

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

**İŞ DOYUMU VE MOTİVASYON DÜZEYLERİNİ ETKİLEYEN
FAKTÖRLERİN PERFORMANSLA İLİŞKİSİ: TURİST
REHBERLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

DOKTORA TEZİ

Özlem KÖROĞLU

Balıkesir, 2011

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

**İŞ DOYUMU VE MOTİVASYON DÜZEYLERİNİ ETKİLEYEN
FAKTÖRLERİN PERFORMANSLA İLİŞKİSİ: TURİST
REHBERLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

DOKTORA TEZİ

Özlem KÖROĞLU

**Tez Danışmanı
Prof. Dr. Cevdet AVCIKURT**

Balıkesir, 2011

T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TEZ ONAYI

Enstitümüzün Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı'nda 200512502002 numaralı Özlem KÖROĞLU'nun hazırladığı "İş Doyumu ve Motivasyon Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Performansla İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma" konulu DOKTORA tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca 17/01/2011 tarihinde yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda tezin onayına OY BİRLİĞİ/OY ÇOKLUĞU ile karar verilmiştir.

Başkan.....
Prof.Dr. Necdet HACIOĞLU

Üye.....
Prof.Dr. Cevdet AVCIKURT (Danışman)

Üye.....
Prof.Dr. Edip ÖRÜCÜ

Üye.....
Doç.Dr. Orhan BATMAN

Üye.....
Yrd.Doç.Dr. Ömer L. MET

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylıyorum.

27.10.11.2011
Enstitü Müdürü
Doç. Dr. Zübeyde YAĞCI



ÖNSÖZ

Turizm sektörü için son derece önemli bir yere sahip olan turist rehberlerinin iş doyumunu ve motivasyon düzeylerine etki eden faktörlerin belirlenmesini ve bu faktörlerin performansla ilişkisinin ortaya konulmasını amaçlayan bu çalışma, hem turizm sektörü hem de turist rehberleri için önem taşımaktadır. Bu çalışmayı önemli kılan diğer bir neden ise turist rehberlerinin iş doyumunu ve motivasyon düzeylerini ölçen, iş doyumunu ve motivasyonlarını etkileyen faktörleri belirleyen ve bu faktörlerin performansla ilişkisini ortaya koyan bir çalışmaya rastlanmamasıdır. Bu nedenle çalışmada; turist rehberlerinin iş doyumunu ve motivasyon düzeylerine etki eden faktörler ve bu faktörlerin performansla ilişkisinin belirlenmesi hedeflenmektedir.

Turist rehberlerine yönelik yapılacak bu araştırma ile alanyazına önemli katkılar sağlanacağı düşünülmektedir. Çalışmanın alanyazın açısından sağlayacağı önemli katkının yanında, turist rehberlerinin bünyelerinde çalıştıkları seyahat acentalarına da önemli faydaları olabileceği umulmaktadır. Seyahat acentaları, bu araştırmanın sonucunda ortaya çıkan sonuçları dikkate alarak turist rehberlerinin iş doyumunu ve motivasyonlarını etkileyebilecek faktörlerin neler olabileceği ve bu faktörlerin rehberlerin performansını nasıl etkileyebileceği konusunda fikir sahibi olabilirler. Böylelikle turist rehberlerinin iş doyumunu ve motivasyon düzeyini artıracak yeni stratejiler geliştirilerek rehberlerin performansının artırılması ümit edilmektedir.

Tez konusunun seçiminde ve bu çalışmanın tamamlanmasında benden yardımlarını esirgemeyen danışmanım, öğrencisi olmaktan gurur duyduğum ve meslek hayatım boyunca örnek alıp saygı duyacağım hocam Sayın Prof. Dr. Cevdet AVCIKURT'a teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Değerli görüşleriyle çalışmama katkıda bulunan ve desteğini her konuda esirgemeyen hocam Sayın Prof. Dr. Necdet HACIOĞLU'na içten teşekkür ederim. Görüş ve önerileri ile çalışmanın her aşamasında bana yardımcı olan hocam Sayın Prof. Dr. Edip ÖRÜCÜ'ye teşekkürlerimi sunarım.

Tezin araştırma kısmının oluşturulmasında yardımlarını esirgemeyen hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Ahmet KÖROĞLU'na teşekkür ederim. Bununla birlikte öğrenim hayatım boyunca bana destek olan, bugünlere gelmemde büyük payı olan ismini saymadığım çok değerli hocalarıma ve desteklerinden dolayı çalışma arkadaşlarıma teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca araştırmanın gerçekleştirilmesinde yardımlarını esirgemeyen başta TUREB (Turist Rehberleri Birliği) Başkanlığı'na ve TUREB Yönetim Kurulu Başkanı Sayın Şerif YENEN'e, İstanbul Rehberler Odası Başkanlığına, İzmir Rehberler Odası Başkanlığına, Ankara Rehberler Odası Başkanlığına, Kuşadası Turist Rehberleri Derneği Başkanlığına ve Muğla İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü'ne teşekkür ederim. Bununla birlikte zaman ayırıp anketi cevaplayan tüm turist rehberlerine teşekkürlerimi sunarım.

Bugünlere gelmemde büyük emeği olan, beni maddi ve manevi yönden her zaman destekleyen çok değerli aileme, babam Mehmet Akif YILDIRIM'a ve Ali Rıza KÖROĞLU'na, annem Kübra YILDIRIM'a, kardeşlerim İsmail YILDIRIM ve Hüseyin YILDIRIM'a teşekkürü bir borç bilirim.

Son sözüm benim için büyük önem taşıyan aileme; *“Canım oğlum Rıza Mert KÖROĞLU ve sevgili eşim Ahmet KÖROĞLU; öncelikle bu tezi yazarken sizden esirgediğim zaman ve ilgi için özür diler, göstermiş olduğunuz anlayış ve destek için çok teşekkür ederim. Sizi çok seviyorum”.*

Balıkesir, 2011

Özlem KÖROĞLU

ÖZET

İŞ DOYUMU VE MOTİVASYON DÜZEYLERİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLERİN PERFORMANSLA İLİŞKİSİ: TURİST REHBERLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

KÖROĞLU, Özlem

Doktora, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Cevdet AVCIKURT

2011, 409 Sayfa

Turist rehberi davranışları, yeteneği ve bilgisi ile toplum ve ülke hakkında ziyaretçilere fikir ve bilgi veren, kendini, çalışma arkadaşlarını, işletmesini, ülkesini ve ülke halkını yabancılara karşı temsil eden en büyük sorumlulardan biridir. Bir ülkeye gelen yabancı, her ne kadar rehber kitaplara ve tanıtıcı bilgilere sahip olsa da o ülkenin dilini, kültürünü ve geleneklerini bilmediği için turist rehberlerine ihtiyaç duymaktadır. Çeşitli tanıtım ve reklam araçlarıyla kazanılan turistlerin satın aldığı turların güzel ve unutulmaz bir deneyime dönüşmesinde ve bu turistlerin sürekli ve sadık müşteriler haline gelmesinde turist rehberlerinin rolü oldukça büyüktür. Bu nedenle yetenekli, iyi motive olmuş, iş doyumunu yüksek ve dolayısıyla yüksek performansa sahip turist rehberleri turizm sektörünün ihtiyaç duyduğu işgörenler olmaktadır.

Çalışmada turist rehberlerinin iş doyumunu ve motivasyonlarını etkileyen faktörlerin performansla ilişkisinin belirlenmesi amacıyla bir araştırma yapılmıştır. Araştırmada anket tekniği kullanılmış ve elde edilen veriler istatistikî analizlere tabi tutulmuştur. Araştırma sonunda ankete katılanların iş doyum düzeylerinin orta, motivasyon ve performans düzeylerinin ise yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. İş doyumunu en fazla etkileyen değişkenin içsel doyum ve motivasyonu en fazla etkileyen değişkenin ise psiko-sosyal araçlar olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte iş doyumunu faktörleri ile performans arasındaki ilişkiler incelendiğinde; içsel doyum ile performans arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu, dışsal doyum ile performans arasındaki ilişkinin ise çok düşük düzeyde olduğu ortaya çıkmıştır. Motivasyon faktörleri ile performans arasındaki ilişkiler incelendiğinde; ekonomik araçlar ile performans, psiko-sosyal araçlar ile

performans ve örgütsel-yönetimsel araçlar ile performans arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Performans ile ilişkinin en fazla olduğu motivasyon aracının ise örgütsel-yönetimsel araçlar olduğu tespit edilmiştir.

Çalışma beş ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde giriş ana başlığı altında çalışmanın problemine, amacına, önemine, varsayımlarına, sınırlılıklarına ve tanımlarına yer verilmektedir.

İkinci bölüm ilgili alanyazın bölümünden oluşmakta ve ilgili alanyazın bölümü kuramsal çerçeve ve ilgili araştırmalar olarak iki kısımda ele alınmaktadır. Kuramsal çerçeve iş doyumunu, motivasyonu, performans ve turist rehberliği alt bölümleri olmak üzere dört bölümden oluşmakta ve bu konularla ilgili açıklamalar yapılmaktadır. İlgili araştırmalar bölümünde ise iş doyumunu, motivasyonu ve turist rehberliği ile ilgili yapılan araştırmalara yer verilmektedir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde; turist rehberlerinin iş doyumunu ve motivasyonu düzeylerine etki eden faktörlerin tespit edilerek performansla aralarında herhangi bir ilişkinin olup olmadığının belirlenmesi amacıyla yapılan araştırma süreci ve yöntemi değerlendirilmektedir.

Dördüncü bölümde araştırmanın bulgularına ve son bölümde ise araştırmanın sonuçlarına yer verilmekte ve bu sonuçlara göre öneriler geliştirilmektedir.

Anahtar Kelimeler: İş doyumunu, Motivasyonu, Performans, Turist Rehberi, Turizm.

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP OF THE FACTORS WHICH AFFECT THE LEVEL OF JOB SATISFACTION AND MOTIVATION WITH PERFORMANCE: AN INVESTIGATION ON TOURIST GUIDES

KOROGLU, Ozlem

**Phd Thesis, Department of Tourism and Hotel Management,
Adviser: Prof. Dr. Cevdet AVCIKURT,
2011, 409 Pages**

Tourist guide is one who gives ideas and information about the community and the country to the visitors with his/her behaviors, abilities and knowledge and he/she also is one of the most responsible of representing himself/herself, his colleagues, enterprise, the country and the country people against foreigners. Although the foreign people coming into a country have guidebooks and promotional information, they needs tourist guides for not knowing that country's language, culture and tradition. The role of tourist guides is quite large on transforming the tours which purchased by tourists who have been won with a variety of promotional and advertising vehicles into a beautiful and an unforgettable experience and converting these visitors to become continuous and loyal customers as a result. Therefore, tourist guides who are capable, well motivated, high job satisfaction and therefore have a high performance are the employees needed by tourism industry.

In the study, an investigation was made in order to determine the relationship between the factors affecting job satisfaction and motivation with performance of tourist guides. The survey technique was used in the study and the data obtained from tourist guides were subjected to statistical analysis. At the end of the study an average job satisfaction and a high degree of motivation and performance of the respondents were identified. The most affecting variable of the job satisfaction was intrinsic satisfaction and the most affecting variable of the motivation was psycho-social tools. However, when the relationships between the job satisfaction factors and performance were examined, the positive and meaningful relation between intrinsic satisfaction and performance and a very low level of relation

between extrinsic satisfaction and performance were emerged. When the relationships between the motivation factors and performance were examined, the positive and meaningful relation between economic tools and performance, psycho-social tools and performance, organizational-administrative tools and performance were emerged. The most affecting motivation tool of the performance was organizational-administrative tools.

The study consisted of five main sections. In the first section were given the problem, purpose, significance, assumptions, limitations and definitions of the study under the entry title.

The second section consisted of relevant literature and related literature section was discussed in two parts by theoretical framework and related research. The theoretical framework consisted of four sub-sections; job satisfaction, motivation, performance and tourist guides and explanations were made on these issues in this section. The published researches about job satisfaction, motivation and tourist guides were given in related research section.

In the third section of the study, the process and method of the research were examined in order to determining the factors affecting job satisfaction and motivation levels and determining whether there was a relationship between these factors and performance of the tourist guides.

In the fourth section, the research findings and in the last part, the survey results were given and recommendations were developed based on these results.

Key Words: Job satisfaction, motivation, performance, tourist guides, tourism.

Çok sevdiğim oğluma ve eşime...

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖNSÖZ	iii
ÖZET	v
ABSTRACT	vii
İÇİNDEKİLER	x
ÇİZELGELER LİSTESİ	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
1. GİRİŞ	1
1. 1. Problem	3
1. 2. Amaç	5
1. 3. Önem	6
1. 4. Varsayımlar	7
1. 5. Sınırlılıklar	8
1. 6. Tanımlar	9
2. İLGİLİ ALANYAZIN	15
2.1. KURAMSAL ÇERÇEVE	15
2.1.1. İŞ DOYUMU	16
2.1.1.1. İş Doyumunu Kavramının Tanımı	19
2.1.1.2. İş Doyumunu İle İlgili Teoriler	23
2.1.1.2.1. Kapsam Teorileri	23
2.1.1.2.2. Beklenti Teorileri	23
2.1.1.3. İş Doyumunun Önemi	24
2.1.1.4. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler	27
2.1.1.4.1. Bireysel Faktörler	29
2.1.1.4.1.1. Bireyin Demografik Özellikleri	30
2.1.1.4.1.1.1. Yaş	30
2.1.1.4.1.1.2. Cinsiyet	33
2.1.1.4.1.1.3. Eğitim Düzeyi	35
2.1.1.4.1.1.4. Medeni Durum	37
2.1.1.4.1.1.5. İş Deneyimi	37

	<u>Sayfa</u>
2.1.1.4.1.1.6. Hizmet Süresi	38
2.1.1.4.1.2. Bireyin Psiko-Sosyal Özellikleri	40
2.1.1.4.1.2.1. İşgörenin Kişilik Yapısı	40
2.1.1.4.1.2.2. İşgörenin İhtiyaç ve Beklentileri	43
2.1.1.4.1.2.3. Başarı güdüsü	44
2.1.1.4.1.2.4. Takdir Edilme Duygusu	46
2.1.1.4.1.2.5. İnançlar, Değerler ve Tutumlar	46
2.1.1.4.2. İşin Niteliğine İlişkin Faktörler	49
2.1.1.4.2.1. İşin Anlamlılığı	49
2.1.1.4.2.2. İşin Kendisi, Yapısı ve Zorluk Derecesi	50
2.1.1.4.2.3. İşin Sorumluluğu	53
2.1.1.4.2.4. Mesleğin Özellikleri	53
2.1.1.4.3. Örgütsel Faktörler	55
2.1.1.4.3.1. Örgütün Büyüklüğü ve Yapısı	56
2.1.1.4.3.2. Ücret Miktarı ve Ücret Sistemi	57
2.1.1.4.3.3. İş Güvencesi	59
2.1.1.4.3.4. İş Güvenliği	61
2.1.1.4.3.5. Hizmetiçi Eğitim	62
2.1.1.4.3.6. Çalışma Koşulları	63
2.1.1.4.3.7. Örgüt Kültürü	65
2.1.1.4.3.8. Yönetim Tarzı ve Yönetici Tutumları	67
2.1.1.4.3.9. İletişim	69
2.1.1.4.3.10. Liderlik Davranışları	70
2.1.1.4.3.11. Terfi ve Kariyer Olanakları	71
2.1.1.4.3.12. Arkadaşlık Ortamı	74
2.1.1.4.3.13. Ödüllendirme Sistemi	75
2.1.1.4.4. Çevresel Faktörler	76
2.1.1.4.5. Toplumsal Faktörler	77
2.1.1.4.6. Ekonomik Faktörler	78
2.1.1.5. İş doyumunun Sonuçları	79
2.1.1.5.1. İş Doyumunun Bireysel Açıdan Sonuçları	80
2.1.1.5.1.1. Yüksek Moral Sağlaması	82
2.1.1.5.1.2. Yaşam Doyumu	83
2.1.1.5.1.3. Stres	86
2.1.1.5.2. İş Doyumunun Örgütsel Açıdan Sonuçları	89
2.1.1.5.2.1. İşe Gelme (Devamsızlık) veya Geç Gelme	90
2.1.1.5.2.2. İşten Ayrılma Niyeti	91

	<u>Sayfa</u>
2.1.1.5.2.3. Personel Devir Hızı	92
2.1.1.6. İş Doyumunun Diğer Değişkenlerle İlişkisi	94
2.1.1.6.1. İş Doyumu ve İşe Bağlılık	94
2.1.1.6.2. İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık	96
2.1.1.6.3. İş Doyumu ve Verimlilik	98
2.1.1.5.4. İş Doyumu ve Motivasyon	100
2.1.1.7. İş Doyumu Ölçme Yöntemleri	102
2.1.1.7.1. İş Tanımlama Ölçeği	103
2.1.1.7.2. Porter Gereksinim ve Doyum Anketi	104
2.1.1.7.3. İş Doyumu Anketi	104
2.1.1.7.4. Genel Kıyaslama Yöntemi /İş Genel Ölçeği	105
2.1.1.7.5. Hackman ve Oldham'ın (1980) İş Özellikleri Modeli	105
2.1.1.7.6. Minnesota Doyum Anketi	106
2.1.1.7.7. Kritik Olaylar Yaklaşımı	107
2.1.1.7.8. Michigan Örgütsel Değerlendirme Anketi	107
2.1.1.7.9. Yüz Çizelgesi Yöntemi	108
2.1.1.7.10. Genel İş Doyumu Ölçeği	108
2.1.2. MOTİVASYON	109
2.1.2.1. Motivasyon Kavramının Analizi	110
2.1.2.1.1. Motivasyon Teorileri	110
2.1.2.1.1.1. Kapsam Teorileri	111
2.1.2.1.1.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı	112
2.1.2.1.1.1.2. Douglas McGregor'un (X) ve (Y) Kuramı	117
2.1.2.1.1.1.3. Herzberg Çift Faktör Teorisi	118
2.1.2.1.1.1.4. Mc Clelland Başarı İhtiyacı Teorisi	120
2.1.2.1.1.1.5. Alderfer'in ERG Teorisi	121
2.1.2.1.1.2. Bekleyiş (Beklenti) Teorileri	122
2.1.2.1.1.2.1. Vroom'un Beklenti Teorisi	122
2.1.2.1.1.2.2. Lawler ve Porter'in Sonuçsal Şartlandırma Teorisi	124
2.1.2.1.1.2.3. Davranış Şartlandırma (Sonuç Şartlandırma) Yaklaşımı	126
2.1.2.1.1.2.4. Adams'ın Eşitlik Teorisi	127
2.1.2.1.1.2.5. Amaç Teorisi	128

	<u>Sayfa</u>
2.1.2.1.2. Motivasyon Süreci	129
2.1.2.1.3. Motivasyon Kavramının Tanımı	135
2.1.2.1.4. Motivasyonun Özellikleri	138
2.1.2.1.5. Motivasyonun Önemi ve Yararları	140
2.1.2.2. Motivasyon Araçları	144
2.1.2.2.1. Ekonomik Araçlar	150
2.1.2.2.1.1. Ücret	150
2.1.2.2.1.2. Güvenlik	152
2.1.2.2.1.3. Ödüller	152
2.1.2.2.1.4. Primli Ücret Sisteminin Uygulanması	154
2.1.2.2.1.5. Kara Katılma	155
2.1.2.2.1.6. Sosyal Yardımlar/Kolaylıklar	156
2.1.2.2.2. Psiko-Sosyal Araçlar	157
2.1.2.2.2.1. Çalışmada Bağımsızlık	158
2.1.2.2.2.2. Sosyal Katılım	159
2.1.2.2.2.3. Değer ve Statü	160
2.1.2.2.2.4. Gelişme ve Başarı	161
2.1.2.2.2.5. Çevreye Uyum Sağlama	162
2.1.2.2.2.6. Rekabet	163
2.1.2.2.2.7. Çekici İş	164
2.1.2.2.2.8. Kişiyeye ve Özel Yaşama Saygı	165
2.1.2.2.2.9. Adalet ve Eşitlik	165
2.1.2.3.3. Örgütsel ve Yönetmel Araçlar	166
2.1.2.3.3.1. İş Planlaması	167
2.1.2.3.3.2. İş Rotasyonu	169
2.1.2.3.3.3. İş Genişletme	170
2.1.2.3.3.4. İş Zenginleştirme	173
2.1.2.3.3.5. Kararlara Katılma	176
2.1.2.3.3.6. Motive Edici Bir Disiplin Sistemi Uygulamak	177
2.1.2.3.3.7. Yükselme (Terfi)	177
2.1.2.3.3.8. Yetki ve Sorumluluk	178
2.1.3. PERFORMANS	179
2.1.3.1. Performans Kavramının Analizi	181
2.1.3.1.1. İşgören Performansı	183

	<u>Sayfa</u>
2.1.3.1.2. İşletme Performansı	189
2.1.3.2. Performans Değerlendirme	193
2.1.3.2.1. Performans Değerlendirmenin Amaçları	199
2.1.3.2.2. Performans Değerlendirmenin Önemi	204
2.1.3.2.3. Performans Değerlemede Kullanılan Araçlar	206
2.1.3.3. İş Doyumu, Motivasyon ve Performans İlişkisi	213
2.1.3.3.1. İş Doyumu ve Performans İlişkisi	213
2.1.3.3.2. Motivasyon ve Performans İlişkisi	217
2.1.4. TURİST REHBERLİĞİ	223
2.1.4.1. Turist Rehberliği Tanımı	224
2.1.4.2. Turist Rehberlerinin Turizm Sektörü İçin Önemi	231
2.1.4.3. Turist Rehberlerinin Temel İşlev ve Nitelikleri	235
2.1.4.4. Turist Rehberlerinin Sahip Olması Gereken Özellikler	240
2.1.4.5. Turist Rehberlerinin Eğitimi	244
2.1.4.5.1. Örgün Eğitim	245
2.1.4.5.2. Yaygın Eğitim	246
2.1.4.6. Turist Rehberliği Mesleğinin Özellikleri	251
2.1.4.7. Turist Rehberlerinin Çalışma Şekilleri	253
2.1.4.8. Turist Rehberlerinin Turizm Sektöründe Çalışma Koşulları ve Sorunları	255
2.2. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	265
2.2.1. İş Doyumu İle İlgili Yapılan Araştırmalar	265
2.2.2. Motivasyon İle İlgili Yapılan Araştırmalar	274
2.2.3. Turist Rehberliği İle İlgili Yapılan Araştırmalar	277
3. YÖNTEM	283
3.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	283
3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	285
3.3. Veri Toplama Araç ve Teknikleri	288
3.4. Veri Toplama Süreci	293
3.5. Verilerin Analizi	295

	<u>Sayfa</u>
4. BULGULAR VE YORUMLAR	296
4.1. Sosyo-Demografik Özellikler	296
4.2. İş Doyumu Ölçeğine İlişkin Bulgular	300
4.3. Motivasyon Ölçeğine İlişkin Bulgular	309
4.4. Performans Ölçeğine İlişkin Bulgular	322
4.5. Hipotez Analizlerine İlişkin Bulgular	325
5. SONUÇ VE ÖNERİLER	331
5.1. Sonuçlar	331
5.2. Öneriler	350
KAYNAKÇA	358
EKLER	394

ÇİZELGELER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Çizelge 1. İş Doyumu Tanımları	21
Çizelge 2. İş Doyumu Teorilerinin Karşılaştırması	24
Çizelge 3. Konaklama İşletmelerinde İş Doyumu ve Doyumsuzluğunun Nedenleri, İş Doyumuna ve Doyumsuzluğuna Etki Eden Faktörler	56
Çizelge 4. Stresin Örgütler Üzerindeki Olumsuz Etkileri	88
Çizelge 5. Genel Doyum Faktörleri ve Örgütsel Faktörler	117
Çizelge 6. Motivasyon Araçlarının Sektörlere Göre Karşılaştırılması	148
Çizelge 7. Turist Rehberlerinin Görevlerine Yönelik Yapılan Tanımlar	229
Çizelge 8. Turist Rehberlerinin Temel İşlev ve Nitelikleri	237
Çizelge 9. Minnesota Doyum Anketi İle Yapılan Araştırmalar ve Sonuçları	267
Çizelge 10. İş Tanımlama Ölçeği İle Yapılan Araştırmalar ve Sonuçları	269
Çizelge 11. İş Özellikleri Modeli İle Yapılan Araştırmalar ve Sonuçları	270
Çizelge 12. İş Doyumu Anketi İle Yapılan Araştırmalar ve Sonuçları	271
Çizelge 13. Herzberg Teorisi'ne Dayanan Araştırmalar ve Sonuçları	271
Çizelge 14. Genel İş Doyum Ölçeği İle Yapılan Araştırmalar ve Sonuçları	272
Çizelge 15. Diğer Ölçekler Kullanılarak Yapılan Araştırmalar ve Sonuçları	272
Çizelge 16. Araştırmacılar Tarafından Geliştirilen Ölçekler Kullanılarak Yapılan Araştırmalar ve Sonuçları	272
Çizelge 17. Motivasyon İle İlgili Yapılan Araştırmalar ve Sonuçları	275
Çizelge 18. Belli Evrenler İçin Kabul Edilebilir Örneklem Büyüklükleri	288
Çizelge 19. Turist Rehberlerinin Sosyo-Demografik Özellikleri	297
Çizelge 20. İş Doyumu Maddelerinin Faktör Analizi Sonuçları	301
Çizelge 21. Turist Rehberlerinin İş Doyum Düzeylerinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	303
Çizelge 22. Turist Rehberlerinin İş Doyum Düzeyleri	303
Çizelge 23. İş Doyumu Ölçeği Korelasyon Matrisi	304
Çizelge 24. Demografik Özellikler İle İçsel Doyum Arasındaki İlişki	305
Çizelge 25. Demografik Özellikler İle Dışsal Doyum Arasındaki İlişki	307
Çizelge 26. Demografik Özellikler İle Genel İş Doyumu Arasındaki İlişki	308
Çizelge 27. Motivasyon Ölçeği Standart Solution, t , R^2 ve Cronbach Alpha Değerleri	309
Çizelge 28. Uyum Değerleri	313
Çizelge 29. Motivasyon Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri	313
Çizelge 30. Turist Rehberlerinin Motivasyon Düzeylerinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	315

	<u>Sayfa</u>
Çizelge 31. Motivasyon Araçları Korelasyon Matrisi	316
Çizelge 32. Demografik Özellikler İle Ekonomik Araçlar Arasındaki İlişki	318
Çizelge 33. Demografik Özellikler İle Psiko-Sosyal Araçlar Arasındaki İlişki	319
Çizelge 34. Demografik Özellikler İle Örgütsel-Yönetimsel Araçlar Arasındaki İlişki	320
Çizelge 35. Demografik Özellikler İle Genel Motivasyon Arasındaki İlişki	321
Çizelge 36. Turist Rehberlerinin Performans Düzeylerinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	322
Çizelge 37. Demografik Özellikler İle Performans Arasındaki İlişki	324
Çizelge 38. H1 Hipotezine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	326
Çizelge 39. H2 Hipotezine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	327
Çizelge 40. H3 Hipotezine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	327
Çizelge 41. H4 Hipotezine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	327
Çizelge 42. H5 Hipotezine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	328
Çizelge 43. H6 Hipotezine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	328
Çizelge 44. H7 Hipotezine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	328
Çizelge 45. H8 Hipotezine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	329

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1. İş Doyumunun Belirleyicileri	28
Şekil 2. İş doyumunu ve Yaş ilişkisinde Doğrusal Model	31
Şekil 3. İş Doyumu İle Yaş Arasındaki “U” Şekli İlişkisi	32
Şekil 4. İş Doyumu İle Yaş Arasındaki Ters “U” Şekli İlişkisi	33
Şekil 5. İş Doyumu ve Başarı Güdüsü İlişkisi	45
Şekil 6. Tutum Bileşenleri	48
Şekil 7. İnanç, Değer, Tutum ve İş Doyumu İlişkisi	48
Şekil 8. Monotonluk ve İş Doyumsuzluğu İlişkisi	54
Şekil 9. İşgörenin Ücret Doyumsuzluğunun Sonuçları	58
Şekil 10. Adil Ücret Uygulamasının Etkileri	59
Şekil 11. Örgüt Kültürü ve İş Doyumu Üzerindeki Etkisi	67
Şekil 12. Yönetici Desteği ve İş Doyumu Arasındaki İlişki	69
Şekil 13. İş Doyumu ve Kariyer Beklentisi İlişkisi	73
Şekil 14. Kariyer Süreci ve İş Doyumunu Etkileyen Unsurlar	74
Şekil 15. Ödüllerin Karşılaştırılması ve Ortaya Çıkan Sonuçlar	76
Şekil 16. İşsizlik ve İş Doyumu Arasındaki İlişki	78
Şekil 17. İş Doyumu İle ilgili Neden-Sonuç İlişkisi	79
Şekil 18. İş Doyumsuzluğuna Karşı Gösterilen Tepkiler	81
Şekil 19. İş Yaşamı ve İş Dışı Yaşam İlişkisi	85
Şekil 20. Stresin Genel Örgütsel Sonuçları	88
Şekil 21. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler	91
Şekil 22. İş Doyumu ve İşgören Devri İlişkisi	93
Şekil 23. Meyer ve Allen’in Örgütsel Bağlılık Modeli	97
Şekil 24. Ödüller, İş Doyumu ve Verimlilik İlişkisi	99
Şekil 25. İş Doyumu ve Verimlilik Arasındaki İlişki	100
Şekil 26. Motivasyon ve İş Doyumu İlişkisi	102
Şekil 27. Hackman ve Oldham’ın İş Özellikleri Modeli	106
Şekil 28. Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı	113
Şekil 29. Herzberg’in Çift Faktör Teorisi	120
Şekil 30. Beklenti Teorisi Modeli	123
Şekil 31. Lawler ve Porter Modeli	125
Şekil 32. Klasik Şartlanma ve Sonuçsal Şartlanma Yaklaşımı	126
Şekil 33. Eşitlik Teorisi	127
Şekil 34. İhtiyaç-Dürtü-Güdü-Davranış İlişkisi	129
Şekil 35. İhtiyaç ve Motivasyon İlişkisi	130

	<u>Sayfa</u>
Şekil 36. Dürtü Çeşitleri	131
Şekil 37. Motivasyon Süreci	132
Şekil 38. Steers ve Porter'ın Genel Motivasyon Süreci Modeli	133
Şekil 39. Vroom'un Motivasyon Süreci Modeli	134
Şekil 40. İçsel Motivasyonu Yaratan Faktörler	145
Şekil 41. İşgörenlerde Motivasyonel Süreçleri Etkileyen Faktörler	148
Şekil 42. Çalışmada Bağımsızlık ve Sonuçları	159
Şekil 43. İş Planlamasına Farklı Yaklaşımlar	167
Şekil 44. İş Rotasyonu ve Motivasyon Arasındaki İlişki	170
Şekil 45. Standard İş ve İş Genişletme Arasındaki Fark	171
Şekil 46. İş Genişletme Modeli	172
Şekil 47. Standard İş ve İş Zenginleştirme Arasındaki Fark	174
Şekil 48. İş zenginleştirme ve Sonuçları	175
Şekil 49. İşgören Performans Süreci	188
Şekil 50. İşletme Performansı	191
Şekil 51: Performans Değerlendirme Stratejisi	197
Şekil 52. Performans Değerlendirme Sisteminin Amaçları	200
Şekil 53. Performans Değerlendirme Şablonu	209
Şekil 54. İş Doyumu ve Performans İlişkisi	214
Şekil 55. İşgören Doyumu ve İş Performansı İlişkisi	215
Şekil 56. Performans, İş Doyumu ve Geri Bildirim İlişkisi	216
Şekil 57. Performans, Doyum, Çaba Döngüsü	217
Şekil 58. Performansın Yetenekle İlişkili Doğrusal Fonksiyonu	220
Şekil 59. Performansın Yetenek ve Motivasyonla İlişkili Fonksiyonu	220
Şekil 60. Beklenti Teorisinde Motivasyon ve Performans İlişkisi	221
Şekil 61. Motivasyon değişkenleri	221
Şekil 62. Turist Rehberlerinin Kültürlerarası Yeterlilikleri ve Ziyaretçi Memnuniyeti Arasındaki İlişki	239
Şekil 63. Turist Rehberlerinin Uzmanlık Alanları ve Yüzde dağılımları	250
Şekil 64. Araştırma Modeli	285
Şekil 65. Motivasyon Ölçeğine İlişkin Standardize Edilmiş Çözümleme Değerlerinin Diyagram Gösterimi (Standart Solution Değerleri)	311
Şekil 66. Motivasyon Ölçeğine İlişkin Standardize Edilmiş Çözümleme Değerlerinin Diyagram Gösterimi (<i>t</i> Değerleri)	312
Şekil 67. Araştırmanın Sonuç Modeli	329

EKLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
EK 1. Türkiye’de Dillere Göre Turist Rehberi Sayıları	394
EK 2. Anket Formu	395
EK 3. İş Doyumu Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Güvenirlik Analizi SPSS Sonuçları	398
EK 3. 1. İçsel Doyum Boyutlarına İlişkin Güvenirlik Analizi SPSS Sonuçları	399
EK 3. 2. Dışsal Doyum Boyutlarına İlişkin Güvenirlik Analizi SPSS Sonuçları	399
EK 4. İş Doyum Ölçeği Korelasyon Matrisi	400
EK 5. Motivasyon Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Güvenirlik Analizi SPSS Sonuçları	402
EK 5. 1. Ekonomik Motivasyon Araçlarına İlişkin Güvenirlik Analizi SPSS Sonuçları	402
EK 5. 2. Psiko-Sosyal Motivasyon Araçlarına İlişkin Güvenirlik Analizi SPSS Sonuçları	403
EK 5. 3. Örgütsel-Yönetmel Motivasyon Araçlarına İlişkin Güvenirlik Analizi SPSS Sonuçları	403
EK 6. Motivasyon Ölçeği Uyum İyiliği İstatistikleri	404
EK 7. Motivasyon Ölçeği Korelasyon Matrisi	405
EK 8. Performans Ölçeğinin Güvenirlik Analizi SPSS Sonuçları	407
EK 9. Performans Ölçeği Korelasyon Matrisi	408
EK 10. İş Doyumu, Motivasyon, Performans Ölçeği Korelasyon Matrisi	409

1. GİRİŞ

Yirminci yüzyılın ikinci yarısından itibaren, emek yoğun bir sektör olan turizm, dünya ekonomisinde en hızlı gelişen ve genişleyen sektörlerden biri haline gelmiştir. Turizm sektörü, çoğu zaman diğer birçok sektör gibi bölgesel veya ulusal kalkınma için bir araç olarak kullanılmıştır. Turizm sektörü, ülkelerin döviz girdisini arttırıcı özelliği ile yaygın biçimde gelir, iş ve vergi gelirlerinin oluşturulmasında, ödemeler dengesine pozitif yönlü katkı sağlanmasında, bölgesel ve ulusal ekonomik gelişmelere katkıda bulunmada, emek yoğun bir sektör olması sebebiyle geniş istihdam alanlarının sağlanmasında büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda turizm sektörü, ülkelerdeki işsizliği azaltıcı etkisinin olması, beraberinde gıda, inşaat, mobilya ve daha birçok sektörün de gelişimine katkıda bulunması ve gelişim gösterdiği bölge ve ülkenin ekonomisine artı değerler katması nedeniyle önemli bir sektör olarak yerini almıştır. Ayrıca, turizm sektörü, uluslararası kültürel ve toplumsal iletişimi sağlayıcı ve bütünleştirici etkisi ile dünya barışının korunmasında da büyük payı olan bir sektördür. Talebin her geçen gün artması, büyük döviz girdisi ile ekonomilere katkısının önemli olması, gelişim maliyetlerinin düşük olması, emek yoğun özellik taşıması ve işsizliği azaltıcı etkisi olması gibi pek çok nedenden dolayı, turizm sektörü hizmetler sektörü içinde önemi her geçen gün artan bir sektör olarak ulusal ve uluslararası boyutlarda inceleme alanı oluşturmaktadır.

Birleşmiş Milletler Dünya Turizm Örgütü (UNWTO)'nün verilerine göre, tüm dünyada uluslararası turist sayısı 1950 yılında 25 milyon iken, 2009 yılında 880 milyon kişiye ulaşmıştır. Uluslararası turist sayısı 2009 yılında 2008 yılına göre % -4.2'lik bir oranda gerileme göstermiştir. Uluslararası turizm gelirleri ise, 2009 yılında 611 Milyar Euro (852 Milyar Dolar)'ya ulaşmıştır. Birleşmiş Milletler Dünya Turizm Örgütü'nün tahminlerine göre ise,

uluslararası turist sayısının 2010 yılı itibariyle 1 Milyarı, 2020 yılı itibariyle de 1.6 Milyarı aşacağı öngörülmektedir (UNWTO, 2010: 4).

Türkiye'ye bakıldığında ise, turizm sektörünün özellikle 1980 yılından sonra çok büyük bir gelişme göstererek, ülke kalkınmasında lokomotif görevi üstlendiği ve devlet politikalarında desteklendiği görülmektedir. Türkiye'de uluslararası turist sayısı 2009 yılında bir önceki yıla göre % 2'lik bir değişim oranı ile 25.5 Milyona ulaşmıştır. Uluslararası turizm gelirlerinde ise Türkiye, 2009 yılında bir önceki yıla göre % -3.2 değişim oranı ile 21.3 Milyar Dolar gelir elde etmiştir. Birleşmiş Milletler Dünya Turizm Örgütü'nün verileri incelendiğinde 2009 yılında Türkiye'nin toplam uluslararası turist varışları içerisinde 7. ve toplam uluslararası turizm gelirleri içerisinde de 9. sırada yer aldığı görülmektedir. (UNWTO, 2010: 6).

Sayısal verilerden de anlaşıldığı gibi son yıllarda önemini daha da hissettirmeye başlayan turizm olgusu, büyük bir hızla gelişimine devam etmektedir. Bu gelişim sürecinde, ülke turizmin daha iyi noktalara ulaşmasında, turizm sektörü içinde faaliyet gösteren konaklama (otelcilik), rekreasyon, animasyon, yiyecek-içecek ve ulaştırma işletmeleri, tur operatörleri ve seyahat acentaları önemli bir paya sahiptirler. Özellikle kitle turizminin artış gösterdiği son yıllarda seyahat amacı ne olursa olsun seyahat acentalarına olan talep artmakta ve turizm talebinin gelişimi seyahat acentalarına daha önemli sorumluluklar yüklemektedir. Seyahat acentalarının nitelikli işgörenleri içinde turist rehberleri önemli yer tutmaktadır. Seyahat acentalarına olan talep, turist rehberlerine olan talebi de arttırmaktadır. Çünkü kataloglarla, broşürlerle, fuarlarla, diğer tanıtım ve reklam araçlarıyla kazanılan müşterilerin, sürekli müşteri haline gelebilmesinde turist rehberlerinin rolü oldukça büyüktür. Araştırmacılar da, turizmin gelişmesinde ve turistlerin satın aldıkları turların turistik deneyime dönüşmesinde, rehberlik hizmetinin ve turist rehberlerinin anahtar unsur olduğunu ortaya koymuşlardır. Turist rehberleri, turizm sektöründe çok büyük görev ve sorumluluklar yüklenmekte, turistlerin karşılanmalarından uğurlanmalarına kadar sürekli yakın ilişkide bulunacakları rehberlerinden görecekları ilgi ve

içtenlik dolu bir misafirlik duygusu ile sunulan hizmet sayesinde kendilerini rahat ve huzurlu hissetmektedirler.

Bu çalışma, Türkiye’de turist rehberlerinin iş doyumunu, motivasyonlarını ve iş performanslarını etkileyen ya da etkileyebilecek bir takım faktörlerin bulunması nedeniyle yapılmaktadır. Bu nedenle çalışmada, turizm sektörü içerisinde önemli bir yere sahip olan turist rehberlerinin iş doyumunu ve motivasyon düzeylerine etki eden faktörlerin performansla ilişkisinin belirlenmesi hedeflenmektedir.

Çalışma beş ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde giriş ana başlığı altında çalışmanın problemine, amacına, önemine, varsayımlarına, sınırlılıklarına ve tanımlarına yer verilmektedir. İkinci bölüm ilgili alanyazın bölümünden oluşmakta ve ilgili alanyazın bölümü kuramsal çerçeve ve ilgili araştırmalar olarak iki kısımda ele alınmaktadır. Kuramsal çerçeve iş doyumunu, motivasyonu, performans ve turist rehberliği alt bölümleri olmak üzere dört bölümden oluşmaktadır. İlgili araştırmalar bölümünde ise iş doyumunu, motivasyonu ve turist rehberliği ile ilgili yapılan araştırmalara yer verilmektedir. Çalışmanın üçüncü bölümünde; turist rehberlerinin iş doyumunu ve motivasyonu düzeylerine etki eden faktörlerin tespit edilerek performansla aralarında herhangi bir ilişkinin olup olmadığının belirlenmesi amacıyla yapılan araştırma süreci ve yöntemi değerlendirilmektedir. Dördüncü bölümde araştırmanın bulgularına ve son bölümde ise, araştırmanın sonuçlarına yer verilmekte ve bu sonuçlara göre öneriler geliştirilmektedir.

