri İle İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Denizli.
- Koç, Ceyda. (2014). Gündüz Çalışan İnfaz ve Koruma Memurları İle Vardiyalı Çalışan İnfaz Koruma Memurları Arasındaki İş Doyumu ve Tükenmişliğin İncelenmesi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Koç, Rabia. (2008). Personel Güçlendirme İle Çalışanların Örgüte Bağlılığı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Uygulama, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Konukoğlu, Feyza. (2014). Özel Bir Hastanede Görev Yapan Hemşirelerin İş Doyumu Düzeylerinin Belirlenmesi, Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Korkmaz, Sezer, Temizkan, Saadet Pınar ve Temizkan, Rahman, (2010), “Profesyonel Turist Rehberlerinin Turizm Pazarlamasındaki Rolü ve Hizmet İçi Eğitim Seminerlerinin Pazarlama Açısından İçerik Analizi,” *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 1, ss. 133-149.
- Koyutürk, Ayşe. (2015). Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Adalet ve İş Doyumu Bir Kamu Hastanesi Örneği, Okan Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Koyutürk, Nazife. (2014). Sınıfında Kaynaştırma Öğrencisi Olan ve Olmayan Okul Öncesi Öğretmenlerinin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesi, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Burdur.
- Köroğlu, Özlem ve Avcıkurt, Cevdet. (2014). “Turist Rehberlerinin Motivasyonu İle Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 39, ss.45-60.
- Köroğlu, Özlem ve Merter, Bilge. (2012), “Seyahat Acentalarının Turist Rehberlerini Seçme ve İşe Alma Sürecindeki Eğilimlerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 9, Sayı: 20 ss. 213-238.
- Köroğlu, Özlem, (2011), “İş Doyumu ve Motivasyon Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Performansla İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma,” Yayınlanmamış Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Köroğlu, Özlem, Şahin, Seda ve Tetik, Nuray. (2007). Turizm Sektöründe Bayan Çalışanların Sorunları: Bayan Profesyonel Turist Rehberlerinin Karşılaştıkları Sorunları Belirlemeye Yönelik Sınırlı Bir Örneklem Üzerinde Araştırma. I. Ulusal Türkiye Turizmi Kongresi (07-08 Eylül 2007) Bildiriler Kitabı, Ankara: Detay Yayıncılık, 719-739.

- Köroğlu, Özlem. (2011). İş Doyumu ve Motivasyon Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Performansla İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Balıkesir.
- Köroğlu, Özlem. (2011). İşgören Doyumu ve Turizm İşletmelerinde Yapılan Araştırmalara İlişkin Bir Değerlendirme, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 7, Sayı: 14, ss.245-266.
- Köroğlu, Özlem. (2012). İçsel ve Dışsal İş Doyum Düzeyleri İle Genel İş Doyum Düzeyi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Turist Rehberleri Üzerinde Bir Araştırma, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt: 13, Sayı: 2, ss.275-289.
- Köroğlu, Özlem. (2013). Turist Rehberlerinin İş Yaşamındaki Rollerini Üzerine Kavramsal Bir Değerlendirme, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, Sayı: 16, ss.91-112.
- Kösel, Müyesser. (2015). Demografik Özellikler Kapsamında İş Doyumuna İlişkin Çalışanların Algısı: Sanayi İşletmesinde Bir Araştırma, Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin.
- Kurudirek, Muharrem Alparslan. (2014). Örgütsel Adalet Algısı ve İş Doyumu İlişkisi: Doğu Anadolu Bölgesi Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü Çalışanları Üzerine Bir Çalışma, Atatürk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erzurum.
- Küçük, Sinem. (2010). Sağlık Çalışanlarında İş Doyumu ve İş Doyumunu Etkileyen Stres Faktörleri (Akdeniz Üniversitesi Hastanesi Laboratuvar Teknikerleri Örneği), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Lal, Kader. (2014). Hemşirelerde Tükenmişlik ve İş Doyumu (Aksaray ve Ortaköy Devlet Hastanesi Hemşireleri Örneği), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Malçok, Arif. (2011). Örgüt İklimi ve Personel Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışındaki Öncüllük Rolü Üzerine Bir Araştırma, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Savunma Yönetimi Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- MEGEP (2013), (Mesleki Eğitim ve Öğretim Sistemini Güçlendirme Projesi), "Turizm ve Rehberlik", Ankara.
- Melik, Fatma. (2014). Pnömonyoz Tanısı Alan ve Tanı Almayan Sağlıklı Mavi Yakalı Çalışanların Tükenmişlik, İş Doyumu ve Yaşam Doyumlarının İncelenmesi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Menişa, Özen. (2006). Perceived Employment Discrimination And Its Relation To Job Satisfaction And Intention To Turnover, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