1. 1. Problem

Rekabetin çok yoğun yaşandığı işletmeler arasında hizmet üreten işletmeler ve dolayısıyla turizm işletmeleri için nitelikli hizmet sunmak stratejik bir öneme sahiptir. Turizm sektörü, gelecekteki gelişme potansiyeli ve yoğun rekabet ortamı nedeniyle, turizm işletmelerini varlıklarını sürdürürebilmek ve amaçlarını gerçekleştirebilmek için kaliteli hizmet üretmeye zorlamaktadır. Kaliteli hizmetin yolu ise yetenekli ve iyi motive olmuş, yüksek performansa

sahip işgörenlerden geçmektedir. İşgörenlerin performansını belirleyen iki temel etken iş doyumunu ve motivasyon düzeyidir.

İşgörenin işine devamlılığı, bağlılığı, işini çekici bulması ve verimliliği için en önemli faktörlerden biri iş doyumudur. Motivasyon, kişinin belli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri doğrultusunda davranma olayıdır. Bu da ancak işgörenin beklentilerinin karşılanması, yani iş doyumunun sağlanması ile mümkün olabilmektedir. İş doyumunu, kısaca, işgörenlerin işlerinden duydukları hoşnutluk olarak ifade edilebilir. İş doyumunu özellikle, hizmet ağırlıklı olan turizm sektöründe çalışan turist rehberleri açısından son derece büyük bir önem taşımaktadır. Çünkü son derece yorucu bir iş temposunda, farklı müşterilere hizmet veren bu işgörenlerin işinden doyum elde edememesi halinde verimli ve uyumlu çalışması, turistleri memnun etmesi mümkün olamayabilmektedir. Turist rehberlerinin iş doyumunun sağlanması, rehberler tarafından verilecek olan hizmetin kalitesinin yükselmesinde oldukça önem taşımaktadır. Bununla birlikte, iş doyumunu, işgörenin işine ve iş ortamına karşı olumlu tutumudur ve eğer işgören üzerinde iş doyumunu sağlanmazsa verilecek olan hizmetin kalitesinin düşmesi kaçınılmaz olacaktır.

Örgütsel psikoloji açısından motivasyon ise, bireysel ihtiyaçlarını doyurma isteği ile koşullanmış işgörenin örgütsel amaçlara ulaşmak için harcadığı çaba biçiminde ifade edilmektedir. Motivasyonda en önemli konu, işgörenlerin davranışlarını ve bu davranışlarının nedenlerini anlayabilmektir. Her davranışın arkasında bir ihtiyaç, önünde ise bir amaç bulunmaktadır. Bu amaçlara varmak için öncelikle işgören ihtiyaçlarının doyurulması gerekmektedir.

Diğer işletmelerde olduğu gibi turizm işletmelerinde insan emeği diğer üretim faktörleriyle birleşerek işletme amaçlarının gerçekleştirilmesine katkıda bulunmaktadır. Bununla birlikte, üretim faktörleri içerisinde en önemli ve en zor kontrol edileni emek faktörüdür. Emeği dinamik hale getirebilecek motivasyonu sağlayabilmek için özendirme araçlarına ihtiyaç duyulmaktadır. Motivasyonda özendirme araçlarının kullanılması ile varılmak istenen en

önemli amaç ise işgörenlerde daha çok çalışma isteği yaratabilecek unsurları bularak, onların ihtiyaçlarını yüksek düzeyde karşılayabilmek ve her gün işe istekle gelip, istekle çalışmalarını sağlayabilmektir. İşletmelerde oluşturulacak motivasyon planları da ekonomik, psikolojik, sosyal ve örgütsel-yönetmel başlıkları altında toplanan bu özendirme araçlarına dayandırılarak uygulanması halinde başarılı olabilecektir.

Bu kapsamda, işgören motivasyonunun yüksek olması, iş doyumunu, üretkenlik, başarı gibi yönleriyle bireyler açısından yararlar sağlarken; verimlilik artışı, personel devir hızında azalma, nitelikli işgörenleri işletmeye çekme, performansı artırma gibi yönleriyle de işletmelere büyük katkılar sağlamaktadır. Özellikle, işletmelerin üst düzeyde performansı ancak işgörenlerinin amaçları ile işletmenin amaçlarının uyduğu noktada elde edebileceği gerçeği, motivasyonun ve iş doyumunun önemini daha da arttırmaktadır. Bu kapsamda araştırmanın problemini, turizm sektöründe çalışan turist rehberlerinin iş doyum ve motivasyon düzeylerini etkileyen faktörlerin performansla ilişkisinin tespit edilmesi oluşturmaktadır.

1. 2. Amaç

Çalışmanın temel amacı, turist rehberlerinin iş doyum ve motivasyon düzeylerine etki eden faktörlerin tespit edilerek performansla aralarında herhangi bir ilişkinin olup olmadığının belirlenmesidir. Bu temel amaç doğrultusunda, aşağıdaki sorulara yanıt bulunmaya çalışılacaktır.

1. Turist rehberlerinin iş doyum düzeyi nedir?
2. Turist rehberlerinin iş doyum düzeyi, demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
4. Turist rehberlerinin iş doyumuna etki eden faktör/faktörler nelerdir?
5. Turist rehberlerinin iş doyumuna etki eden faktörler, demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
6. Turist rehberlerinin motivasyon düzeyi nedir?
7. Turist rehberlerinin motivasyon düzeyi, demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

8. Turist rehberlerinin motivasyon düzeyini etkileyen özendirme aracı / araçları nelerdir?

9. Turist rehberlerinin motivasyon düzeyini etkileyen özendirme araçları, rehberlerin demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

10. Turist rehberlerinin iş doyum ve motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

11. Turist rehberlerinin iş doyumuna etki eden faktörler ile performansları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

12. Turist rehberlerinin motivasyonuna etki eden faktörler ile performansları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

13. Turist rehberlerinin genel iş doyum düzeyi ile performansları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

14. Turist rehberlerinin genel motivasyon düzeyi ile performansları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

1. 3. Önem

Günümüzde turist rehberleri, sektörün vazgeçilmez işgörenlerinden biri haline gelmiştir. 5 yıldızlı bir hizmeti bir turist rehberiyle daha kaliteli bir hale getirmek mümkün olduğu gibi, çok kalitesiz bir düzeye de indirmek mümkündür. Bu nedenle bir turist rehberinin ülke turizminin aynası konumunda olduğu söylenebilir.

Turist rehberi, ülkeyi yerli ve yabancı turistlere en iyi biçimde tanıttacak, onlara gezileri süresince yardımcı olacak, doğru bilgileri verebilecek, Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın vermiş olduğu yetki belgesine sahip kişidir. Turist rehberleri turistlerin tur organizasyonundan ve seyahat deneyimlerinden memnun kalması, Türkiye ve Türk imajının oluşturulup tanıtılması konusunda son derece önemli ve belirleyici bir rol oynamaktadırlar. Turizm alanında faaliyet gösteren işletmeler ve rehber dışındaki diğer personel turistlerle her zaman doğrudan iletişim kurma imkânı bulamazken turist rehberleri, turistlerle doğrudan iletişim kurabilme imkânına sahiptir. Organize turlarla Türkiye'ye gelen bireysel turistlerin en uzun süre beraber olduğu ve en çok

etkilendiği kişi turist rehberleridir. İlk ziyaretlerde, T¼rkiye ve T¼rklerle ilgili izlenimlerde, oluşacak imajda rehberlerin etkisi oldukça b¼y¼kt¼r. Her zaman için turistin memnun ayrılmasında en etkili olan fakt¼rlerden biri turist rehberinin bilgisi, becerisi, tutum ve davranışlarıdır. Rehberlerin, işlerinde kendilerini mutlu hissetmeleri, işlerinden doyum sağladıkları bir ortamda çalışmaları ya da işlerinden doyum sağlama d¼zeylerinin d¼ř¼k olması, onların genel iş davranışları ¼zerinde olumlu ya da olumsuz etkiler yaratabilmekte ve işletme başarısını etkileyebilmektedir. İşine karşı olumsuz bir tutum içinde olan rehberin turistlere gereken ilgiyi g¼stermesi, ona karşı nazik ve iten davranması ve g¼ler y¼z g¼stermesi beklenemez. Dolayısıyla bu durumdan başta rehberleri çalıştıran acentalar olmak ¼zere turizm sekt¼r¼ de etkilenecektir.

Hem acentalar hem de turizm sekt¼r¼ için son derece ¼nemli bir yere sahip olan turist rehberlerinin iş doyumunu ve motivasyon d¼zeylerinin tespit edilmesi, rehberlerin iş doyumunu ve motivasyon d¼zeylerine etki eden fakt¼rlerin belirlenmesi ve bu fakt¼rlerin performansla ilişkisinin ortaya konulması işletmelerin ve sekt¼r¼n geleceği için b¼y¼k ¼nem taşımaktadır. Ayrıca yapılan araştırmalarda turist rehberlerinin iş doyumunu ve motivasyonlarını etkileyen fakt¼rleri belirleyen ve bu fakt¼rlerin performansla ilişkisini konu eden herhangi bir çalışmaya rastlanmaması konunun ¼nemini daha da arttırmaktadır.

1. 4. Varsayımlar

Araştırmanın iki temel varsayımı bulunmaktadır. Araştırmanın birinci temel varsayımına g¼re; turist rehberlerinin iş doyumunu ve motivasyonunu etkileyen fakt¼rler bulunmaktadır. Diğer bir varsayımına g¼re ise, turist rehberlerinin iş doyumunu ve motivasyon d¼zeylerini etkileyen fakt¼rler ile performansları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

1. 5. Sınırlılıklar

Bu çalışmada bazı sınırlılıklar bulunmaktadır. Türkiye’de T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı’ndan belgeli, 2008-2009 yılı itibariyle aktif olarak çalışan 9803 ve pasif olarak bulunan 3869 rehber olmak üzere toplam 13672 turist rehberi bulunmaktadır. Araştırma öncelikle turizm sektöründe aktif olarak çalışan rehberler ile sınırlandırılmıştır. Pasif rehberler ise T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı’ndan belgeli olmalarına rağmen herhangi bir nedenle rehberlik kimlik kartlarını kullanamayan ve sektörde profesyonel olarak çalışmayan rehberleri ifade etmektedir. Bu nedenle pasif rehberler araştırmanın dışında bırakılmıştır. Araştırma ayrıca Türkiye’de faaliyet gösteren seyahat acentalarında çalışan T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı’ndan belgeli turist rehberleri ile sınırlandırılmıştır. Bir seyahat acentasına bağlı olarak maaş karşılığı çalışan turist rehberleri olduğu gibi hiçbir seyahat acentasına bağlı olmadan serbest çalışan turist rehberleri de bulunmaktadır. Yapılan alanyazın taraması ve araştırmanın amacı göz önüne alındığında turist rehberlerinin iş doyum düzeyini ve motivasyonlarını etkileyen örgütsel faktörlerin de belirlenebilmesi amacıyla araştırma seyahat acentalarına bağlı olarak çalışan turist rehberleri ile sınırlandırılmıştır. Hiçbir acentaya bağlı olmadan serbest çalışan turist rehberleri araştırmanın dışında bırakılmıştır.

Turist rehberleri, turizm sektöründe dinamik ve yoğun bir çalışma ortamında hizmet vermeleri nedeniyle, rehberlerden veri toplamanın güçlüğüyle gerçekleştirildiği söylenebilir. Araştırma yapıldığı sırada turist rehberlerinin iş yoğunluklarını bahane ederek anketleri yanıtlamaktan kaçındıkları ve araştırmaya katılma isteğinin genel olarak düşük olduğu gözlemlenmiştir.

1. 6. Tanımlar

Çalışmada geçen bazı terimlerin tanımları aşağıda yer almaktadır.

Başarı güdüsü; bireylerin mükemmel sonuçlara ulaşmak, zorlu görevlerin üstesinden gelmek ve başkalarından daha iyi olmak için

çabalamalarına neden olan güçlü bir güdü olarak tanımlanmaktadır (Chen, 2008: 107).

Çalışan merkezli olmak; işgörenlere yönelik olma ve onlarla destekleyici ilişkiler geliştirmektir (Erdil ve diğerleri, 2004: 19).

Değer; tutum, davranış ve inançların formüle edildiği standartlar; bir sosyal yapının varlık, birlik, işleyiş ve devamını sağlayan, tasvip ve teşvik gören, toplumca korunmaya çalışılan kabul ve inanış olarak tanımlanmaktadır (Doğan, 2007: 38).

Devamsızlık; işgörenin çalışma programı veya planına göre, çalışması gereken zamanlarda işe gelmemesi olarak tanımlanmaktadır (Eren, 2004: 267).

Geri bildirim; bireyin işi ile ilgili eylemlerini ne derece etkin yerine getirdiğine, bu eylemlerin ne gibi sonuçlar doğurduğuna ilişkin açık, doğrudan ya da dolaylı biçimde bilgi edinebilme derecesidir (Çakır, 2001: 97).

Güdüleme; bir insanın ya da insan topluluğunun bir işi başarması için çabalarını yoğunlaştırması amacı ile gerekli olan arzuyu ve inancı o insan ya da insan grubuna vermektir (Tanrıverdi ve Oktay, 2001: 34).

Güdülenme; bir işi başarmak için duyulan arzunun ve inancın kişiler üzerinde kendi kendine veya bir başkasının etkisi ile oluşması olarak tanımlanabilir (Tanrıverdi ve Oktay, 2001: 34).

Hizmet içi eğitim; işgörenlerin işte bulunduğu süre içerisinde, bilgi, beceri ve davranışlarında kalıcı ve sürekli değişiklikler yaparak işgörenlerin işe yönelik tutumlarının değişmesine ve performanslarının artmasını sağlayıcı etkinliklerdir (Byars ve Rue, 2000: 210).

Hizmet süresi; bireyin iş hayatında geçirdiği yılların sayısını ifade etmektedir (Oshagbemi, 2000b: 214).

İletişim; örgüt içinde emir ve haberlerin yayılmasını sağlayan bir süreç olarak tanımlanmaktadır (İncir, 1990: 32-33).

İnanç; kişinin bir konu ve kişi hakkındaki düşüncelerine ait, kendisi için çıkardığı bir sonuç fikridir, düşünce oluşumudur (Altuğ, 1997: 5).

İş deneyimi; bireyin zaman içinde işine kattığı tecrübelerinin ve iş becerisinin artmasıdır (Knight ve diğerleri, 2006: 2).

İş doyumu; işgörenlerin işlerinin çeşitli yönlerine karşı beslemiş oldukları tutumların toplamıdır (Eren, 1998: 178).

İş genişletme; işin içinde yer alan görev ve sorumlulukların sayısının artırılması ve işin yatay olarak çeşitlendirilmesidir (Oral ve Kuşluyan, 1997: 110).

İş güvencesi, bireyin kıdem seviyesinde, işinden elde ettiği gelirden ve emeklilik haklarında hiçbir azalma olmadan aynı örgütte kalma durumunu ifade etmektedir (Yousef, 1998: 184).

İş güvenliği; işin yapılması sırasında işgörenlerin karşılaştığı tehlikelerin ortadan kaldırılması veya azaltılması konusunda işverene getirilen yükümlere ilişkin teknik kuralların bütünüdür (Sabuncuoğlu, 2000: 263).

İş performansı, işgörenin işinin gerektirdiği aktiviteleri yerine getirebilme yeterliliğidir (Brief, 1998: 42).

İş planlaması; bir işin metotlarını, içeriğini ve ilişkilerini yeniden düzenlemek, daha uzmanlaşmış bir hale sokmak için yapılan çalışmalardır (Oral ve Kuşluyan, 1997: 108).

İş rotasyonu; işgörenin aynı organizasyon içinde çeşitli işler arasında geçici olarak, geçiş yapması şeklinde tanımlanabilir (Greenberg ve Baron, 1997: 224).

İş yükü; belirli bir zamanda, belirli bir kalitede yapılması gereken iş miktarı şeklinde tanımlanmaktadır (Budak ve Sürgevil, 2005: 97).

İş zenginleştirme; aynı görev sayısında daha fazla sorumluluk yüklemektedir (Greenberg ve Baron, 1997: 165).

İş; insanın yaşamını sürdürmesi için gerçekleştirdiği zihinsel ve bedensel faaliyetlerin bütünüdür (Tınar, 1996: 5).

İşe bağlılık; bireylerin işleri ile kendi aralarında hissettikleri ve belirli bir mesleğe karşı verdikleri duygusal tepkiyi temel alan psikolojik bir ilişki olarak tanımlanmaktadır (Tak ve Aydemir, 2003: 725).

İşgören performansı; bir işgörenin gereksinimlerini tatmin etmek için bir işletmede görev ve sorumluluklar üstlenmesi sonucunda, istediklerini elde etmek için zaman ve çaba harcamasıdır (Uygur, 2007: 75).

İşgören devri; bir işletmede belirli bir dönemde işten ayrılanların ortalama işgören sayısına oranı şeklinde tanımlanmaktadır (Lawler III, 1994: 109).

İşin anlamlılığı; bireylerin çabalarının ve yeteneklerinin, belirli bir sonuca ulaşmada etkili olduğunu görmeleri sonucu kendilerini işe yarar, değerli ve önemli hissetmelerini sağlayan bir özellik olarak tanımlanmaktadır (Çakır, 2001: 86).

İşletme performansı; işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen çabaların değerlendirilmesidir (Şimşek, 2006: 170).

Kâra katılma; işletmenin belli bir dönemde elde ettiği karın bir kısmını işgörenlerle paylaşmasını içeren bir sistemdir (Newstrom ve Davis, 1993: 181).

Kariyer; kişisel ve organizasyonel hedeflerle doğrudan bağlantılı, kişinin hayatı boyunca yaşayacağı kısmen kontrol altında tutacağı iş tecrübesi ve aktivitesiyle bağlantılı bir süreçtir (Sabuncuoğlu, 2000: 148).

Kişilik; bireye özgü, benzersiz, çok değişken olmayan, belirli bir konuda bireyin sergilediği davranışlar, düşünceler ve duygular bütünü olarak tanımlanmaktadır (Greenberg ve Baron, 1997: 109).

Liderlik; tanımlanmış grup ve örgütsel amaçları gerçekleştirmek üzere insanları etkilenme sürecidir (Tengilimlioğlu, 2005: 26).

Moral; organizasyonun amaçlarını istekle ve gönüllü olarak gerçekleştirmeye yönelik iş doyumunu davranışdır (Deniz, 2005: 324).

Motivasyon; insanları belirli bir amaca doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için gösterilen çabaların toplamı olarak da ifade edilebilmektedir (Öztürk ve Dündar, 2003: 57).

Ödüller; maaşlara ek olarak yapılan ödemelerdir (Örücü ve diğerleri, 2005: 53).

Örgüt kültürü; örgüt üyelerince paylaşılan ve örgütü diğer örgütlerden ayıran anlam ve özelliklerin sistemli bir bütünüdür (Öztürk, 2003: 320).

Örgütsel bağlılık; bireyin çalıştığı örgütün hedeflerini ve değerlerini içselleştirmesi ve o örgüt içindeki varlığını sürdürmeyi istemesidir (Tınaz, 2005: 29).

Özerklik; işgörene işi planlama ve yürütmede kullanacağı yöntemleri saptama konusunda özgürlük ve bağımsızlık tanınmasıdır (Çakır, 2001: 97).

Performans değerlendirme; örgüt içerisinde görevleri ne olursa olsun işgörenlerin, çalışmalarını, çabalarını, davranışlarını, etkinliklerini, verimliliklerini ve kişisel özelliklerini değerlendirmeyi içeren bir süreç olarak tanımlamaktadırlar (Newstrom ve Davis, 1993: 141).

Performans; bir işin üstesinden gelmek ya da bir kimsenin üzerine düşen görevi etkin bir biçimde tamamlaması anlamına gelmektedir (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005: 280).

Primli ücret; İş hacmiyle orantılı olarak verilen ücret anlamına gelmekte ve parça başına ücretin değişik bir uygulaması olmaktadır (Karatepe, 2005b: 30).

Turist rehberleri; 25 Kasım 2005 tarih ve 26004 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanan Profesyonel Turist Rehberliği Yönetmeliği’ne göre; Yönetmelikte belirlenen usul ve esaslara uygun olarak rehberlik mesleğini icra etme yetkisini kazanmış olup, yerli veya yabancı turistlere, turistlerin gezi öncesinde seçmiş oldukları dil ile uyumlu olmak üzere, rehberlik kimlik kartlarında belirtilen dillerde rehberlik eden, onlara tanıttıkları bölgenin kültürel ve doğal mirasını aktaran, gezi programının; tur operatörü veya seyahat acentesinin yazılı belgelerinde tanımlandığı ve tüketiciye satıldığı şekilde yürütülmesini sağlayan ve gezi programını seyahat acentesi adına yöneten kişileri ifade etmektedir.

Rol belirsizliği; işgörenin yaptığı işin belirgin olmadığı ya da işgörene yeterince açık bir biçimde aktarılmadığı durumlarda gerçekleşmektedir (Davis, 1981: 39).

Rol çatışması; işgörenin işiyle ilgili birbirinin zıddı olan talep ve beklentilerle karşılaşması, farklı sorumluluk alanlarına yöneltilmesi durumunda ortaya çıkmaktadır (Knight ve diğerleri, 2006: 2).

Stres; bireysel farklar ve psikolojik süreçler yoluyla gösterilen uyumsuz bir davranış olup, kişi üzerinde aşırı psikolojik ve fiziksel baskılar yapan

herhangi bir dış ve iç hareket, durum veya olayın organizmaya yansıyan sonucudur (Okutan ve Tengilimoğlu, 2002: 17).

Terfi; işgörenin örgüt içersindeki daha üst kademedeki bir işe atanmasıdır (Bingöl, 2003: 440).

TUREB; Turist Rehberleri Birliği

Tutum; belli bir kişiye, bir duruma veya bir başka şeye karşı geliştirilen sağlam, kalıcı bir eğilim; zihinsel açıdan bir hazır oluş durumudur (Tınaz, 2005: 21-22).

TÜRSAB; Türkiye Seyahat Acentaları Birliği

Ücret; ekonomik açıdan “emeğın fiyatı”, sosyal açıdan “işgörenin geçim aracı” ve hukuki açıdan ise “işgörenin fikri ve bedeni faaliyetlerinin karşılığıdır” (Sığrı ve Basım, 2006: 136).

Yaşam doyumu; Bireyin iş, aile, sağlık, arkadaşlık ortamı gibi hayatın pek çok alanına yönelik sağladığı doyumun bir sonucudur (Rude, 2004: 1026).

Yetki devri; operasyonel ya da yönetsel karakterde bir veya birkaç anlamlı görev ya da sorumluluğun bir veya birkaç asta verilmesi olarak tanımlanmaktadır (Deniz, 2005: 164).

2. İLGİLİ ALANYAZIN

İlgili alanyazın bölümünde; iş doyumu, motivasyon, performans ve turist rehberliği ile ilgili alanyazın taraması yapılmış ve konuyla ilgili yapılan araştırmalar incelenmiştir. Kuramsal çerçeve dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, iş doyumu ile ilgili temel kavramlara yer verilmekte, iş doyumu kavramının tanımı, önemi ortaya konulmakta ve iş doyumunu etkileyen faktörler incelenmektedir. İkinci bölümde, motivasyon kavramı ve motivasyon teorileri ile ilgili olarak teorik açıklamalara yer verilmekte, motivasyon kavramının tarihsel gelişimi ve bireylerin motivasyon düzeyine etki eden faktörler incelenmektedir. Üçüncü bölümde, motivasyon ve iş doyumu ile ilişkisini belirlemek amacıyla ele alınan performans konusu ele alınmaktadır. Bu bölümde performansın tanımı, önemi, performans ölçme ve değerlendirme yöntemleri ve iş doyumu ve motivasyon ile ilişkisi incelenmektedir. Dördüncü bölümde ise; turist rehberliği, mesleğin özellikleri ve çalışma koşulları incelenmektedir. İlgili araştırmalar bölümünde ise iş doyumu, motivasyon ve turist rehberliği ile ilgili yapılan araştırmalar ve sonuçları incelenmektedir.

2.1. KURAMSAL ÇERÇEVE

İş hayatı; insan yaşamının en önemli yönlerinden birini oluşturmakta ve insanlar yaşamlarının büyük bir bölümünü bir iş yaparak geçirmektedirler. Eğer, yapılan iş, bireyin istediği gibi sonuçlandıysa birey motive olmakta ve doyum elde etmekte, sonuç beklenen düzeyde değil ise birey için iş doyumsuzluğu söz konusu olmaktadır. Ayrıca işgören motivasyonunun ve iş doyumunun yüksek olması, hem performans artışı, üretkenlik ve başarı gibi yönleriyle bireyler açısından yararlar sağlarken; hem de verimlilik artışı, düşük düzeyli personel devir hızı, nitelikli işgörenleri işletmeye çekme gibi yönleriyle de işletmelere büyük katkılar sağlamaktadır. Özellikle, işletmelerin

üst düzeyde başarıyı ancak işgörenlerinin amaçları ile işletmenin amaçlarının uyduğu noktada elde edebileceği gerçeği, motivasyonun ve iş doyumunun önemini daha da arttırmaktadır.

2.1.1. İŞ DOYUMU

İnsan yaşamında çalışmak ve bir işe sahip olmak çok önemli bir yere sahiptir (Acar, 2007: 1). Çünkü insanın içinde yaşadığı çevrelerden biri iş çevresi olmakla birlikte (Uçkun ve diğerleri, 2004: 39), insan yaşamının yaklaşık üçte biri çalışarak geçmektedir (Özgen ve diğerleri, 2002: 327). İşin bireylerin yaşamının önemli bir parçası olması, onun yerine getirdiği fonksiyonlardan kaynaklanmaktadır. İş, bireylerin ekonomik, psikolojik ve sosyal boyutlardaki çeşitli ihtiyaçlarını karşılamasına olanak yaratarak yaşamlarında önemli bir rol oynamaktadır (Sarabakhsh ve diğerleri, 1989: 239). İş karşılığında elde edilen kazanç, üretilen mal, hizmet veya bilgi, işin ekonomik boyuttaki fonksiyonunu ifade etmektedir. Bireyler, işlerinde ekonomik bir değer yaratmakta ve karşılığında bir kazanç elde etmektedirler (Çakır, 2001: 29). Çalışma karşılığı elde edilen kazanç, yiyecek, barınma, ulaşım ve benzeri giderlerin sağlanmasında kullanılmaktadır (Tavmergen, 2000: 80).

Genellikle iş kavramıyla, çalışma, istihdam, emek ya da meslek kavramlarının aynı anlamda kullanıldığı görülmektedir (Tınar, 1996: 3). İş ekonomik, sosyolojik ve psikolojik anlamda tanımlanabilir. Ekonomik anlamda iş, bireyin yaşamını sürdürmek ya da belirli bir düzeye yükseltmek amacıyla giriştiği bedensel ve düşünsel çabadır (Sabuncuoğlu, 1997: 15). Toplumsal anlamda iş, çalışma yaşamında başkalarıyla ilişki kurarak onlarla birlikte yaşama çabasıdır. Psikolojik anlamda ise iş, işgörene saygınlık ve doyum sağlayan bir olgudur (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001: 4). Psikolojik anlamda iş, istenen amacı en etkin ve etkili şekilde başarmak için iç ve dış çevrelerin becerili bir biçimde örgütlenmesi, değiştirilmesi ve kontrolü şeklinde tanımlanmaktadır (Baysal, 1993: 6). İş, genel bir tanımla, insanın yaşamını sürdürmesi için gerçekleştirdiği zihinsel ve bedensel faaliyetlerin bütünüdür.

Bireysel ve toplumsal ihtiyaçların karşılanma sürecinde önemli bir etken olan iş, gerçekleştirilme sürecinde bir zahmet olabilirken aynı zamanda, gurur duyulacak bir sevinç ve mutluluk kaynağı olarak da algılanabilir (Tınar, 1996: 5). Diğer bir tanıma göre iş; bireylerin sosyal, ekonomik, kültürel ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılamak üzere, bir organizasyon içinde ve belirli bir ücret karşılığında yerine getirmek üzere üstlendikleri görevler olarak ifade edilmektedir (Acar, 2007: 2).

İş, cret için mal ve hizmet üretiminde sürekli istihdam demektir. Bu tanımından hareketle işin  önemli özelliği ortaya çıkmaktadır. Bunlar, işin sürekli olması, mal ve hizmet rimiyle sonuçlanması ve ücret için gerçekleştirilmesidir. Burada verilen tüm bu tanımlardan ve işin çalışmayla olan farkından yola çıkılarak, iş kavramı "bedensel, zihinsel ve ruhsal enerji harcayarak maddi bir ücret karşılığında bireyin başkaları için değerli mal ve hizmetler ürettiği amaçlı ve sürekli bir faaliyet" olarak tanımlanmaktadır (Kapız, 2001).

İşin birey açısından yüklendiği yeni anlamlar ve işlevler artık sadece fiziksel yaşamı devam ettirmeye yönelik değil, aynı zamanda sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını da sağlamaya yöneliktir. Çalışma ile birey sadece maddi kazanımlar (ekonomik anlamda gelir) elde etmekle kalmamakta, aynı zamanda da işinden mutluluk duyması, başarı kazanması, tanınması, takdir görmesi, kendini ispatlaması ve doyum sağlaması gibi psikolojik kazanımlar da elde etmektedir (Kalleberg ve Loscocco, 1983: 78). Ayrıca, işin bireylerin sosyal statülerini belirleme, başka insanlarla tanışıp yeni ilişkiler kurmayı sağlama, topluma yararlı olma duygusu verme gibi sosyal fonksiyonları da bulunmaktadır (Baysal, 1993: 6). İşin sosyal yönünün bireye kazandırdıkları, iş doyumunun önemli bir parçasını oluşturmaktadır (Diaz ve Park, 1992: 42). Dolayısıyla, işin anlamı ve işlevleri öncelikle birey ve daha sonra da bireyin ailesi için daha da önemli bir hale gelmiştir. İşin bazı anlam ve işlevleri aşağıda sıralanmaktadır (Kapız, 2001);

- İş, bir kimlik ve statü kaynağıdır. Bireyin bir aidiyet ve kimlik duygusu oluşturmasında iş rolü çok önemlidir. Bir işin yapılabilmesi için gerekli bilgi,

beceri ve yeteneklere sahip olma deneyimi, bireysel kimliğin gelişmesini sağlayan bir fırsattır. İşgörene ve onun ailesine sosyal bir statü sağlamaktadır. Ancak iş kimliği emeklilik ve işsizlik durumunda kaybedilebilmektedir. İş, aile dışında arkadaşlık ilişkilerinin ve sosyal iletişimin bir kaynağı olarak, hem aile ilişkilerinden duygusal bir kaçış, hem de kişisel ilişkiler alanını zenginleştirmektedir.

- İş, düzenli ve zorunlu bir faaliyet kaynağıdır. Bireyin zamanını planlamakta, böylece belirli bir düzen içinde yaşam gereksinimini karşılama ve zamanın periyodik olarak algılanmasını sağlayarak önceden belirlenen zamanlarda çalışmakta ve dinlenmektedir.

- İş, bir amaç duygusu kaynağı olarak da yaratıcılık, egemenlik ve amaç duygusu sağlamaktadır. İş bireyin başkalarından bağımsız olarak yaşam amaçlarını gerçekleştirmesine ve başarmasına yardımcı olmaktadır.

- İş, gelir ve kontrol kaynağıdır. Emeği karşılığı aldığı ücret, yaşamını sürdürmesini sağladığı gibi, boş zamanını bağımsız ve özgürce belirlemesini sağlamaktadır. Bireyin ve ailesinin hem yaşam standardını belirler, hem de buna bağlı olarak boş zaman aktivitelerini düzenlemesinde etkin olmaktadır.

- Bireylerin işten almayı bekledikleri ödül ise, ücret ve çalışma koşullarının iyileştirilmesinden çok, içsel başarı, kişisel becerilerini kullanabilme ve kişisel gelişimlerini sağlayabilmektir.

Bir işe sahip olmanın, üretebilmenin verdiği gurur, elde edilen başarının yarattığı duygu, işini sevme ve anlamlı bir eylemde bulunma gibi çeşitli psikolojik fonksiyonlar iş doyumunun insan hayatında önemli bir yere sahip olduğunu göstermektedir (Acar, 2007: 2). Aynı zamanda yoğun rekabetin yaşandığı dünya pazarlarında, işletmelerin ayakta durabilmeleri ve rekabet edebilmeleri için sahip oldukları kaynakları etkili ve verimli biçimde kullanmaları ve böylece genel performanslarını artırmaları gerekmektedir. İşletmelerin en önemli ve değişkenliği en yüksek kaynaklarından birisi işgörenleridir ve işgörenlerin performansı işletmelerin başarısını etkileyen faktörlerin başında gelmektedir. İşgörenlerin yüksek performans gösterebilmeleri ve verimli bir şekilde çalışabilmeleri ise, onların işlerinden doyum elde etmelerine bağlıdır (Erdil ve diğerleri, 2004: 17-18).

2.1.1.1. İş Doyumu Kavramının Tanımı

Kişisel, duygusal ve sosyal nitelikli bir kavram olan doyum, bir başka birey tarafından doğrudan gözlenemeyen, yalnızca ilgili birey tarafından hissedilerek tanımlanabilen ve ifade edilebilen iç zevki veya iç huzuru yansıtmaktadır (Örücü ve diğerleri, 2006: 40). Bir diğer tanıma göre doyum, istenen bir şeyin gerçekleşmesini sağlama, gönül doygunluğuna erme anlamlarını taşımaktadır. Aynı zamanda doyum ihtiyaçlarının tatmin edilmesi sonucu oluşan mutluluk durumu olarak da tanımlanmaktadır (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 124).

Doyum kavramının yorumlanmasında iki temel ilke bulunmaktadır. Bu ilkelerden birincisi doyum bir süreç, ikincisi ise bir sonuç olarak görmektedir (Naktiyok, 2002: 168). Doyum, bir süreç olarak ele alındığında, doyumun kendisinden ziyade temelinde yatan unsurlar ve psikolojik süreçler üzerinde durulduğu görülmektedir. Süreç olarak doyum, alınan ve beklenen arasındaki bir değerlendirmeyi ortaya koymaktadır. Sonuç açısından ise doyum, beklentilerin karşılanmasını ifade etmektedir (Yapraklı ve Yılmaz, 2007a: 67).

Doyum, bireyin mutlu olmasını ve yaşamından, işinden, ilişkilerinden ve çevresinden memnuniyet duymasını ifade etmektedir (Örücü ve diğerleri, 2006: 40). Bu nedenle pek çok doyum çeşidinden söz etmek mümkündür. Bunlardan biri de iş doyumudur. İş doyumunu örgütsel davranışın ve insan kaynakları yönetiminin en önemli inceleme alanlarından biri olmuştur (Topçu, 2003: 18). Luthans (1992), iş doyumunun üç önemli boyutundan söz etmektedir (Luthans, 1992: 114). Bu üç önemli boyut şunlardır:

- İş doyumunu, bir iş durumuna duygusal yanıtıdır. Böyle olunca görülemez, sadece ifade edilebilir. Bu nedenle iş doyumunun net bir tanımı oluşturulamamıştır (Baş, 2002: 20).

- İş doyumunu genellikle kazançların ne ölçüde karşılandığı veya beklentilerinin ne ölçüde aşıldığının belirlenmesidir.

- İş doyumunu, birbiriyle ilişkili çeşitli tutumları temsil etmektedir. Bunlar, işin kendisi, ücret, terfi imkânları, yönetim tarzı, çalışma arkadaşları vb.dir.

İş doyumunu, işten tatmin kavramı, güdülenme, moral, işle özdeşleşme, işi çekici bulma kavramlarıyla yakından ilgilidir. Güdülerin bir amaca doğru çaba harcamayı gerektirmesine karşılık, iş doyumunu, işe bağlı olarak memnun olmayı göstermektedir. Bu yönü ile iş doyumunu insanın işini ve iş yaşamını değerlendirmesi sonucu elde ettiği haz duygusudur (Başaran, 1991: 36-37).

İş doyumunu, basit bir ifadeyle bir işgörenin işi ile ne kadar mutlu olduğunun göstergesidir (Vieira, 2005: 39). İş doyumunu, işgörenin çalışma yaşamında aldığı haz, mutluluk ve doyumunu ifade etmektedir (Keser, 2005a: 54). İş doyumunu, işgörenlerin işlerinden duydukları hoşnutluk ya da hoşnutsuzluktur. İşe karşı duyulan hoşnutluk iş doyumunu, işe karşı duyulan hoşnutsuzluk ise iş doyumsuzluğunu göstermektedir (Günbayı, 2000: 3; Özdemir, 2006a: 70). İş doyumunu işin özellikleriyle (özerklik, iş çeşitliliği, iş tanımı, geri bildirim, arkadaşlık ilişkileri) işgörenlerin istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşmektedir (Ghiselli ve diğerleri, 2001: 29). Buradan hareketle bireyin iş yerinde yüksek iş doyumunu hissetmesi, bu kişinin genelde işini sevdiği ve işine olumlu yönde değer verdiği sonucunu ortaya koymaktadır (Akçadağ ve Özdemir, 2005: 172).

Locke'a göre (1983) iş doyumunu, işgörenlerin iş ve tecrübelerini değerlendirmeleri sonucu ortaya çıkan duygusal ve hoşça giden bir durumu ifade etmektedir. Ayrıca Locke (1983), iş doyumunun; bir bireyin işini ya da işle ilgili yaşantısını, memnuniyet verici ya da olumlu bir duygu ile sonuçlanan bir durum olarak takdir etmesi sonucunda gerçekleşeceğini belirtmektedir (Testa, 1999: 155). Robbins (1989) iş doyumunu bir işgörenin genel olarak işine bakışı olarak tanımlamıştır (Robbins, 1989: 130). Oysa iş doyumunu, bütün olarak işe ilişkin bir tutum şeklinde ele alınabileceği gibi, işin çeşitli yönlerine ve özelliklerine ilişkin bir tutum şeklinde de ele alınmaktadır. İşgören işin bir yönünden doyum sağladıysa işin başka yönlerinden doyum sağlayamayabilir (Kalleberg, 1977: 126). Eren (1998: 178) iş doyumunu, işgörenlerin işlerinin çeşitli yönlerine karşı beslemiş oldukları tutumların toplamı olarak tanımlamakta ve iş doyumunu elde edilen sonuçların beklentileri ne kadar karşıladığı ile ilgili olduğunu belirtmektedir. İş doyumunu ile ilgili yapılan diğer tanımlar Çizelge 1'de verilmektedir.

Çizelge 1. İş Doymu Tanımları

Yazar Adı	Yıl ve Sayfa Numarası	Tanım
Speroff	(1955: 69)	İş doymu; bireyin işine, çalışma arkadaşlarına, yönetimin tutum ve davranışlarına, yönetime duyduğu güvene karşı gösterdiği tepkileridir.
Dunn	(1972: 26)	İş doymu; işgörenin işi hakkında hissettiği herşeydir.
Schneider ve Snyder	(1975: 31)	İş doymu, iş şartlarının (işin kendisi, yönetimin tutumu) ya da işten elde edilen sonuçların (ücret, iş güvenliği) kişisel bir değerlendirmesidir.
Kalleberg	(1977: 126)	İş doymu; işgörenin mevcut işine ve iş özelliklerine yönelik genel duygusal tutumdur.
Cranny, Smith ve Stone	(1992: 1)	İş doymu, bir bireyin beklentileri ile beklentilerinin karşılanması arasında yaptığı karşılaştırmalar sonucunda kişinin işine karşı beslediği duygusal tepkidir.
Miner	(1992: 116)	İş doymu, bireyin davranışlarına yön veren bir tutumdur.
Lawler	(1994: 96)	İş doymu; işgörenin işten beklentileri ve iş çıktıları arasındaki ilişkidir.
Scandura ve Lankau	(1997: 397)	İş doymu; işgörenin işi ve iş çevresiyle ilgili olarak yaptığı genel değerlendirmelerin bir sonucudur.
Spector	(1997: 2)	İş doymu; genel olarak işgörenin işi ya da işin farklı boyutları hakkında neler hissettiği veya nasıl hissettiğidir.
Greenberg ve Baron	(1997: 178)	İş doymu; bireylerin işlerine yönelik bilişsel, duygusal ve davranışsal tepkisidir.
Testa	(1999: 155)	İş doymu; bir işgörenin işini, işle ilgili deneyimlerini, memnuniyet verici ya da olumlu bir duygu ile sonuçlanan bir durum olarak takdir etmesi sonucunda gerçekleşmektedir.
Green ve Butkus	(1999: 16)	Çaba → Performans → Çıktılar → İş (Zam- Doyumu ödülleri)
Oshagbemi	(2000a: 88)	İş doymu; bireyin işine yönelik arzulanan, beklenen ya da hakedilen çıktılar ile gerçek çıktıların kıyaslanması ile ortaya çıkan sonuçlara gösterdiği duygusal tepkidir.
Lam ve diğerleri	(2001b: 36)	İş doymu; işin özelliklerine yönelik işgörenin gösterdiği tutumdur.
Lund	(2003: 222)	Bireyin işinden ne beklediği ile işinin kendisine ne sunduğu arasında algılanan fonksiyon ilişkisidir.
Davis	(2004: 496)	İş doymu; işgörenin işine ya da iş durumuna yönelik beslediği olumlu duyguların toplamıdır.
Kim ve diğerleri	(2005: 174)	İş doymu; işgörenin işine yönelik genel duygusal değerlendirmesidir.
Dhanasarnsilp ve diğerleri	(2006: 161-162)	İş doymu; bireyin işine yönelik tutumdur. İş doymu; hem bireyin bugünkü ihtiyaçlarını karşılayan hem de gelecekteki ihtiyaçlarının karşılanmasını taahhüt eden işe yönelik geliştirdiği tutumun bir sonucudur.
Hwang ve Kuo	(2006: 254)	İşgörenin işinden neler beklediği, istediği ve işini nasıl değerlendirdiği ile ilgili varılan sonucun olumlu duygusal cevabıdır.
Chen Yi	(2007: 73)	İş doymu; işgörenin işine yönelik zihinsel, duygusal ve fiziksel duygularını ifade etmektedir. İş doymu; işgörenlerin işlerine yönelik (çoğunlukla) duygusal (hem olumlu hem olumsuz) tepkilerinin ölçümüdür.
Chen	(2008: 106)	İş doymu, bireylerin işlerine yönelik duygu, tutum ve tercihlerini ifade etmektedir.