- Mete, Yıldız. (2014). Liderlik, İş Doyumu ve Sağlık Çalışanları, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Moldokmatova, Kyial. (2010). Job Satisfaction Among Public And Private Organizations: The Case Of Public And Private University Instructors In Kyrgyzstan, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Mottaz, Clifford, J. (1988). Work Satisfaction Among Hospital Nurses, Hospital Health Services Administration, Cilt:33, Sayı: 1, ss. 57-74.
- Mujka, Flutra. (2011). Personel Güçlendirme İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Mumcu, Levent. (2014). Beden Eğitimi Öğretmenlerinin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeylerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trabzon.
- Müdü, Nazlı. (2009). Personel Güçlendirme Çalışmaları ve Müşteri İlişkileri Üzerine Etkisi (Restoran İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya.
- Nebioğlu, Kamil Gökhan, (2013), “Meslek Etiği: Turist Rehberleri Üzerine Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Nebioğlu, Kamil Gökhan. (2009). Türkiye’de Profesyonel Turist Rehberliği Eğitimi: Kültür ve Turizm Bakanlığı Tarafından Düzenlenen Turist Rehberliği Eğitimlerinin Uzaktan Eğitim Modeli İle Verilmesi Üzerine Bir Araştırma, Kültür ve Turizm Bakanlığı Araştırma ve Eğitim Genel Müdürlüğü, Yayınlanmamış Uzmanlık Tezi, Ankara.
- Orhan, Nurcan. (2013). Aday Öğretmenlerin Mesleki Tutumları ve İş Doyumu Düzeyleri, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Öksüz, Yavuz Selim. (2010). Kamu Sektöründeki İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Güçlendirme Yaklaşımının Uygulanabilirliği, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya.
- Ölçüm, Dinçer. (2015). Okul Yöneticilerinin Karar Verme Stilllerinin Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi (Sakarya İli Örneği), Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya.
- Özaksu, Özgür. (2006). İnsan Kaynakları Yetiştirmede Personel Güçlendirme Yaklaşımı ve Bir Saha Araştırması, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

- Özer, Baran Ceren. (2014). Hastanelerde Halkla İlişkiler Uygulamalarının Sağlık Personelinin İş Doyumuna Etkisi (Tarsus Devlet Hastanesi ve Mersin Özel Forum Yaşam Hastanesi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Özkabakçı, Tuğba. (2010). The Relationship Between The Levels Of Work-Family Conflict And Job Satisfaction Of The Employees: An Application In Information And Communication Tecnology Services Sector, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Öztürk, Durdane. (2014). Hemşirelerin İş Doyumu- Bursa Devlet Hastanesi Örneği, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.
- Öztürk, Funda. (2010). Determinants Of Organizational Citizenship Behaviour Among Knowledge Workers: The Role Of Job Characteristics, Job Satisfaction, And Organizational Commitment, A Thesis Submitted To The Graduate School Of Social Sciences Of Middle East Technical University, Ankara.
- Öztürk, İsmail. (2014). İnfaz Koruma Memurlarının İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karabük.
- Pekgirgin, Işık. (2014). Beyaz Yakalı Çalışanların Sahip Oldukları Denetim Odağı İle Algılanan Stres ve İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Pelit, Elbeyi. (2008). İşletmelerde İşgören Güçlendirmenin İşgörenlerin İş Doyumuna Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.
- Piko, Bettina F. (2006). Burnout, Role Conflict, Job Satisfaction And Psychosocial Health Among Hungarian Health Care Staff: A Questionnaire Survey, *International Journal Of Nursing Studies*, Cilt: 43, ss.311-318.
- Pitts, W., David. (2005). Leadership, Empowerment and Public Organizations, *Review of Public Personel Administration*, Cilt: 25, Sayı: 1, ss.5-28.
- Polat, Tülay, (2001), “Seyahat İşletmelerinde Profesyonel Turist Rehberliği, Rehberlik Mesleğinin Sorunları ve Çözüm Önerileri Üzerine Bir Alan Araştırması,” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Quinn, Robert E. and Gretchen M. Spreitzer. (1997). The Road To Empowerment : Seven Questions Every Leader Should Consider, *Organizational Dynamics*, Cilt: 26, Autumn: 37-50.
- Randall, Carleigh ve Rollins, Rick B. (2009). Visitors Perceptions Of The Role Of Tour Guides In Natural Areas, *Volume: 17, Number: 3*, ss.357-374.