Yapılan tanımlar incelendiğinde iş doyumuyla ilgili etmenler şöyle sıralanmaktadır (Özdemir, 2006a: 70):

- İş doyumunu, işgörenin yaptığı işe karşılık olarak, elde ettiği maddi ve maddi olmayan çıkarlarla ilgilidir. Bir işgören, çalışması karşılığında elde ettiği ücret, sosyal haklar, saygınlık ve yetkilendirme düzeyi ölçüsünde doyuma ulaşacaktır. Bunun yanı sıra, işgörenin elde ettiği bu çıkarların, örgütsel iklim içerisinde adil bir şekilde dağıtıldığı kanısında olması gerekmektedir.

- Bir işgören becerilerini, deneyimlerini ve kişisel meraklarını karşılayan görevlerini yerine getirmekten dolayı doyuma ulaşmaktadır. Bunun yanı sıra, işgörenin, yaptığı işin, gerektirdiği niteliklerle, kendisinin sahip olduğu özellikler arasında tam bir uyumun sağlanması gerekmektedir.

- İş doyumunu, iş ortamındaki olumlu ilişkilerle de ilgilidir. Bu nedenle bir işgörenin görevlerini yerine getirdiği işletmenin herhangi bir alt grubuna ait olmasından dolayı duyduğu mutluluk da, iş doyumunu içinde düşünülmektedir. Burada sözü edilen grup, bireyin iş arkadaşlarına olan sevgi ve bağlılığı açısından tanımlanan mutluluk duygusunu veren gruptur.

- İş doyumunu, örgütün genel durumuyla ilgilidir; işgörenin doyum duygusunda, örgütün başlıca politikaları, genel personel uygulamaları ve toplumdaki statüsü rol oynamaktadır.

- İş doyumunu, işgörene yönelik üstünün tutumuyla da ilgilidir; üstün, işgörene karşı olumlu tutumu, ona değer vermesi, onunla ilgili konularda yetkilendirmenin gerçekleştirilmesi ve kararlara katılımının sağlanması bireyin işinde mutlu olmasına neden olan ayrı bir etmendir.

- İş doyumunu zaman içerisinde farklılık gösteren bir kavramdır. İş değiştirme, terfi, yaşam tarzında meydana gelen değişiklik gibi işletme içi ve işletme dışı sosyal ve ekonomik durumlarda meydana gelen değişimlere bağlı olarak iş doyumunu artmakta ya da azalmaktadır (Çetin, 2004a: 70).

2.1.1.2. İş Doymu İle İlgili Teoriler

İş doymu ile ilgili teoriler motivasyon ve performans ilişkilerine göre değerlendirilmiştir. Motivasyon ve iş doymu ilişkisine yönelik teoriler kapsam teorileri, performans ve iş doymu ilişkisine yönelik teoriler de beklenti teorileri olarak adlandırılmaktadır (Lawler III, 1994: 84).

2.1.1.2.1. Kapsam Teorileri

Bireyin gereksinimlerinden yola çıkarak oluşturulan iş doym teorileri, motivasyon kuramlarına dayanmaktadır (Brief, 1998: 20). Ancak, insan davranışlarının karmaşıklığı nedeniyle, motivasyon kuramlarının herhangi birisinin tek başına motivasyon ve iş doymu konusunu bir bütünlük içerisinde açıklayamamaktadır (Toker, 2007: 94). Bu kapsamda, iş doymunu açıklamak için çok sayıda teorik ve görgül çalışmalar yapılmıştır. Maslow'un (1943) İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, Herzberg'in (1966) Çift Faktör Teorisi, McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi ve Alderfer'in ERG Teorisi birer kapsam teorisi olmakla birlikte, iş doymunu ilk inceleyen başlıca çalışmalar olmuşlardır (Brief, 1998: 20).

2.1.1.2.2. Beklenti Teorileri

Maslow'un geliştirdiği gereksinimler kuramında ve Herzberg'in iki etmenli kuramında, insan davranışlarına etki eden gereksinimler üzerinde durulmuş ve gereksinimlerin varlığının davranışları yönlendireceği varsayımı kabul edilmiştir. Ancak, gereksinimlerin varlığının davranışı başlatmaya yetmeyeceği, ayrıca kişinin davranışta bulunması için bu davranışın gereksinimi gidermede amaca ulaşacağı yolunda bir beklentinin de olması gerektiği ileri sürülmüş ve bu görüşe dayanan kuramlar geliştirilmiştir (İncir, 1990: 11). Beklenti teorileri Victor Vroom'un Beklenti Kuramı, Lawler ve Porter'in Sonuçsal Şartlandırma Teorisi, J. Stacy Adams'ın Eşitlik Teorisi ve Locke'un Amaç Teorisi' den oluşmaktadır.

İş doyumunu açıklayan kapsam teorileri; iş doyumunu tanımlamak için ihtiyaçların doyumunu ve kazanılan içsel ve dışsal faktörleri incelemektedir. Beklenti teorileri ise iş doyumunu tanımlamak için değerlerin, beklentilerin ve ihtiyaçların etkileşimini incelemektedir. Çizelge 2’de iş doyumunu açıklayan kapsam ve beklenti teorilerinin karşılaştırması yer almaktadır.

Çizelge 2. İş Doyumu Teorilerinin Karşılaştırması

KAPSAM TEORİLERİ	BEKLENTİ TEORİLERİ
Abraham H. Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi	Victor Vroom’un Beklenti Kuramı
Beş bireysel ihtiyaç: Fizyolojik, güvenlik, ait olma ve sevilme, benlik ve kendini gerçekleştirme	İş doyumunu için beklenen ödüllerin ve güven düzeyinin tanımlanması için üç değişken: (hoş) beklenti, birleşme değeri (ödül değerinin algılanması) ve ölçülebilirlik.
Herzberg (Çift Faktör) Teorisi	J. Stacy Adams’ın Eşitlik Teorisi
İş doyumunun motive edici ve hijyen faktörlerini ölçer: <ul style="list-style-type: none"> Motive edici (içsel) faktörler: Başarı, terfi, gelişim şansı, takdir, sorumluluk. Hijyen (dışsal) faktörleri: İşletme politikaları ve yönetim, bireysel ilişkiler, iş güvenliği, özel hayat, ücret, statü ve çalışma şartları. 	Çalışanın çıktı-girdi oranının ölçüm temelinde bireyin kendi iş doyumunu ve eşit düzey çalışanların karşılaştırmasını ortaya koyar (yaptığım işin ödülünü yeterli olarak alıyor muyum ve benim ödülleri eşit düzeydeki çalışanlarla eşit mi?)
Mc Clelland’ın Başarma İhtiyacı Teorisi	Lawler ve Porter’in Sonuçsal Şartlandırma Teorisi
İhtiyaçların öğrenmeyle sonradan kazanılacağını önerir ve üç grup ihtiyaç belirtir: ilişki kurma ihtiyacı, güç kazanma ihtiyacı ve başarıma ihtiyacı.	Belirli ödül ve ceza uygulaması ile arzu edilen davranışlar kuvvetlendirilir ve arzu edilmeyen davranışlar zayıflatılabilir.
Alderfer’in ERG Teorisi	Locke’un Amaç Teorisi
ERG teorisi, organizasyonun ortaya koydukları içindeki insan ihtiyaçlarını tesis etmeye çalışır. Alderfer, Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisini üç kategoride toplar. Var olma, beraber olma ve gelişme.	Sahip olunan amaçların ulaşılabilirlik derecesi ile kişilerin gösterecekleri performans ve motivasyon arasında ilişki vardır.

Kaynak: Gülnar, Birol. (2007), *Örgütlerde İletişim ve İş Doyumu*, İstanbul: Literatürk Yayınları, s. 187’den derlenmiştir.

2.1.1.3. İş Doyumunun Önemi

İş doyumunu kavramı, ilk kez 1920’lerde ortaya atılmış, önemi 1930-1940’lı yıllarda anlaşılmıştır. İş doyumunun önemini bireysel ve örgütsel açıdan ele almak mümkündür. Bireysel açıdan önemli olmasının nedenlerinden biri, yaşam doyumunu ile ilişkili olmasıdır. Bu durum kişinin fizik ve ruh sağlığını doğrudan etkilemektedir (Sevimli ve İşcan, 2005: 55). Bir işgören gününün büyük bir bölümünü işyerinde geçiriyor ve bu durum

emeklilik dönemi gelinceye kadar yıllarca sürüyorsa, işgörenin yaşamında mutlu olabilmesi için işinden doyum sağlaması hem fizyolojik hem de psikolojik durumu açısından da önem taşımaktadır (Dönmez ve Birdir, 2007: 505). Diğer bir nedeni ise üretkenlikle ilgilidir ve iş doyumsuzluğunun yarattığı dolaylı etkiler (stres gibi) konuyu önemli kılmaktadır (Sevimli ve İşcan, 2005: 55). Araştırmalar sağlık ile iş doyumunun ilişkili olduğunu göstermekte ve iş doyumsuzluğunun; stres, çatışma ve sıkıntıya yol açtığını ifade etmektedirler (Çetinkanat, 2000: 5). Aynı zamanda iş doyumsuzluğu işten gönüllü olarak ayrılma, işe geç gelme veya hiç gelmeme ve işle ilgili davranış bozuklukları ile ilişkilendirilmektedir (Çarıkçı ve Oksay, 2004: 158).

İş doyumunu, bireyin genelde yaşama bakış açılarını belirlemektedir. İş doyumunu yüksek olan bireylerin fizik ve ruh sağlıkları iyi, davranış bozuklukları oldukça azdır. İşgörenin kişisel güveni, iş arkadaşlarıyla yardımlaşması, uyumu ve işbirliği artmaktadır. İş doyumunu ile birlikte kaygı ile kaygının beraberinde getireceği rahatsızlıklar azalmaktadır. İş doyumunu, bireyin gizli gerilimlerin giderilmesi, isteklerin gerçekleşmesini sağlamaktadır. Bireyler yeni görevlerini hızla öğrenebilmektedirler. Ayrıca, iş kazaları oldukça düşük seviyede olmaktadır. Örgüt içindeki iş doyum düzeyi bireylerin başka iş arama eğilimlerini azaltmaktadır (Ölçüm, 2004: 70-71).

İş doyumunu örgütsel açıdan da büyük önem taşımaktadır. Yoğun rekabet ortamında işletmelerin ayakta kalabilmeleri, rekabet edebilmeleri, sahip oldukları kaynakları en etkili ve verimli şekilde kullanmaları açısından işgörenlerin iş doyumunun sağlanması işletme başarısının belirleyici faktörü ve en temel işletme amaçlarından biri haline gelmiştir. (Bernal ve diğerleri, 2005: 279-280). İşletmelerin en üst düzeyde başarıyı ve uzun dönemli karlılığı ancak işgörenlerin işlerine yönelik tutumları ve davranışları ile yakalayabileceği inancı, iş doyumunun önemini daha da arttırmaktadır (Chen, 2007: 73).

Bir işletmenin hedeflerine ulaşabilmesi için, işgörenin iş doyumunu sürekli olarak yüksek tutması gerekmektedir (Brief, 1998: 10). İşletme çalışanları işlerinden doyum sağlayamaz ve kendilerini işletmenin birer

parçası olarak göremezlerse işletmeler ürün ya da hizmet kalitesinde mevcut rekabet ortamını yakalayamaz duruma gelmektedirler. (Bernal ve diğerleri, 2005: 279-280). Pek çok araştırma, işgörenin çalışma performansı ve örgütsel bağlılığı üzerinde iş doyumunun pozitif, işgören devir hızı üzerinde de negatif etkisinin olduğunu göstermiştir (Chen, 2008: 106).

İş doyumunu ile ilgili yapılan araştırmalar, işgörenin iş doyumunun, işe devamsızlık, iş gören devir hızı, etkinlik ve verimlilik, örgütün büyüme hızı, iş performansı, işletmenin rekabet gücü, işletme karlılığı, hizmet kalitesi, müşteri memnuniyeti, işletme başarısı, müşteri sadakati, müşteri odaklı davranışlar, iş stresi, motivasyon, güven duygusu, örgütsel bağlılık, işi çekici bulma, yaşam doyumunu, aile yaşamı gibi faktörler ile doğrudan ya da dolaylı bir etkileşim içinde olduğunu göstermektedir (Tarlan ve Tütüncü, 2001: 142; Türk ve diğerleri, 2003: 3; Emir ve Baytok, 2004: 254; Çarıkçı ve Oksay, 2004: 158; Akçadağ ve Özdemir, 2005: 191; Dönmez ve Birdir, 2007: 504).

İşgörenin iş doyumunun sağlanması, işgören tarafından verilecek olan hizmetin kalitesinin yükseltilmesinde büyük önem taşımaktadır (Örücü ve Esenkal, 2005:145). Araştırmacılar hizmet sektöründe müşteri memnuniyetinin sağlanmasında işgörenlerin işlerinden sağlayacakları doyumun çok önemli bir yeri olduğunu belirtmişlerdir (Testa ve diğerleri, 1998: 14; Spinelli ve Canavos, 2000: 29). İş doyumsuzluğu hizmet işletmelerinde müşteri ve işgören şikâyetlerinin artması, hizmet kalitesinin düşmesi, hizmetin aksaması ve tüm bunlar sebebiyle karlılığın azalmasına sebebiyet vermektedir (Malhotra ve Mukherjee, 2004: 162).

İş doyumsuzluğu, örgütün bağışıklık sistemini zayıflatmakta, iç ve dış tehditlere karşı örgütün göstermesi gereken tepkiyi zayıflatmakta ve hatta yok etmektedir (Akıncı, 2002: 3). Bu nedenle işletmelerin, işgörenlerin iş doyumunu etkileyen faktörleri belirlemesi ve bunların iyileştirilmesi için çaba harcaması önemli bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır. İşinden doyum sağlayamayan işgörende, işin yapılış koşullarından, işte kullandığı aletlerden, maddi olarak elde ettiği çıkarılardan, takdir edilme ve sosyal saygınlık eksikliğinden şikâyet ve tatminsizlikler şeklinde farklı birçok doyumsuzluk

oluşabilmektedir. İşgörende doyumsuzluk yaratan unsurlar sadece işgörenin işinden doyumsuzluk duymasına neden olmamakta aynı zamanda işi bırakıp yeni işler aramasına da sebep olmaktadır (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 2). Erdil ve diğerleri (2004), bir çalışma ortamında çalışan bir bireyin beklediği maddi ve manevi ödüllerin, gerçekleşenle aynı olması durumunda iş doyumunun mümkün olduğunu, eğer gerçekleşen durumun beklenenden daha düşük düzeyde kalması durumunda da iş doyumsuzluğunun gündeme geldiğini belirtmişlerdir (Erdil ve diğerleri, 2004: 18).

İş doyumunun sonuçları, işgörenin fiziksel ve ruhsal sağlığını, örgütün çalışma ortamını ve verimliliğini, toplumun huzurunu, ekonomik gelişmesini, tasarruf ve sosyal israf anlayışını etkilemesi açısından göz ardı edilemeyecek kadar önemlidir. Modern yönetim anlayışına göre, örgütlerin başarısı ve gösterdiği performans sadece karlılığı, pazar payı ve ödediği vergi gibi maddi verilere dayanan değişkenlere göre değil, insan boyutu ile de ölçülmelidir. Örgütler açısından iş doyumunu her şeyden önce sosyal bir sorumluluk ve etik bir gereklilik olmalıdır (Erdoğan, 1994: 378).

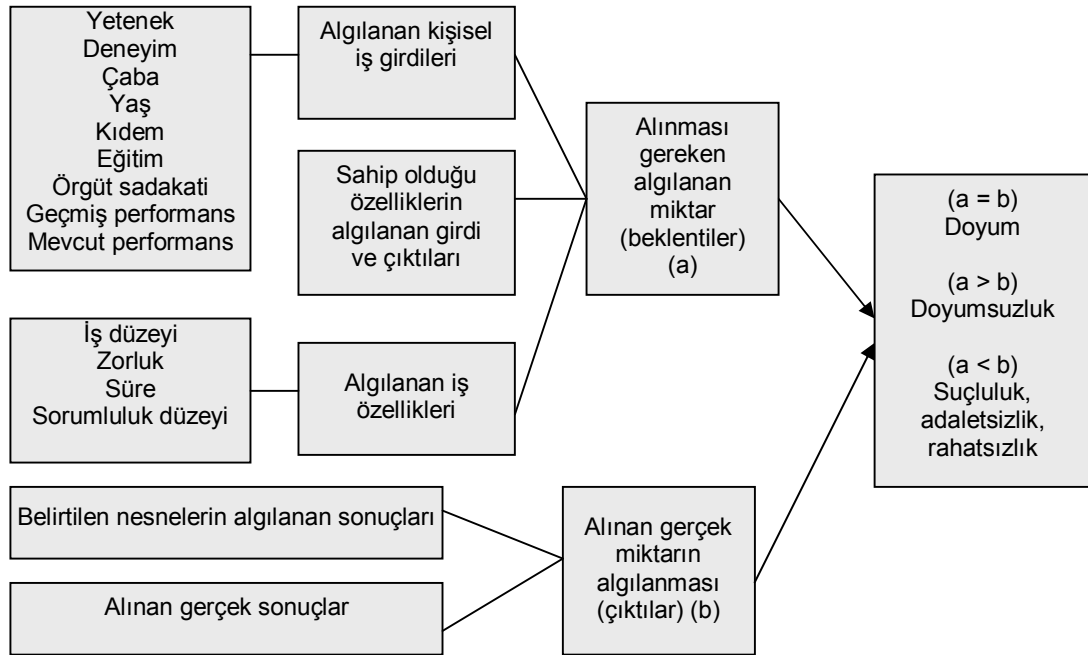
2.1.1.4. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler

İş doyumunu statik ya da durağan bir olgu değildir. Bireysel ya da başka bir takım faktörlerle iş doyumunu ya da doyumsuzluğu ortaya çıkabilmektedir (Lawler III, 1994: 73). İş doyumunu, kişiden kişiye değişen bir özellik göstermekte ve kişiye özel bir durum olarak ortaya çıkmaktadır. Bir kişi için doyum taşıyan bir iş başka birisi için doyumsuz olabilir. Yani, işgören doyumunu sağlayan iş özelliği ile algıları değişkendir. Ayrıca, iş özelliğinin doyumunu kişi için zamanla değişebilmekte ve aynı özellik zaman geçtikçe kişiyi tatmin etmeyebilmektedir (İmamoğlu ve diğerleri, 2004: 169). Bu da kişinin değerlerine ve değerlerinin önem derecesine göre değişmektedir. Örneğin bir kişi için yükselme olanakları birinci planda doyum sağlarken diğer bir kişi için ücret birinci planda olabilmektedir (Örücü ve diğerleri, 2006: 40). Her bireyin işinden beklentileri ve kendine göre önemli olan farklıdır. Bu yönden bakıldığında iş doyumunu kısmen kendince önemli bulunduğu ihtiyaçlarını işinin ne kadar karşıladığı ile ilgili olmaktadır (Türk ve diğerleri, 2003: 3).

İşgörenler işlerini bir bütün olarak düşündüklerinde, genel olarak memnun olabilmektedirler. Fakat fiziki ortam, ücret, kariyer ve yönetim gibi herhangi bir durumdan memnun olmayabilmektedirler (İmamoğlu ve diğerleri, 2004: 168). Locke (1976: 1308), iş doyumunun ölçülmesinde kullanılan boyutları ortaya koymuştur. Locke göre, iş doyumunun ölçülmesinde kullanılan boyutlar; işin kendisi, terfi olanakları, ücret, çalışma koşulları, işten elde edilen fayda, arkadaş ortamı, kişinin değer ve inançları ile işgörenin yöneticilerle olan ilişkileridir.

Lawler III (1994: 96-97), iş doyumunun temelde çalışanın işinden alması gerektiği inandığı iş çıktıları (beklentiler) ile alınan gerçek çıktılar arasındaki farka dayandığını belirtmektedir. Şekil 1'de iş doyumunun belirleyicileri yer almaktadır.

Şekil 1. İş Doyumunun Belirleyicileri



Kaynak: Lawler, Edward E. (1994), Motivation in Work Organizations, 1st ed. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, s. 97.

Şekil 1'e göre bireyin kişisel (yetenek, deneyim, çaba, yaş, eğitim vb) ve iş (iş düzeyi, zorluk derecesi, işin sorumluluk derecesi vb) özelliklerine göre algıladığı kişisel iş girdileri ve özellikleri, sahip olduğu özelliklerin algılanan girdi ve çıktıları işe yönelik beklentilerinin şekillenmesini sağlamaktadır. Birey işe yönelik beklentileri ile gerçek iş çıktılarını

karşılaştırmaktadır. Beklentiler çıktılara eşitse ($a=b$) doyum, beklentilerin seviyesi çıktılardan yüksek ise doyumсуuzluk ($a>b$) ve beklentiler iş çıktılarının altında ($a<b$) ise bireylerde suçluluk, adaletsizlik ve rahatsızlık oluşmaktadır (Lawler III, 1994: 96-97).

İş doyumuna etki eden faktörlerin belirlenmesi amacıyla yapılan çalışmalarda: ücret, güvenlik, terfi, liderlik, yönetim tarzı, çalışma koşulları ve iş ortamı, arkadaşlık ortamı, takdir edilme ve işin kendisi ve özellikleri, ödüller, görevlerin belirginliği, sosyal hakları, haberleşme, işin niteliği gibi faktörlerin iş doyumunu üzerinde önemli etkileri olduğu ortaya çıkmıştır (Schneider ve Snyder, 1975: 318; Doğan ve Harlak, 1991: 150; Lam, 1995: 73; Savery, 1996: 26; Berry, 1997: 8; Oshagbemi, 2000a: 88; Çetinkanat, 2000: 49; Türk ve diğerleri, 2003: 3; Friday ve Friday, 2003: 430; Erdil ve diğerleri, 2004: 19; Çetin, 2004a: 74; Akçadağ ve Özdemir, 2005: 167, Ting, 1997). Berry (1997: 8-9) tüm bu faktörlerin değişik şekillerde iş doyumunu etkilediğini ifade etmektedir ve yapılan araştırmalarda iş doyumunu etkileyen faktörler; bireysel faktörler, işin niteliğine ilişkin faktörler, örgütsel faktörler, çevresel faktörler, toplumsal faktörler ve ekonomik faktörler olarak sınıflandırılmıştır (Berry, 1997: 8-9; Oshagbemi, 2000a: 88).

2.1.1.4.1. Bireysel Faktörler

İş doyumuna veya doyumсуuzluđuna neden olan faktörler bireyden bireye büyük farklılıklar taşımaktadır. Her birey aynı etkenden diğerleri kadar etkilenmeyebilir. Bu nedenle doyum veya doyumсуuzluk örgüt içinde görülen bireysel farklılıklardan kaynaklanmaktadır (Özkalp, 2001: 72). Farklı bireysel özelliklere sahip işgörenlerin, işten algıladıkları iş doyumunu duygusu da farklı olmaktadır (Akıncı, 2002: 7; Okpara, 2006: 49). İşgörenin sahip olduğu bireysel faktörler/özellikler, iş doyumuna doğrudan sebep olmaktan ziyade farklılıkların oluşmasına dolaylı olarak neden olmaktadır (Furnham ve diğerleri, 2002: 1328).

Okpara (2006), iş doyumunu etkileyen faktörlerin başında bireysel faktörlerin geldiğini belirtmektedir. Bireysel faktörler; bireyin demografik

özellikleri (yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum, iş deneyimi, hizmet süresi) ve bireyin psiko-sosyal özellikleri (kişilik yapısı, bireyin sosyal kişiliği, ihtiyaç ve beklentileri, başarı güdüsü, takdir edilme duygusu, inançlar-değerler, kültürel farklılıklar ve tutumlar) olmak üzere sınıflandırılmıştır (Okpara, 2006: 50-51).

2.1.1.4.1.1. Bireyin Demografik Özellikleri

Bireyin demografik özelliklerinin iş doyumunu üzerinde etkisi olduğu bilinmektedir. Bireylerin doğdukları zaman, mekân ve içinde yaşadıkları toplulukların sosyal yapısına bağlı olarak sahip oldukları görece, sabit olunan yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum, iş deneyimi, hizmet süresi vb. olarak tanımlanabilecek olan demografik özellikleri, bireysel faktörler arasında sayılmakta ve iş doyumuna etki etmektedir (Sun, 2002: 35).

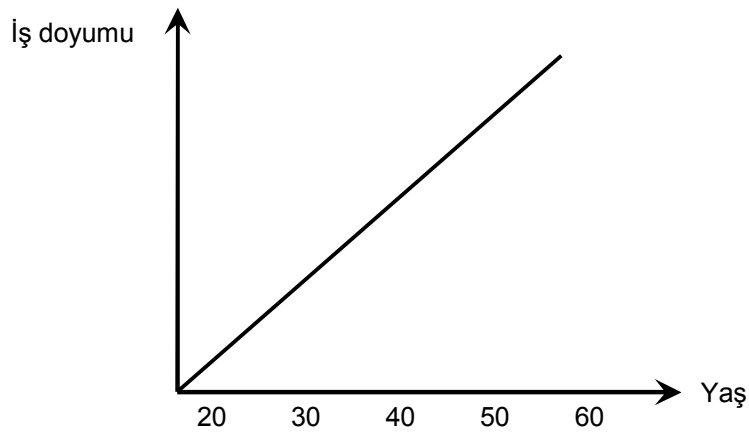
2.1.1.4.1.1.1. Yaş

Yaş, iş doyumunu belirlemede diğer faktörlerden daha fazla bir etkiye sahiptir (Örücü ve Esenkal, 2005: 147; Sıgı ve Basım, 2006: 133). Genel olarak yapılan araştırmalarda yaş ile iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu ortaya çıkmıştır. Araştırmalardan elde edilen sonuçlar genelde üç görüş altında toplanmaktadır. Bunlar; pozitif doğrusal ilişki, "U" şekli ilişkisi ve ters "U" şekli ilişkisidir.

Birinci ilişki türü olan pozitif doğrusal ilişki, iş doyumunun yaş ilerledikçe artış gösterdiği ilişkisine dayanmaktadır. Yani yaş arttıkça doyum artmaktadır (Speroff, 1955: 72; Kalleberg ve Loscocco, 1983: 78; Lee ve Wilbur, 1985: 781; Özmen ve diğerleri, 1991: 107; Günbayı, 2000: 74; Çetinkanat, 2000: 112; Keskin ve Karaman, 2002: 15; Solmuş, 2004: 187; Yılmaz ve Işık, 2004: 100; Okpara, 2006: 55; Toker, 2007: 102).

Şekil 2'de iş doyumunu ve yaş arasındaki doğrusal ilişki yer almaktadır (Güven ve diğerleri, 2005: 134; Sıgı ve Basım, 2006: 133-134; Keser, 2006a: 101).

Şekil 2. İş doyumu ve Yaş ilişkisinde Doğrusal Model



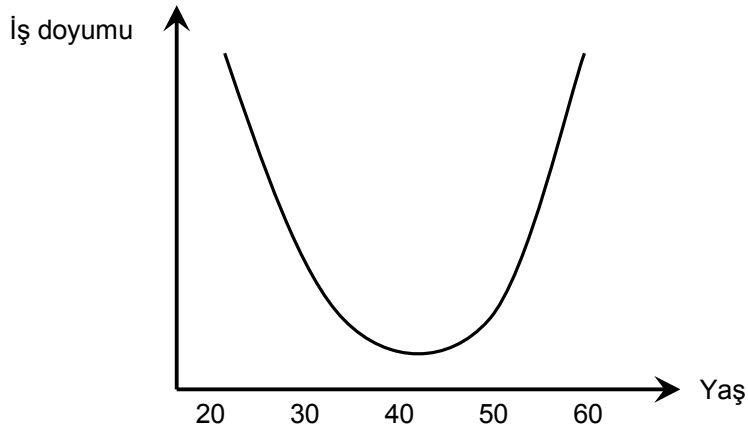
Kaynak: Keser, Aşkın. (2006), *Çalışma Yaşamında Motivasyon*, İstanbul: Alfa Aktüel Yayınları, s. 102.

Şekil 2'ye göre yaşı fazla olan işgörenler genç olan işgörenlerden daha fazla iş doyumuna sahiptirler. Bunun nedeni deneyim nedeniyle uyumun artması, yaşı fazla olan işgörenlerin daha fazla yetkiye ve genç işgörenlerden daha az beklentilere sahip olmalarıdır (Spector, 1997: 25). İşgörenler işte tecrübe ve beceri sağladıkça iş performansları artmakta ve iyi iş çıkarmanın iş doyumları üzerindeki olumlu etkisi kendini göstermektedir (Sevimli ve İşcan, 2005: 57). Yaşça daha büyük olan işgörenler açısından; kariyer beklentilerinin çoğunlukla karşılanmış olması (Janson ve Martin, 1982: 1090), ücretin yüksek düzeyde olması, işletmede uzun süredir bulunuyor olması, örgütte yüksek kademede ve sorumluluk almış olması veya beklentilerin daha az olması, kendine olan güvenin veya tecrübenin fazla olması gibi nedenlerle iş doyumları daha yüksek seviyelerde olabilmektedir (Çarıkçı, 2000: 157, Özkalp, 2001: 82; Tınaz, 2005: 28). Ayrıca işgörenlerin yaşla birlikte işe bağlı gerginliğinin azalması, daha hoşgörülü ve anlayışlı davranmaları, elde ettikleri deneyim sayesinde sorunlarla baş edebilmeyi bilmeleri (Sarker ve diğerleri, 2003: 747), genç olanların meslekte hiyerarşik düzende daha çok rutin işler yapması ve sisteme ayak uydurmada daha çok sorun yaşamaları iş doyumları ve yaş arasındaki pozitif doğrusal ilişkiyi doğurmaktadır (Keser, 2006a: 103-104).

İkinci görüşe göre, iş doyumları ile yaş arasındaki ilişki yaşa göre "U" harfi şeklinde bir eğriye uygun özellik göstermektedir (Lam ve diğerleri,

2001a: 158), yani erken yaşta “yüksek”, orta yaşlarda “düşük” ve ileri yaşlarda “yüksek” bir iş doyumunu sergilenmesi söz konusu olmaktadır. (Güven ve diğerleri, 2005: 134; Sığırı ve Basım, 2006: 133-134; Keser, 2006a: 101). İş doyumunu ile yaş arasındaki “U” şekli ilişkisi Şekil 3’te yer almaktadır.

Şekil 3. İş Doyumu İle Yaş Arasındaki “U” Şekli İlişkisi



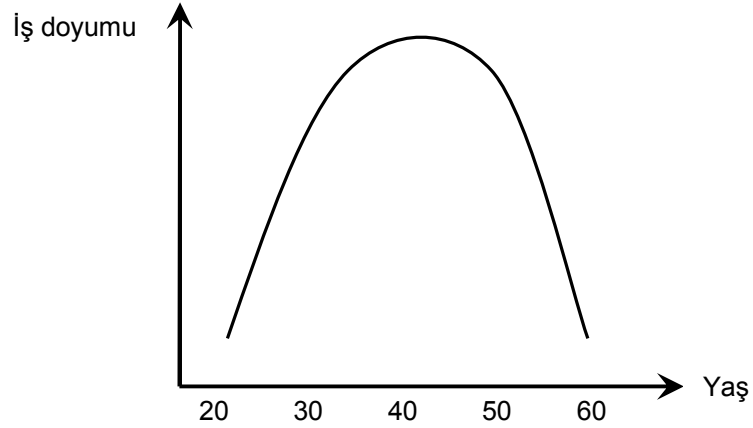
Kaynak: Keser, Aşkın. (2006), *Çalışma Yaşamında Motivasyon*, İstanbul: Alfa Aktüel Yayınları, s.106.

İş doyumunu ile yaş arasındaki “U” şekli ilişkiden ilk bahseden Herzberg (1957) olmuştur. Herzberg’in ortaya koyduğu bu modelde, bireylerin çalışmaya başladıkları 20’li yaşlarda doyum düzeyinin önemli ölçüde yüksek olduğu, yirmili yaşların sonlarında ya da 30’lu yaşların başlarında doyum düzeyinin düştüğü ve nihayet 30’lu yaşların sonlarında tekrar yükseldiği belirtilmektedir. Birey yeni bir işe girdiğinde, işe girmenin verdiği pozitif bir duyguya sahiptir ve doyum düzeyi yüksektir. Ancak zaman içinde gerek beklentilerine cevap bulamaması halinde gerekse içinde bulunduğu koşulların rutinleşmesine bağlı olarak doyum düzeyi düşebilmektedir. Bu süreçteki bireyin doyumsuzluğunu yenmek için gerçekleştireceği uğraşlar, doyum düzeyinin tekrar yükselmesini sağlayacaktır. Yaşın ilerlemesi ile başka iş değiştirme becerisinin zayıflaması, mevcut durumu kabullenir hale gelme ve gelecek beklentisinde gerçekleşen bir takım kısıtlamalar, bireyin ilerleyen yaşlarda doyum düzeyinin yükselmesine neden olmaktadır (Solmuş, 2004: 187; Keser, 2006a: 106).

Son görüş ise, ters “U” şekli ilişkisidir (Saleh ve Otis, 1964: 425). Bu görüşe göre, yaş ve iş doyumunu belirli bir yaşa kadar doğrusal artış

göstermekte ve bundan sonra düşüşe geçmektedir (Güven ve diğerleri, 2005: 134; Sığrı ve Basım, 2006: 133-134; Keser, 2006a: 101). İş doyumunu ve yaş arasındaki bu ilişki Şekil 4'te gösterilmektedir. Burada, promosyonların azalması ve emeklilik gerçeğiyle yüzleşme gibi faktörlerin etkisiyle iş doyumunun azalma eğilimi gösterdiği görülmektedir (Solmuş, 2004: 187).

Şekil 4. İş Doyumu İle Yaş Arasındaki Ters “U” Şekli İlişkisi



Kaynak: Saleh, Shoukry D. and Otis, Jay L. (1964), Age and Levels of Job Satisfaction. *Personnel Psychology*, 17 (4), s. 428.

2.1.1.4.1.1.2. Cinsiyet

İş doyumunu en fazla etkileyen kişisel özelliklerden birisi de cinsiyet faktörüdür (Çarıkçı, 2000: 161; Çarıkçı ve Oksay, 2004: 159; Özdevecioğlu, 2003a; Okpara, 2006: 50). Yapılan araştırmalarda bireyin kadın ya da erkek olmasının iş doyumunu etkilediği tespit edilmiştir (Çarıkçı, 2000: 157; Özdevecioğlu, 2003a; Doğan ve Harlak, 1991: Yılmaz ve Işık, 2004: 99; Ünal ve Sığrı, 2006: 134; Yapraklı ve Yılmaz, 2007a: 84).

Cinsiyet ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalardan bir kısmı bunların arasında belirgin bir ilişki olmadığını (İncir, 1990: 52; Fields ve Blum, 1997: 190; Günbayı, 2000: 72; Özkalp, 2001: 83; Toker, 2007: 103; Theodossiou ve Vasileiou, 2007: 80) bazı araştırmalarda, erkeklerin iş doyumlarının kadınlardan daha yüksek olduğu (Keser, 2006b: 116; Okpara, 2006: 56), bazı araştırmalarda ise kadın işgörenlerin iş doyumlarının erkek

işgörenlerden daha fazla olduğu ortaya çıkmıştır (Kirel, 1999: 117; Hançer ve George, 2003: 96).

Okpara (2006), erkeklerin kadınlardan daha fazla iş doyumuna sahip olmalarının en önemli nedenleri arasında, erkeklerin üst kademelerde (yönetici/denetleyici) daha fazla yer almalarına dayandığını belirtmektedir (Okpara, 2006: 51). Ayrıca erkeklerin iş doyumunun daha yüksek olmasının altında yatan sebeplerden bir diğeri ise, erkeklerin kadınlara göre iş hayatında daha çok sayıda yer almalarıdır (Theodossiou ve Vasileiou, 2007: 79). Bunun nedeni ise kadınların işgücüne katılmalarında çeşitli engellerin bulunmasıdır. Bu engeller kadınlara yönelik olumsuz tutumlardan, iş-aile stresinden, rol çatışmasından, hukuksal normlardan, ahlaki, dinsel ve kültürel yapılardan ya da erkek işgörelere yönelik insan kaynakları politikalarından kaynaklanmaktadır. Örneğın bazı toplumlarda kadınların çalışmasına hoş gözle bakılmamaktadır. (İnce ve Gül, 2005: 62).

Theodossiou ve Vasileiou (2007: 79), erkeklerin iş doyumunun daha yüksek olmasının nedenlerinden birisini de kadınlara göre işten arzuladıklarına ulaşma isteklerinin ve kariyer düşkünlüğünün daha kuvvetli olması olarak belirtmektedirler. Kadınların iş yaşamları dışındaki birtakım sorumluluklarının (örneğin bebek bakımı ve ev işleri gibi) hatta kaygılarının da işle ilgili süreçlere odaklanmalarını zorlaştıracığı ve bu durumun da performanslarını, başarı düzeylerini ve kendilerini geliştirebilmelerini etkilemesi nedeniyle iş doyumсуuzluğu yaratacağı ifade edilmektedir. Bununla birlikte, kadınların iş ve aile yaşamları arasındaki çatışmayı erkeklerden daha derin bir biçimde hissetmeleri ve kendilerine erkeklerden daha az ücret ödenen işlerde çalışıyor olmaları da iş doyumсуuzluğu yaratmaktadır (Solmuş, 2004: 188). Kadınların iş yaşamında iş doyumсуuzluğunu önleyebilecek bazı faktörler bulunmaktadır. Örneğın yapılan araştırmalarda; kadınlar çalıştıkları iş yerinde kendilerine esnek çalışma saatleri uygulandığına ve ailesine, çocuklarına daha fazla zaman ayırabileceklerine inandıklarında iş doyumlarının ve örgütsel bağlılıklarının arttığı görülmektedir (Scandura ve Lankau, 1997: 377).

Bazı araştırmalarda da, kadın ve erkeklerin aynı iş özelliklerini eşit çekicilikte bulmaları durumunda bile kadınların daha az beklentilere ve böylece benzer durumlarda erkeklerden daha çok iş doyumuna sahip oldukları ortaya çıkmıştır (Kirel, 1999: 117; Çarıkçı, 2000: 161; Özdevecioğlu, 2003a: 693; Hançer ve George, 2003: 96). Kadın işgörenlerin, ailenin ekonomik sorumluluğunu tam olarak yüklenmedikleri için, iş yaşamına ilişkin beklentilerinin az olduğu dolayısıyla aynı koşullarda erkek işgörenlerden daha kolaylıkla iş doyumunu sağladıkları görölmektedir (İncir, 1990: 52). Buna göre iş doyumundaki farklılıklar cinsiyetten daha çok beklentilerle ilgili olmaktadır. Çünkü kadın ve erkeğin sosyal rollerindeki farklılıklar beklentilerin de farklı olmasına yol açmakta; bu da beraberinde farklı doyum kaynakları ve doyum düzeylerini getirmektedir (Çarıkçı ve Oksay, 2004: 159). Örneğin, kadınlar iş yerinde çalışma koşulları ve sosyal ilişkilere önem verirlerken (Okpara, 2006: 51), erkekler ise ücret, kariyer gelişmesi, ilerleme fırsatları, iş güvencesi gibi konulara daha fazla itibar etmektedirler (İncir, 1990: 36-37; Kirel, 1999: 117; Günbayı, 2000: 72; Çarıkçı, 2000: 161; Çetinkanat, 2000: 113).

2.1.1.4.1.1.3. Eğitim Düzeyi

Eğitim, kişinin öğrenim sonucu elde ettiği bilgileri uygulamaya dönüştürmesini sağlayacak davranış değişikliğini meydana getiren, amaçları saptanmış, planlı bir etkinliktir. Eğitim, bir yandan davranışlarda bir takım değişiklikler yaratmakta; diğer yandan insanın mevcut ve gelecekteki becerilerini dengeleyerek, bugünkü ve gelecekteki gereksinimlerini karşılamasını sağlamaktadır (Tınaz, 2005: 95).

Eğitim düzeyi, iş hayatına bakış, çalışma yaşamında beklentileri etkileyen önemli değişkenlerden biridir (Keser, 2006a: 111). Eğitim, iş doyumunun oluşumunda en önemli faktörlerden biri olup, eğitim düzeyi işgörenin doyum derecesini de etkileyebilen bir yapıdadır. Dolayısıyla eğitim düzeyi, işgörenin işini daha iyi kavrayıp, daha başarılı olmasını sağlamakta ve bu durum iş doyumunun oluşumuna katkıda bulunmaktadır (İncir, 1990: 53).

Eğitim düzeyi ile iş doyumunu arasındaki ilişki çok net olarak ortaya çıkmayan, karmaşık bir ilişkidir. Genel beklenti, işgörenin eğitim düzeyi yükseldikçe iş doyumunun artmasıdır. Çünkü eğitim daha iyi iş olanaklarını ve yüksek creti beraberinde getirmektedir. Ancak bu durum bazı durumlarda gerçekleşmemektedir. İyi eğitim alan her kişinin, beklentilerine uygun işe yerleşmesi mümkün olmadığı gibi, iyi bir ücret düzeyi ile çalışma olanağına da sahip olmayabilmektedir. Bu durum bireylerde doyumsuzluk yaratmaktadır. Eğitim düzeyi düşük olan işgörenin, mevcut işini koruma gayreti içinde olması (iş güvencesi) ve çok fazla ilerleme (kariyer) beklentisinin olmaması, kısacası iyi eğitimi işgörene oranla daha mütevazi beklentilerinin olması iş doyum düzeyinin artmasına neden olmaktadır (Keser, 2006a: 112).

Araştırmalarda eğitim düzeyi yüksek kişilerin genel iş doyumlarının, daha az eğitim görmüş olanlara oranla daha iyi olduğu tespit edilmiştir (Doğan ve Harlak, 1991; Çetinkanat, 2000: 111; Kömürcüoğlu, 2003: 6; Sevimli ve İşcan, 2005: 57; zdemir, 2006a: 76; Keser, 2006a: 111; Okpara, 2006: 55; Yapraklı ve Yılmaz, 2007a: 84; İşcan ve Timuroğlu, 2007: 133). Bazı araştırmalarda ise eğitim düzeyi arttıka iş doyumunun düştüğü ortaya çıkmıştır (Keskin ve Karaman, 2002: 18; Toker, 2007: 103). Bu durum, eğitim düzeyi yüksek olan işgörenlerin eğitim düzeyi az olanlara oranla işleri ile ilgili daha yüksek beklentiler içerisinde olmaları sonucu ortaya çıkmaktadır (Toker, 2007: 103). Yüksek ğrenim görmüş dolayısıyla düşünce ve kültür yapıları farklı, bilgi birikimleri fazla olan işgörenlerin çalışma değerlerinin farklı, zlem düzeylerinin yüksek, örgütsel beklentilerinin daha çok olduğu söylenebilir. Bu nedenle yüksek öğrenim görmüş işgörenlerin doyum düzeylerinin, düşük öğrenim görmüş işgörenlerden daha az olduğu görülmektedir (İncir, 1990: 53). Ayrıca yüksek eğitim seviyesine sahip işgörenler, eğitim seviyesi düşük olan işgörenlere kıyasla daha iyi bir iş, daha iyi bir ücret ve daha iyi fırsatlar elde etme şansı olduğu için de iş doyumları artmaktadır (Okpara; 2006: 51). Yüksek ğrenim görmüş işgörenlerin eğitim düzeylerine paralel olarak dinamik yapıdaki iş koşullarında işlerinden daha doyumlu oldukları görülmektedir (zgen ve diğerleri, 2002: 332).

Eğitim seviyesindeki ve yeteneklerdeki artışın karşılığını örgütten alamadığını düşünen işgörenin iş doyumunu seviyesinde bir azalma meydana gelebilmektedir. Her iki değişkenin de artış gösterdiği durumda, eğitim seviyesi ve yeteneklerdeki artış, işgören için sonuçları açısından olumlu değişikliklerle sonuçlanırsa, iş doyumunda da bir artış söz konusu olacaktır (Sığrı ve Basım, 2006: 135).

2.1.1.4.1.1.4. Medeni Durum

Alanyazında evlilik ve iş doyumunu arasında anlamlı ve yüksek düzeyde bir ilişkinin olduğu, evlilikten alınan doyumun, iş doyumunu etkileyen değişkenlerden biri olduğu belirtilmektedir. Evlilik ile birlikte bireyin sorumlulukları arttığından, düzenli bir iş hayatı onun için önem taşımaya başlamaktadır. Bu nedenle evli kişiler daha düzenli olabilmektedirler (Özkalp, 2001: 83). Evlilik, kişiye düzenli bir yaşam sağlayarak, iş doyum düzeyini arttırmaktadır (Keser, 2006a: 113).

Yapılan araştırmalarda evli işgörenlerin genel iş doyumlarının bekarlara oranla daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır (Doğan ve Harlak, 1991; Çetinkanat, 2000: 113; Keskin ve Karaman, 2002: 15; Yılmaz ve Işık, 2004: 100; Sevimli ve Işcan, 2005: 61; Yapraklı ve Yılmaz, 2007a: 84). Yapılan araştırmalar, evli olan işgörenlerin daha az devamsızlık, daha az işten ayrılma ve bekâr olanlara kıyasla daha çok doyum sağladıklarını göstermektedir. Boşanmış olanlar, dullar ve evlilik dışı beraber yaşayanların iş verimliliğinde ve iş doyumunda da düşüş olduğu görülmektedir (Lam ve diğerleri, 2001a: 159).

2.1.1.4.1.1.5. İş Deneyimi

İş deneyimi, işgörenin iş çevresinin kaliteli olduğunun göstergesidir ve iş doyumunu etkilemektedir. İş deneyimi, bireyin zaman içinde işine kattığı tecrübelerinin ve iş becerisinin artmasıyla ilgilidir. İş deneyimi bireyin işiyle ilgili sahip olduğu tecrübe, bilgi ve beceri seviyesini belirlemektedir (Knight ve diğerleri, 2006: 2).

Çalışma yaşamına yeni başlayan, iş deneyimi az olan kişilerin gerçekçi olmayan beklentileri bulunmaktadır. Bir işletmeye başvuran ve kabul edilen kişi, çalışma koşullarının en üst düzeyini hayal etmektedir. Dolayısıyla bu yıllarda işgörenlerin işlerinden olan beklentileri çok fazladır. Ancak zamanla iş hayatının katı gerçeklerini kavrayan ve beklentilerinin o an gerçekleşemeyeceğini anlayan işgören doyumsuzluk duygusuna kapılmaktadır. Doyumsuzluk duygusunun oluşumuna neden olan faktör, işgörenin gerçekçi olmayan beklentileridir. Bu beklentiler, zamanla bireyin işini, iş hayatını tanıması ve tecrübe kazanması ile giderek daha gerçekçi esaslara dayanacaktır. Bunun sonucunda bireyin iş deneyimi arttıkça beklentileri de iş hayatının gerçek akışına göre olmakta ve sonuçta işgören iş doyumuna ulaşmaktadır (Özgen ve diğerleri, 2002: 330).

İş deneyiminin iş doyumunu etkilediği; yaptıkları işler konusunda önemli deneyime sahip olan işgörenlerin doyum düzeylerinin kendileri kadar deneyimli olmayan işgörenden daha yüksek olduğu görülmektedir (Greenberg ve Baron, 1997: 179; Keser, 2006a: 117). Yapılan araştırmalarda da, iş doyumunu ile iş deneyimi arasında olumlu bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır (Oshagbemi, 2000b; Solmuş, 2004: 193; Okpara, 2006: 55). Genç ve deneyimsiz işgörenlerin ilk yıllarda iş doyum düzeylerinin çok düşük olduğu, ancak yıllar ilerledikçe düşük olan bu düzeyin giderek yükselmeye başladığı görülmektedir. Dolayısıyla iş deneyimi, iş doyumunu üzerinde etkili bir faktör olmaktadır (Özgen ve diğerleri, 2002: 330).

2.1.1.4.1.1.6. Hizmet Süresi

Hizmet süresi, bireyin iş hayatında geçirdiği yılların sayısını ifade etmektedir (Oshagbemi, 2000b: 214). Hizmet süresi arttıkça işgörenlerin gelirlerinde, pozisyonlarında ve sorumluluklarında artış beklenmektedir. İş doyumunu ile hizmet süresi arasındaki ilişki, zaman içerisinde işgörenin emeği karşılığında örgütten elde ettiği faydalarla açıklanmaktadır (Sığırı ve Basım, 2006: 135).

Yapılan araştırmalarda hizmet süresi ile iş doyumunu arasında olumlu ve anlamlı bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır (Hançer ve George, 2003: 96; Solmuş, 2004: 193; Sevimli ve İşcan, 2005: 63; Okpara, 2006: 55). İşgörenlerin işte kalma süresinin uzunluğu yaşla yakından ilgilidir (Hochwarter ve diğerleri, 2001: 1224; Okpara, 2006: 52). Yaşı ilerledikçe aynı işte kalmaya devam eden işgörenlerde iş deneyimi artmakta ve iş doyumunu yükselmektedir (Okpara, 2006: 52). Sürekli olarak iş değiştirme arzusu, iş doyumusuzluğunun en önemli belirtisidir. Genellikle hizmet yılları arttıkça, örgüt işgörenin ihtiyaçlarını giderek daha çok karşılayacağından, örgüte bağlılığın ve iş doyumunu düzeyinin yıllar ilerledikçe yükseleceği kabul edilmektedir. Yıllarca aynı işte kalan bir personel zamanla, işini adeta yaşamının bir parçası olarak görmeye başlamakta, giderek örgütle ve işi ile bütünleşmektedir. Bunun yanında artan hizmet süresi ve buna paralel olarak örgütün işgörene daha geniş olanaklar sunması da, bireyin ihtiyaçlarını daha fazla karşılamasına imkân tanımaktadır. Böylece, örgüt tarafından gereksinimleri daha iyi karşılanan işgören iş doyumuna ulaşmaktadır (Özgen ve diğerleri, 2002: 331).

Hizmet süresinin uzunluğuna bağlı olarak iş doyumunu düzeyinin artması bazı nedenlere bağlıdır. Bu nedenler şunlardır (Güven ve diğerleri, 2005: 134):

- İşgörenin kıdeminin artması, işini daha iyi kavraması ve bunların işgörene vermiş olduğu başarıma hissi,
- Özellikle hizmet süresi arttıkça, örgütün işgörenin ihtiyaçlarını karşılamada giderek daha çok başarılı olması,
- Hizmet süresi arttıkça işgörenin giderek örgütle ve işi ile bütünleşmesi,
- Hizmet süresi arttıkça örgütün işgörenine daha geniş olanaklar sunması.

Tüm bu nedenlerden dolayı; hizmet süresi arttıkça örgüt tarafından gereksinimleri daha iyi karşılanan işgörenin iş doyumunu artmaktadır. Aynı zamanda işe yeni başlayan, tecrübesi az olan kişiler genellikle bir uyum

süreci içersindedirler (Erdoğan, 1996: 234). Zamanla beklentilerini karşılamayınca doyumсуzluk duygusuna kapılmaktadırlar. Bu arada çalışma hayatını tanıyan ve zaman içersinde hedeflediği beklentilerine ulaşmak isteyen işgören, içinde bulunduğu olumsuzlukları içselleştirerek, iş doyum düzeyini yükseltmektedir (Özdemir, 2006a: 76). Ayrıca, örgütte geçirilen yılların, tecrübenin ve çalışma süresinin artışı ile yapılan değerlendirmeler daha akılcı, hoşgörölü ve makul sınırlar içersinde gerçekleştirileceğinden, iş doyumunda da artış olmaktadır (Sarker ve diğlerleri, 2003: 747).

Yapılan bazı araştırmalarda da hizmet süresinin arttıkça iş doyumunun düştüğü ortaya çıkmıştır (İncir, 1990: 54; Hançer ve George, 2003: 96; Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 16). İşgören, çalıştığı örgüte kendi seçimi doğrultusunda dâhil olduğı için, ilk zamanlarda iş doyumunu daha yüksek olmaktadır. Altı aydan az çalışan işgörenlerin yüksek doyum düzeyi genellikle ilk işe girişlerinde hissettikleri memnuniyetten oluşmaktadır. İşgörenlerin genel doyum düzeyi altı aydan sonra şekillenmekte (Lam ve diğlerleri, 2001a: 159), örgüte katıldığı ilk zamanlardaki arzu ve beklentilerinin yeterli olarak karşılanmadığını fark eden işgörenlerde, işten duyulan doyumda azalma eğilimi gözlenmektedir (Sığrı ve Basım, 2006: 135). Genellikle işgören devri de bu süre içersinde gerçekleşmektedir (Lam ve diğlerleri, 2001a: 159).

2.1.1.4.1.2. Bireyin Psiko-Sosyal Özellikleri

İş doyumunu üzerinde işgörenin psiko-sosyal özelliklerinin etkisi olduğu görölmektedir. İşgörenin kişilik yapısı, sosyal kişiliğı, ihtiyaç ve beklentileri, başarı güdüsü, takdir edilme duygusu, inançları, değerleri ve tutumları psiko-sosyal özelliklerin içersinde yer almakta ve iş doyumuna etki etmektedirler.

2.1.1.4.1.2.1. İşgörenin Kişilik Yapısı

Kişilik; bireye özgü, benzersiz, çok değışken olmayan, belirli bir konuda bireyin sergilediğı davranışlar, düşünceler ve duygular bütünü olarak tanımlanmaktadır (Greenberg ve Baron, 1997: 109). Kişilik bireyin bütün özelliklerini yansıtan bir kavramdır. Genel bir tanıma göre kişilik; bireyin iç ve

dış çevresiyle kurduğu, diğer bireylerden ayırt edici tutarlı ve yapılaşmış bir ilişki biçimidir (Cüceloğlu, 1991: 404). Kişilik yapısı, geçmişin izleri, mevcut zamanın uygulamaları ve geleceğin temel eğilimi ile oluşmaktadır. Bu durumda kişiliği, bireyin yaşam süreci içindeki alışkanlık ve özelliklerinin davranışlarına yansıyan gözlenebilir yönü olarak görmek mümkündür (Türk, 2005: 89). Kişilik, bireyin kendi açısından, fizyolojik, zihinsel ve ruhsal özellikleri hakkındaki bilgisidir. Kişiliği belirleyen etkenler genel olarak dört grup altında toplanabilir (Eren, 2004: 83):

- Bir kimseyi diğerinden ayıran dış görünüm: Bu özelliği ile birey fiziksel olarak diğerlerinden ayrılmaktadır.
- Bireyin faaliyet alanı ile ilgili olarak rolü veya görevi: Bu özellik ancak bireyin belirli bir yaşa gelip aktif olarak bir görevi yüklenmesi sonucunda ortaya çıkmaktadır.
- Rol veya görev alan bireyin zekâ, enerji, arzu, ahlak vb. potansiyel yetenekleri,
- Kişinin içinde yaşadığı toplumsal nitelikler: Toplumun yaşam felsefesi, kültür seviyesi, ahlak anlayışı, din anlayışı ve buna benzer hususlar kişilik üzerine etki etmektedirler.

Silva (2006: 319-320)'ya göre kişiliğin beş temel özelliği bulunmaktadır. Bunlar; dışa dönüklük, kabullenebilirlik, dürüstlük, duygusal istikrarlılık ve akli özelliklerden oluşmaktadır. Dışa dönüklük sosyallikle, kabullenebilirlik işbirlikçilikle, dürüstlük güvenirlikle, duygusal istikrarlılık kararlılıkla ve akli özellikler ise sahip olunan hayal gücüyle ilişkilendirilmektedir. Sahip olunan kişisel özellikler bireylerin iş tutumlarını ve davranışlarını etkilemektedir. Kişiliğin bireyin çalıştığı işi ve çevreyi algılamasında ve onu değerlendirmesinde son derece önemli bir etkisi bulunmaktadır (Özkalp, 2001: 52). Greenberg ve Baron, (1997: 110) işin kişilik özelliklerine ve yeteneklerine uyduğu zaman iş doyumunun gerçekleştiğini belirtmişlerdir. Birey kendi kişilik özelliklerini ve yeteneklerini işiyle uyumlaştırdığı zaman işinden doyum sağlamakta ve verimliliği artmaktadır.

Yapılan araştırmalarda kişilik özelliklerinin iş doyumunu etkilediği ortaya çıkmıştır (Greenberg ve Baron, 1997: 110; Sun, 2002: 34; Silva, 2006: 325). Bireyin iyimser ya da kötümser, içedönük ya da dışadönük yapısının olması hayata bakışını etkilemekte, dolayısıyla, bu özelliği iş yaşamına da yansımaktadır. Özellikle, asabi, karamsar, nevrotik yapıda bulunan kişilerin bu özelliklerinin işine yansımaması olağan değildir. Bu tür özellikleri bulunan kişilerin iş ortamından bağımsız olarak mutsuz oldukları, basit sorunları büyüttükleri bilinmektedir. İşgörenin işine yönelik tutumunu etkileyen kişilik faktörü ile ilişkili bir konu da “olumsuz etkililik”dir. Olumsuz etkililik, depresyon, korku ve sinirlenme gibi duyguları içermektedir. Olumsuz etkililik düzeyi yüksek olan kişilerin, doyumsuzluğa daha yatkın oldukları bilinmektedir (Keser, 2006a: 119-120). Örneğin, sinirli ve çevresine uyum sağlayamamış kişiler daha sık iş doyumsuzluğu göstermektedir. Bu işgörenler başkaları ile rahat ilişki kuramamaktadırlar. işgörenlerin yaşama bakış açısı olumsuzdur (Sevimli ve İşcan, 2005: 56). Otoriter ve baskıcı kişiliğin iş doyumunu azalttığı ve iş ortamında doyumsuzluktan kaynaklanan çatışmaları arttırdığı tespit edilmiştir. Diğer açıdan yeniliklere ve değişimlere karşı, kişilik yapısının da iş doyumunu azalttığı, yine bireyin kendisine olan saygısının düşük olması, diğer bireyleri ve üstleri saldırgan ve düşman olarak algılamasına yol açtığı ve iş doyumunu azalttığı ortaya çıkmıştır (zdemir, 2006a: 75).

Kişiliğin bir başka boyutu da meslek seçimi ile ilişkilidir. Kişilik zelliklerine uygun meslek seçimi yapmış bireylerin doyum düzeyleri, böyle bir seçimde başarılı olmamış bireylere göre daha yüksek olmaktadır. Her meslek ya da örgüt belli kişilik yapısındaki insanları daha fazla tatmin etmektedir. İçedönük kişiler için fazla dışsal uyararla karşılaşmak stres verici olabilir, ancak dışadönük bir kişi dışsal uyaraları daha fazla arzu etmektedirler. İe dönük kişiler mümkün olduğunca daha az kişiyle iletişim içinde olmayı tercih edip, kendi başına kaldığı (makinalarla çalışmak, mühendislik gibi) işlerde daha fazla doyum sağlarken; dışadönükler insan ilişkileri gerektiren işlerde (halkla ilişkiler, öğretmenlik, turist rehberliği gibi) doyum sağlamaktadırlar. Dolayısıyla, bireyin istediği, sevdiği, kişiliğine uygun

olduğunu düşündüğü bir işte çalışıyor olması iş doyumunu da olumlu yönde etkilemektedir (Keser, 2006a: 122).

2.1.1.4.1.2.2. İşgörenin İhtiyaç ve Beklentileri

Her insan işi ya da mesleğine karşı bir beklenti içerisindedir. Bu beklenti kişiden kişiye farklılık göstermekle beraber temelde her biri belirli bir amaca yöneliktir. Bununla beraber günümüzde artık daha da bilinçlenen toplumlarda insanların işlerinden ve sosyal yaşamlarından olan beklentileri de birbirinden farklılık göstermektedir (Özgen ve diğerleri, 2002: 329). İşgörenlerin beklentileri iş doyumuna etki etmektedir. İş doyumunu, işgörenlerin işle ilgili beklentileri ile işten elde ettiklerini karşılaştırmaları sonucu ortaya çıkmaktadır. Beklediklerinden daha fazlasını elde etmeleri halinde işgörenlerde iş doyumunu gerçekleştirmektedir (Spector, 1997: 33-34). Karşılanmayan beklentiler ise, işgörenin işe uyum sağlamasını zorlaştırmakta ve iş doyumsuzluğu yaratmaktadır (Lam ve diğerleri, 2003: 161). Beklentilerin karşılanmaması sonucunda ortaya çıkan iş doyumsuzluğu, işgörenlerde davranış bozukluğu yaratmaktadır. Bu durumun sinirsel ve duygusal bozukluklara yol açtığı ve uykusuzluk, iştahsızlık, duygusal çöküntü ve hayal kırıklığı gibi rahatsızlıklara neden olduğu bilinmektedir (Özdemir, 2006a: 80).

İşgörenlerin iş doyumunun düşük olması bazı beklentilerin karşılanma düzeyinin düşük olduğunu ifade etmektedir (Lam ve Zhang, 2003: 215). Ancak bireyin, işin bazı yönlerinden doyum alması, bazı yönlerinden ise doyum almaması mümkündür. Herzberg'in motivasyon kuramına göre iş ve iş ortamına ilişkin beklentilerin karşılanması sadece doyumsuzluğu önleyip bireyi motive etmezken, bazı beklentilerinin karşılanması ise bireyde doyuma yol açmakta, motive edici bir özellik kazanmaktadır. Birinci gruba giren beklentiler ücret, iş güvencesi, çalışma koşulları, örgüt politikaları iş saatleri gibi faktörlerdir. Bunlar dışsal doyum faktörleridir. Başarı, kendini gerçekleştirme, işte özerklik ve işin doğası ile ilgili beklentiler ise içsel doyum faktörleridir (Çakır, 2001: 167),

Bununla birlikte, yetiştirme tarzına bağlı olarak, sorumsuzluğu tercih eden; yükselmek, daha iyi yaşam standardı elde etmek için gerekli arzuyu taşımayan işgörenler, özel beklentilere de sahip olmamaktadırlar. Bu durumda işinden güçlü bir beklentisi olmayan işgören herhangi bir çaba göstermemekte ve dolayısıyla da işinden doyum sağlayamamaktadır (Özgen ve diğerleri, 2002: 331).

Spector (1997), iş doyumuna neden olan faktörler arasında işgörenlerin ihtiyaçlarının da bulunduğunu ifade etmektedir. İhtiyaç teorisine göre, iş doyumunu etkileyen ana faktör, işin işgörenin ihtiyaçlarına cevap verip vermemesidir. Birey, ihtiyaçlarının karşılandığı ölçüde işinden doyum sağlamaktadır. Önemli ihtiyaçların karşılanmadığı durumlarda ise doyumsuzluk ortaya çıkmaktadır (Spector, 1997: 33).

2.1.1.4.1.2.3. Başarı Güdüsü

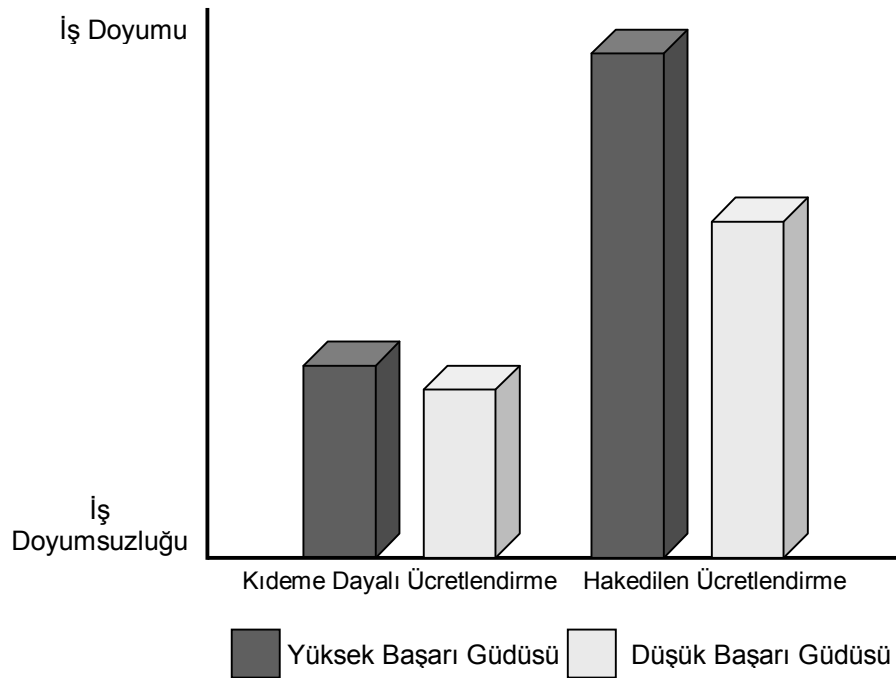
İhtiyaçlar hiyerarşisinin en üst noktasında, başarı, yaratıcılık ve kendini gerçekleştirme yer almaktadır. Başarı güdüsü ise insan ihtiyaçlarının doruk noktası olarak görülmektedir (Hampton ve diğerleri, 1968: 110). Başarı güdüsü, bireylerin mükemmel sonuçlara ulaşmak, zorlu görevlerin üstesinden gelmek ve başkalarından daha iyi olmak için çabalamalarına neden olan güçlü bir güdü olarak tanımlanmaktadır (Chen, 2008: 107).

Başarı güdüsüne sahip bireylerin bireysel ve profesyonel hedeflere yönelik olarak istekli ve gayretli çalışma ile zorluklara meydan okuma eğilimlerinin yüksek olduğu belirtilebilir. Bu nedenle başarı güdüsünde mükemmellik, kazanma ve içsel başarı duygusu ön plana çıkmaktadır. Başarı ihtiyacı bireyleri başarıyla özdeşleştirerek, onların gerçek iş başarılarının artmasına neden olan önemli bir faktördür. Araştırmalar yüksek başarı güdüsüne sahip bireylerin bireysel gelişime önem verdiklerini, orta derecede risklere girmeyi istediklerini, sonuçları kolay alınabilecek işlere daha yatkın olduklarını, çoğunlukla kendilerini işlerine adadıklarını, gönüllü olarak sorumluluk üstlendiklerini ve zorluklar karşısında yılmadıklarını ve işlerin gidiş

yönü hakkında geri bildirim istediklerini göstermiştir (Kaya ve Selçuk, 2007: 176-177).

Yapılan araştırmalarda başarı güdüsü ile iş doyumunu arasında güçlü bir ilişki bulunmuştur (Weaver, 1989: 15; Greenberg ve Baron, 1997: 123-124; Chen, 2008: 107). Chen (2008: 107) tarafından yapılan araştırmada başarı güdüsüne sahip bireylerin iş doyumlarının sahip olmayanlara göre daha fazla olduğu, Akıncı (2002: 7-8) tarafından yapılan araştırmada ise iş doyumuna sahip bireylerin başarı güdüsünün daha fazla olduğu ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte Akıncı'ya (2002: 7-8) göre iş doyumunu ile başarı güdüsü arasındaki ilişkinin anlamlı olabilmesi için işgörenin kişilik özelliklerinin yanı sıra, ödül beklentisi ve eşitlik duygusu gibi birçok destekleyici değişkenin de olması gerekmektedir. Örneğin, Greenberg ve Baron (1997; 123-124), işgörenlerin kıdem derecelerine göre ücretlendirilmesinin işgörenlerde hem iş doyumunun hem de başarı güdüsünün düşük olmasına neden olduğunu belirtmişlerdir. İş doyumunu ve başarı güdüsü ilişkisi Şekil 5'te yer almaktadır. İşgörenin yaptığı işe göre hak ettiği ücreti alması hem iş doyumlarını arttırmakta hem de başarı güdüsünün yüksek olmasını sağlamaktadır.

Şekil 5. İş Doyumu ve Başarı Güdüsü İlişkisi



Kaynak: Greenberg, Jerald and Robert A. Baron. (1997). *Behavior in Organizations*: 6th Edition. New Jersey: Prentice Hall Inc., p. 124.

2.1.1.4.1.2.4. Takdir Edilme Duygusu

Parasal özendirme araçları büyük önem taşımakla beraber, en az parasal özendiriciler kadar önemli olan, işgörenlerin sevgi ve ilgiyle işlerine sarılacakları bir çalışma ortamının yaratılmasıdır. Takdir etme böyle bir ortamın yaratılmasında en başta gelen etmenlerden biridir (İncir, 1990: 31). Takdir edilmek insanı başarıya götüren yolların başında gelmektedir (Eren, 1998: 421). Takdir edilme manevi yönü ağır basan ve tüm işgörenler için önemli bir özendirme aracıdır (İncir, 1990: 31). İşgörenlerin performansının gereğine uygun olarak takdir edilmesi, değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesi, işgörenlerin yaptığı işten daima gurur duyması, sahip olduğu kariyer ilerleme fırsatlarından tatmin olması, iş doyumunu olumlu yönde etkilemektedir (Erdil ve diğerleri, 2004: 21). Yapılan araştırmalarda takdir edilme ile işgörenlerin iş doyumunu arasında olumlu bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır (İncir, 1990: 32; Spinelli ve Canavos, 2000: 33; Erdil ve diğerleri, 2004; Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 3).

Yerinde ve zamanında övülen, çalışmaktan dolayı takdir gören bir işgörenin iş doyumunu bu durumdan etkilenmektedir. İşgörenlerin performansının gereğine uygun olarak takdir edilmesi, değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesi, işgörenlerin yaptığı işlerden daima gurur duyması, sahip olduğu kariyerde ilerleme fırsatlarından tatmin olması iş doyumunu olumlu yönde etkilemektedir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 5). Takdir etme, işgörenlerin örgütsel kararlara katılımını sağlamak ve örgütsel iyileştirme çabalarını güçlendirmek için de etkin bir araç olarak kullanılmaktadır. İşletmeler iyi yapılan bir işi takdir ifadesi olarak ve açıkça bu takdiri göstermek için ödül ve ödüllendirme sistemleri kullanmaktadırlar (Erdil ve diğerleri, 2004: 21).

2.1.1.4.1.2.5. İnançlar, Değerler ve Tutumlar

İnanç, bireyin doğru olarak kabul ettiği, inanarak seçtiği ve kendi algıladığı gerçekleri oluşturan zihinsel yapı ilişkileridir. İnanç, kişinin bir konu ve kişi hakkındaki düşüncelerine ait, kendisi için çıkardığı bir sonuç fikridir, düşünce oluşumdur (Altuğ, 1997: 5).

Değerler, çeşitli durumlarda bireyin hareket ve muhakeme gücünü yönlendiren genel inanç ve tutumların bir toplamı olarak, bireyin kişisel tercih ve sürekliliğini sağlamaktadırlar (Altuğ, 1997: 6). Değerler örgütsel davranışın kullanım alanı içinde büyük önem taşımaktadırlar. Çünkü iş doyumunun, motivasyonun hatta algılamının temelini değerler oluşturmaktadır (Özkalp, 2001: 68). Her bireyin genel olarak işine ve belirli iş özelliklerine karşı belirgin değerleri vardır. Her birey bir örgüte girerken işine yönelik nelerin olması veya nelerin olmaması hakkında belirli değerlere sahiptir. Eğer bireylerin sahip olduğu değerler, genel olarak işine ve iş özelliklerine ayrıca çalıştığı örgütle uyumluysa birey işinden doyum sağlayacak yoksa iş doyumsuzluğu ortaya çıkacaktır (Kalleberg, 1977: 124; Kalleberg ve Loscocco, 1983: 80; Barutçugil, 2004: 398).

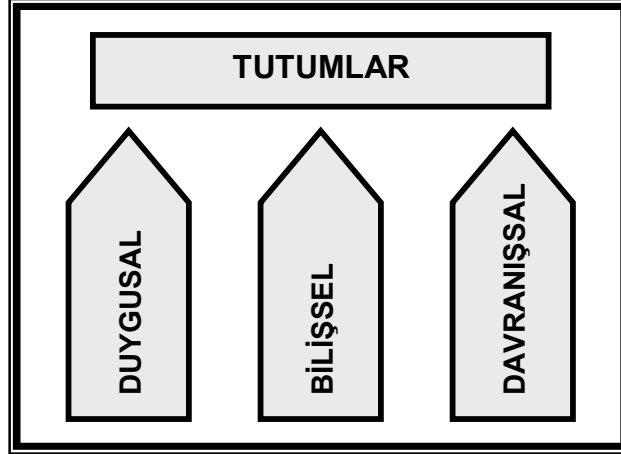
Kişisel olan inançlara, değerlendirme ve tercih etme duyguları eklendiğinde ise tutumlar oluşmaktadır. Tutum, bireyin bir obje, insan, kavram ya da olay hakkında bilinçli olarak seçtiği muhakeme biçimidir. Zihinsel öğrenme yoluyla oluşan tutum, zaman içinde aynen devam edebilir veya değiştirilebilir (Altuğ, 1997: 7). Tutum, doğrudan gözlenemeyen bir kavram olmakla birlikte davranıştan önce gelen ve davranışlara yol gösteren bir yapı olarak algılanabilmektedir (Tınaz, 2005: 21-22). İşgören tutumlarını belirleyen bazı etkenler bulunmaktadır. Saari ve Judge (2004: 396), işgören tutumlarını belirleyen etkenleri birkaç başlık altında toplamışlardır. Bunlar:

- Kişisel etkiler: İşgörenin sahip olduğu demografik özellikler ve kişilik yapıları tutumları belirlemektedir.
- Kültürel etkiler: İşgörenin içinde yaşadığı toplum ve toplumun sahip olduğu kültürel özellikleri işgören tutumlarını belirleyen diğer bir etkidir.
- Örgütsel etkiler: Örgütün yapısı, işleyişi, bireyin örgüt içindeki durumu, işin niteliği işgören tutumlarının en önemli belirleyicileri arasındadır.

Birey işine ve işinin farklı boyutlarına (kariyer durumu, örgütü vb.) farklı tutumlar geliştirebilmektedir. Ama bunların arasında en dikkat çeken işgören tutumu iş doyumudur (Saari ve Judge, 2004: 395-396). İş doyumunun oluşumunda tutum üç temel bileşene ayrılmaktadır. Bunlar duygusal, bilişsel ve davranışsal bileşenlerdir. Şekil 6'da tutum bileşenleri yer almaktadır.

Ancak bu bileşenler birbirinden bağımsız değildirler. Karşılıklı olarak birbirini etkilemekte ve etkilenmektedirler (Özkalp, 2001: 66; Tınaz, 2005: 22).

Şekil 6. Tutum Bileşenleri

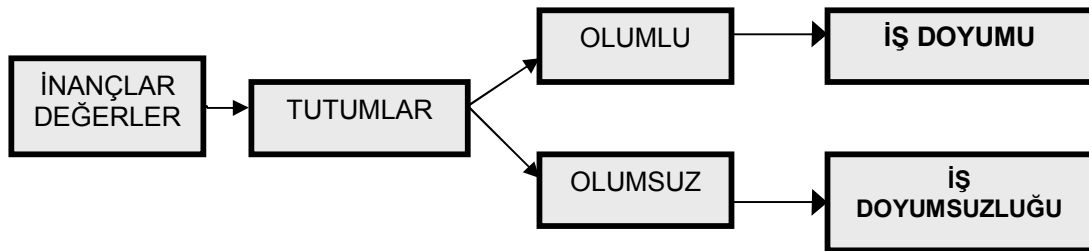


Kaynak: Özkalp, Enver. (2001), Örgütsel Davranış, 6. Baskı, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, s. 66.

Duygusal bileşen, işgörenin nesne hakkında hislerini (duygu ve değerlendirmelerini) kapsayıp olumlu veya olumsuz olmaktadır. Duygusal öge, tutumların basit inançlardan ayrılmasını sağlamaktadır. Bilişsel bileşen ise işgörenin bilgi ve inançlarından oluşmaktadır. Davranışsal bileşen bireyin nesneye karşı belirli bir davranış eğilimi içerisinde olması şeklinde kendini göstermektedir (Özkalp, 2001: 67; Özgen ve diğerleri, 2002: 339; Tınaz, 2005: 22).

Kişinin işinden doyum sağlamasında inançlar da etkili bir rol oynamaktadır. İşten doyum ya da doyumsuzluğun meydana gelmesinde inanç-değer-tutum ilişkisi Şekil 7'de yer almaktadır.

Şekil 7. İnanç, Değer, Tutum ve İş Doyumu İlişkisi



Kaynak: Özgen, Hüseyin, Azim Öztürk ve Azmi Yalçın. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Adana: Nobel Yayıncılık, s. 339.

İşe karşı olan tutumlar olumlu ise doyum, olumsuz olduğunda da doyumsuzluk söz konusu olacaktır (Özkalp, 2001: 67; Özgen ve diğerleri, 2002: 339; Tınaz, 2005: 22). Örneğin, bir işte hemen yükselebileceğine inanan bir kişi işinde bu amacını gerçekleştiremez ise iş doyumunu azalacak ve işletmeye karşı olumsuz tutumlar takınacaktır (iş yavaşlatma işe geç gelme vb) (Örücü ve diğerleri, 2006: 42).

2.1.1.4.2. İşin Niteliğine İlişkin Faktörler

Bir iş yerinin işgörene sağladığı doyum, o iş yerindeki işin niteliğine ve bunun işgörenler tarafından nasıl algılanıp, kabul gördüğüne bağlıdır. Yapılan araştırmalarda işin niteliği ile ilgili değişkenlerin iş doyumunu etkilediği ortaya çıkmıştır (İncir, 1990: 36; Spector, 1997: 33; Groot, 1999: 358; Friday ve Friday, 2003: 430; Chen, 2008: 114). İşin anlamlılığı, işin kendisi, yapısı ve zorluk derecesi, işin özellikleri, ilginç ve zevkli olması, işgörenin ilgi ve yetenekleri ile uyum sağlaması, işin sorumluluğu, iş güvenliği ve iş güvencesi işle ilgili nitelikleri oluşturmakta ve iş doyumunu etkilemektedirler (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 125).

2.1.1.4.2.1. İşin Anlamlılığı

İşin anlamlılığı, bireylerin çabalarının ve yeteneklerinin, belirli bir sonuca ulaşmada etkili olduğunu görmeleri sonucu kendilerini işe yarar, değerli ve önemli hissetmelerini sağlayan bir özellik olarak tanımlanmaktadır (Çakır, 2001: 86).

İşgörenler yaptıkları işin kendileri ya da başkaları (örneğin ailesi) açısından bir anlama sahip olmasını istemektedirler (Günbayı, 2000: 5). İşgörenin yaptığı işi sevmesi, aynı zamanda işini anlamlı bulmasıyla ilgilidir. Bireyin işinin zevkli olması, işini anlamlı bulması ve yaşamında işinin anlamlı bir yere sahip olması, bireyin işiyle özdeşleşmesini sağlamakta, bu durumda da işgörenin iş doyumunu arttırmaktadır (Keser, 2006a: 81). İş sadece ekonomik olarak değil, psikolojik ve sosyal açıdan da işgörene anlamlı

gelmesi ve doyum sağlanması gerekmektedir (Hampton ve diğeri, 1968: 103).

Bireyin iş ortamını, yaptığı işi anlamlı ve kendisini geliştirici bulması, iş doyumunu açısından önemlidir. Bu durum bireyin yaşamdan keyif alması ve yaşamında mutlu olmasını sağlamaktadır. Dolayısıyla işini anlamlı bulan bireylerin, işinden ve yaşamdan daha fazla doyum aldıkları düşünülebilir (Keser, 2005b: 79). Yapılan araştırmalarda bireyin işini anlamlı bulması ile iş doyumunu arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur (Chen, 2008: 114).

İşgörenler açısından işin anlamlılığı, işin toplum içindeki genel algılanması ile de şekillenmektedir. İş hakkındaki toplumsal düşünce doğrudan iş doyumunu etkileyen faktörlerdendir. Her kültür veya alt kültürün yarattığı idealler olduğu gibi, işgörenlerin yapmak istemeyecekleri, yapmayı hayal etmedikleri işler de bulunmaktadır (Sevimli ve İşcan, 2005: 57). Birçok işgören açısından geleneksel ya da alışılmışın dışında farklı ve diğeri insanların gözünde sosyal görünümü üstün olan bir işte çalışma işgörene bir saygınlık sağlamaktadır. Toplumda sosyal saygınlığı yüksek mesleklere sahip bireylerin çalışma koşulları ve aldıkları ücret daha iyi olmaktadır (Tınaz, 2005: 29). Bu durum kişinin yaptığı işten daha çok doyum sağlamasına neden olmaktadır. Her işletmenin dış görünüşü, işgörenlerine sağladığı haklar, dış dünyaya yansıyan imajına bağlı olarak çevreyi etkileme gücü farklı olmaktadır. İnsanlar, çevreden kabul gören, özellikli olarak algılanan işletmede çalışmayı tercih etmektedirler. Dolayısıyla bu tip işletmelerde çalışan işgören yaptıkları işten daha çok doyum sağlamaktadırlar. Sosyal görünüm açısından diğeri insanlar tarafından saygınlığı olan işletmelerde çalışan bireylerin bu durumdan memnun oldukları ve daha çok doyum sağladıkları görülmektedir (Özgen ve diğeri, 2002: 334).

2.1.1.4.2.2. İşin Kendisi, Yapısı ve Zorluk Derecesi

İşin kendisi ya da genel görünümü iş doyumunun önemli bir kaynağıdır. Yapılan araştırmalarda; işin kendisi yani mesleğin iş doyumunu etkilediği ortaya çıkmıştır (Oshagbemi, 1997a: 356; Çarıkçı, 2000: 157; Lam

ve diğerleri, 2001b: 40; Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 3). Bazı durumlarda işin işgörene sağladığı ücret, statü ve diğer avantajlar yeterli olmasına rağmen işin genel yapısı işgörenin kişilik ve beklentilerine cevap verebilecek düzeyde olmadığından bu durum çoğu kez bir doyumsuzluk nedeni olmaktadır (Özgen ve diğerleri, 2002: 332).