- Sancar, Ayşegül. (2012). Personel Güçlendirme Algısı İle Dönüştürücü Liderlik Arasındaki İlişkiler: Kamu Kuruluşunda Bir Araştırma, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Sarıaltın, Hatice ve Yılmaz, Aydın. (2007). Orta Kademe Yöneticilerin Güçlendirme Algıları ve Güçlendirme Uygulamasında Üstlendikleri Roller: Adapazarı ve Kocaeli Bölgesi Otomotiv Sektör Örneği, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 18, ss.1-22.
- Seçgin, Yılmaz. (2007). Otel İşletmelerinde Personel Güçlendirme Yönetimi ve Bir Uygulama, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Tokat.
- Sempene, Me, Rieger, Hs ve Roodt, G. (2002). Job Satisfaction In Relation To Organisational Culture, *Sa Journal Of Industrial Psychology*, Cilt: 28, Sayı: 2, ss.23-30.
- Serinkan, Celalettin ve Bardakçı, Ahmet. (2009). Pamukkale Üniversitesi'ndeki Akademik Personelin İş Tatminleri ve Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Bir Araştırma, *Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 21, ss.117-132.
- Sezer, Ezel. (2015). İlkokul Müdürlerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Yöneticilik Performansları İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Sönmez, Kadriye. (2011). Sağlık Sektöründe Örgüt İkliminin İş Doyumuna Etkisi, Çığ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin.
- Spreitzer, M. Gretchen. (1995). Psychological Empowerment In The Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation, *Academy Of Management Journal*, Cilt: 38, Sayı: 5, ss.1442-1465.
- Şahin, Nilüfer. (2007). Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir.
- Şahin, Seda. (2012). Turist Rehberlerinin Kültürlerarası İletişim Yeterlilikleri: Alman, İngiliz ve Rus Turistlerin Algılamaları, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Balıkesir.
- Şavlı Emiroğlu, Pelin. (2015). Bursa İl Halk Sağlığı Müdürlüğüne Bağlı Çalışan Hekimlerde İş Doyumu ve Yaşam Kalitesi Düzeyi İle Etkileyen Etmenler, Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Halk Sağlığı Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Uzmanlık Tezi, Bursa.
- Şekerli, Hüseyin. (2013). Öğretmenlerde Çalışan Sessizliği, İş Doyumu ve Denetim Odağı, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

- Şen Şahin, Seda ve Avcıkurt, Cevdet. (2013). Turist Rehberlerinin İletişim Yeterlilikleri: Turistlerin Görüşlerinin Chaid Analizi İle Değerlendirilmesi, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 16, Sayı: 29, ss.303-327.
- Şen, Gamze. (2010). Üçüncü Basamak Sağlık Kuruluşlarında Çalışan Hemşirelerin Personel Güçlendirme Algılamalarına İlişkin Bir Uygulama: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Zonguldak.
- Şen, Sabire. (2012). Konaklama İşletmelerinde Algılanan Liderlik İle İş Doyumu İlişkisi ve Bir Uygulama, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla.
- Şenakin, Gülçin. (2014). İş Doyumu ve Sağlık Çalışanları, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Şencan, Hüsnü, (2015). Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik, Birinci Baskı, Ankara.
- Şenel, Özlem. (2006). Personel Güçlendirmenin Örgüt Kültürüne Etkisi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Şengül, Arzu. (2008). İş Doyumu ve Tüketici Tatmini İlişkisi Kamu ve Özel Kesim Sağlık Hizmetlerinde Hekimlerin İş Doyumunun Hasta Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Manisa.
- Şimşek, Necla. (2004). Personel Güçlendirme ve Türk Sigorta Sektörü'nde Bir Uygulama, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.
- Taşlıyan, Mustafa. (2007). Turizm ve Seyahat Sektöründe Çalışanların İş Tatmini İle Müşterilerin Memnuniyeti Arasındaki İlişki: Kahramanmaraş'ta Bir Alan Araştırması, Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 12, ss.185-195.
- Tekbalkan, Murat. (2010). Dış Kaynaklardan Yararlanan Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık İle İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Temizkan, Rahman, Temizkan, Saadet Pınar ve Köz, Ela Nazlı. (2012). Turizm Fakültelerinin Turizm Rehberliği Eğitimindeki Durumu: Turizm Rehberliği Öğrencilerinin Değerlendirilmesi, 13. Ulusal Turizm Kongresi, 6-9 Aralık 2012, Antalya.
- Tengilimoğlu, Dilaver ve Yiğit, Arzu. (2005). Hastanelerde Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Çalışması, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, Cilt: 8, Sayı: 3, ss.374-400.

- Tetik, Nuray. (2006). Türkiye’de Profesyonel Turist Rehberliği ve Müşterilerin Turist Rehberlerinden Beklentilerinin Analizi (Kuşadası Örneği), Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir.
- Tetik, Nuray. (2012). Turist Rehberlerinin Ekoturizm Alanındaki Yeterlilikleri: Doğu Karadeniz Örneği, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Balıkesir.
- Tetik, Nuray. (2015). Turist Rehberlerinin Davranışsal Personel Güçlendirme Algıları, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, Cilt: 3, Sayı: 7, ss.407-431.
- Toker, İbrahim. (2013). Acil Tıp Uzmanlık Öğrencilerinde İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeylerini Etkileyen Faktörler, Mersin Üniversitesi Tıp Fakültesi, Acil Tıp Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Uzmanlık Tezi, Mersin.
- Topbaş, Önder. (2014). Anestezi Teknikerlerinde ve Teknisyenlerinde İş Doyumu, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Tortumluoğlu, Vedat. (2014). Örgütsel Bağlılık, İş Doyumu ve Sağlık Çalışanları, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Tüzemen Gençer, Eda. (2004). The Overall Job Satisfaction And The Curriculum Satisfaction Of The Teachers At The Second Cycle Of Public Elementary Schools, Middle East Tecnical University Institute Of Social Sciences, Master Of Science In Educational Sciences, Ankara.
- Uluçay, Şeniz. (2004). Yeniden Yapılanma Sürecinde Personel Güçlendirmenin Önemi ve Bir Uygulama, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Umay, Gamze. (2015). Psikolojik Danışman ve Rehberlik Öğretmenlerinin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeylerinin İlişkisi, Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Usta, Nermin. (2015). Sınıf Öğretmenlerinin İş Doyumu İle Demografik Faktörler Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi (Ankara İli Çubuk İlçesi Uygulaması), Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Uzun, Gülfer. (2007). Personel Güçlendirme Yöntemleri ve Honda Türkiye A.Ş.’deki İnceleme, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.
- Ülker, Nergül. (2014). Hemşirelerde İletişim Becerileri ve İş Doyumu (Merkezefendi Devlet Hastanesi Hemşireleri Örneği), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Ünüvar, Gökhan Tahir. (2006). An Integrative Model Of Job Characteristics, Job Satisfaction, Organizational Commitment, And Organizational Citizenship

Behavior, A Thesis Submitted To The Graduate School Of Social Sciences Of Middle East Technical University, Ankara.

Veranyurt, Gülseren. (2009). Personel Güçlendirmenin; İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Örgüte Bağlılığının Rolü, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Whetten, David A., ve Cameron, Kim S. (1998). Developing Management Skills, Addison-Wesley Publishers Inc., New York, 1998.