İşgörenler öncelikle kendilerinden beklenenlerin ve hedeflerin açıkça belirtilmiş olduğu işlerde çalışmayı tercih etmektedirler. İş rolünün açık ve belirli olması, görev ve sorumlulukların ne ölçüde anlaşıldığını göstermekte ve doyumu arttırmaktadır. Rol belirsizliğin ve çatışmasının olduğu durumlar ise iş doyumsuzluğuna neden olmaktadır (Çarıkçı, 2000: 157). Rol belirsizliği, işgörenin yaptığı işin belirgin olmadığı ya da işgörene yeterince açık bir biçimde aktarılmadığı durumlarda gerçekleşmektedir (Davis, 1981: 39). Rol belirsizliği, işgörenin iş yerinde kendisinden beklenen performansı gösterebilmesi için işinin gerektirdiği sorumluluk ve bilgiden yoksun olduğunda ortaya çıkmaktadır (Knight ve diğerleri, 2006: 2).

Rol çatışması, işgörenin işiyle ilgili birbirinin zıddı olan talep ve beklentilerle karşılaşması, farklı sorumluluk alanlarına yöneltilmesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Böyle bir durumda işgören kendi sorumluluk alanından çıkıp farklı sorumluluk alanlarına girmekte ve rol çatışması yaşamaktadır (Knight ve diğerleri, 2006: 2). Rol çatışması yaşayan işgörenlerin, performanslarının düştüğü, umutsuzluk hissettikleri, kişilerarası ilişkilerinde katı ve alaycı bir tutum sergiledikleri, sıklıkla değersizlik duygusu ve çaresizlik yaşadıkları, işe gelmeme ve işten ayrılma davranışları gösterdikleri (Solmuş, 2004: 80; Knight ve diğerleri, 2006: 2), bireyin aşırı gerilim yaşadığı, moral, iş doyumu ve güvenin azaldığı (Güven, 2005: 78) görülmektedir. Yapılan araştırmalarda da; rol çatışmasının iş doyumunu etkilediği ortaya çıkmıştır (Solmuş, 2004: 80; Ceylan ve Ulutürk, 2006: 55; Knight ve diğerleri, 2006: 10).

İşin yapısal özelliği de doyumu etkileyen faktörlerdendir. Yapılan araştırmalarda da işin yapısının iş doyumuna etki ettiği ortaya çıkmıştır (Luthans, 1992: 121; Edvardson ve Custavsson, 2003: 149; Dönmez ve

Birdir, 2007: 511). İşin ilginç olması, bireye öğrenme, yeteneklerini geliştirme ve kullanma fırsatı vermesi, bireyin işini kendisinin yönetebilmesi, sorumluluk gerektirmesi ve işin sonuçlarını görme fırsatı vermesi birer doyum nedenidir (Kalleberg, 1977: 128). İş doyumunu oluşturan nedenler arasında işin çekici olması önemli bir yer işgal etmektedir. Bir iş kişiye ne kadar ilginç ve yenilikçi geliyorsa o derece doyum sağlanabilmektedir (Luthans, 1992: 121). Ayrıca işgörenlerin iş durumu üzerinde kontrol ve etki etme fırsatının olması, güvenden emin olma, işte ve iş yoluyla sosyal ilişkiler geliştirme, fiziksel çalışma koşullarının iyi olması ve stressiz bir çalışma ortamı, iş doyumunu olumlu yönde etkilemektedir (Edvardson ve Custavsson, 2003: 149).

İşin zorluk derecesi ise, iş doyumunu genellikle olumlu yönde etkileyen faktörlerdendir. İşgörenlerin başarıma arzuları, başarılarını görme ve gösterme arzuları bulunmaktadır. Zihinsel olarak zor olan bir iş işgören tarafından başarıyorsa ve çevre bu başarıyı fark ediyorsa işgören üst düzeyde doyum sağlayacaktır (Sevimli ve İşcan, 2005: 58). Özel bilgi ve yetenek gerektiren işlerde çalışan işgörenlerin, yeteneklerini kullanma ve geliştirme olanaklarına daha fazla sahip olması yaptıkları işlerden daha fazla doyum sağlamalarına neden olmaktadır (Çarıkçı, 2000: 157; Tınaz, 2005: 29; İşcan ve Timuroğlu, 2007: 125).

Araştırmalarda iş doyumuna ve devamsızlığa etki eden diğer bir faktörün iş yükü olduğu ortaya çıkmıştır (Davis, 1981: 41; Tütüncü, 2000: 11; Keser, 2006b: 115). İş yükü, “belirli bir zamanda, belirli bir kalitede yapılması gereken iş miktarı” şeklinde tanımlanmaktadır (Budak ve Sürgevil, 2005: 97). İş yükü kavramı, bireyin işyerinde kendisine yüklenen işin normalin üzerinde olduğuna yönelik algısıdır (Keser, 2006b: 105). İş yükü iki şekilde gerçekleşmektedir (Solmuş, 2004: 81);

- *Niteliksel İş Yükü*; işgörenlerin, işlerini yapmak için gerekli olan yeteneklere sahip olmadıklarını hissettikleri ya da o iş için gerekli olan performans standartlarının çok yüksek olduğu durumlarda yaşanmaktadır.

- *Niceliksel İş Yükü* ise; bir işi tamamlamak için yeterli zaman olmadığı ya da kısa sürede yapılması gereken çok fazla sayıda işin olduğu durumlarda yaşanmaktadır.

2.1.1.4.2.3. İşin Sorumluluğu

İşin sorumluluk düzeyi, özerklik ve geri bildirim alma olanağı şeklinde açıklanmaktadır. Özerklik, işgörenlerin işlerinde sorumluluk duymalarını sağlayan bir özelliktir. İşten kişisel sorumluluk hissetme, çoğu zaman bireysel özelliklere bağlı bir durum olarak ortaya çıksa da, işte sağlanan özerkliğin etkisi de önem taşımaktadır. Özerklik, işgörene işi planlama ve yürütmede kullanacağı yöntemleri saptama konusunda özgürlük ve bağımsızlık tanınmasıdır. Özerkliğin yüksek olduğu işlerde, işgörenler, çalışmalarının sonuçlarının kendilerine ait olduğunu daha çok hissetmekte, özerkliğin düşük olduğu işlerde ise, işteki başarı ya da başarısızlığın, diğer işgörenlerin yetenek ve çalışmalarından kaynaklandığını düşünmekte, böylece iş üzerinde daha az sorumluluk hissetmektedirler (Çakır, 2001: 97). Yapılan araştırmalarda da özerkliğin iş doyumunun etkilediği ortaya çıkmıştır (Graham ve Messner, 1998: 201; Solmuş, 2004: 189; Chen, 2008: 114).

Geri bildirim, bireyin işi ile ilgili eylemlerini ne derece etkin yerine getirdiğine, bu eylemlerin ne gibi sonuçlar doğurduğuna ilişkin açık, doğrudan ya da dolaylı biçimde bilgi edinebilme derecesidir. Geri bildirim düzeyinin yüksek olması, işteki sorumluluğun ne derece yerine getirildiğinin bir göstergesidir (Çakır, 2001: 97).

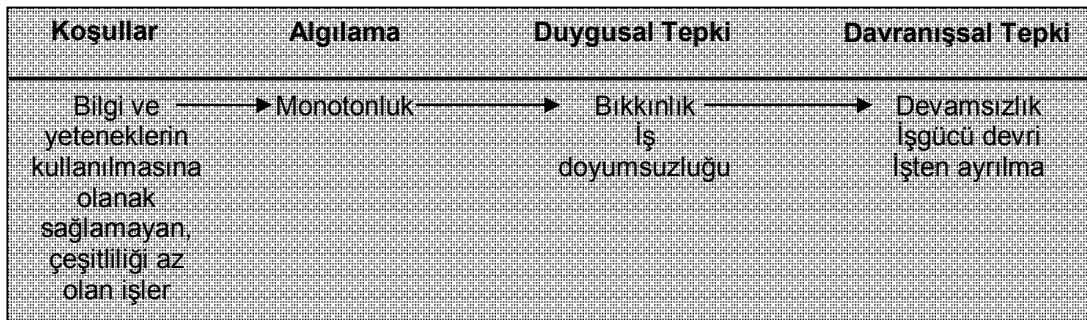
2.1.1.4.2.4. Mesleğin Özellikleri

İş doyumunu belirleyen önemli unsurlardan birisi işin/mesleğin özellikleridir (Keser, 2006a: 80). Meslek yaratıcı olmalıdır. Yaratıcılık, düşünebilme, kavramlar, olaylar arasında ilişkiler kurma ve bunlarla ilgili sonuçlar çıkarma yetisi olarak, insanın diğer canlı varlıklardan ayrılan en önemli özelliğidir (Yıldırım, 2007: 110). Yaratıcılık en kabul gören tanımı ile her alanda yeni ve yararlı fikirlerin, ürünlerin ve hizmetlerin üretilmesidir. İş

çevresi, yaratıcılık ve iş doyumu ilişkilerini inceleyen araştırmalarda, iş çevresinin işin yaratıcılık gereklerini tamamlayacak şekilde düzenlenmesi durumunda, iş doyumunun pozitif yönde, işgörenlerin işten ayrılma niyetinin ise negatif yönde etkilendiği saptanmıştır (Çekmecelioğlu, 2005: 26; İşcan ve Timuroğlu, 2007: 125).

Bireyin tekrarlara dayalı işlerde çalışması, işinde sıkılmasına yol açmaktadır. Sıkıntı hali, bireyde depresyon, yalnızlık, umutsuzluk ve dalgınlık gibi psikolojik sorunlara yol açabilmektedir (Keser, 2006a: 81). Böyle bir durumda işgörenler kazalara veya yaralanmalara neden olabilecek kötü alışkanlıklar göstermektedirler (Bingöl, 2003: 468). Yapılması gereken iş ne ölçüde genel olursa iş çeşitliliği de o ölçüde azalmaktadır. Bu durum da işgörenin sürekli aynı işi yapmasına neden olmakta ve işgörende bıkkınlık ve monotonluğa yol açmaktadır (Dunn ve Stephens, 1972: 43). Şekil 8'de monotonluk ve iş doyumsuzluğu ilişkisi yer almaktadır. Şekil 8'e göre bilgi ve yeteneklerin kullanılmasına olanak sağlamayan işler monotonluğa neden olmakta, bunun sonucunda da iş doyumsuzluğu ve devamsızlık ortaya çıkmakta; iş gücü devri artmaktadır.

Şekil 8. Monotonluk ve İş Doyumsuzluğu İlişkisi



Kaynak: Dunn, J.D. and Elvis C. Stephens. (1972), Management of Personnel Manpower Management and Organizational Behavior, USA: Mc Graw Hill Inc., p. 43

İnsanlar genellikle değişiklik, farklılık ve yeni bir şeyler aradıkları için kolayca sıkılma eğilimi içersindedirler. Bu yüzden birçok işgören bazı çabalara değecek mücadeleci bir iş istemektedirler. Saatlerce aynı aktiviteyi gerektiren bir iş kısa zamanda sıkıcı bir hale gelebilmektedir (Günbayı, 2000: 5). Bir işte tek düzelik var ise, işgörenler işinden sıkılmakta ve hemen yorgunluk meydana gelmektedir. Bu durum başarıya, yeteneklerini kullanma

ve yeniliklere açık olmaya imkân tanımadığından işgörende doyumsuzluğa yol açacaktır (Özgen ve diğerleri, 2002: 333). Bununla birlikte işin fiziksel zorluk özelliklerinin bulunmasının iş doyumunu açısından doyum faktörü olmadığı kabul edilmektedir. Aşırı ağır, yorucu ve yıpratıcı işleri yapmak toplumun takdir duygularını kazanmak için yeterli olmamaktadır. İşgören, bireysel özellik ve niteliklerinin üzerinde bir iş yapmak zorundaysa bu durumda ortaya sıkıntı ve moral bozukluğu çıkacaktır. Sıkıntı ve moral bozukluğu ise iş doyumsuzluğunu ortaya çıkaracaktır (Sevimli ve İşcan, 2005: 58). Sıkıntı ve yorgunluk oluşturan durumlar şöyle sıralanabilir (Avcıkurt ve Arslan, 1999: 49):

- İşin gerektirdiği bir takım tekrarlar ve molaların oldukça kısa tutulmasından dolayı çalışma ahengi sağlanamayacağından monotonluğun doğurduğu bir sıkıntı ve bıkkınlık hali ortaya çıkmaktadır.
- Bireyin bedensel kapasitesini aşan ve devamlı bir bedensel çaba gerektiren yoğun çalışma düzeyine uyum sağlayamaması yorgunluk ve bıkkınlık doğurmaktadır.
- İşgörenin aşırı çalışması vücudunun ve organlarının uygunsuz durum almasına yol açmakta ve yorgunluğu hızlandırmaktadır.

2.1.1.4.3. Örgütsel Faktörler

İş doyumunu etkileyen çok çeşitli örgütsel faktör bulunmaktadır. Örgütün büyüklüğü ve yapısı, ücret, iş güvencesi ve güvenliği, hizmet içi eğitim, çalışma koşulları, örgüt kültürü, yönetim, terfi ve kariyer olanakları, arkadaşlık ortamı ve ödüllendirme sistemi gibi faktörler iş doyumuna etki eden örgütsel faktörler arasında yer almaktadır. Örneğin, Pizam ve Lewis (1979: 14) yaptıkları çalışmada konaklama işletmelerinde iş doyumuna ve doyumsuzluğunun nedenlerini ve bunlara etki eden örgütsel faktörleri ortaya çıkarmışlardır. Bu faktörler Çizelge 3'te yer almaktadır. Buna göre, konaklama işletmelerinde iş doyumuna yüksek düzeyde etki eden faktörler; işletmenin ürün ve hizmetlerine ilgi duymak, işletmenin amaçlarını benimsemek, güvenlik, iş doyumuna düşük düzeyde etki eden faktörler; departmanlar arası yer değişimine olanak sağlanması, maddi ödüller, örgüt

içi iletişim ve iş doyumsuzluğuna etki eden faktörler ise; uzun çalışma saatleri, düşük ücret, yönetim tarzı, rekabet, işgören problemleri, hizmet statüsü, kendini ifade edememe eksikliği olarak ortaya çıkmıştır.

Çizelge 3. Konaklama İşletmelerinde İş Doyumu ve Doyumsuzluğunun Nedenleri, İş Doyumuna ve Doyumsuzluğuna Etki Eden Faktörler

İş Doyumu ve Doyumsuzluğunun Nedenlerini	
İş doyumuna yüksek düzeyde etki eden faktörler	İşletmenin ürün ve hizmetlerine ilgi duymak
	İşletmenin amaçlarını benimsemek
	Güvenlik
İş doyumuna düşük düzeyde etki eden faktörler	Departmanlar arası yer değişimine olanak sağlanması (iş rotasyonu)
	Maddi ödüller
	Organizasyon içi iletişim
İş Doyumsuzluğun Nedenleri	Uzun çalışma saatleri
	Uzun çalışma saatlerine karşılık düşük ücret
	Yönetim tarzı
	Düşük ücret
	Rekabet
	İşgören problemleri
	Hizmet statüsü
Kendini ifade edememe eksikliği	

Kaynak: Pizam, Abraham and Robert Lewis. (1979), Predicting Career Success and Satisfaction: A Study of Hospitality Graduates. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 20 (3), p. 14.

2.1.1.4.3.1. Örgütün Büyüklüğü ve Yapısı

İşgörenlerin iş doyumunun daha küçük ya da daha az sayıda işgörenin rol aldığı örgütlerde daha yüksek olduğuna dair bir takım bulgular elde edilmiştir. Geniş-büyük örgütlerin, işgörenlerin gereksinimlerini görememe, işgörene destek olabilecek süreçlere engel olma ve birçok işgören açısından önemli olan kişisel yakınlık, arkadaşlık ve takım çalışması gibi etkenleri sınırlandırma eğiliminde olmaları bu örgütlerde iş doyumunun düşük olmasının nedenleri arasında sayılabilmektedir (Solmuş, 2004: 189). Daha küçük olan işletmelerde örgütsel bir problem ortaya çıktığında zamanında müdahale edilebilmektedir. Bunun nedeni örgüt içinde işgörenlerin birbirleriyle ve yöneticileri ile içinde buldukları iletişim ağının güçlü olmasıdır. Tüm işgörenler örgütsel amaç çevresinde bütünleşmiş durumdadır. Yani küçük işletmelerde ilişkiler daha sıcak ve samimidir (Davis, 2004: 496). Büyük işletmelerde ise bu özellik daha çok resmi bir nitelik

kazanmaktadır (Altay, 2005: 215). Yapılan araştırmalarda örgütün büyüklüğünün iş doyumunu etkilediği ortaya çıkmıştır (Davis, 2004: 496; Solmuş, 2004: 189).

2.1.1.4.3.2. Ücret Miktarı ve Ücret Sistemi

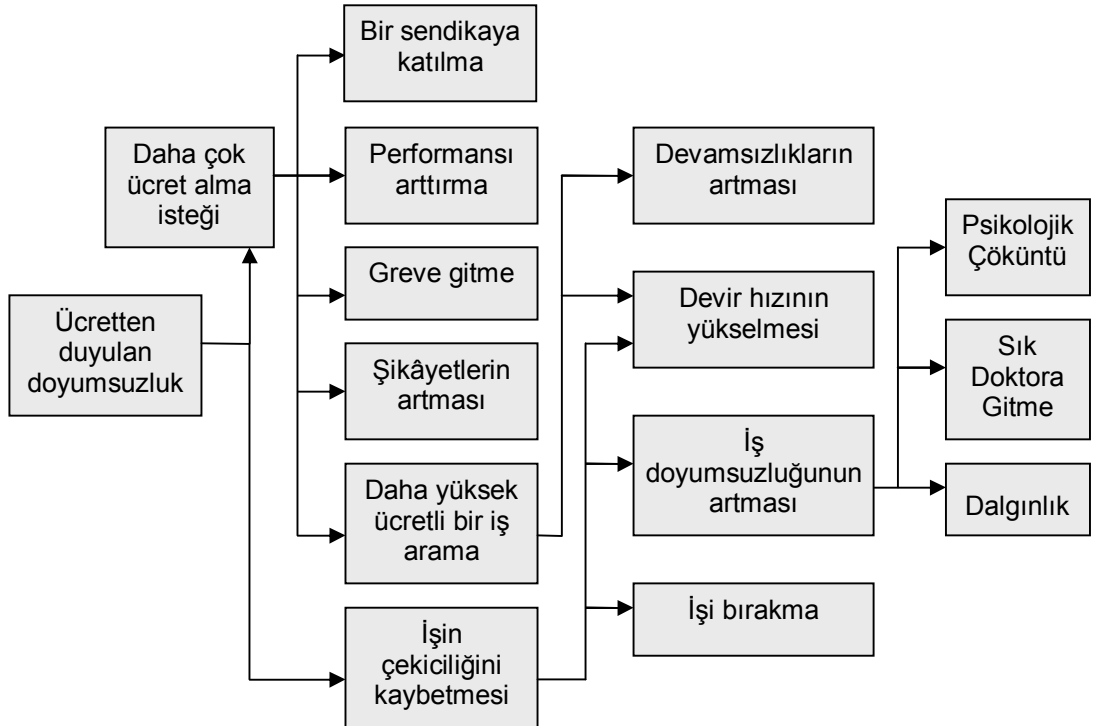
Ücret günümüz işletmelerinin ekonomik ve sosyal politikalarının belirlenmesinde etkili olduğu kadar işgören bakımından da önemli konuların başında gelmektedir. Ücret, ekonomik, sosyal ve politik yaşamı etkileyen faktörler arasında ilk sırada yer almaktadır (Şimşek, 1997: 293). Ekonomik açıdan ücret “emeğin fiyatı”, sosyal açıdan “işgörenin geçim aracı” ve hukuki açıdan ise “işgörenin fikri ve bedeni faaliyetlerinin karşılığıdır” (Sığı ve Basım, 2006: 136).

İşgörenler açısından ücret; ekonomik, sosyal ve motive edici yönleri bulunan bir kavramdır. Ücret, işgörenin bireyin ve onun bağımlılarının (ailesi ve geçindirmekle sorumlu olduğu kişiler) hemen hemen tüm ihtiyaçlarını karşılamada temel araç olma özelliği taşımaktadır. Ücret ile işgören yeme, giyinme, barınma, sağlık ve eğlence gibi temel gereksinimlerini karşılamaya çalışmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000: 209). Bir başka açıdan ücret, bireyin çalıştığı kurum ve sosyal yaşantısındaki statüsünü belirleyen önemli bir faktör niteliği taşımaktadır. Yapılan araştırmalar, güven duygusu, statü, saygınlık kazanma, toplumsal kabul görme gibi temel bireysel ihtiyaçlarla alınan ücretler arasında çok yakın bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bireyler paraya ve onun alım gücüne gerektiğinden fazla önem vermemektedirler. Çünkü para, toplumda statü elde etmek için yararlanılan önemli bir araçtır. Yüksek statü de daha fazla saygı ve daha çok ilgi topladığından bireyler için çok değerli hale gelmiştir (Benligiray, 2003: 6-7). Ücretin önemi ve anlamı, aynı zamanda psikolojik de olabilmektedir. Ücret ve diğer ödemeler, bir başarı elde etme duygusunun sembolik bir aracıdır. Bu içsel doyum, işgören için parayla satın alabileceğinden daha fazlası anlamına gelmektedir (Bingöl, 2003: 314).

Ücret iş doyumu ile bağlantılı en önemli faktörlerden biridir. Çünkü bireyin ekonomik, sosyal, psikolojik ve aile hayatını dolayısıyla da iş doyumunun etkilemektedir (Dyer, 1956: 60). Yapılan çalışmalarda ücret faktörü ile iş doyumu arasında pozitif bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır (Graham ve Messner, 1998: 201; Groot, 1999: 359; Özkaya, 1999: 286; Sarpkaya, 2000: 116; Lam ve diğerleri, 2001a: 163; Tarlan ve Tütüncü, 2001; Friday ve Friday, 2003: 430; Yılmaz ve Işık, 2004: 101; Emir ve Baytok, 2004: 264; Sevimli ve İşcan, 2005: 58; Dönmez ve Birdir, 2007: 511).

İşgörenin işe yönelik tutumunu, aldığı ücretin yeterliliği ve diğer işgörenlerle karşılaştırmalı ücret oranları belirlemektedir. Bireyin ücret doyumsuzluğu, devamsızlık ihtimalini ve işten ayrılma niyetini arttırmakta ve işin tümünden duyduğu doyumsuzluk seviyesini yükseltmektedir (Vieira, 2005: 39). Aynı zamanda ücret doyumsuzluğu işgörenin greve gitmesi, şikâyetlerin artması, daha yüksek ücretli bir iş arama ve işi bırakma gibi sonuçlara da yol açmaktadır. İşgörenlerin ücret doyumsuzluğunun sonuçları Şekil 9'da yer almaktadır (Byars ve Rue, 2000: 308).

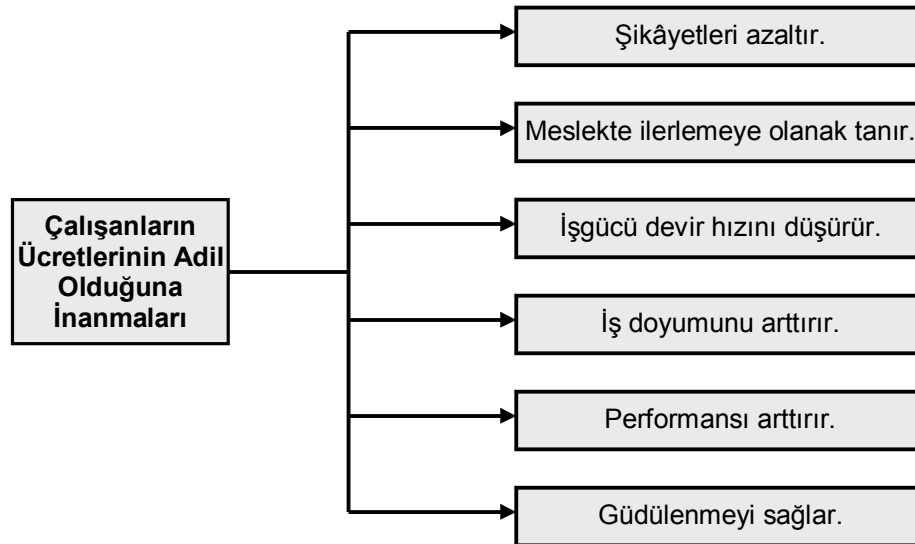
Şekil 9. İşgörenin Ücret Doyumsuzluğunun Sonuçları



Kaynak: Byars, Lloyd L. and Leslie W. Rue, (2000), Human Resource Management, USA: McGraw Hill Inc. 6th Edition. S. 308.

Alınan ücretin miktarı ve işletmedeki ücret sisteminin yanında ücret sisteminin adillığı de iş doyumunu üzerinde etkili olmaktadır (Örücü ve diğerleri, 2005: 53). Brief (1998), alınan ücretin iş doyumunu açısından diğer kişilere göre dengeli olması (ücretin adil dağılımı) yüksek olmasından daha önemli olduğunu belirtmiştir (Brief, 1998: 23). İşgören aldığı ücreti, hem kendi çalıştığı iş yerindeki hem de diğer işletmelerde benzer işlerde çalışan işgörenlerin ücreti ile mukayese etmektedir. Bu karşılaştırma sonucunda kendisine verilen ücretin yetersiz veya adaletsiz olduğu duygusuna kapılan işgören huzursuz olmakta, iş doyum düzeyi düşmektedir (İncir, 1990: 33-34; Solmuş, 2004: 196; İşcan ve Timuroğlu, 2007: 126). Byars ve Rue (1997), ücretin yeterliliği yanında adil olmasının da gerektiğini, adil ücret sisteminin de şikâyetleri azalttığı, işgören devir hızını düşürdüğü, güdülenmeyi sağladığını, performansı ve iş doyumunu arttırdığını belirtmişlerdir. İşgörenlerin aldıkları ücreti adil bulmalarının etkileri Şekil 10'da yer almaktadır (Byars ve Rue, 2000: 309-310).

Şekil 10. Adil Ücret Uygulamasının Etkileri



Kaynak: Byars, Lloyd L. and Leslie W. Rue, (2000), Human Resource Management, USA: McGraw Hill Inc. 6th Edition. s. 309-310'dan derlenmiştir.

2.1.1.4.3.3. İş Güvencesi

İş güvencesi, bireyin kıdem seviyesinde, işinden elde ettiği gelirden ve emeklilik haklarında hiçbir azalma olmadan aynı örgütte kalma durumunu

ifade etmektedir (Yousef, 1998: 184). İş güvencesi kavramı, çoğu zaman çalışma hakkının korunması anlamında da kullanılmaktadır (Demir, 1999: 30). İş güvencesi, işgörenin iş ilişkisinin devamlılığının ve dolayısıyla kendisinin ve ailesinin tek geçim kaynağını oluşturan ücretinin sürekliliğinin sağlanması olarak da tanımlanmaktadır. Hizmet akdinin sona ermesi ve işgörenin ücretini kaybetmesi, ödenecek tazminatlara rağmen işgörenin mağdur kalmasına sebep olmaktadır (Yüksel ve Yıldız, 2002: 64).

İş güvencesi kavramının arka planında ekonomik, sosyal ve bireysel gerçekler yatmaktadır (Görmüş, 2004: 1). Bununla birlikte iş güvencesine sahip işgörenler, birey olarak kendilerine önem verildiğine, yeteneklerini ve kendini geliştirme fırsatı verildiğine inanmakta ve iş doyumları artmaktadır. İşgörenlerin iş güvencesinin sağlanması, sigortalanmaları işletmeler için önemli bir maliyet kalemidir. Ama işletmenin uzun vadede işgörenlerinden alacağı iş doyumunu, verimlilik ve performans iş güvencesinin maliyetini görünmez yapabilmektedir (Dienhart ve Gregoire, 1993: 32).

İş güvencesinin yönetim alanında önemli konulardan biri olmasının nedenlerinin başında, işle ilgili olumlu bir takım sonuçlara ulaşmanın iş güvencesinden geçmesi gelmektedir (Porter, 1961: 2). Örneğin iş güvencesi işgören sağlığı, fiziksel ve psikolojik refah, işgören devri, işgören alıkoyma, iş doyumunu ve örgütsel bağlılık gibi pek çok alanda belirleyici bir faktör olmaktadır (Dienhart ve Gregoire, 1993: 32; Youself, 1998: 184). Yapılan araştırmalarda iş güvencesinin iş doyumunu belirleyen önemli bir faktör olduğu ortaya çıkmıştır (Yousef, 1998: 192; Graham ve Messner, 1998: 201; Keskin ve Karaman, 2002: 15; Hançer ve George, 2003: 85; Theodossiou ve Vasileiou, 2007: 81).

Günümüzde teknolojinin hızla gelişmesi, emek-yoğun üretimin yerini makinelerin alması ve hızla artan nüfus yoğun bir rekabetin yaşanmasına neden olmaktadır. İşgörenler açısından bir iş bulmak ve çalıştığı işte kalabilmek, işveren açısından ise nitelikli işgöreni elinde tutabilmek oldukça zorlaşmıştır (Bakan ve Büyükmeşe, 2004: 35). Ayrıca işgörenin özellikle işsizliğin arttığı dönemlerde veya emekli olma koşullarını yerine getirmeden

işten çıkarılma endişesi taşımaları, onlarda doyumsuzluk duygusunun gelişmesine yol açmaktadır (Bingöl, 2003: 390). Geleceğinden emin olamayan bir işgörenin, sürekli işletmede kalması, yararlı olması ve yüksek performans göstermesi beklenmemelidir (Peker ve Aytürk, 2001: 74). Bu nedenle, çalıştığı işletmede istediği sürece istihdam edileceğini; en önemlisi de çalıştığı işten çıkarılmayacağını, çıkarılsa da tazminatını hakkıyla alacağını bilmesi bir işgören için büyük önem taşımaktadır. Dolayısıyla iş güvencesi, bireyin işine karşı hissettiği genel güven tutumunu ve algılanan iş kaybetme riski derecesini ifade eden, iş doyumunu oluşturan önemli etmenlerden birisidir (Theodossiou ve Vasileiou, 2007: 73).

2.1.1.4.3.4. İş Güvenliği

İş güvenliği kavram olarak, işin yapılması sırasında işgörenlerin karşılaştığı tehlikelerin ortadan kaldırılması veya azaltılması konusunda işverene getirilen yükümlere ilişkin teknik kuralların bütünü ifade etmektedir. İş güvenliği, işgörenin yaşamına ve vücut bütünlüğüne yönelik tehlikelerin ortadan kaldırılması için gerekli teknik kuralları ele almaktadır (Sabuncuoğlu, 2000: 263).

İş güvenliğinin olması işgörenler için iş doyumunun öncelikli faktörlerindedir. Birçok işgören işinde güvenlik unsurunun tam olarak varolduğu ve kendisine değer verildiğine inanıyorsa, bu durum onun işinden doyum sağlamasına yardımcı olacaktır. Bununla beraber, işgören yaptığı işte güvenlik olmadığı ya da ihmal edildiği hissine kapıldığında motivasyonu kaybolacaktır. Bunun sonucunda işgören emniyet ve güvenlik duygusundan yoksun olup hoşnutsuzluğa kapılacaktır. İşe karşı olumsuz tutumlar sergileyip, doyumsuzluk meydana gelecektir (Özgen ve diğerleri, 2002: 334). Güvenlik önlemleri alınmış bir iş yeri ortamında çalışmak her şeyden önce işgörenin moral yönünden güvenli ve sağlıklı olmasını sağlamakta, böylelikle üretim sürecine uyum göstererek işgörenin verimli bir şekilde çalışması, psikolojik ve ruhsal yönden sağlıklı ve doyum sağlayıcı olmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000: 263).

İş güvenliğinin olması işteki muhtemel kazaları da önleyici bir etkiye sahiptir. Araştırmalar iş doyumunu ile kazalar arasında negatif bir ilişki olduğu sonucunu vermektedir. Bu çerçevede iş güvenliğinin muhtemel kazaları önleyici bir etkiye sahip olması da işgörene işinden doyum sağlamada bir fayda sağlamakta, birey kendisini güvence içerisinde hissetmekte ve işe karşı bu olumlu tutumu devam ettirmektedir (Özgen ve diğerleri, 2002: 334).

2.1.1.4.3.5. Hizmetiçi Eğitim

Eğitim, bireylerin ya da onların oluşturduğu grupların işletmede yüklendikleri ya da ileride yüklenecekleri görevleri daha etkili ve başarılı yapabilmeleri için, onların mesleki bilgi ufuklarını genişleten, düşünce, rasyonel karar alma, davranış ve tutum, alışkanlık ve anlayışlarında olumlu gelişmeler yapmayı amaçlayan bilgi, görgü ve becerileri arttıran eğitsel eylemlerin tümü olarak tanımlanmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000: 110-111). Başka bir ifade ile hizmet içi eğitim, işgörenlerin işte bulunduğu süre içerisinde de, bilgi, beceri ve davranışlarında kalıcı ve sürekli değişiklikler yaparak işgörenlerin işe yönelik tutumlarının değişmesine ve performanslarının artmasını sağlayıcı etkinliklerdir (Byars ve Rue, 2000: 210).

İşgörenin aile yaşamından veya okul yaşamından aldığı eğitim çalışma başarısını etkileyebilmektedir. Bunu önlemenin en iyi yolu hizmet içi eğitime ağırlık verilmesidir. Bu tür eğitimin amacı işgörenin bilgi, beceri ve anlayış yönünden gelişimini sağlayarak işindeki verimliliği yükseltebilmektir. Böylelikle kişinin kendine olan güveni artmakta ve işine daha iyi motive olabilmektedir (Örücü ve Esenkal, 2005: 151-152). İşletmeleri insan kaynağının eğitime ve dolayısıyla hizmetiçi eğitime yönlendiren başlıca nedenler; yeni işgörenleri işe alıştırmak, başarıyı arttırmak, aynı başarı düzeyini sürekli kılmak ve insan kaynağını yeni işlere hazırlamaktır (Örücü ve diğerleri, 2000: 91).

2.1.1.4.3.6. Çalışma Koşulları

İş doyumunu belirleyen faktörlerden biri olan çalışma koşulları, iş doyumunu temelde iki şekilde etkilemektedir. İlk olarak, uygun olmayan ve yetersiz çalışma koşulları işgörenlerde fiziksel rahatsızlıklara yol açarken, ikinci olarak da çalışma hayatının zaman yönünden bireyin yaşamının büyük bir kısmını kapsamaması nedeniyle uygun olmayan çalışma koşulları işgörende psikolojik sorunlara sebep olmaktadır (Sığırı ve Basım, 2006: 137).

İş dünyasında yaşanan hızlı değişim, işverenlerin, işgörenlerin sağlık ve güvenliğini koruyucu nitelikte çalışma koşulları hazırlamalarını zorunlu kılmıştır. Bu zorunluluk, hem işverenin işgörenlerine karşı yerine getirmesi gereken sosyal sorumluluğundan hem de işverenin işgören verimliliğini artırma gayesinden kaynaklanmaktadır (Bingöl, 2003: 454). İş yerinin ısı, nemi, havalandırması, ışık ve gürültü düzeyi, çalışma saatleri ve dinlenme molaları, iş yerinin konumu, iş yerinin temizliği ve kalitesi, iş teçhizatı gibi çalışma ortamıyla ilgili unsurlar iş doyumuna etki etmektedir. Çalışma koşulları hem kişisel rahatlık hem de işin yapılması bakımından önemlidir. İşgörenler daha fazla fiziksel rahatlık sağlayacak iş ortamı istemektedirler. Örneğin çok fazla ısı veya az ışık fiziksel rahatsızlığa yol açmakta, kirli veya zayıf havalandırma tehlikeli olabilmektedir (Erdil ve diğerleri, 2004: 19). Bu unsurların düzeltilmesinin işgören doyumunun sağlanmasında büyük önemi bulunmaktadır. Örneğin iyi bir aydınlatma iyi görmeyi sağlayarak bir işin daha kısa sürede ve kaliteli olarak yapılmasına imkân vererek iş başarısını artırırken, kötü bir aydınlatma göz yorgunluğuna neden olarak iş başarısını önemli ölçüde düşürebildiği gibi iş kazalarına da neden olabilmektedir. Havalandırma koşullarının yeterince iyi olmaması işgörenlerde pek çok solunum hastalığına neden olabildiği gibi vücut için gerekli ısının olmaması durumunda yorgunluğa ve tüm bunların etkisiyle pek çok iş kazasına yol açtığı tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra çalışma yerinin dekorasyonunun göze hitap etmesi de kişinin sinir sistemini olumlu etkileyebilmekte ve işini severek yapmasına neden olarak verimliliğini arttırabilmektedir (Örücü ve Esenkal, 2005: 148-149).

Yapılan çalışmalarda çalışma koşullarının iyileştirilmesi ile işgörenlerin iş doyumunu arasında olumlu bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır (Diaz ve Park, 1992: 47; Graham ve Messner, 1998: 198; Sarpkaya, 2000: 117; Çarıkçı, 2000: 157; Friday ve Friday, 2003: 430; Erdil ve diğerleri, 2004; Emir ve Baytok, 2004: 264; Davis, 2004: 501; Parsons ve Broadbridge, 2006: 129).

İşgören doyumunu etkileyen önemli koşullardan biri de işyerindeki sağlık ve hijyen koşullarıdır. Hijyenik olmayan koşullarda çalışan işgörenlerde hastalanma olasılığı yüksek olmakta, kişinin etkin ve verimli çalışmasını engelleyebilmekte ve hatta işe gelememesine neden olarak iş kaybına yol açabilmektedir (Tavmergen, 2000: 48).

Çalışma koşulları işgörenlerin iş dışı yaşamını da etkilemektedir. Örneğin fazla mesailer ve uzun çalışma saatleri insanların aile veya arkadaşlarına fazla zaman ayıramamasına ve kendilerini yenileyememelerine yol açabilmektedir (Luthans, 1992: 122). Uzun çalışma saatlerinin diğer sonuçları ise, alkol kullanımı, iş doyumsuzluğu, müşteri şikâyetleri, ilaç kullanımı, uyku düzensizliği, kazalarda artış, doktor ziyaretlerinde artış, sağlık şikâyetleri ve stres belirtileridir (Spector, 1997: 47; Saari ve Judge, 2004: 399).

İşgören doyumunu etkileyen önemli çalışma koşullarından biri de esnek çalışma saatlerinin uygulanabilirliğidir (Scandura ve Lankau, 1997: 387; Kirel, 1999: 116; İşcan ve Timuroğlu, 2007: 125). Esneklik kavram olarak elastikiyeti, değişik yorumlara elverişliliği ifade etmektedir. Bunun yanı sıra esneklik, herkesçe uyumlu bulunan, katılığın, sertliğin tam tersi olarak yumuşaklık ve hoşgörüyü çağrıştırmaktadır (Yılmaz ve Işık, 2004: 96). Esnek çalışma saatleri aile sorumluluğu olan kişiler için (örneğin kadın işgörenler), iş doyumunu arttırıcı önemli bir faktör olarak görülmektedir (Scandura ve Lankau, 1997: 377).

Esnek çalışma saatlerinin olumlu ve olumsuz tarafları da bulunmaktadır. Olumlu tarafları arasında stresin azalması, artan iş özerkliği ve zenginliği, devamsızlığın ve gecikmelerin azalması, artan iş doyumunu ve

verimliliği sayılabilmektedir (Scandura ve Lankau, 1997: 378). Ayrıca, esnek çalışma ile işgörenlere daha fazla zaman tanınmakta ve onların aile ve özel yaşamlarıyla daha çok ilgilenmeleri sağlanmaktadır (Kirel, 1999: 116). Çalışma sürelerinde esneklik, işgörenlerin tüm yeteneklerinden, esnek zaman içerisinde daha elverişli bir şekilde istifade olanağı verdiği için işveren kesimince, işgörenden tasarruf sağlama amacıyla tercih sebebi olmaktadır (Yılmaz ve Işık, 2004: 96). Olumsuz tarafları olarak da iş koordinasyonu ve programlaması açısından masraf ve sorunların artması, esnek çalışma saatlerinde işgörenlerin denetlenmesi ile ilgili zorluklar ve örgütsel kültürde meydana gelen değişiklikler sayılabilmektedir (Scandura ve Lankau, 1997: 378).

2.1.1.4.3.7. Örgüt Kültürü

Kültür kavramı günümüzde birçok farklı anlamda kullanılmakla beraber, genelde, kültüre ilişkin alanyazında bir toplumun yaşama biçimini ve toplumu diğer toplumlardan ayıran özelliklerini ifade etmek için kullanılmaktadır (Lund, 2003: 220). Sözcük olarak kültür, tarihsel süreç içinde belli bir yaşam biçimini ifade etmekte ve toplumun çevresiyle mücadele ve birlikte yaşamaktan kaynaklanan sorunların çözümü sırasında öğrenilmiş, işlevselliği nedeniyle yeni katılan üyelere aktarılacak istenen beceri, deneyim, alışkanlık, yöntem, gelenek, görenek, değer ve inançların tümü şeklinde tanımlanmaktadır (Doğan, 2007: 16). Örgüt kavramı ise, belirli bir amacı gerçekleştirmek için iki veya daha fazla kişinin çabalarının birleşmesi sonucu ortaya çıkan işbirliği sistemi olarak tanımlanmaktadır (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 120).