Yarcan, Şükrü. (2007). Profesyonel Turist Rehberliğinde Mesleki Etik Üzerine Kavramsal Bir Değerlendirme, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt: 18, Sayı: 1, ss.33-44.

Yazıcıoğlu İrfan, Tokmak Cüneyt ve Uzun Serdar. (2008). “Turist Rehberlerinin Rehberlik Mesleğine Bakışı”, *Bilim, Eğitim ve Düşünce Dergisi*, Cilt: 8, Sayı: 2, ss.2-19.

Yenipınar, Uysal ve Zorkirişçi, Ayşe. (2013). Türkiye ve Avrupa Birliği Ülkelerinde Turist Rehberliği Eğitimi, *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 10, Sayı: 2, ss.111-137.

Yeşilyurt, Hülya. (2013). Otel İşletmelerinde İş Doyumu ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Analizi: İzmir İl Merkezinde Bir Araştırma, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Yeter Dönmez, Fatma. (2014). Çalışanlarda İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık (Diyarbakır Ağız ve Diş Sağlığı Merkezi Örneği), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Yıldırım, Özlem. (2010). Personel Güçlendirmenin İnovasyon Üzerindeki Etkisi ve Elektromed Örneği, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.

Yıldız, Bülent. (2013). İlkokul ve Ortaokul Öğretmenlerinin İş Stresi, Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumuna Yönelik Algılarının İncelenmesi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Yılmaz, Ferhat. (2015). Okul Dönüşümünün Öğretmenlerin İş Doyumu İle İlişkisi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Yılmaz, Meryem. (2014). Ortaokul Öğretmenlerinin Güdülenme ve İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişki, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Aydın.

Yılmaz, Tuğçem. (2014). Özel Okullardaki İlkokul Müdürlerinin Liderlik Biçimi İle Sınıf Öğretmenlerinin İş Doyumu Arasındaki İlişki, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

- Yılmaz, Zeynep. (2014). Sağlık Çalışanlarının Tükenmişlik, Depresyon ve İş Doyumu Düzeylerinin İncelenmesi, Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Yiğitalp, Rençber. (2012). Batman İli Sağlık Sektöründe Kamu ve Özel Hastanelerde Görev Yapan Yöneticilerin İş Doyumu ve İş Doyumunu Etkileyen Faktörler, Fırat Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Elazığ.
- Yurcu, Gülseren. (2014). Konaklama İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının İş Doyumu ve Öznel İyi Oluşlarına Etkisi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Aydın.
- Yurtsever, Nilgün. (2015). İzmir’de Çalışan Evde Bakım Hemşirelerinin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi, İzmir Katip Çelebi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Yüce, Aylın. (2015). Ameliyathane Çalışanlarında Ekip Çalışması İle İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi, İstanbul Medipol Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Yüksel, Öznur ve Erkutlu, Hakan. (2003). Personeli Güçlendirme – Empowerment, *Gaziantep Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 1, ss.131-142.
- Zencir, Ebru. (2004). Bir Liderlik Modeli Olarak Personel Güçlendirme: Ankara’da Bulunan Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.
- Zhang, Hanqin Q. ve Ivy, Chow. (2004). “Application of Importance-Performance Model In Tour Guides’ Performance: Evidence From Mainland Chinese Outbound Visitors In Hong Kong”, *Journal Of Tourism Management*, Cilt: 25, ss.83.

İNTERNET KAYNAKLARI

<http://tureb.org.tr/>, Erişim Tarihi: 03.04.2016.

<http://turedd.org/rehberlik-meslegi/>, Erişim Tarihi: 02.04.2016.

<http://www.bimer.gov.tr/Forms/pgMain.aspx>, Erişim Tarihi: 02.04.2016.

<http://www.bimer.gov.tr/Forms/pgMain.aspx>, Erişim Tarihi: 05.04.2016.

<http://www.kultur.gov.tr/>, Erişim Tarihi: 10.05.2016.

<http://www.osym.gov.tr>, Erişim Tarihi: 03.04.2016.

<http://www.osym.gov.tr/belge/1-6162/2006-yuksekokretim-ogrenci-kontenjanlari-kitabi.html>, Erişim Tarihi: 03.04.2016.

<http://www.wftga.org/tourist-guiding/education-tourist-guides-worldwide/us-educational-system>, Erişim Tarihi: 11.04.2016.

https://www.google.com.tr/search?q=GOVERNMENT+OF+INDIA+MINISTRY+OF+TOURISM&ie=utf8&oe=utf8&gws_rd=cr&ei=Phr2VLeADInuaOj6gLgJ#q=GOVERNMENT+OF+INDIA+MINISTRY+OF+TOURISM+The+Guidelines+for+the+selection+and+grant+of+guide+license+to+Regional+Level+Tourist+Guides+%28RLG%29+%E2%80%93+2011, Erişim Tarihi: 09.04.2016.

Ek: 1. Anket Soru Formu

Sayın Katılımcı;

Bu çalışma, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı'nda "Personel Güçlendirme Uygulamalarının Turist Rehberlerinin İş Doyumu Üzerindeki Etkilerini" belirlemeye yönelik olarak yapılmaktadır. Katılımcılarla ilgili bilgiler tamamen gizli tutulacaktır. Bu yüzden anketimizi gönül rahatlığı ile doldurabilirsiniz. Lütfen size yöneltilen soruları "X" işareti ile belirleyiniz.

İlginiz ve katılımınız için teşekkür ederiz.

Hazırlayan: Özcan ÖZDEMİR

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Nuray TETİK

1.Cinsiyetiniz?	2.Yaşınız?	3.Medeni Durumunuz?	4.Eğitim Durumunuz?	5.Turist rehberi olarak çalışma süreniz?
<input type="checkbox"/> Erkek <input type="checkbox"/> Kadın	<input type="checkbox"/> 25 yaş ve altı <input type="checkbox"/> 26-30 yaş arası <input type="checkbox"/> 31-35 yaş arası <input type="checkbox"/> 36- 40 yaş arası <input type="checkbox"/> 41 yaş ve üstü	<input type="checkbox"/> Bekar <input type="checkbox"/> Evli	<input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Önlisans <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans <input type="checkbox"/> Doktora	<input type="checkbox"/> 2 yıl ve daha az <input type="checkbox"/> 3-6 yıl <input type="checkbox"/> 7-10 yıl <input type="checkbox"/> 11 yıl ve üzeri
6. Çalıştığınız acentanın bulunduğu bölge?		7. Kaç yıldan beri aynı acentada çalışıyorsunuz?		
<input type="checkbox"/> İstanbul Bölgesi		<input type="checkbox"/> 1 yıldan az	<input type="checkbox"/> 1-3 yıl	
<input type="checkbox"/> İstanbul dışı Marmara Bölgesi		<input type="checkbox"/> 3-5 yıl	<input type="checkbox"/> 5 yıldan fazla	
<input type="checkbox"/> Ege Bölgesi				
<input type="checkbox"/> Akdeniz Bölgesi		8. Hangi dilde ya da dillerde rehberlik yapıyorsunuz?		
<input type="checkbox"/> Kapadokya Bölgesi		<input type="checkbox"/> İngilizce	<input type="checkbox"/> Almanca	
<input type="checkbox"/> Kapadokya dışı İç Anadolu Bölgesi		<input type="checkbox"/> Rusça	<input type="checkbox"/> Diğer.....	
<input type="checkbox"/> Karadeniz Bölgesi				
<input type="checkbox"/> Doğu Anadolu Bölgesi		9. Rehberlik dışında başka bir iş yapıyor musunuz?		
<input type="checkbox"/> Güneydoğu Anadolu Bölgesi		<input type="checkbox"/> Evet	<input type="checkbox"/> Hayır	

MINNESOTA İŞ DOYUM ANKETİ

Şu anki işimden,		Hiç Memnun Değilim	Memnun değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok memnunum
1	Beni her zaman meşgul etmesi bakımından					
2	Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından					
3	Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansım olması bakımından					
4	Toplumda 'saygın bir kişi' olma şansını bana vermesi bakımından					
5	Acenta yöneticilerinin personeli idare tarzı bakımından					
6	Acenta yöneticilerinin karar vermedeki yeteneği bakımından					
7	Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması bakımından					
8	Bana sabit bir iş olanağı sağlaması bakımından					
9	Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından					
10	Başkalarına ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından					
11	Kendi yeteneklerimi kullanabilme şansımın olması bakımından					
12	İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konulması bakımından					
13	Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından					
14	Yaptığım işte ilerleme olanağımın olması bakımından					
15	Kendi kararlarımı alabilme özgürlüğü vermesi bakımından					
16	Kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını sağlaması bakımından					
17	Çalışma koşulları bakımından					
18	Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşmaları bakımından					
19	Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem bakımından					
20	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden					