Örgütsel kültür, örgütün değerlerini, inançlarını, tutumlarını, varsayımlarını, ideolojilerini, beklentilerini ve normlarını ortaya koyan bir sistemdir. Örgütün tarihi, değerleri ve inançları, örgütü açıklayan hikayeler ve mitler, örgütün kültürel normları, gelenekler, törenler, adetler, örgütün kadın ve erkek kahramanları, örgütsel kültürün boyutlarını oluşturmaktadır (Lund, 2003: 220).

Örgüt kültürü hakkında çok kabul gören bir diğer tanım ise; örgüt kültürü örgüt üyelerince paylaşılan ve örgütü diğer örgütlerden ayıran anlam ve özelliklerin sistemli bir bütünüdür (Öztürk, 2003: 320). Bu tanımda sözü edilen paylaşılan anlam ve özellikler ise örgüt tarafından benimsenen temel değerlerdir (Vural, 2003: 4).

Robbins (1989), örgüt kültürünü, işgörenler arasında paylaşılan değerler sistemi olarak tanımlamıştır (Robbins, 1989: 317). Schein (1990: 109) örgüt kültürünü; “örgüt içinde çalışan grupların keşfettiği, geliştirdiği temel fikirler ve düşüncelerdir ve bu düşünceler yardımıyla örgüt kendi dışında meydana gelen sorunlarına ve kendi içsel sorunlarına çözümleyici yaklaşımlar geliştirmektedir” şeklinde tanımlamaktadır. Schein (1990)’a göre örgüt kültürü, sorunları çözerek öğrenilebilmekte, uyum ve bütünlük sağlamaktadır. Örgüt kültürü, örgüte yeni girenlere öğretilmekte ve böylece onların problem karşısında doğru şekilde algılama, düşünme ve hissetmeleri sağlanmaktadır (Schein, 1990: 109).

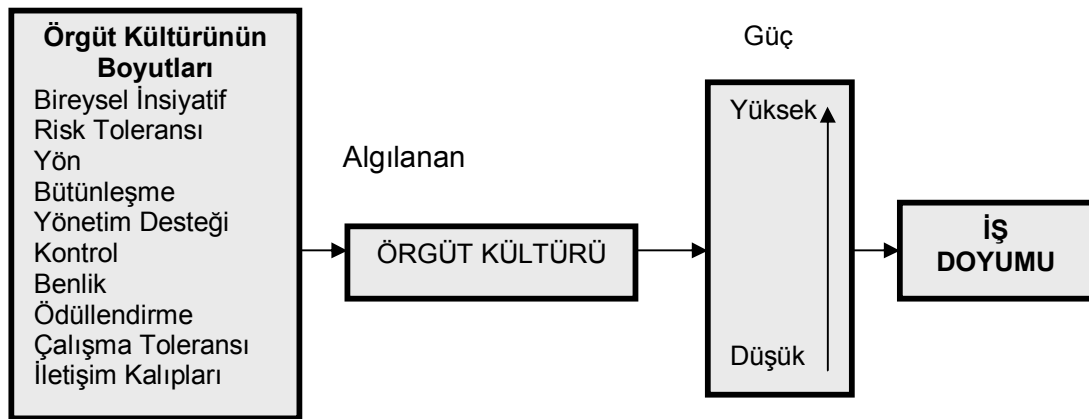
Robbins (1989), örgüt kültürünün var olduğu bir yerde, tanımlanıp ölçülebilen belirli boyutlarının da bulunması gerektiğini belirtmektedir. Bu boyutlar şöyle sıralanmaktadır (Robbins, 1989: 467-469):

- Bireysel teşebbüs/inisiyatif: Bireylerin örgüt içinde sahip oldukları özgürlük, bağımsızlık ve sorumluluğun derecesi,
- Risk Toleransı: Bireylerin risk almaya ne kadar teşvik edildikleri,
- Yön: Örgütün yarattığı amaçların ve başarı beklentilerinin derecesi,
- Bütünleşme: Örgüt içindeki bölümlerin koordineli bir biçimde çalışmaya teşvik edilmesi,
- Yönetim Desteği: Yöneticilerin astlarına sağladıkları iletişim, destek ve yardımın derecesi,
- Kontrol: İşgörenlerin davranışlarını kontrol eden kural ve kaide düzeni,
- Benlik: Örgüt içindeki bireylerin kendilerini örgütle, çalıştıkları grupla veya profesyonel kişilerle bütünleştirebilmeleri ve uyum çabaları,
- Ödüllendirme: Ödüllerin (maaş, ücret ve yükselmelerin) işgörenlerin başarı ölçütlerine göre adil bir biçimde dağılımı,

- Çalışma Toleransı: İşgörenlerin kendilerine yöneltilen eleştirilere karşı kendilerini savunmalarına gösterilen desteğin derecesi,
- İletişim kalıpları: Bireylerin üst ve astlarla kurmuş oldukları iletişim düzeni ve sınırlılıkları.

Güçlü bir örgüt kültürü, örgütün başarısına ve örgütte çalışan işgörenlerin iş doyum düzeylerinin yükselmesine olumlu etkide bulunmaktadır. Yapılan araştırmalarda örgüt kültürünün işgörenlerin moral ve üretkenlikleri üzerinde güçlü bir etkisinin olduğu ve örgüt kültürü ile iş doymu arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır (Lund, 2003: 229; Türk ve diğerleri, 2003: 15; İşcan ve Timuroğlu, 2007: 133). Örgütün değer ve normlarını bildikleri ve benimsedikleri zaman işgörenlerin iş doymu artmaktadır (Özdemir, 2006a: 78). Şekil 11'de örgüt kültürünün iş doymu üzerindeki etkisi yer almaktadır. Şekil 11'e göre işgörenler, örgüt kültürünün boyutlarını dikkate alarak örgüte bir anlam yüklemektedirler. İşgörenlerin, örgüt kültürüne yükledikleri anlam güçlü kültürlerde daha fazla bir etkide bulunarak işgörenlerin iş doyum düzeylerini etkilemektedir (Robbins, 1989: 491).

Şekil 11. Örgüt Kültürü ve İş Doyumu Üzerindeki Etkisi



Kaynak: Robbins, Stephen P. (1989). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications*. 4th Edition. Englewood Cliffs: NJ. Prentice-Hall., p. 491.

2.1.1.4.3.8. Yönetim Tarzı ve Yönetici Tutumları

Yönetim tarzı, yönetimin işgörelere karşı tutumu ve oluşturulan kuralların uygulanma şekli işgörenlerin iş doymunu etkilemektedir (Graham

ve Messner, 1998: 197). Yapılan araştırmalarda yönetim tarzı ile işgörenlerin iş doyumunu arasında olumlu bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır (Griffin ve diğerleri; 2001: 541; Özgen ve diğerleri, 2002: 336; Emir ve Baytok, 2004: 264; Erdil ve diğerleri, 2004; Serinkan ve Bardakçı, 2007: 153).

İşgörenlerin iş doyumunu üzerinde yönetim tarzı iki şekilde etkili olmaktadır. Birincisi karar verme sürecinde işgörenlerin katılımının sağlanması, ikincisi ise çalışan merkezli olunmasıdır (Sapancalı, 1993: 61-62). Kararlara katılma, son yıllarda yönetim bilimcilerin üzerinde en çok durdukları konulardan biridir (İncir, 1990: 24; Özgen ve diğerleri, 2002: 337). Katılımcı karar verme, işgörenler ile yönetim arasında etkili bir iletişim sağlanması yoluyla ilgili problemlerin çözümünde etkili bir yönetim anlayışı olarak kabul edilmektedir (Wright ve Kim, 2004: 19). Kararlara katılım kişinin kendisine saygı duymasını ve tanınma ihtiyacını karşılamaktadır. İş yerinde bu ihtiyacını gideremeyen işgörenler, bunları başka yerlerde ve ortamlarda aramakta bu durum ise işgörenin iş doyumunu etkilemektedir. İşletmelerde işgörenlerin kararlara katılımının sağlanması, iş doyumunun artırılması yanında işletme içinde nihai kararların iyileştirilmesine de hizmet etmektedir (Sapancalı, 1993: 61-62).

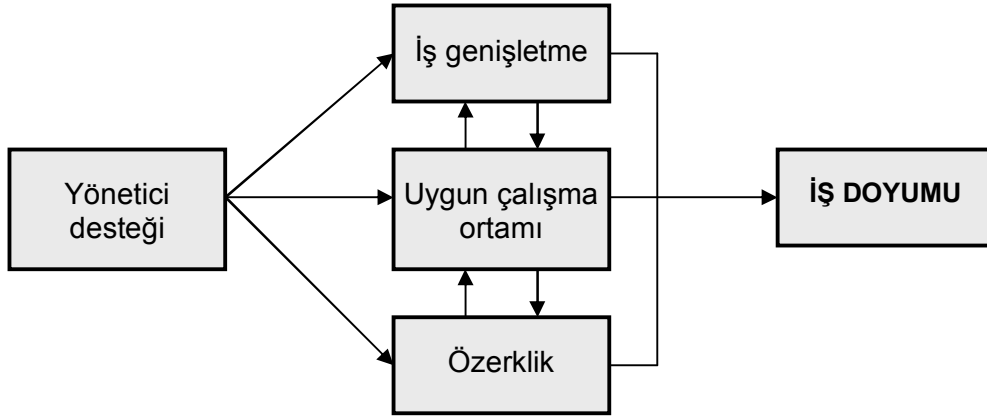
Kararların alınmasında söz sahibi olmak, işgörenlerin ruhsal sağlığı ve iş doyumunu üzerinde de güdüleyici bir etkiye sahiptir (Wright ve Kim, 2004: 19). İşgörenler, işletmenin kararlarına katılmak ve işletme başarısına destek olmak istemektedirler. İşgörenler katkıda buldukları kararların başarıya ulaştığına inandıklarında iş doyumları artmaktadır (Spinelli ve Canavos, 2000: 33). Yapılan araştırmalarda işgörenlerin kararlara katılımı ile iş doyumunu arasında olumlu bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır (Doğan ve Çavdar, 1991: 172; Wright ve Kim, 2004: 34; Bakan ve Büyükmeşe, 2005: 24).

İşgörenlerin iş doyumunu üzerinde yönetim tarzının etkili olduğu diğer konu da çalışan merkezli olmaktır. Yani, işgörelere yönelik olma ve onlarla destekleyici ilişkiler geliştirmektir. Yönetimin işgören ilişkilerini desteklemesi ve katkıda bulunması, işgörenlerin iş doyumunu arttırmaktadır (Erdil ve diğerleri, 2004: 19; Öztutku, 2007: 95). Yöneticilerin astlarına olan yaklaşım

tarzları (objektif davranma, ödül ve ceza uygulamalarında hakkaniyet vb.) işgöreni işine daha iyi motive edebileceği gibi işinden soğumasına neden olup hizmet kalitesinin düşmesine, hatta işyerinden ayrılmasına ve devamsızlık yapmasına da neden olabilmektedir (Örücü ve Esenkal, 2005: 150).

Yöneticiler, uygun çalışma ortamının yaratılmasında, işgörenlerin kararlara katılımının ve geri bildirim sağlanmasında, işgörenle iletişimde, iş genişletmede ve işgörene özerklik verilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Bu nedenle, yöneticilerin tutum, davranış ve işgörene verdiği destek işgörenlerin iş doyumunun sağlanmasında etkili bir faktör olmaktadır (Griffin ve diğerleri; 2001: 541). Şekil 12'de yöneticinin işgörene verdiği destek ve işgörenin iş doyumunu arasındaki ilişki yer almaktadır.

Şekil 12. Yönetici Desteği ve İş Doyumu Arasındaki İlişki



Kaynak: Griffin, Mark, A., Malcolm G. Patterson and Michael A. West. (2001), Job Satisfaction and Teamwork: The Role of Supervisor Support, *Journal of Organizational Behavior*, 22, p. 541.

2.1.1.4.3.9. İletişim

Örgüt bireylerini bilgilendirme, etkileme ve motive etmede kullanılan en önemli araçlardan olan iletişim, işbirliğine yönelik kişilerarası ilişkilerin kurulması, geliştirilmesi ve korunmasında önemli bir araçtır. Örgütsel etkinliğin temelini etkili iletişim oluşturmaktadır (Karatepe, 2005a: 229).

İletişim, örgüt içinde emir ve haberlerin yayılmasını sağlayan bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Kişiler arasında bir bağlantı kurma aracı olan iletişim, emir ve haberlerin yanında, karşılıklı duygu ve düşüncelerin yayılmasını da sağlamaktadır (İncir, 1990: 32-33; Özgen ve diğerleri, 2002: 341; Solmuş, 2004: 123). Örgüt içinde iyi düzenlenmiş bir iletişim ağı, güdüleyici niteliğe sahiptir. Örgütle ilgili konularda bilgi sahibi olmak, üstleriyle, işlerini ilgilendiren konularda özgürce tartışabilmek, önerileri iletebilmek, işgörenlerde kendilerine değer verildiği inancını güçlendirmektedir. Böylece, örgüt amaçlarını benimseme ve örgütle özdeşleşme hissi güçlenen işgörenin iş doyum düzeyi de artmaktadır (İncir, 1990: 32-33; Özgen ve diğerleri, 2002: 341). İletişimde aksaklık olduğu zaman, işgörenler rol belirsizliği, rol çatışması veya rolün yüklü olması stresini yaşayarak, iş tutumlarına ve iş başarımlarına zarar vermektedirler (Altuğ, 1997: 104).

İşgören-üst arasındaki iletişim kanalının açık olması ve iletişimin taraflarca istenilen bir düzeyde gerçekleşmesi ile işgörenlerin iş doyumunda aynı yönlü bir ilişki görülmektedir (Schwigen ve Denis, 1991: 127). Yapılan araştırmalarda iş doyumuna ile iletişim arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır (Yüksel, 2005: 302; Parsons ve Broadbridge, 2006: 129). Birçok araştırmada, etkin bir örgütsel iletişimin işe devamsızlık, iş değiştirme oranı ve şikâyetleri azalttığını; buna karşın iş motivasyonu, iş doyumunu, işbirliği, ürün kalitesi, örgütsel verimlilik, üretkenlik ve karı arttırdığı görülmüştür (Solmuş, 2004: 123). İletişimin yokluğu, eksikliği ya da yetersizliği ise örgütsel ortamda belirsizliğe neden olmaktadır. Belirsizlik ise stres, iş doyumsuzluğu, örgüte karşı güvensizlik, verimlilikte düşüş, devamsızlık ve işten ayrılma eğilimlerinde artışa yol açmaktadır (Yüksel, 2005: 292; Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 4).

2.1.1.4.3.10. Liderlik Davranışları

Lider, bir grubu veya örgütteki insanları belirli bir amaç doğrultusunda etkileme gücüne sahip olan kişi olarak tanımlanabilmektedir. Liderlik ise, tanımlanmış grup ve örgütsel amaçları gerçekleştirmek üzere insanları

etkileme sürecidir. Başka bir tanıma göre liderlik, bir gruptaki diğer kişileri etkileme, onları belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve belirlenen amaçları gerçekleştirmeleri için söz konusu kişileri harekete geçirme sürecidir (Tengilimlioğlu, 2005: 26).

Yapılan araştırmalarda iş doyumunu ve liderlik davranışı özellikleri arasında aynı yönlü ilişki bulunmuştur (yeniliklere açık olma, çalışma gereksinimlerini tanımlama, çabuk karar alma, iyi çalışmalarını takdir etme ve amaçların belirgin olması iş doyumunu etkilemektedir) (Lawler III, 1994: 224; Tengilimlioğlu, 2005: 41; Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 3). Bunun nedeni, insanları belirli hedeflere götürebilmek için işgörenlerin kişisel arzu ve ihtiyaçlar ile çıkarların neler olduğunu takip etmek, daha sonra da bu insanları bir grup etrafında toplayarak ödüllerle motivasyonlarını, güçlerini, cesaretlerini, arzu ve enerjilerini artırmak etkin liderlikle mümkün olabilmektedir. İşgörenleri ikna eden, onlarla etkin iletişim içerisinde bulunan, onları motive eden ve değişime hazırlayan liderler örgütlerinde etkinliği sağlayabilmekte, sinerji oluşturabilmekte ve işgörenin işinden doyum sağlamasına katkı verebilmektedirler (Lawler III, 1994: 223).

2.1.1.4.3.11. Terfi ve Kariyer Olanakları

Terfi kelime anlamı olarak, pozisyon, rütbe, itibar ve statü artışını ifade etmektedir (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 126). Terfiler, örgüte, mevcut ve gelecekteki işgören ihtiyaçlarını karşılama olanağı sağladığı gibi işgörenlerin de örgütte kalmasının sağlanması ve yeteneklerinden daha etkili bir biçimde yararlanma fırsatı da vermektedir (Byars ve Rue, 2000: 249). İşgörenin işletme içinde daha yüksek konumdaki bir göreve getirilmesi hem işinden doyum elde etmesini hem de motivasyon artışını sağlamaktadır (Dunn ve Stephens, 1972: 29).

Yapılan araştırmalarda terfi ve kariyer olanaklarının olması (örgüt yapısının ilerlemeye olanak tanıması) ile iş doyumunu arasında olumlu bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır (İncir, 1990: 30; Graham ve Messner, 1998: 201; Ducharme ve Martin, 2000: 223; Friday ve Friday, 2003: 430; Emir ve

Baytok, 2004: 264; Sevimli ve İşcan, 2005: 61; İşcan ve Timuroğlu, 2007: 133; Dönmez ve Birdir, 2007: 511). Ayrıca, araştırmalar sonucunda, istenilen terfiye zamanında ulaşamamanın iş doyumunu olumsuz etkilediği bulunmuştur. Yükselmeyi hak ettiğine inanan işgörenlerin terfi edememesi nedeniyle iş doyumlarının düşük olduğu ve devamsızlık yaptığı ortaya çıkmıştır (İmamoğlu ve diğerleri, 2004: 170).

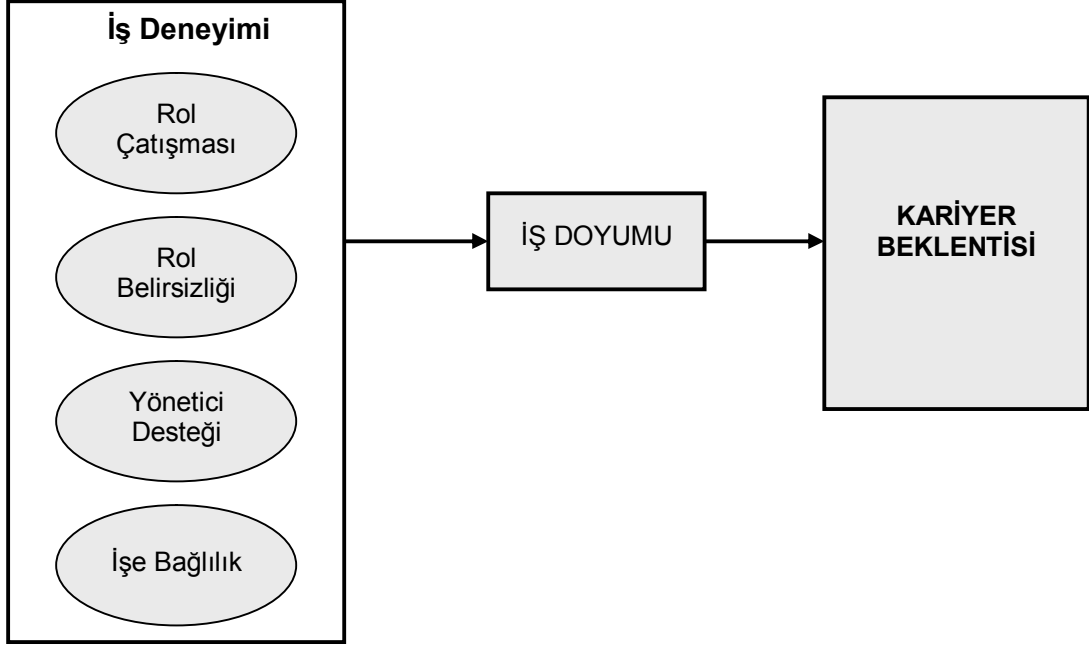
Terfi olanakları, psikolojik bir ödül niteliği taşımaktadır. Terfi, yapılan işten elde edilen maddi geliri arttırmasının yanında, işgörenin sosyal statüsünü yükseltmekte, toplum içindeki yerini olumlu yönde değiştirmektedir (Luthans, 1992: 121). Statü insanların toplum içindeki yerini ifade eden bir kavramdır. Statü, bir sosyal sistemde yer alan bireyler hakkında sosyal sistemin diğer bireyleri tarafından yapılan bir değerlendirmedir (Güven, 2005: 61-62). Bireyin, işinin kendisine verdiği statünün içinde bulunmaktan elde ettiği duygusal durum iş doyumunu belirlemektedir (Dhanasarnslip ve diğerleri, 2006: 165; Parsons ve Broadbridge, 2006: 129). Bu yüzden işgörenler, çalıştıkları işlerinde yükselme olanakları da istemektedirler. Her düzeydeki işgörenin başarılı olması halinde yükselme imkânı bulması, iş doyumunu arttıracaktır (Erdoğan, 1996: 283).

İşgörenler iş yaşamına bazı beklentilerle başlamaktadırlar. Bu beklentiler, bireyin daha önceki iş yaşamı, kişisel özellikler ve gelecek planlarına göre şekillenmektedir. Bireyin işle ilgili gelecek planları içerisinde de en önemli yeri kariyer beklentileri almaktadır. Knight ve diğerleri (2006: 3), bireyin kariyer beklentilerinin iş deneyimi (rol çatışması, rol belirsizliği, yönetici desteği, işe bağlılık) ve iş doyumuna göre şekillendiğini belirtmektedirler (Şekil 13).

Kariyer, kişinin yaşamı boyunca edindiği işle ilgili tecrübeleridir. Kariyer, kişisel ve organizasyonel hedeflerle doğrudan bağlantılı, kişinin hayatı boyunca yaşayacağı kısmen kontrol altında tutacağı iş tecrübesi ve aktivitesiyle bağlantılı bir süreçtir (Sabuncuoğlu, 2000: 148). İnsanlar çalışırken sadece belirli bir işi olsun diye değil, aynı zamanda da kendilerine de kariyer sunulmasını beklemektedirler. İnsanlar buldukları yerde daha

fazla güç, statü ve para sağlayan pozisyonlara geçmek için uğraşmaktadırlar. Bunun için kariyer planlamakta, kendilerini bu hedeflere götürecek yollar aramakta ve seçmektedirler. Bu nedenle kariyer planlama, kişinin kendi problemi olmaktan çıkmış, işletmelerin sorumluluk alması gereken bir iş haline gelmiştir (Kitapçı ve Sezen, 2002: 221).

Şekil 13. İş Doyumu ve Kariyer Beklentisi İlişkisi



Kaynak: Knight, Dee K., Christy Crutsinger and HaeJung Kim. (2006), The Impact of Retail Work Experience, Career Expectation and Job Satisfaction on Retail Career Intention, *Clothing and Textiles Research Journal*, 24 (1), p. 4.

Kariyer süreci genel olarak dört ayrı evrede değerlendirilmektedir. İş öncesi deneme aşamasında genellikle 18-24 yaşlarında kişi ilk işini kabul etmektedir. Bu aşamada, bir kurumda çalışıp çalışmama veya başka bir kurumda çalışma konusunda karar vermektedirler. İşe başlama ve ilerleme aşamasında 25 yaşlarında kişi, kararını vererek işe girmekte ve 45 yaşına kadar ilerlemeye devam etmektedir. Birey organizasyona olan katkısı çerçevesinde terfi ettirilmektedir. Durağan dönem olan 45 yaş ve üzerinde kişi ulaştığı noktayı korumaya yönelmektedir. Bu dönemde kişilerin verimlilikleri düşebilmekte, ya da daha fazla sorumluluk alarak ilerlemeye devam edebilmektedir. Emeklilik aşaması olan 65 yaş civarında emekliliğe doğru hazırlık yapılmaktadır. Birey işi yavaşlatmakta ve organizasyonu terk etmektedir (Kitapçı ve Sezen, 2002: 221). Yapılan çalışmalarda kariyer

sürecinin farklı evrelerinde iş doyumunu etkileyen unsurlar arasında farklılıklar olduğu ortaya çıkmıştır. Bu farklılıklar kısaca Şekil 14'te açıklanmıştır.

Şekil 14. Kariyer Süreci ve İş Doyumunu Etkileyen Unsurlar



Kaynak: Kitapçı, Hakan ve Sezen, Bülent. (2002). Çalışanların Tatminini Belirleyici Unsurlar Üzerine Bir Araştırma: Kariyer Süreci Örneği, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12 (1), s. 229.

2.1.1.4.3.12. Arkadaşlık Ortamı

İnsanlar iş yaşamlarında, paradan ya da bir takım ekonomik kazanımlardan daha fazlasını elde etmektedirler. Birçok insan için iş yaşamı, diğer insanlarla bir arada olma, onlara yakın ve bağlı olma ve sosyal ilişkiler kurma gibi gereksinimlere cevap verebilmektedir (Solmuş, 2004: 191). Birey, hayatının önemli bir kısmını iş yaşamında, çalışarak ve çalışma arkadaşlarıyla geçirmektedir (Oshagbemi, 2000a: 90). İşgörenler, zamanlarının çoğunu birlikte geçirdiği çalışma grubundaki iş arkadaşları ile uyumu, samimiyeti ve aralarındaki iş birliği, iş doyumunu olumlu yönde etkilemektedir (Luthans, 1992: 122). Çalışma arkadaşları ile iyi bir iletişim kuramayan bireyin doyum düzeyi de düşük olmaktadır (Oshagbemi, 2000a: 90).

Birçok insan sevebileceği ve saygı duyacağı kişilerle çalışmak istemektedir. Çalışma arkadaşlarıyla samimiyeti hissedebilme işgöreni iş takımının bir parçası gibi hissetmesini sağlamaktadır. Böyle bir bütünleşme

de işgören açısından doyum getirmektedir. Çalıştığı ortamdaki diğer işgörenlerle iyi geçinen, grup birlikteliğini sağlayan ve grup desteğini alan bir işgören daha fazla iş doyumunu sağlayacağı için kendini örgüte daha fazla ait hissetmektedir (Günbayı, 2000: 6). Yapılan çalışmalarda da çalışma arkadaşlarının davranışları ile iş doyumunu arasında pozitif bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır (Graham ve Messner, 1998: 201; Sarpkaya, 2000: 117; Çarıkçı, 2000: 157; Oshagbemi, 2000a; Erdil ve diğerleri, 2004; Emir ve Baytok, 2004: 264; Tarlan ve Tütüncü, 2001; Keskin ve Karaman, 2002: 14).

2.1.1.4.3.13. Ödüllendirme Sistemi

Ödüller maaşlara ek olarak yapılan ödemelerdir. Maddi ihtiyaçlarının yanında, işgörenler çeşitli ödül uygulamalarıyla sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını da karşılamaktadırlar. Bu sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarının başında statü ve saygınlık kazanma ve tanınma gelmektedir (Örücü ve diğerleri, 2005: 53). Ödüller içsel ödüller ve dışsal ödüller olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. İçsel ödüller, başarı, sorumluluk, takdir edilme, tanınma gibi ödüllerdir. Dışsal ödüller ise örgütsel ödüller ve sosyal ödüller olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Örgütsel ödüller; ücret, çalışma koşulları, iş güvencesi, iş güvenliği gibi, sosyal ödüller ise; arkadaşlık, diğerleri ile iyi ilişkiler kurmak gibi ödüllerdir (Lam ve diğerleri, 2001b: 36):

Bir işgörenin işinden doyum sağlaması veya doyumsuz olması, erişilen ya da beklenen ödüllere göre değişmektedir. İşgörenin elde ettiği ödüllerin beklenen düzeyin altında veya üstünde olması, diğer işgörenlerle eşit ödüllere sahip olması iş doyumunu farklı şekillerde etkilemektedir. İşgörenin elde ettiği ödüller beklentileri ile uyum halinde ve diğer işgörenlerle eşit ise doyuma ulaşmaktadır (Luthans, 1992: 121). Yapılan araştırmalar, ödüllerin eşit şekilde dağıtılmadığı durumlarda bu durumun işgörenler açısından önemli bir doyumsuzluk nedeni olduğu gerçeğini ortaya koymuştur (Kalleberg ve Loscocco, 1983: 79). İşgörenlerin adil bir sistem doğrultusunda ödüllendirilmesi ise iş doyumunu olumlu yönde etkilemektedir (Kalleberg ve Loscocco, 1983: 79; Çarıkçı, 2000: 157; Lam ve diğerleri, 2001b: 40; Lam ve diğerleri, 2001a: 163; Davis, 2004: 501; Özdemir, 2006a: 79).

İşgörenler, aldıkları ödülleri kendi örgütlerinde ve başka örgütlerde çalışan diğer işgörenlerin ödülleriyle karşılaştırmaktadırlar (Lyman ve diğerleri, 1975: 345). İşgören, yüksek performans sonrasında elde edilen içsel ve dışsal ödüllerden ziyade ödüllerin adil olarak dağıtıldığına inandıkları zaman iş doyumunun gerçekleşeceğini belirtmiştir (Lawler III, 1994: 107). Lyman ve diğerleri, (1975), işgörenlerin ödülleri diğerleri ile karşılaştırması halinde ortaya çıkabilecek iş doyumunu ve doyumsuzluk durumlarını ve sonuçlarını Şekil 15'te belirtmişlerdir. Buna göre işgörenin yaptığı kıyaslamalar doyum ile sonuçlanıyorsa düşük işgören devri, düşük devamsızlık ve az şikâyet; doyumsuzluk ile sonuçlanıyorsa; yüksek işgören devri, yüksek devamsızlık, şikâyetlerde artış ve örgüte yönelik olumsuz tepkilerin fazlalığı ortaya çıkmaktadır (Lyman ve diğerleri, 1975: 345).

Şekil 15. Ödüllerin Karşılaştırılması ve Ortaya Çıkan Sonuçlar

		ÖRGÜT DIŞI KIYASLAMALAR	
		DOYUMSUZLUK	DOYUM
ÖRGÜT İÇİ KIYASLAMALAR	DOYUM	Yüksek işgücü devri Yüksek devamsızlık Başka örgütlerde çalışanların aldıkları ödüllere yönelik şikâyetler	Düşük işgücü devri Düşük devamsızlık Az şikâyet
	DOYUMSUZLUK	Yüksek işgücü devri Yüksek devamsızlık Şikâyetlerde artış örgüte yönelik olumsuz tepkilerin fazlalığı	Örgüte yönelik olumsuz tepkilerin fazlalığı Sistemdeki adaletsizlikler hakkındaki şikâyetlerin fazlalığı

Kaynak: Lyman W. Porter, Edward E. Lawler III and J. Richard Hackman. (1975), *Behavior in Organizations*, New York: McGraw Hill Inc., p. 345.

2.1.1.4.4. Çevresel Faktörler

İş doyumunu oluşturan unsurlardan çevresel faktörler değişkenlerinin başında alternatif iş imkânları gelmektedir. Alternatif iş imkânının çok olduğu zamanlarda iş doyumunun düşük olduğunu görülmektedir. Çevreye ilişkin doyum unsurlarından bir diğeri de sosyal destektir. Çalışma yaşamında sosyal desteğin anlamı; bireylerin sevgi, kendine güven, ait olma duygusu,

kişiliğini bulma, güvenlik ve onay görme gibi temel sosyal ihtiyaçlarının başka bireylerle etkileşim sonucunda tatmin edilmesidir. Sosyal destek, örgüt ortamında yöneticiden, üstlerden, iş arkadaşlarından; örgüt ortamının dışında ise eş, aile ve arkadaşlar tarafından sağlanabilmektedir (Sığırı ve Basım, 2006: 137).

2.1.1.4.5. Toplumsal Faktörler

Toplumda çalışmanın anlamı ve çalışmaya bakış açısı, toplumun bir üyesi olarak bireyin çalışma, iş ve çalışma yaşamına ilişkin değer ve tutumlarını etkileyebilmektedir. Toplumun etkisi en çok kadın ve erkeğe yüklenen rollerde görülmektedir. Toplumda, kadının ailesi, evi ve çocuklarıyla daha çok ilgilenmesi ve erkeği de çalışıp onlara bakması gerektiği genel yargısı, bireyleri çalışma yaşamında etkileyen faktörler olmaktadır. Bu nedenle erkek işinden doyum sağlamak için daha elverişli bir ortama sahip olurken, kadın için iş ikinci planda kalmaya devam etmektedir. Toplumun sosyo-ekonomik refah düzeyi, kültürü hem örgütler hem bireyler üzerinde etkili olarak bireyin işe ilişkin tutumunun oluşmasında bir faktör niteliği kazanmaktadır (Çakır, 2001: 160).

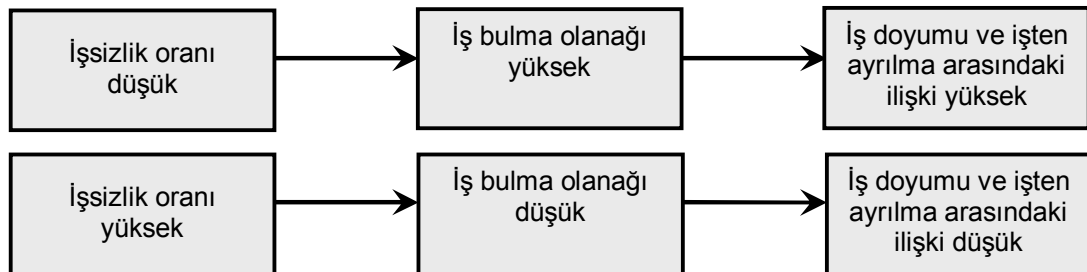
İş doyumunu toplum koşullarından etkilenmektedir. Kötü toplum koşullarının iş doyumunu azaltacağı, iyi koşulların ise yükselteceği düşünülmektedir. Genellikle, işgörenler, kendi iş koşullarını toplum koşulları ile karşılaştırmaktadırlar. Eğer iş koşulları vasat, toplum koşulları kötü ise, bu durum iş doyumlarını yükseltme eğilimini ortaya çıkarmaktadır. İş doyumunun, yaşanan toplumun gelişmişliğiyle ve refah düzeyiyle de ilişkili olduğu söylenebilir. Ekonomik olarak gelişmemiş bir toplumda veya işsizliğin büyük oranlarda olduğu bir toplumda bir işe sahip olmak o işgören için doyum sağlayıcı olacaktır. Bunun tersi bir toplumsal yapıda yani ekonomik olarak gelişmiş bir toplumsal ortamda ise, sadece bir işte çalışıyor olmak kişiyi tatmin etmeyebilir. Bu ortamda işgörenin iş doyumunda farklı unsurlar ön planda olmaktadır (Deniz, 2005: 329). İşgörenler kendi iş koşullarını diğer toplumdaki iş koşulları ile karşılaştırma yoluna da gitmektedirler. Toplumlar arasındaki ekonomik gelişmişlik, kültürel ve sosyal farklılıklar işgörenlerin iş

doyumunun farklılaşmasına neden olmaktadır. Örneğin ekonomik gelişmişliğin yüksek olduğu bir toplumda çalışma şartları iyi olmakta ve işgörenler çeşitli promosyonlar ve ödüllendirmelerden ziyade terfi olanaklarına önem vermektedirler. Tam tersi koşullara sahip olan toplumlarda ise işgörenler terfilerden ziyade yan ödemelere önem vermektedirler (Spector, 1997: 27).

2.1.1.4.6. Ekonomik Faktörler

Ekonomik faktörler, yapılan araştırmalarda bireyin iş doyumunun sağlanmasında önemli bir belirleyici olarak ele alınmıştır (Groot, 1999: 343). Bireylerin içinde buldukları ekonomik koşullar, iş ve iş ortamına ilişkin tutumlarını ve algılarını etkileyen tutumlardan biridir. Ekonominin kötüye gittiği kriz dönemlerinde yaşanan ekonomik sıkıntı nedeniyle, bireyler işlerine daha sıkı sarılmakta ve daha fazla çalışmaktadırlar. Kötü ekonomik koşullarda bireylerin iş değiştirme ya da işten ayrılma eğilimleri ve davranışları, iyi ekonomik koşullardakinden daha düşük olmaktadır. Ayrıca enflasyonun yüksek olduğu dönemlerde ve yerlerde bireylerin ücretlerinde gerçekleşen reel ücret kayıpları, işgönerlerde ücret doyumsuzluğuna, bu da işe ilişkin olumsuz tutumlar sergilemeye neden olabilmektedir. (Çakır, 2001: 160-161). Şekil 16'da işsizlik ve iş doyumunu arasındaki ilişki yer almaktadır. İş doyumunu ve işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişkinin; işsizlik oranının düşük olduğu zamanlarda daha güçlü olduğu, işsizlik oranının yüksek olduğu zamanlarda da daha düşük olduğu görülmektedir (Çakır, 2001: 163).

Şekil 16. İşsizlik ve İş Doyumu Arasındaki İlişki

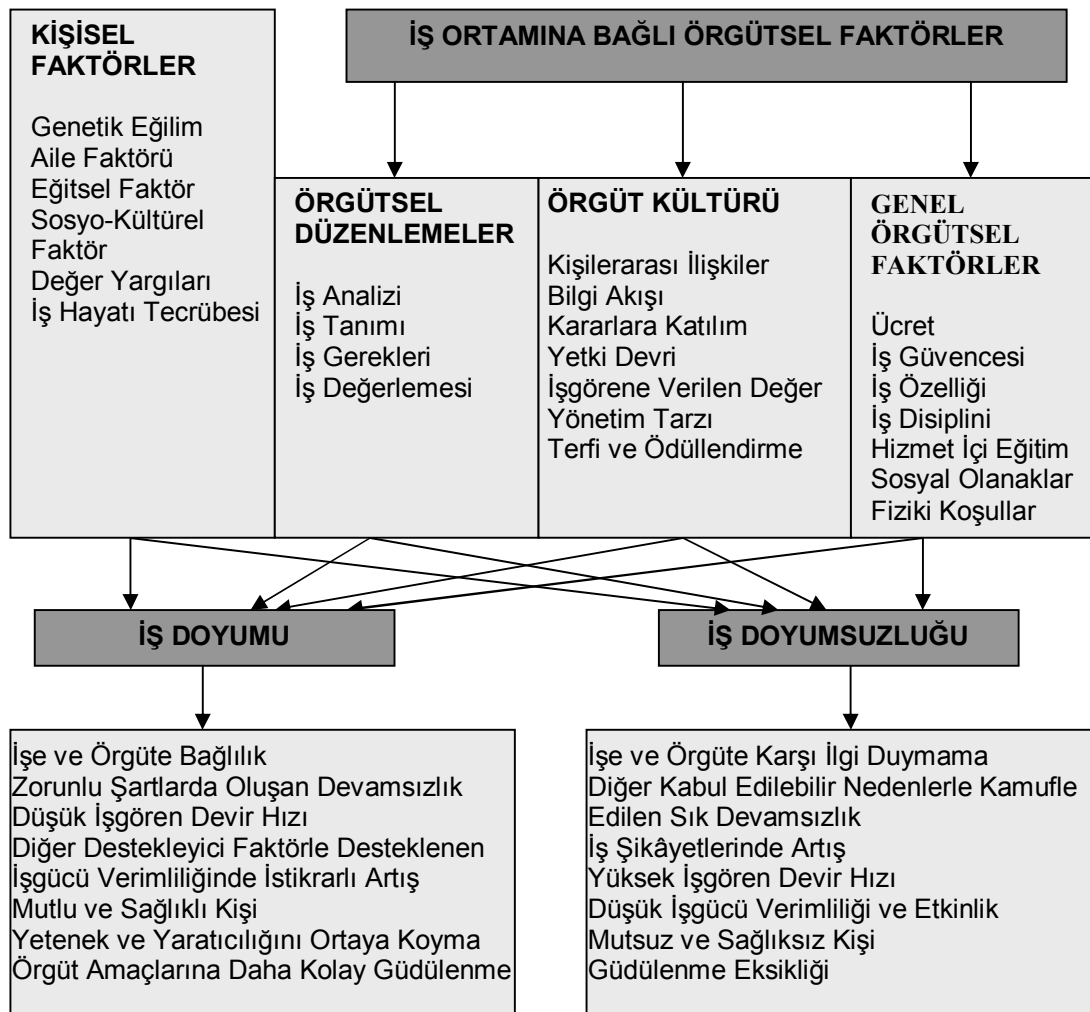


Kaynak: Çakır, Özlem. (2001). *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*. Ankara: Seçkin Yayıncılık, s. 163.

2.1.1.5. İş Doyumunun Sonuçları

Örgüt içinde işgörenlerin iş doyumlarının sağlanması, yönetimin en önemli görevlerinden biridir. Çünkü iş doyumuna dinamiktir. Yöneticiler, işgörende bir kez iş doyumunu sağlayıp sonra bu konuyu birkaç yıl gözden uzak tutamazlar (Günbayı, 2000: 8; Özdemir, 2006a: 71). İş doyumuna hızlı bir şekilde elde edilebildiği gibi, daha hızlı bir şekilde de iş doyumuna dönüşmektedir. Bir örgütte koşulların bozulduğunu gösteren kanıt iş doyumunun düşük olmasıdır. İşgören işinden ve iş ortamından beklentilerinin yeterince karşılanmadığı algısına sahip olduğu takdirde iş doyumuna ortaya çıkmaktadır (Özdemir, 2006a: 71). Şekil 17’de iş doyumunun nedenleri ve sonuçları yer almaktadır.

Şekil 17. İş Doyumu İle İlgili Neden-Sonuç İlişkisi



Kaynak: Akıncı, Zeki. (2002). Turizm Sektöründe İşgörenin İş Tatminini Etkileyen Faktörler: 5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Akdeniz Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı: 4, s. 6.

İş doyumunu düşük olan işgörenlerin, duygusal ve sağlık problemleri, iştah kaybı, uykusuzluk, psikolojik olarak geri çekilme (iş zamanında çeşitli hayaller kurma gibi), fiziksel olarak geri çekilme (izinsiz dışarı çıkmalar, işten kaçmalar, işten erken ayrılmalar, geç gelmeler ya da uzun süreli kahve molaları gibi), hatta saldırganlık içeren davranışlarda buldukları görülmektedir (Solmuş, 2004: 197). İşlerinden doyum sağlayamayan bireylerde sigara, alkol, uyuşturucu gibi bağımlılık yapan madde kullanımına da rastlandığı belirtilmektedir (Spector, 1997: 2). Ayrıca iş doyumunun sonuçları, örgütün çalışma ortamını ve verimliliğini, toplumun huzurunu ekonomik gelişmesini, tasarruf ve sosyal israf anlayışını etkilemesi açısından göz ardı edilemeyecek kadar önem taşımaktadır (Erdoğan, 1994: 378).

İşgörenin iş doyumunun olumlu olması öncelikle işgörenin kendi mutluluğunu arttırmaktadır. Böylece yeterli bir doyum düzeyinin oluşması sağlanarak, işgörenin işine bağlanması ve verimli çalışması, işgören devir oranının düşmesi gibi olumlu sonuçların gerçekleşmesine olanak sağlanmaktadır (Keser, 2006a: 132). İş doyumunu yüksek olan işgörenlerin ise, yalnızca pozisyonlarının gerektirdiği işleri yapmakla kalmamak, örgütte birer müşteri temsilcisi gibi davranmak ve görevlerini mükemmel bir biçimde yapabilmek için çabalamak gibi davranışlar sergiledikleri görülmektedir (Solmuş, 2004: 197).

2.1.1.5.1. İş Doyumunun Bireysel Açısından Sonuçları

İşgören, işinden ve iş ortamından beklentilerinin yeterince karşılanmadığı algısına sahip olduğu takdirde, iş doyumsuzluğu ortaya çıkmaktadır. İş doyumsuzluğu, işgörenin sağlık durumunu olumsuz etkilemekte ve bireylerde davranış bozukluklarına neden olabilmektedir. İş doyumsuzluğunun sinirsel ve duygusal sorunlara yol açtığı bilinmektedir (Erdoğan, 1996: 255). İş doyumunu düşük işgörenlerde sinirsel (uykusuzluk, baş ağrısı vb.) ve duygusal çöküntülerin (stres, hayal kırıklığı vb.) olduğu ve iş doyumsuzluğu ile aralarında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır (Akıncı, 2002: 3).

İşgörenlerin doyumsuzluk yaşaması halinde işinden ayrılıp ayrılmayacağı, ayrılmaz ise örgüte ne tür davranışlar sergileyeceği önemli bir sorun alanıdır. Rusbult, Farrell, Rogers ve Moinous (1988), işgörenlerin doyumsuzluk yaşadıklarında gösterebilecekleri tepkileri yapıcı/yıkıcı ve aktif/pasif boyutlarını kullanarak dörtlü bir model halinde sunmuşlardır (Özkalp ve Kırel, 2001: 135-136; Özkalp, 2001: 73-74; Solmuş, 2004: 204-205). Bu modeldeki yapıcılık-yıkıcılık, işgörenlerle örgüt arasındaki bağın sona ermesi anlamında kullanılırken, aktiflik-pasiflik ise, işgörenin doyumsuzlukla başa çıkma tarzını ifade etmektedir (Solmuş, 2004: 205). İşgörenlerin iş doyumsuzluğuna karşı göstereceği tepkiler Şekil 18'de yer almaktadır. Bunlar:

Şekil 18. İş Doyumsuzluğuna Karşı Gösterilen Tepkiler



Kaynak: Özkalp, Enver. (2001), Örgütsel Davranış, 6. Baskı, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, s. 66.

- **Ayrılma, Kaçış:** Örgütü terk etme biçimindeki davranış şeklidir. Bu işten istifa etmek veya yeni bir iş aramak şeklinde olabilmektedir (Aktiflik ve yıkıcılık).
- **Sesini yükseltme/dile getirme:** Mevcut şartları düzeltmeye yönelik aktif ve yapıcı bir davranış biçimidir. İşteki mevcut durumu iyileştirmeye yönelik tavsiyeler, üstlerle sorunları tartışma ve bazı sendikal faaliyetler içine girme bu davranışlara örnek oluşturmaktadır.
- **Bağlılık/sadakat:** Edilgen, ancak iyimser bir biçimde koşulların iyileşmesini beklemek şeklindeki davranışlardır. Bu davranışlar

organizasyonu dışarıdan gelen eleştirilere karşı savunma ve yönetime güvenme şeklinde olabilmektedir (Pasiflik ve yapıcılık).

- Kayıtsızlık/önemsememe: Edilgen olarak koşulların daha da kötüleşmesine izin verme şeklindeki davranışlardır. Bunlar kronik devamsızlıklar, geç kalmalar, düşük verim ve yüksek hata oranları şeklinde ortaya çıkabilmektedir (Pasiflik ve yıkıcılık).

Başaran (1991: 207), iş doyumsuzluğunun işgörenler üzerindeki sonuçlarını şu şekilde açıklamaktadır:

- İşten doyumsuzluk işgörenlerde kalp, mide rahatsızlıkları, kas katılaşması, uyum bozuklukları gibi pek çok rahatsızlığa yol açabilmektedir.
- Doyumsuzluk ruh sağlığını da bozmaktadır. Doyumsuzluk sonucu aşırı kaygı, korku oluşmaktadır.
- İşin gerektirdiği birtakım tekrarlar ve dinlenme zamanının oldukça kısa olması tekdüzeliğe dayanan iş bıkkınlığı oluşturmaktadır.
- İşinden doyumsuz olan işgörenler kavgacı ve saldırgan olmaktadır.
- İşinden doyumsuz işgörenler örgütlerine yabancılaşmakta ve örgütsel amaçları görmezden gelerek örgütün işleyişini bozmaktadırlar.

2.1.1.5.1.1. Yüksek Moral Sağlaması

Moral, bir insana veya insan grubuna hâkim olan iklim veya atmosfer olarak tanımlanmaktadır (Eren, 2004: 197). Diğer bir tanıma göre moral, organizasyonun amaçlarını istekle ve gönüllü olarak gerçekleştirmeye yönelik iş doyumu davranışıdır (Deniz, 2005: 324).

Moral, psikolojik ve sosyal yönü olan bir kavramdır. Dolayısıyla kişisel ve grup yönü olan bir kavramdır. Moral, aynı zamanda iş doyumu gibi, dinamik bir kavramdır. Yani, bireye veya gruba ait bir moral düzeyi yüksekliği, bu durumun sürekli bu düzeyde devam edeceği anlamına gelmemektedir (Deniz, 2005: 324).

Speroff (1955), moralin iş doyumu ile yakından ilişkili olduğunu belirtmektedir. Moral ve iş doyumu üzerine yaptığı araştırmada, iş doyumu ve moral unsurlarının aynı olduğunu saptamıştır (Speroff, 1955: 69). Moral, işin özelliklerine yönelik işgörenlerin elde ettiği doyum düzeylerinin toplamı olarak da ele alınmıştır (Dunn ve Stephens, 1972: 26). İş doyumuna ulaşmış işgörenler daha yüksek morale sahip olmaktadır. İşgörenlerin moralinin yüksek olması, işgörenler ve çalışma düzeni üzerinde bazı olumlu etkilere yol açmaktadır (Sevimli ve İşcan, 2005: 58). Bu etkiler şunlardır:

- Morali iyi olan kişi görevlerini enerji ve coşkuyla yerine getirmektedir,
- İşgörenler çalışmaya daha istekli olmaktadır,
- İşgörenler, işyerinin güç durumlarında olağanüstü çaba göstermektedirler,
- İşgörenlerin çalışma arzusu yüksek olmaktadır,
- İşgörenler, yönetmeliklere, iş kurallarına ve emirlere isteyerek uymakta ve iyi bir disiplin kurulmaktadır,
- İşgörenler, işyerinin hedefleri doğrultusunda işbirliği istemektedirler,
- İşgörenler, yöneticilere ve işyerine karşı bağlılık duymaktadırlar,
- Yüksek moral, işgören devri ve devamsızlık üzerinde de olumlu etki yapmaktadır. Yüksek moral personel devir hızı ve devamsızlığı azaltmakta buna bağlı olarak da katlanılan maliyet de azalmaktadır.

İşgörenlerin moralinin bozulması ise işgören verimliliği, iş doyumu ve bağlılık üzerinde olumsuz bir etkiye neden olmaktadır (Lam ve diğerleri, 2001a: 157). Ayrıca düşük moral, işgören devamsızlığına ve işgörenlerin işlerinden gönüllü ayrılmalarına da yol açmaktadır (Diaz ve Park, 1992: 42).

2.1.1.5.1.2. Yaşam Doyumu

Ortalama insan ömrünün 40 yıl veya daha fazla süresi, günün ortalama 8 saati, yılın 50 haftası, haftanın 5 günü bir işte çalışarak geçmektedir (<http://www.dfhnet.com>). İş, insan hayatının merkezi yaşam aktivitesi haline gelmiştir. İnsanlar zamanlarının büyük bir kısmını çalışarak geçirmektedirler ve sürekli işlerini düşünmek durumundadırlar (Rude, 2004:

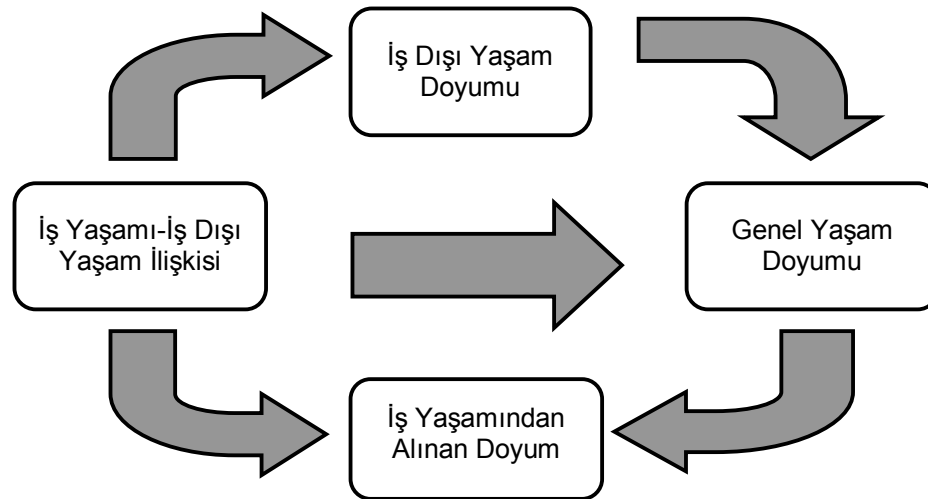
1206). Bu nedenle, işgörenin işinden sağladığı doyum, yaşamını büyük ölçüde etkilemekte, işinden aldığı haz ve bunun yaşamı üzerindeki olumlu etkisi aşamalı olarak, onun ruhsal sağlığı yanında, bedensel sağlığı üzerinde de olumlu etkisini göstermekte, aile yaşamında mutluluk ve örgütte de verimliliği sağlamaktadır (Örücü ve diğerleri, 2006: 39).

Yaşam doyumu, bireyin iş dışı yaşamı hakkındaki duygusal tepkisidir. Hayata karşı genel tutumudur (Deniz, 2005: 323). Yaşam doyumu, genel olarak kişinin kendi yaşamından duyduğu memnuniyeti ifade etmektedir (Telman ve Ünsal, 2004: 18). Rude (2004: 1026), yaşam doyumunu bireyin yaşamı algılama biçimi ile ilgili olduğunu belirtmekte ve yaşam doyumunu bireyin iş, aile, sağlık, arkadaşlık ortamı gibi hayatın pek çok alanına yönelik sağladığı doyumun bir sonucudur şeklinde tanımlamaktadır.

Yapılan araştırmalarda iş doyumunun yaşam doyumu üzerindeki etkisinin, diğer faktörlerden daha fazla olduğu bulunmuştur (Kantarıcı, 1997: 54, Iverson, 2000: 808; Sarpkaya, 2000: 111; Deniz, 2005: 324; Avşaroğlu ve diğerleri, 2005: 115; Özdemir, 2006a: 80; Örücü ve diğerleri, 2006: 41; Özdemir, 2006a: 80). İş yaşamı bireyin tüm yaşamı etkilemekte ve yaşam doyumunun veya doyumsuzluğunun bir nedeni olmaktadır. İş doyumuyla işgörenin aile ve toplum hayatı yakın ilişki içerisindedir. İş doyumunun yetersiz olduğu durumlarda, yaşam doyumu da düşük olmaktadır (Davis, 1988, 96). İş doyumunu yüksek olan işgörenler, iş ile ilgili olmayan faaliyetlerinde mutlu olmayı ümit etmektedirler. İşlerinde doyum sağlayamayan işgörenler ise, iş ile ilgili olmayan faaliyetlerinde mutsuzluk beklentisine kapılmaktadırlar (Özdemir, 2006a: 80).

İş yaşamı ve iş dışı yaşam arasındaki ilişki yaşam doyumunu belirleyen önemli bir değişkendir. Dolayısıyla, iş yaşamı ve iş dışı yaşamda doyum düzeyi yüksek olan bireyin, genel yaşam doyumunun da yüksek olduğu görülmektedir (Keser, 2006: 209). Bu ilişki Şekil 19'da gösterilmektedir. Bu nedenle bireylerin iş doyumunu ile yaşam doyumunu arasındaki ilişkiler yıllardır araştırılan konulardan biri olmuştur.

Şekil 19. İş Yaşamı ve İş Dışı Yaşam İlişkisi



Kaynak: Keser, Aşkın. (2006), *Çalışma Yaşamında Motivasyon*, İstanbul: Alfa Aktüel Yayınları, s. 209.

Yaşam ve iş doyumu arasındaki ilişkileri açıklamada üç temel yaklaşımın benimsendiği görülmektedir (Saari ve Judge, 2004: 398). Bunlar, yayılma modeli, telafi etme modeli ve ayırma modelidir. Bu modellerden her biri çeşitli durumlarda, çeşitli özelliklere sahip işgörenlerde görülebilecek modellerdir (Özdevecioğlu, 2003a: 695; Saari ve Judge, 2004: 398; Solmuş, 2004: 210-211).

- **Yayılma Modeli:** Bu model, bireyin herhangi bir doyumunun (iş ya da yaşam) bireyin diğer yaşamına da etki ettiğini savunmaktadır. Yani, iş doyumundan yaşam doyumuna veya yaşam doyumundan iş doyumuna doğru bir yayılım söz konusudur. Bu modele göre, işyerinden doyum sağlayan bireyler, iş dışı yaşamdan da doyum alma eğilimine gireceklerdir veya tam tersi olarak işinden doyum sağlayamayan bireyler yaşamdan da doyum alamayacaklardır.

- **Telafi Etme Modeli:** Yayılma modelinin tersine telafi etme modeli, iş doyumunu ile yaşam doyumunu arasında negatif bir ilişki bulunduğunu ileri sürmektedir. Bu modele göre, işyerinde doyum sağlayamayan bireyler, iş dışı yaşamlarında da doyum sağlamanın yollarını aramaktadırlar. Özellikle işlerini sıkıcı bulan veya rutin olarak gören işgörenlerin iş dışı yaşamlarında kendilerine heyecan verici aktiviteler aramaktadırlar. Bu model, bireyin

savunma mekanizması sonucunda algıladığı veya algılamak istediği sonuçlara göre ortaya çıkmış bir modeldir.

- Ayırma Modeli: Bu modele göre, bireyin iş doyumu ile iş dışı yaşam doyumu arasında herhangi bir ilişki yoktur. İşgörenler iş yaşamı ile iş dışı yaşamını birbirinden ayırmaktadırlar.

2.1.1.5.1.3. Stres

Stres, organizmanın her türlü değişmeye özel olmayan (yaygın) tepkisi olarak tanımlanmaktadır. Yaygın olarak benimsenen bu tanıma göre stres, memnuniyet verici olup olmadığına bakılmaksızın, her türlü isteme bedeninin uyum sağlamak için gösterdiği yaygın tepkisidir (Saldamlı, 2000: 288). İş stresi ise, işgöreni duygusal, fiziksel açıdan tehdit eden ve çalışma düzenini bozan iş çevresine gösterilen bireysel tepkidir (Yapraklı ve Yılmaz, 2007b: 155). İş stresi, her şeyden önce kişinin işi ve iş ortamını algılaması ile ilgilidir. İş stresi, işle ilgili fiziksel ve psikolojik ihtiyaçların karşılanmadığı durumlarda ortaya çıkmaktadır (Siu ve Cooper, 1998: 55).

Stresin, stresten etkilenen bireyin gösterdiği tepki boyutuyla ele alınan tanımları da bulunmaktadır. Stres, bir bireyin çevresel taleplere gösterdiği psikolojik ya da fizyolojik tepkisi olarak tanımlanabildiği gibi bireyin fiziksel ve sosyal çevreden gelen uyumsuz koşullar nedeniyle bedensel ve psikolojik sınırlarının ötesinde harcadığı gayret olarak da tanımlanmaktadır (Seymen ve Özdemir, 2002: 255). Stres durup dururken ya da kendiliğinden oluşmamaktadır. Stresin oluşması için insanın içinde bulunduğu ya da hayatını sürdürdüğü ortam veya çevrede meydana gelen değişimlerin insanı etkilemesi gerekmektedir (Eren, 1998: 223). Belirli bir durum, bir işgörene göre stres faktörü olurken bir başkası için son derece basit veya önemsiz olabilmektedir (Karadal, 2001: 83). Yani, stres oluşumunda, birçok faktör rol oynayarak stres yaratıcı ortama neden olmaktadır. Bu faktörler; bireyin kendisi ile ilgili, yaşadığı genel çevre ortamı ile ilgili (sosyal hayat) (Saldamlı, 2000: 291) ve bireyin iş çevresi ile ilgili stres faktörleri olmak üzere üç grupta

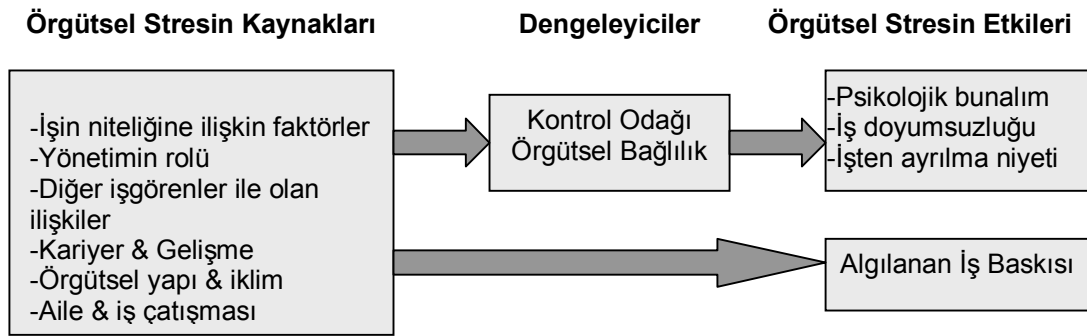
ele alınmaktadır (Çetin, 2004a: 94; Solmuş, 2004: 77; Tınaz, 2005: 40; Ceylan ve Ulutürk, 2006: 48).

Bireyin kendisi ile ilgili stres kaynakları; biyolojik ve bedensel faktörler, maddi faktörler, yaşam tarzı, kişilik özellikleri, aile yapısı, yaşam ve kariyer değişiklikleridir (Yapraklı ve Yılmaz, 2007b: 157). Bireyin iş çevresinin yarattığı stres kaynakları ise, kişilerarası çatışma, aşırı iş yükü, yönetim tarzı, işin monoton ve sıkıcı olması, iş doyumsuzluğu, kariyer engeli ve fiziki çevre şartları gibi faktörlerdir (Ross, 1997: 42). Sarabakhsh ve diğerleri, (1989), stresin meslekten mesleğe, sektörden sektöre farklılık gösterebileceğini de belirtmekte ve en stresli sektörlerin başında mevsimlik özelliği, iş güvencesinin olmayışı gibi nedenlerle turizm ile hizmet sektörünün yer aldığını ifade etmektedirler (Sarabakhsh ve diğerleri, 1989: 239-240). İnsanın psikolojik ve fizyolojik dengesini etkileyen her unsur bir stres kaynağı olarak görülebilmektedir. Bu doğrultuda bireyin iş çevresi ve iş dışı çevresi birbirini etkileyerek stres oluşumuna neden olmaktadır. Bir diğer ifade ile stres yaratan faktörler, genel çevre unsurlarından ve çalışma hayatının niteliğinden de kaynaklanmaktadır (Bingöl ve Naktiyok; 2001: 324). İş yaşamında yaşanan stresin bireysel ve örgütsel sonuçları bulunmaktadır (Ross, 1997: 42):

Stresin Bireysel Sonuçları: Stres, birey ile çevresi arasında zayıf bir uyumun varlığını göstermektedir. Stres; sinirsel bir yoğunluk ve gerilim halidir. Bu yoğunluk, bir gerginlik ve huzursuzluk yaratarak kişiyi olumsuz olarak etkilemektedir. Bu durum, kan şekeri, vücut ısısı, metabolizma ve zihinsel verimliliği etkilemekte, iş motivasyonunu azaltmakta ve iş verimini düşürmektedir (<http://iibf.kou.edu.tr>).

Stresin Örgütsel Sonuçları: Siu ve Cooper (1998: 57); genel olarak örgütsel stresin nedenlerini ve sonuçlarını Şekil 20'deki gibi açıklamaktadırlar. Şekil 20'ye göre; stresin genel olarak örgütsel ortamda psikolojik bunalım, iş doyumu ve işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olduğu görülmektedir.

Şekil 20. Stresin Genel Örgütsel Sonuçları



Kaynak: Siu, Oi-Ling and Cary L. Cooper. (1998), A Study of Occupational Stress, Job Satisfaction and Quitting Intention in Hong-Kong Firms: The Role of Locus of Control and Organizational Commitment, *Stress Medicine*, 14, p. 57.

Bununla birlikte stres, işgören devrinin yükselmesinden, mal ve hizmetlerin kalitesinin azalmasından, iş kazalarındaki artışa kadar çok geniş bir alana yayılan örgütsel sonuçları da bulunmaktadır (Ross, 1997: 42; Saldamlı, 2000: 289; Özdevecioğlu ve diğerleri, 2003: 131; Yılmaz ve Ekici, 2003: 7-8; Tınaz, 2005: 39). Stresin örgütlerin etkinliklerini ve verimliliklerini azaltan ve önemli maddi kayıplara neden olan etkilerinin çok boyutlu olduğu görülmektedir. Stresin işletmeler üzerindeki olumsuz etkilerine ilişkin kapsamlı bir çerçeve Çizelge 4'te yer almaktadır (Yılmaz ve Ekici, 2003: 7-8).

Çizelge 4. Stresin Örgütler Üzerindeki Olumsuz Etkileri

<ul style="list-style-type: none"> Örgüte bağlılığın azalması İş doyumsuzluğu Mal ve hizmetlerin kalitesinde düşüş Verimliliğin azalması Kararların etkinliğinin zayıflaması İşgören devrinin yükselmesi Örgütsel iklimde soğukluk Sağlık maliyetlerinde aşırı yükselme Personel şikâyet ve taleplerinin artması Hile ve sabotaj Müşteri şikâyetlerinde artış Bölümler arası işbirliğinin zayıflaması 	<ul style="list-style-type: none"> İş kazalarının artması Uyarı ve cezalarda artış Sigara ödemelerinin miktarında artış Kariyer durgunluğu İşe devamsızlıklarda artış İş ilişkilerinde gerginlik Örgütsel iletişimin zayıflaması Uzayan yemek ve çay molaları Hesapta olmayan zaman kayıpları Personele ödenen tazminatların artması Örgütün imajının zayıflaması
---	--

Kaynak: Yılmaz, Abdullah ve Süleyman Ekici. (2003), Örgütsel Yaşamda Stresin Kamu Çalışanlarının Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma, *Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10 (2), s. 8.

İşgörenlerin birinde görülen stres, diğer işgöreni de olumsuz etkilemekte, böylece verimlilik azalmaktadır. Stresin azaltılması hem işgörenin örgüte katkısını arttırmakta, hem de işgörenlerin iş doyumunu yükseltmektedir. İş doyumunu yüksek olan işgörenlerde de stres düzeyi azalmaktadır (Özdevecioğlu ve diğerleri, 2003: 131). Yapılan araştırmalar, iş

doyumunu yüksek olduğunda işgörenler açısından da stresin azaldığını ortaya koymuşlardır (Swanson ve Simpson, 1996: 17; Tütüncü, 2000: 2; Doğan, 2005: 311; Yapraklı ve Yılmaz, 2007a: 93; Yapraklı ve Yılmaz, 2007b: 179). Bazı durumlar da ise, bireyler tarafından olumlu algılanan stres, bireyi güdülemekte, başarı duygusunu güçlendirmekte, iş kontrol düzeyini yükseltmekte ve iş doyumunu artırmaktadır (Swanson ve Simpson, 1996: 17).

2.1.1.5.2. İş Doyumunun Örgütsel Açıdan Sonuçları

İş doyumunu sağlanamayan işletmelerde birçok sorunla karşı karşıya kalılabilmektedir (İncir, 1990: 65; Şimşek ve diğerleri, 2003: 151; Türk ve diğerleri, 2003: 2; Erdil ve diğerleri, 2004: 18; Sevimli ve İşcan, 2005: 59; Yüksel, 2005: 291; Özdemir, 2006a: 71; Okpara, 2006: 49). Bunlardan belli başlıları aşağıda şöyle sıralanmaktadır:

- İşgören devrinde artış,
- Yüksek devamsızlık,
- İş yavaşlatma,
- Düşük işletme sadakati,
- Yabancılaşma, stres ve kırgınlıkların artması,
- Grevlerin gündeme gelmesi,
- Hırsızlık oranlarında artış,
- Makine veya tesislere zarar verme veya sabotaj yapılması,
- Disiplin sorunları,
- Düşük verimlilik,
- Daha düşük zihinsel ve bedensel sağlık.

Bunlar daha yüksek iş gerilimi, daha yüksek sigorta masrafları ve takip edilmesi gereken çok sayıda yargı işlemleri demektir. İş doyumsuzluğun yol açtığı sorunlar sonuçta, işletmenin dolaylı veya dolaysız maliyet kalemlerini arttırmaktadır (Şimşek ve diğerleri, 2003: 151; Türk ve diğerleri, 2003: 2). Ayrıca iş doyumsuzluğu nedeniyle işten ayrılan işgörenlerin yerine yeni

işgörenlerin bulunması ve yeni işgörenlerin tecrübeli olsalar dahi, yeni örgütün iş sistemleri, örgütsel politikaları konusunda eğitilmesi zorunluluğu ve bu süreçte geçen zaman kaybı, örgüt işgücü başarısındaki düşüş, işletme masraflarındaki artışlar ve müşteri tatminsizliği göz önüne alındığında, iş doyumunun sağlanmasının önemi ortaya çıkmaktadır (Özdemir, 2006a: 79).

2.1.1.5.2.1. İşe Gelmeme (Devamsızlık) veya Geç Gelme

Bireylerin çalışma yaşamı alanına ilişkin doyum düzeylerinin düşük olması, sadece bireyleri değil, çalıştıkları kurumu da etkilemektedir. Dolayısıyla bireyin yaşadığı doyumsuzluk, işlerine yönelik bir takım tepkiyi de beraberinde getirmektedir. Bu tepkilerden birisi de işte devamsızlık olgusudur (Keser, 2006a: 138). Devamsızlık, işgörenin çalışma programı veya planına göre, çalışması gereken zamanlarda işe gelmemesi olarak tanımlanmaktadır (Eren, 2004: 267). İşe devamsızlık işe geç kalma veya işten kaçma şeklinde gerçekleşmektedir. İşinde memnuniyetsizlik yaşamaya başladığı anda birey, çevresindeki iş olanakları ve diğer pozisyonlar hakkında mantıksal değerlendirmelere başlamaktadır. Dolayısıyla işe devamsızlık bireyin mantıksal değerlendirme sürecinin ilk basamağını temsil etmektedir (Keser, 2006a: 138). İş doyumunu ile işe gelmeme veya geç gelme davranışları arasında olumsuz bir ilişki bulunmaktadır. İş doyumsuzluğu, işe devamsızlığının artmasına neden olmaktadır (Greenberg ve Baron, 1997: 186). Yapılan araştırmalar da iş doyumunu ile işe gelmeme (devamsızlık) veya geç gelme arasında negatif bir ilişki olduğunu kanıtlamıştır (Başaran, 1991: 207; Günbayı, 2000: 10; Saldamlı, 2000: 290; Özcan, 2001: 47; Sun, 2002: 4; Türk ve diğerleri, 2003: 2; Tınaz, 2005: 28; Keser, 2006a: 139). İş doyumunu düşük olan bireyler, devamsızlık yapmayı planlamasalar bile işe gitme eğilimleri az olmakta ve her fırsatı değerlendirerek sık sık işe geç kalmaktadırlar (Davis, 1981: 99). Bu durumdaki bireyin amacı, işte geçirdiği süreyi mümkün olduğunca azaltmaya çalışmaktır (Keser, 2006a: 139).

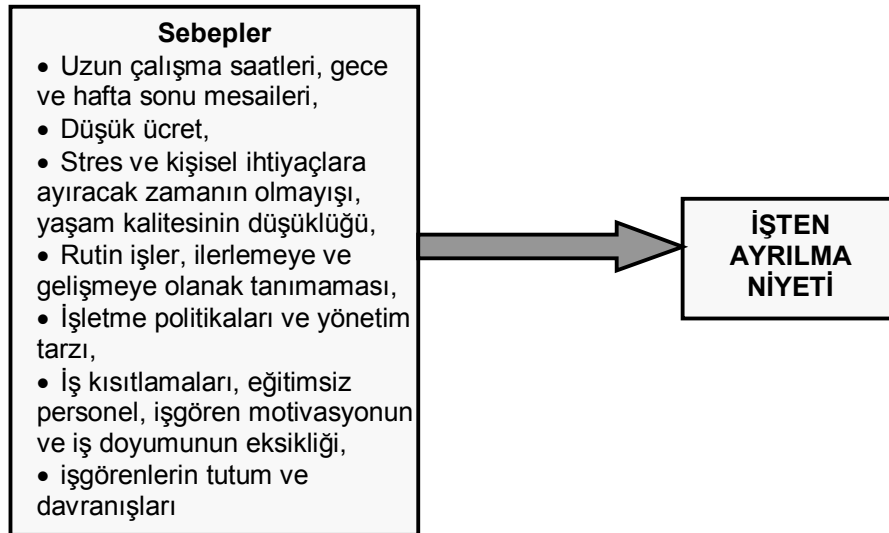
İşe devamsızlık pek çok nedene bağlı olabilmektedir. Bu nedenle iş doyumunu ile devamsızlık ya da işe gelmeme arasındaki ilişki yeterince açık değildir (Lawler III, 1977: 49). İş doyumunu yüksek olan bir işgören sağlık

sorunları nedeniyle işinde yeterince bulunmayabilir. Kaza geçirmek, hastalanmak ve bir aile bireyinin hastalığı gibi devamsızlık nedenlerinin doyumla ilişkisinin olmaması beklenmektedir. Diğer, işyerinin uyguladığı devamsızlık politikası olabilmektedir. Doyum-devamsızlık ilişkisinin, devamsızlık politikasının işgörenlere açıkça belirtildiği, devamsızlığa tolerans gösterilmeyen ve yaptırım uygulanan bir işyerinde devamsızlık politikasının net olmadığı, devamsızlığın ara sıra takip edildiği ve işgörenlere nadiren yaptırım uygulanan bir işyerine oranla daha düşük olması beklenmektedir (Sun, 2002: 4).

2.1.1.5.2.2. İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma niyeti, işgören devrinin başlangıcıdır ve işten ayrılma niyetini iş piyasası koşulları, alternatif iş fırsatları, bireyin işletmedeki kıdemi gibi faktörler etki etmektedir (Karatepe ve diğerleri, 2006: 551). Konaklama işletmelerinde işgörenlerin işten ayrılma sebepleri Şekil 21’de görülmektedir.

Şekil 21. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler



Kaynak: Pavesic, David V. and Robert A. Brymer. (1990), Job Satisfaction: What's Happening to Young Managers, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 30 (4), p. 95.

İşgören davranışları ve bu davranışların bağlı olduğu faktörler araştırılıyor olmasına rağmen, işten ayrılmanın halen organizasyonlar için önemli bir sorun olma niteliğini taşıdığı görülmektedir. İşgörenlerin işten

ayrılması üzerine yapılan çoğu araştırma işten ayrılma davranışının önemli ölçüde kişilerin örgüte bağlılıklarının bir belirtisi olan iş doyumunu ile ilgili olduğunu ortaya koymaktadır (Çekmecelioğlu, 2005a: 28). Yapılan araştırmalar, iş doyumunun işten ayrılma niyetinin belirleyicisi olduğunu göstermektedirler (Pavesic ve Brymer, 1990: 95; Başaran, 1991: 207; Çetinkanat, 2000: 4; Solmuş, 2004: 200; Çekmecelioğlu, 2005a: 28; Doğan, 2005: 303; Tınaz, 2005: 28; Kim ve diğerleri, 2005: 171; Özdemir, 2006a: 71; Keser, 2006a: 133; Toker, 2007: 93).

İşgörenin doyum düzeyi yüksek ise, işten ayrılmayı düşünmemekte, yeni bir iş arama eğiliminden uzaklaşmakta ve yöneticileriyle daha uzun süreyle çalışmaktadır (Hussain ve diğerleri, 2003: 91). Eğer, doyum düzeyi düşük ise, bu kez işten ayrılmayı düşünmektedir (Keser, 2006a: 134-135). İşgören işletmeden ayrılmayı düşündüğünde, mevcut işine olan tutumlarını değerlendirmekte, aynı zamanda da dış çevredeki imkânları gözden geçirmeye başlamaktadır. Dış çevre faktörleri uygunsa ve alternatif iş imkânı mevcutsa işten ayrılmaya daha çabuk karar vermektedir (Hwang ve Kuo, 2006: 255). İşlerinden doyum sağlayamayan bireyler, ülkelerindeki işsizlik oranı, iş piyasası koşulları ile bağlantılı olarak başka iş olanakları koşullarını araştırıp, bunları mevcut işleri ile karşılaştırmalı bir değerlendirmesini yapmakta veya işlerini bırakmaya ya da aynı işyerinde çalışmayı sürdürmeye karar vermektedirler (Sun, 2002: 4).

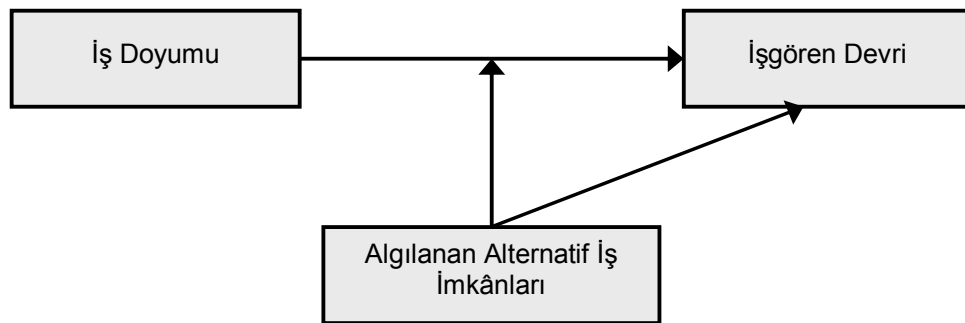
2.1.1.5.2.3. İşgören Devir Hızı

İşgören devri, bir işletmede belirli bir dönemde işten ayrılanların ortalama işgören sayısına oranı şeklinde tanımlanmaktadır (Lawler III, 1994: 109). İşgören devrine etki eden işletme dışı faktörler, genel olarak işletmenin ve işgörenlerin dışında gelişen, etki zamanı belirsiz ve aynı zamanda işletme tarafından kontrol edilmesi güç olan etkenlerdir. Ülkenin içinde bulunduğu ekonomik, siyasal ve toplumsal şartlar, işgören devrine etki eden işletme dışı faktörlerdir. İşgören devrine etki eden işletme içi faktörler, kontrol edilebilen, zamanı ve nedeni bilinebilen etkenlerdir. Ücret yetersizliği, terfi olanaklarının olmaması, iş doyumsuzluğu, iş güvenliği ve sosyal haklarının olmaması gibi

faktörler işgören devrine etki eden iç faktörlerdir (Tütüncü ve Demir, 2003: 149-151). İşgören devrinin sıkı ilişki içinde olduğu diğer faktörler ise yaş, hizmet süresi, işin niteliği, bireyin yetenek düzeyi görev tipi ve eğitim gibi faktörlerdir (Ghiselli ve diğerleri, 2001: 29). İnsan kaynakları yönetimi ve işgören devri teorilerinde iş doyumunu, işgören devir hızına etki eden en güçlü faktör olarak yıllardır incelenen bir konu olmuştur (Hwang ve Kuo, 2006: 254). Yapılan araştırmalarda da, iş doyumunun işgören devir hızını etkileyen önemli bir faktör olduğu ortaya çıkmıştır (Ehtiyar, 1996: 109; Ghiselli ve diğerleri, 2001: 29; Karahan, 2001: 16; Özcan, 2001: 47; Türk ve diğerleri, 2003: 2; Szivas ve diğerleri, 2003: 71).

İşgören devir oranının belirli bir bölümü; emeklilik, gönüllü olarak işten ayrılma ya da belirli bir nedenle işten çıkarma gibi doğal nedenlere bağlıdır (Saldamlı, 2000: 290). Geri kalan bölümü ise, dayanılmaz çalışma koşulları, iş doyumsuzluğu, motivasyon eksikliği, iş güvencesinin ve kariyer olanaklarının olmayışı, yöneticilerin adaletsiz ya da sert tutumları, zarar verici iş koşulları, uzun çalışma saatleri (turizm sektörü gibi) ve düşük ücret gibi işe yönelik olumsuz tutumlara bağlıdır (Szivas ve diğerleri, 2003: 71). Hwang ve Kuo (2006: 255), iş doyumsuzluğunun tek başına işgören devrine neden olmadığını aynı zamanda iş doyumsuzluğu ile birlikte dış çevrede alternatif iş imkânlarının bulunmasının da işgören devrine etki ettiğini belirtmektedirler. Şekil 22'de iş doyumunu-ışgören devri ilişkisi gösterilmektedir.

Şekil 22. İş Doyumu ve İşgören Devri İlişkisi



Kaynak: Hwang, Ing-San and Jyh-Huei Kuo. (2006), Effects of Job Satisfaction and Perceived Alternative Employment Opportunities on Turnover Intention: An Examination of Public Sector Organizations, *Journal of American Academy of Business*, 8 (2), p. 256.

İşgören devri işletmeler için ekonomik anlamda büyük maliyet kalemleri oluşturmaktadır (Freeman, 1978: 140). İşgören devir hızının yüksek olması yetişmiş iş gücünün kaybı demektir (Oshagbemi, 2000b: 213). İşe tekrar işgörenlerin alınması, eğitilmesi, işe alışılması ve bunun yanı sıra verimliliğin azalması işletmeler için önemli mali kayıp anlamına gelmektedir (Lam ve diğerleri, 2001a: 157). Aynı zamanda yüksek devir hızı, ürün ve hizmetlerin kalitesini etkileyen önemli işgören değişim sorunlarına ve personel işe alma maliyetlerinin artmasına neden olan ve dolayısıyla işletme karlılığını azaltan önemli bir problem olarak görülmektedir (Lam ve diğerleri, 2001b: 36).

2.1.1.6. İş Doyumunun Diğer Değişkenlerle İlişkisi

Yapılan araştırmalarda iş doyumunun pek çok değişkenle ilişkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Bu araştırmalarda, iş doyumunun; işgörenin verimliliği, performansı, motivasyonu, işe ve örgüte bağlılığı ile ilişkili olduğu vurgulanmaktadır (Çarıkçı, 2000: 159; Tınaz, 2005: 27).