Psikolojik Personel Güçlendirme		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	Yaptığım iş benim için önemlidir.					
2	İşim ile ilgili faaliyetler benim için kişisel bir anlam taşır.					
3	Yaptığım iş benim için anlamlıdır.					
4	İşimi yapmak için gerekli yeteneklere sahip olduğuma eminim.					
5	İşimi yapmak için gerekli kapasiteye sahip olduğuma eminim.					
6	İşim için gerekli olan becerilere uzmanlık seviyesinde sahibim.					
7	İşimi nasıl yapacağım konusunda karar verme yetkisine sahibim.					
8	İşimi nasıl yürüteceğime kendim karar veririm.					
9	İşimi bağımsız olarak ve özgürce yapmam konusunda önemli ölçüde fırsata sahibim.					
10	Çalıştığım departmanda olup bitenler üzerindeki etkim oldukça fazladır.					
11	Çalıştığım departmanda olup bitenler üzerindeki kontrolüm oldukça fazladır.					
12	Çalıştığım departmanda olup bitenler üzerindeki nüfuzum oldukça fazladır.					
Davranışsal Personel Güçlendirme		Hiçbir zaman	Çok nadir	Bazen	Çoğu zaman	Her zaman
1	İşle ilgili olarak çıkan herhangi bir sorunda, izin verilmesine gerek kalmadan (gerekli görmem halinde) müdahale etmemi ister.					
2	Yetki alanlarım içerisinde gerçekleştirdiğim tüm faaliyetlerde sorumluluğu bana bırakır.					
3	Kişisel becerilerimi iş yapış biçimime yansıtmam konusunda fırsat verir.					
4	İşimle ilgili yenilikler yapma konusunda serbestlik ve esneklik tanır.					

5	İşimle ilgili kararlarda katkıma başvurur.					
6	Müşteriye sunduğumuz hizmetlerin kalitesini artırmaya yönelik düşünce ve fikir geliştirme konusunda teşvik eder.					
7	Kendime güvenmem konusunda beni cesaretlendirir.					
8	İşle ilgili olarak karşılaştığım problemlerin çözümünde destek verir.					
9	Yaptığım işle ilgili olarak duygu ve düşüncelerimi açıkça ortaya koyma konusunda beni cesaretlendirir.					
10	Düşündüğümden daha fazlasını yapabileceğim konusunda beni teşvik eder.					
11	İşimi yerine getirirken, “acaba hata yapar mıyım” anlayışından uzaklaştırıcı yönde motivasyon sağlar.					
12	İşletmenin genel hedef ve amaçları hakkında bilgileri paylaşır.					
13	İş ile ilgili olarak ihtiyaç duyduğum tüm fiziksel kaynakların (araç, gereç vb.) temin edilmesine özen gösterir.					
14	İstedğim anda kendisiyle iletişime geçme imkanı sağlar.					
15	Çalışanları bir “takım ruhu” içerisinde davranma konusunda teşvik eder.					
16	Yaptığımızın sadece kendi işimiz değil, başarı ve/veya başarısızlığımızın tüm işletmeye yansıtacağı bilinciyle hareket etmem yönünde beni teşvik eder.					
17	İşimizin gerekleriyle ilgili olarak gereken bilgi ve eğitim verir.					
18	Kişisel ve/veya iş alanlarıyla ilgili yeni şeyler öğrenmem için, sürekli olarak teşvik eder.					
19	İşle ilgili olarak gerçekleştirilen başarıların kutlanmasına yönelik aktivitelere önem verir.					
20	İşle ilgili olarak gerçekleştirdiğim başarıdan dolayı takdir eder.					