2.1.1.6.1. İş Doyumu ve İşe Bağlılık

İşe bağlılık bireylerin işleri ile kendi aralarında hissettikleri ve belirli bir mesleğe karşı verdikleri duygusal tepkiyi temel alan psikolojik bir ilişki olarak tanımlanmaktadır (Tak ve Aydemir, 2003: 725). İşe bağlılık, bireyin belirli bir dalda beceri ve uzmanlık kazanmak üzere yaptığı çalışmalar sonucunda mesleğinin yaşamındaki önemi ve ne kadar merkezi bir yere sahip olduğu ile ilgilidir (Baysal ve Paksoy, 1999: 8). İşe bağlılık, işgörenin işini ne kadar iyi yaptığından ya da performans düzeyinden ziyade işiyle ilgili algılarını, değerlerini ve işine olan psikolojik bağlılığını ifade etmektedir (Solmuş, 2004: 222).

İşe bağlılık, örgütsel bağlılık gibi tutumsal ve davranışsal olmak üzere iki yaklaşım çerçevesinde ele alınmaktadır. Davranışsal perspektife göre işe bağlılık, mesleki birliktelere katılım ve mesleki alanyazını takip etme gibi faaliyetlere odaklanmaktadır. Tutumsal perspektif ise bireyin yeni fikirler

üretmekteki katkısı, bu katkıların orijinalliği ve bireyin işine karşı olan tutumu gibi konulara ağırlık vermektedir (Çöl, 2004: 3). İşe bağlılık, işgörenin çalışmakta olduğu işine yönelik edindiği duygusal bir bağ ve inançtır. Yaptıkları işi hayatlarıyla özdeşleştiren işgörenlerin, bu konuda daha esnek olan işgörelere göre işlerine daha çok bağlılık gösterdikleri tespit edilmiştir. İşe bağlılığın özellikleri şu şekilde sıralanmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 19):

- Bir kimsenin kendi hakkında sahip olduğu imajla işi arasındaki ilişki,
- Kişinin işine sarılma derecesi,
- Kişinin kendisine verdiği değerin algıladığı performans düzeyinden etkilenme derecesi,
- Kişinin psikolojik olarak kendisini işiyle özdeşleştirme derecesi.

İşe bağlılık, işe aktif katılımı ve işgörenin kendi öz değerlendirmesinde yaptığı işteki performansının oldukça önemli olduğunun algılanmasını kapsamaktadır. İşe bağlılık işe yönelik bir inancı ifade etmektedir ve işgörenlerin iş doyumunun bir ürünü olarak kabul edilmektedir (Özcan ve Taşkiran, 2007: 515). Genellikle bireyin işe bağlılığı veya özdeşleşmesi ne kadar fazlaysa, iş doyumuna da o oranda yüksek olmaktadır (Deniz, 2005: 323; Tınaz, 2005: 30). Yüksek iş doyumuna sahip olan işgörenin de örgütünü sahiplendiği, işe bağlılığının arttığı ve isteğe bağlı işgören devir hızı oranının azaldığı saptanmıştır (Akıncı, 2002: 8; İnce ve Gül, 2005: 20; Özdemir, 2006a: 71; Özcan ve Taşkiran, 2007: 521.).

İşe bağlılığı yüksek olan bir işgöreni güdülemek, yönetmek ve örgütün amaçları doğrultusuna yöneltmek daha kolaydır. Buna karşılık, iş doyumсуuzluğu sonucu işe bağlılığı düşük fakat çeşitli nedenlerden dolayı çalışmak zorunda olan işgörenler, örgüt içinde olumsuz davranışlar ortaya koymaya başlamaktadırlar. Bu tür işgörenlerde her konuyla ilgili sık şikâyetler, örgüt içinde ve dışında örgüt hakkında olumsuz eleştiriler, diğer işgörenlerin morallerini bozma çabaları, işi yavaşlatma, işe devamsızlık ve sonuçta da işten ayrılma gibi nihai davranışlar görülmektedir (Akıncı, 2002: 8).

2.1.1.6.2. İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık; bireyin kendini örgütle birlikte ifade edebilmesi ve örgütün amaçlarını ve değerlerini bütünüyle kabullenmesi esasına dayanmaktadır (Chen, 2007: 73). Wahn (1998: 256), örgütsel bağlılığı, bireyin örgüte olan sadakatinin gücü şeklinde tanımlamıştır. Bağlılık, bireyin örgüte yönelik tutumu, örgüte duyduğu ilgi, sadakat ve organizasyon değerlerine karşı duyduğu güçlü inançtan kaynaklanmaktadır (Malhotra ve Mukherjee, 2004: 166). Örgütsel bağlılık, bireylerin örgüte karşı hissettikleri psikolojik bağlılıktır ve örgütte kalma isteğidir (Kim ve diğerleri, 2005: 175). Bir işgörenin örgütüne bağlılık gösterip göstermediğini belirlemede bir takım kriterler kullanılmaktadır (İbicioğlu, 2000: 14), Greenberg ve Baron (1997)'a göre örgütsel bağlılık, üç kriter tarafından belirlenmektedir. (Greenberg ve Baron, 1997: 190-191). Bunlar:

- Bireyin, örgütün amaç ve değerlerini kabul etmesi,
- Bireyin, örgütsel amaçların gerçekleşmesine yardım etme isteği,
- Bireyin, daima örgütün bir üyesi olarak kalma arzusudur.

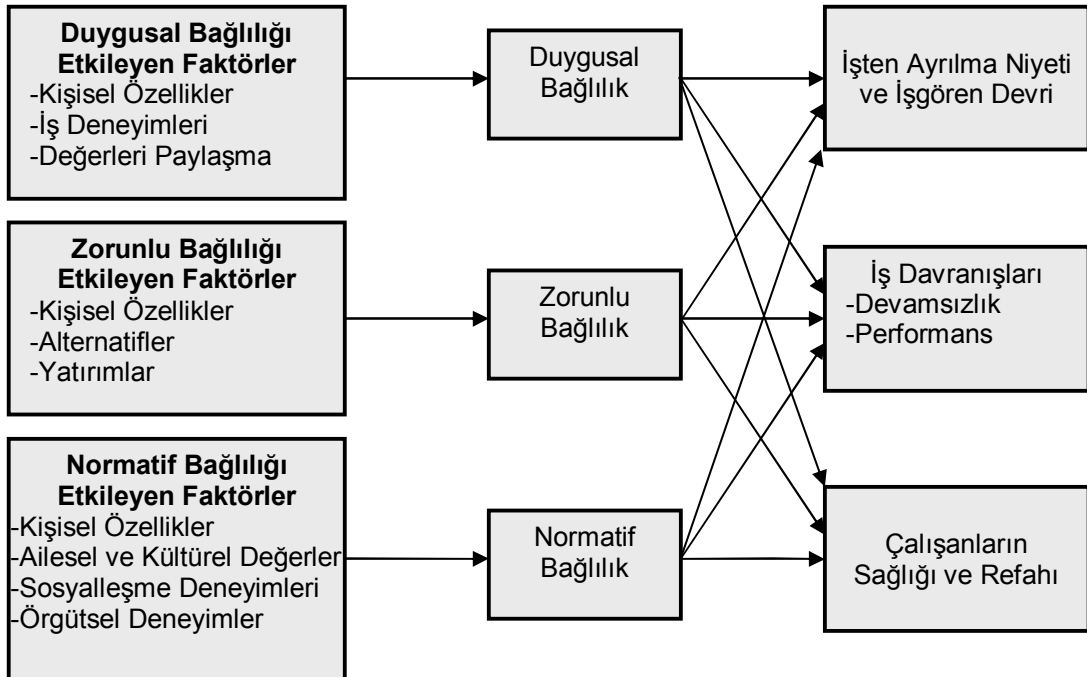
Örgütsel bağlılık konusunda Meyer ve Allen tarafından 1984 yılında geliştirilen çok boyutlu örgütsel bağlılık modeli oldukça kabul gören ve kullanılan bir model olarak bilinmektedir. Çok boyutlu bir yapı olarak Meyer ve Allen (2002)'in örgütsel bağlılık modelinde bireyin örgüte olan bağlılığının duygusal, normatif ve zorunlu olmak üzere farklı üç bileşenden meydana geldiği ifade edilmektedir. Bu modele göre bireylerin örgütsel bağlılıkları duygusal, zorunluluk ve ahlaki temelli olabilmektedir (Meyer ve diğerleri, 2002: 20-21).

Duygusal bağlılık işgörenlerin kendi istekleriyle örgütte kalmalarını ve örgütün bir üyesi olmaktan duydukları memnuniyeti de ifade etmektedir (Namasivayam ve Mount, 2004: 243). İkinci unsur olarak zorunlu bağlılık, kişinin işsiz kalması durumunda katlanması gereken maliyete ilişkin algısından kaynaklanan örgüte devam bağlılığıdır. Zorunlu bağlılık, bireyin

mevcut ilişkiler ağında kalma mecburiyetinden kaynaklanmaktadır. Üçüncü bağlılık unsuru olarak normatif bağlılık, ahlaki değerleri ve inançları içermekte olup örgütte kalmanın ahlaki bir zorunluluk olarak algılanmasından kaynaklanmaktadır. İşgören, sadakat, görev, yükümlülük gibi hislerinden dolayı örgütte kalmayı tercih etmektedir. Genel olarak güçlü duygusal bağlılığa sahip olan işgörenlerin örgütte kalmayı istediklerini hissettikleri için kaldıklarını, güçlü normatif bağlılığa sahip bireylerin örgütte kalmaya zorunlu olduklarını düşündükleri için kaldıklarını, güçlü zorunlu bağlılığa sahip bireylerin ise buna ihtiyacı oldukları için kaldıklarını ifade etmektedir (Çekmecelioğlu, 2006: 155-156).

Meyer ve Allen (2002), kişisel özellikler ve iş deneyimlerinin duygusal bağlılığı; kişisel özellikler, alternatif iş olanakları ve yatırımların zorunlu bağlılığı, kişisel özellikler, sosyalleşme deneyimleri ve örgütsel yatırımların da normatif bağlılığı etkilediğini belirtmişlerdir. Meyer ve Allen'in modeli Şekil 23'te yer almaktadır (Meyer ve diğerleri, 2002: 22).

Şekil 23. Meyer ve Allen'in Örgütsel Bağlılık Modeli



Kaynak: Meyer, John P., David J. Stanley, Lynne Herscovitch, and Laryssa Topolnytsky. (2002), Affective, Continuance, And Normative Commitment To The Organization: Meta Analysis Of Antecedents, Correlates, And Consequences, *Journal of Vocational Behavior*, 61 (1), p. 22.

Örgütsel bağlılık düzeyini etkileyen pek çok faktör bulunmaktadır. Bu faktörlerden bazıları (Çakır, 2001: 104-141; Özdevecioğlu, 2003b: 115; Çetin, 2004b: 99; Güçlü, 2006: 57-117; Öncüer ve Çavuş, 2007: 526) şunlardır:

- Bireysel Faktörler: Yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, hizmet süresi, kariyer, bireyin kişisel özellikleri, içsel motivasyon gibi faktörlerdir.
- İşe ve Role İlişkin Faktörler: İşin içeriği, rol belirsizliği, iş stresi, iş yükü, iş doyumunu, ödüllendirme, örgütsel destek ve yetkilendirme gibi faktörlerdir.
- İş Tecrübesi ve İş Ortamına İlişkin Faktörler: İşgören-yönetici arasındaki ilişkiler, örgütsel kültür, örgütün güvenirlilik düzeyi gibi faktörlerdir.
- Örgüt Yapısına İlişkin Faktörler: Esnek çalışma saatleri, örgüt büyüklüğü, ücret sistemi, kariyer olanakları gibi faktörlerdir.

Örgütsel bağlılık işle ilgili tutumlara özellikle de iş doyumuna etki etmektedir (Namasivayam ve Zhao, 2007: 1215). Araştırmalar, işgörenlerin örgüte olan bağlılıklarının artmasıyla birlikte, genel olarak, işten kaçma ve işten ayrılma oranlarının azaldığını, iş doyumunun arttığını göstermektedir (Scandura ve Lankau, 1997: 379; Siu ve Cooper, 1998: 55; Solmuş, 2004: 219; Tınaz, 2005: 29; Özkaya ve diğerleri, 2006: 79). Yapılan birçok araştırma da işgörenlerin örgütsel bağlılıkları ile iş doyumunu arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır (Meyer, ve diğerleri 2002, 22; Türk ve diğerleri, 2003: 15; İnce ve Gül, 2005: 22; Kim ve diğerleri, 2005: 171; Çekmecelioğlu, 2006: 165; Sığırı ve Basım, 2006: 138; Öncüer ve Çavuş, 2007: 534; Chen, 2007: 71). Bu sonuçlar yaptıkları işten doyum sağlayan işgörenlerin örgüte duygusal olarak bağlı olacaklarını, yani örgüt amaç ve hedeflerini benimseyeceklerini ve örgüt için çaba göstereceklerini ortaya koymaktadır (Özdevecioğlu, 2003b: 113; Çekmecelioğlu, 2006: 165).

2.1.1.6.3. İş Doyumu ve Verimlilik

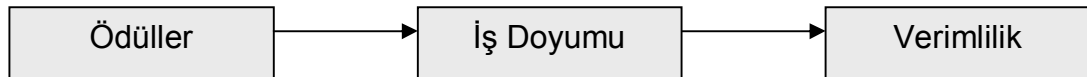
İşletmelerin önemle üzerinde durdukları hususların başında mevcut kaynakların en etkili ve verimli bir şekilde kullanılması gelmektedir. Mevcut kaynakların kıt olması bunların israf edilmeden kullanılmasını

gerektirmektedir. Buradan hareketle verimlilik, amaçlara ulaşmada en az emekle en fazla yarar sağlamak şeklinde tanımlanmaktadır (Şimşek ve diğerleri, 2003: 151).

İş doyumu ile iş verimliliği arasında bir bağın bulunduğu bilinmektedir. Bu nedenle birçok araştırmacı, iş yerinde iş doyumunu ya da doyumsuzluğunu ölçerek, iş ortamında daha iyi bir iklimin yaratılmasına yardımcı olacak etmenleri belirlemeye çalışmaktadır (Tütüncü, 2000: 2). İş doyumu ile verimlilik arasındaki ilişki oldukça karmaşıktır. Yapılan araştırmaların bazılarında; iş doyumu ile verimlilik arasında ilişkinin çok zayıf, bazılarında ise hiçbir ilişki bulunamamıştır (Deniz, 2005: 326).

Yapılan bazı araştırmalarda ise iş doyumunun verimlilik üzerinde pozitif etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır (Ehtiyar, 1995: 197; Tengilimlioğlu, 2005: 27; Çekmecelioğlu, 2006: 164; Özdemir, 2006a: 71; Toker, 2007: 93). Dunn ve Stephens (1972), işgörenlerin işlerinden memnuniyetleri ve iş becerilerinin yüksek olması durumunda ödüllendirilirse, iş doyumu ile verimlilik arasında bir ilişki doğacağını ifade etmektedir (Dunn, 1972: 20). Şekil 24'te bu ilişki verilmektedir.

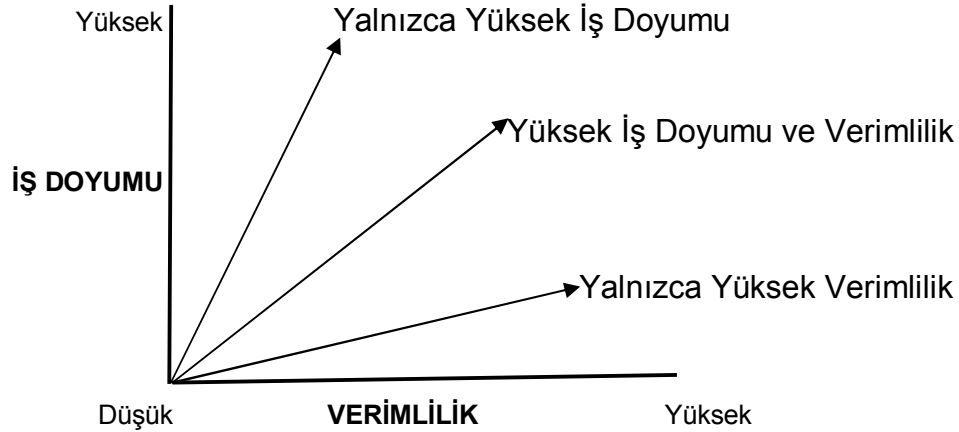
Şekil 24. Ödüller, İş Doyumu ve Verimlilik İlişkisi



Kaynak: Dunn, J.D. and Elvis C. Stephens. (1972), Management of Personnel Manpower Management and Organizational Behavior, USA: Mc Graw Hill Inc., p. 20.

İş doyumu ve verimlilik arasındaki genel ilişki Şekil 25'te yer almaktadır. Buna göre işgörenlerde iş doyumunun artması, her zaman verimlilik artışı ile sonuçlanmamaktadır. Tam tersine verimsiz işgörenlerde de iş doyumu yüksek olabilmektedir. Bu tür işgörenlerde iş doyumunun yüksek olması başka nedenlere de bağlanabilmektedir. Buna göre verimlilik ve iş doyumu arasında doğrudan bir neden sonuç ilişkisi yoktur. Her ikisi de çeşitli faktörlerden etkilenebilmektedir (Çarıkçı, 2000: 159).

Şekil 25. İş Doyumu ve Verimlilik Arasındaki İlişki



Kaynak: Günbayı, İlhan. (2000). *Örgütlerde İş Doyumu ve Güdüleme*. Ankara: Özen Yayıncılık, s. 9.

2.1.1.6.4. İş Doyumu ve Motivasyon

Motivasyon, kişilerin işletmelerde çalışmaya başlamalarını, çalışmayı sürdürmelerini ve görevlerini istek ve coşkuyla yerine getirmelerini sağlayan düzenlemelerin tümü olarak tanımlanmaktadır (Türk ve diğerleri, 2003: 7). Motivasyon, işgörenin yaptığı işe karşılık olarak elde ettiği maddi ve maddi olmayan çıkarlarla ilgilidir. Bir işgören çalışması karşılığında elde ettiği ücret, sosyal haklar, saygınlık ölçüsünde motive olmaktadır (Özdemir, 2006a: 76). Motivasyon, içsel ve dışsal olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. İçsel motivasyon kişinin kendi içinden, kendi isteği ile başarılı olma arzusu, dışsal motivasyon ise dışsal yani kişinin kendisi dışındaki faktörlerin harekete geçirdiği başarılı olma arzusudur (Türk ve diğerleri, 2003: 7).

Motivasyon, temel bir psikolojik süreçtir. Motivasyon, çalışma veya üretme konusunda bir istek belirtmektedir. Motivasyon, genellikle amaca yönelik davranışla ilişkilidir (Özgen ve diğerleri, 2002: 337). Motivasyon bir isteği ve bir amacı doyurmaya yönelik dürtü veya çabayı açıklamaktadır (Günbayı, 2000: 14). Doyum ise, amaca yönelik davranıştan kaynaklanan bir tutumdur. Buna göre işgörenin doyum sağlaması açısından öncelikle motive edilmesi onun doyum düzeyini arttırıcı bir etkiye sahiptir (Özgen ve diğerleri, 2002: 337). Motivasyon ve doyum kavramlarının ortak noktaları oldukça

fazladır. Örneğin içerik itibariyle bu kavramlar zihinsel olmaktan çok duygusaldır. İki kavramın değerlendirilmesi de birey tarafından yapılmaktadır. Bu yüzden her iki kavram da kişisel ve öznedir. Motivasyon kavramıyla doyum arasındaki ilişki, şartlara ve durumlara bağlıdır. Kimi zamanlarda olumlu, kimi zamanlarda etkisiz ve bazen de olumsuz olabilmektedir. Doyum bireyin iç huzurunu ve rahatlığını ifade etmektedir. Fakat bireyin dışsal davranışını değiştirme anlamına gelmemektedir. Motivasyondan ayrıldığı nokta burasıdır. Motivasyon bireyin davranışlarını etkileyerek onu harekete geçirmektedir. Oysa doyum, öznel bir iç zevki ve huzuru ifade etmektedir (Yapraklı ve Yılmaz, 2007a: 72).

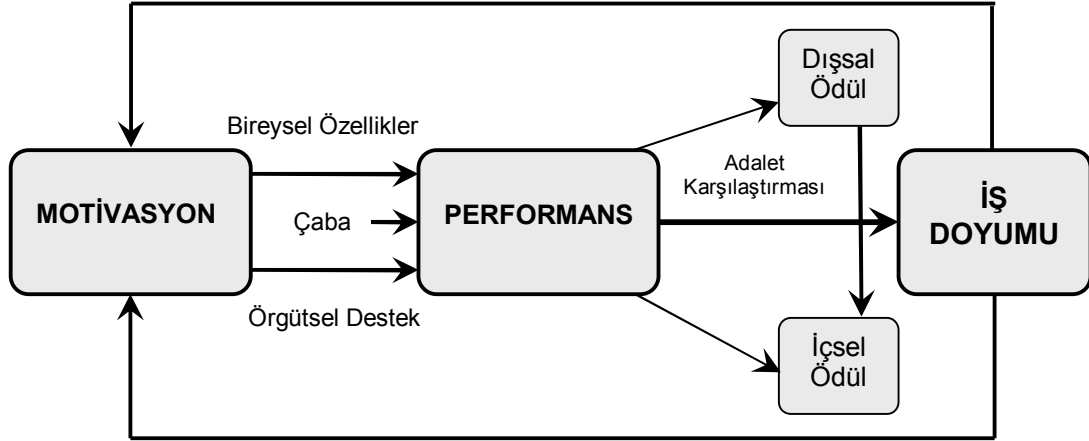
Yapılan araştırmalarda iş doyumunu ve motivasyon arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır (Türk ve diğerleri, 2003: 15; Deniz, 2005: 330). İşinden doyum sağlamış kişinin motive olabilmesi için gerekli ortam hazırlanmış demektir (Lawler III, 1994: 78). Çünkü doyum sağlamış birey, davranışını değiştirmeye ve güdülenmeye hazır bir durumdadır. Aynı şekilde, güdülenmiş bir birey de tüm çaba ve faaliyetlerin sonucunda iç huzura erişebilmektedir. Böylece motivasyon, doyuma; doyum da motivasyona yol açmaktadır (Deniz, 2005: 330).

İş doyumunu ile motivasyon arasında döngüsel bir sebep-sonuç ilişkisi bulunmaktadır. Genellikle iş doyumunu, motivasyona zemin hazırlayan ve onu etkileyen bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır. İş doyumunu düşük olan işgörenlerin motivasyonunu sağlamak oldukça güçtür. Düşük iş doyumunda motivasyon söz konusu olsa dahi süreklilik göstermesi mümkün olmamaktadır. İş doyumunu yüksek olan işgörenlerin örgütün amaçları doğrultusunda motivasyonlarının ve davranış değişikliğinin sağlanması oldukça kolay olmaktadır (Akıncı, 2002: 7).

Motivasyon ve iş doyumunu arasındaki ilişki Şekil 26'da yer almaktadır. Motivasyon ve iş doyumunu hem birbirinden bağımsız hem de birbiriyle kesişen iki öğedir. Örgütler, bireyin ihtiyaç ve amaçlarını tatmin etmek isteğini olumlu yönde arttıracak bir iş atmosferi oluşturarak, bireyin önüne performans sonuçlarına ilişkin açık, net ve işle bağlantılı ödüller konulmalıdır. İçsel

ödüllere doğrudan motivasyon artışına etki yapmaktadır. Bu arada ödüllerin adaletli olup olmadığını karşılaştıran birey, adalet olduğu sonucunu algılayarsa, motivasyon artışı yine olumlu olmaktadır. Ama tam tersi olduğu durumda, iş doyumunu düşerken motivasyonda da azalma olmaktadır (Altuğ, 1997: 90).

Şekil 26. Motivasyon ve İş Doyumu İlişkisi



Kaynak: Altuğ, Duygu. (1997), Örgütsel Davranış: Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı İçinde, Ankara: Haberal Eğitim Vakfı Yayınları, s. 90.

2.1.1.7. İş Doyumu Ölçme Yöntemleri

İş doyumunu endüstri, yönetim, psikoloji ve örgütsel davranış gibi alanlarda araştırılan en önemli ve dikkat çekici konular arasında ilk sıralarda yer almaktadır. Bu nedenle işgörenin tutum ve davranışlarını belirlemede iş doyumunun ölçümü önemli bir konu haline gelmiştir (Speroff, 1955: 69). Bireylerin çok çeşitli iş boyutlarına yönelik çok farklı tutumlarının olması iş doyumunun ölçümünü zorlaştırmaktadır. Bu nedenle sosyal bilimciler yıllardan beri iş doyumunu sistematik olarak ölçebilen güvenilir ve geçerli araçlar geliştirmek için çalışmışlardır (Greenberg ve Baron, 1997: 180).

İş doyumunu konusunda yapılan araştırmaların önemli bir bölümü, iş doyumunun ölçülmesi ile ilgilidir. Endüstri ve örgüt psikolojisinin ilk yıllarında, işgörenlerle yapılan görüşmeler ve açık uçlu sorularla incelenen bu konu, zamanla bir tutum ölçümü olarak standard ölçme araçlarıyla incelenmeye başlanmıştır. Bunun başlıca nedeni, iş doyumunun çok boyutlu bir yapısının olmasıdır. Örneğin bir kişi, çalışma arkadaşlarından ve işin kendisinden çok memnun olabilir, fakat yönetimden ya da ilerleme olanaklarından hiç

memnun olmayabilir. Endüstri ve örgüt psikolojisinin kaynakları incelendiğinde, bu amaçla hazırlanmış ve sıkça kullanılan pek çok ölçek bulunmaktadır (Ergin, 1997: 26).

İş doyumunun ölçülmesinde, mülakat, kritik olay ve tutum ölçekleri olmak üzere üç yöntem kullanılmaktadır. İş doyumunu ölçerinde genel olarak tutum ölçekleri kullanılmaktadır. Bu alanda kabul görmüş en önemli ölçeklerden birisi Likert tutum ölçeğidir. Likert tutum ölçeğinde yer alan sorular beş ya da yedi ölçekle yanıtlanmaktadır. Geliştirilen anketler genel olarak bu ölçekler üzerinde yoğunlaşmaktadır (Tütüncü, 2000: 3; Tarlan ve Tütüncü, 2001: 147; Özkalp, 2001: 74). Doyumu ölçen ölçeklerin yapısı ile ilgili olarak iki yaklaşım söz konusudur. Ölçeklerden birincisi “ücret, çalışma koşulları, yönetici” gibi işin belirli özelliklerine odaklanmaktadır. İkinci yaklaşım ise genel iş doyumunu ölçmekte ve şu yaklaşımları izlemektedir (Gülner, 2007: 218):

- Bir işin belirli özelliklerinin ayrı ayrı tepkileri elde edilebilir, bunları toplayarak ya da ortalamasını alarak genel bir puan elde edilebilir.
- Bir işe ilişkin genel, değerlendirici tepkiler ayrıntılı özelliklere bakılmaksızın elde edilebilir.

2.1.1.7.1. İş Tanımlama Ölçeği

İş doyumunu ölçümünde sıklıkla kullanılan bir ölçektir (Sezen, 2002: 220). Bunun başlıca nedeni, ölçeğin kullanım kolaylığı ve yüksek geçerlik ve güvenilirlik değerleridir (Hwang ve Chi, 2005: 286). Ölçek, Smith, Kendal ve Hulin (1969) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek daha sonra tekrar gözden geçirilmiş, beş faktörlü yapısı sabit tutularak madde sayılarında ve ifadelerinde bazı değişiklikler yapılmıştır. Smith, Kendal ve Hulin iş doyumunu etkileyen, işe ilişkin önemli özellikleri gösteren beş iş boyutundan bahsetmektedirler. Bunlar şunlardır (Ergin, 1997: 26);

- İşin kendisi: İşin ilginç olması, kişiye öğrenme olanağı sağlaması,
- Ücret: İşgörenler arasında ücret eşitliği, adil ücret,

- Terfi: Yükselme olanağının bulunması,
- Yönetim: Yönetimin teknik ve davranışsal destek sağlama yeteneklerinin olması,
- Çalışma arkadaşları: İş arkadaşlarının teknik ve sosyal anlamda destek olma dereceleri.

Araştırmacılar, ölçeğin cevap seçeneklerini de basitleştirerek üç basamağa indirgemişlerdir. Ölçek Ergin (1997) tarafından Türkçeye uyarlanmış ve güvenilirliği test edilmiştir (Ergin, 1997: 26). İş tanımlama endeksinde, iş doyumunun ölçülmesi amacıyla kullanılan faktörler, işgörenin önemli gördüğü spesifik iş unsurları üzerinde odaklanmaktadır. Gözetim, iş arkadaşlığı gibi faktörler bu kapsamda ele alınabilmektedir (Tütüncü, 2000: 4).

2.1.1.7.2. Porter'ın Gereksinim ve Doyum Anketi

Porter'ın geliştirmiş olduğu ölçek Maslow'un gereksinimler hiyerarşisine dayanmaktadır (Deniz, 2005: 319). Maslow'un teorisi insanın öncelikle birincil gereksinimlerinin karşılanması (fizyolojik ve güvenlik gereksinimleri), daha sonra da ikincil gereksinimlerinin (sevme-sevilme, sayma-sayılma ve kendini kanıtlama gereksinimleri) karşılanması gerektiği üzerine dayanmaktadır (Tarlan ve Tütüncü, 2001: 147-148). Porter buradan hareketle işgörenin algıladığı mevcut koşullar ile ideal kabul ettiği koşullar arasında ilişki kurmaktadır. Bununla birlikte ölçek, özellikle yönetici personel için kullanılmaktadır; sorular ise genellikle yöneticilerin karşılaştığı sorunlarla ilgili olmakta ve spesifik konulara yönelik sorulmaktadır (Toker, 2007: 96).

2.1.1.7.3. İş Doyumu Anketi

1985 yılında Spector tarafından geliştirilen "İş Doyumu Anketi" iş doyumunun dokuz boyutu ve 36 alt değişkenden oluşan bir ölçektir. İş doyumunu ölçmek için en çok kullanılan ölçeklerden biridir. Ölçekteki dokuz grubun her birinin dörder alt değişkeni bulunmaktadır. İş doyumunu anketinin uygulanmasında altılı ölçek kullanılmaktadır. Anketteki ana gruplar

ücret, terfi, yönetim, yan ödemeler, diğer ödüllendirmeler, çalışma şartları, iş arkadaşları, işin kendisi ve iletişimidir (Spector, 1997: 8).

2.1.1.7.4. Genel Kıyaslama Yöntemi /İş Genel Ölçeği

Genel Kıyaslama yöntemi, iş tanımlama ölçeğini geliştiren araştırmacılar tarafından ortaya konmuştur. 1969'da Smith, Kendall ve Hulin tarafından geliştirilen model, iş doyumunun boyutlarından ziyade genel iş doyumunu ölçmektedir (Spector, 1997: 18).

İş tanımlama ölçeğinde olduğu gibi, bu yöntemde de evet-hayır ve soru işaretinden oluşan üçlü cevap formatı kullanılmaktadır ve işgören işini değerlendirirken bazı ifade ve sıfatların kullanılmasına olanak vermektedir (Tarlan ve Tütüncü, 2001: 147-148). İfadeler sıfat şeklinde kullanılmış olup kısa ifadeler tercih edilmiştir. Ölçek 18 ifadeden oluşmaktadır ve ifadelerin tümü hesaplanarak iş doyumuna ulaşılmaktadır (Spector, 1997: 18). Fakat iş tanımlama ölçeğinden farklı olarak, genel kıyaslama yönteminde bireyin işiyle ilgili tanımlamaları değil, işiyle ilgili duyguları temel alınmaktadır (Tarlan ve Tütüncü, 2001: 147-148).

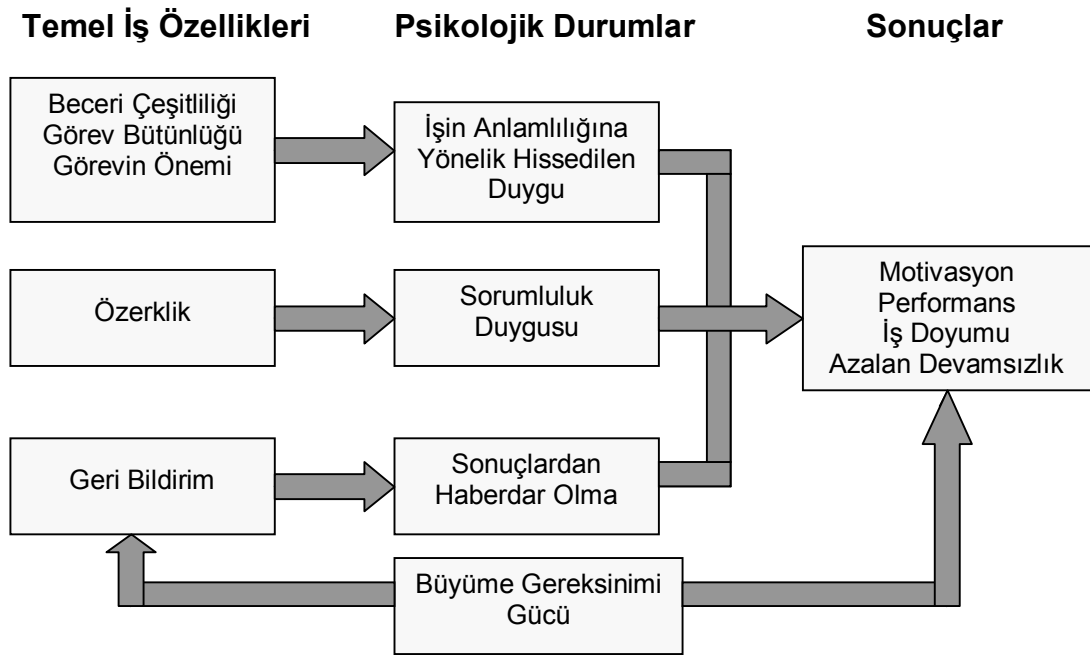
2.1.1.7.5. Hackman ve Oldham'ın (1980) İş Özellikleri Modeli

Hackman ve Oldham, geliştirmiş olduğu İş Özellikleri Modeli ile iş doyumunu doğrudan incelenmiştir. Hackman ve Oldham'ın geliştirdiği İş Özellikleri Modeli'nde beş temel özellik üzerinde durulmuştur (Deniz, 2005: 318).

Şekil 27'de İş Özellikleri Modeli yer almaktadır. Bu model, temel iş özellikleri, kritik psikolojik durumlar ve sonuçları arasında ilişkiler bulunduğu varsayımını temel almıştır (Spector, 1997: 32). İş özellikleri modeli; beceri çeşitliliği (işin gerektirdiği faaliyet çeşitliliği), görev bütünlüğü (işin bütünlüğü veya bir parçasını oluşturan işlerin derecesi), görevin önemi (işin; işgören ve bakmakla yükümlü olduğu diğer kişiler açısından taşıdığı önem derecesi)

(Parsons ve Broadbridge, 2006: 123), özerklik (işin sonuçlarından sorumluluk hissetme, planlama ve karar vermede inisiyatif sağlayan işler) ve geri bildirim (sonuçlardan haberdar olma) boyutları üzerine kurulmuştur (Loher ve diğerleri, 1985: 280). Bu boyutlar, temel iş özellikleri olarak tanımlanmakta ve kritik psikolojik durumları belirlemektedir. Kritik psikolojik durumlar olarak nitelendirilen işin anlamlılığı, işten duyulan sorumluluk ve işin sonuçlarından haberdar olma ise; yüksek içsel motivasyon, yüksek performans, yüksek iş doyumunu, azalan devamsızlık ve işgören devrine olanak sağlamaktadır (Yüksel, 2005: 295). İş özellikleri modeli, işin özellikleri (beceri çeşitliliği, görev bütünlüğü, görevin önemi, özerklik, geribildirim) ve işin sonuçları (motivasyon, performans, iş doyumunu vb.) arasında aynı zamanda bireyin büyüme gereksinim gücü özelliğini içeren bir modeldir (Loher ve diğerleri, 1985: 280).

Şekil 27. Hackman ve Oldham'ın İş Özellikleri Modeli



Kaynak: Ross, Darren Lee. (1998), The Reliability and Rationale of Hackman and Oldham's Job Diagnostic Survey and Job Characteristics Model among Seasonal Hotel Workers, *Hospitality Management*, 17, p. 395.

2.1.1.7.6. Minnesota Doyum Anketi

Bu ölçek 1967 yılında Weiss, Davis ve England tarafından geliştirilmiştir (Cook ve diğerleri, 1981: 21). Baycan (1985) tarafından Türkçeye çevrilmiştir (Keser, 2006a: 150). Bu ölçekte iş koşulları ile iş

doyumunu ilişkilendirilmektedir (Kantarıcı, 1997: 21). Koşullar; yönetim, yaratıcılık, insan ilişkileri, bağımsızlık, teknik denetim ve çalışma şartları başlıkları altında toplanmaktadır. Yöntem, iş değerlemesi yapılırken, betimleyici olmaktan çok, kişinin işle ilgili duygularını sorgulamaktadır. Diğer taraftan, kişinin var olan ile beklentileri arasındaki farkı ortaya koymamaktadır. Minnesota doyum anketi uzun ve zaman alıcı bir yöntemdir (Tarlan ve Tütüncü, 2001: 148). Bu yöntem likert ölçeği tekniği ile işgörenlerin işlerinde iş doyumunu veya doyumсуuzluğu olgularına karşı tutumunu ölçmeye dayanan bir yöntemdir (Cook ve diğerleri, 1981: 21-22).

2.1.1.7.7. Kritik Olaylar Yaklaşımı

Kritik olay yöntemi, kritik olayları kullanarak iş doyumunu ölçme metodudur (Özkalp, 2001: 74). Bu ölçek ilk defa Herzberg (1959) tarafından geliştirilip uygulanmıştır. Kişilere kendilerini iş yerinde özellikle mutlu ve mutsuz hissettikleri zamanlar sorulmuş, bu durumlar daha sonra içerik olarak analiz edilmiş ve işin hangi yönlerinin doyum açısından önemli olduğu bulunmuştur. Bu yaklaşımın yararlarından birisi cevaplayanların kendilerini daha rahat hissetmeleri, düşündüklerini tam olarak ifade edebilmeleridir. Minnesota Tekniği'nde olduğu gibi yönlendirme yoktur. Bu yararına karşın kritik olaylar tekniği ile tutum ölçümü zaman alıcıdır. Ayrıca cevap veren işgörenler araştırmacıya, araştırmacının duymak istediği sonuçları vererek yanılıya yol açabilmektedirler (Özdemir, 2006a: 88).

2.1.1.7.8. Michigan Örgütsel Değerlendirme Anketi

Michigan Örgütsel Değerlendirme Anketi, genel doyumunu ölçmek için üç temel ifadeden oluşmaktadır. Ölçek, kısa ve basittir (Spector, 1997: 19);

- Genel olarak ele alındığında işimden memnunum,
- Genelde işimi sevmem,
- Genelde burada çalışmaktan memnunum.

Ölçekte birinci ifade için 7 (çok memnunum) ve 1 (hiç memnun değilim) arasında değişen; diğer ifadeler için de 7 (kesinlikle katılıyorum) ve 1 (kesinlikle katılmıyorum) arasında değişen 7'li likert ölçeği kullanılmıştır (Namasivayam ve Zhao, 2007: 1218).

2.1.1.7.9. Yüz Çizelgesi Yöntemi

1955 yılında geliştirilen yüz çizelgesi yönteminde altı adet yüz şekli bulunmaktadır. Ölçek genelde işgörenin işe yönelik genel tutumunu ölçmektedir. Bunu yanında işgören, çeşitli iş özelliklerine yönelik (ücret, yönetim, iş arkadaşları vb) soruları, en uygun yüz şeklini seçerek yanıtlamaktadır. Ölçek, metnini okuyamayanlar için oldukça pratik bir yöntemdir (Brief, 1998: 15-16).

2.1.1.7.10. Genel İş Doyumu Ölçeği

Genel İş Doyum Ölçeği, Brayfield ve Rothe tarafından 1951 yılında geliştirilmiştir. Ölçek 18 ifadeden oluşmaktadır. İfadeler “katılıyorum”dan “katılmıyorum”a kadar değişen 5’li puanlama sistemi ile değerlendirilmektedir. En düşük puan 18, en yüksek puan 90’dır. Değerlendirme sonucu ortaya çıkan puan iş doyum düzeyini vermektedir (Cook ve diğerleri, 1981: 16).

2.1.2. MOTİVASYON

Her geçen gün çeşitli işletmelerde veya örgütlerde çalışmaya başlayan işgören sayısı daha da artmaktadır. Hemen hemen toplumdaki her yetişkin erkek ya da beş kadından biri günümüz şartlarında, herhangi bir kuruluşta, işletmede ya da herhangi bir yerde çalışmakta ve karşılığında para kazanmaktadır. İnsanları çalışmaya iten nedenlerin temelinde motivasyon yatmaktadır. İnsanlar çalışmak için belli bir takım amaçlara motive olmuşlardır ve bu amaçları gerçekleştirmek için çalışmaktadırlar (Vroom, 1995: 34).

Her geçen gün önemi biraz daha artmakta olan işgören yönetimi, artık işletme yönetimlerinin ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir. İşgören yönetiminin önemini kavrayan işletmeler, bünyelerinde insan kaynakları bölümlerini oluşturmakta, bu bölümlerin başarıya ulaşması için bir dizi yönetsel teknikler ve araçlar geliştirmektedir. İş analizleri, iş tanımları, işgören performans değerlendirmeleri, işgören eğitimi, işgören geliştirme gibi yöntemlerin uygulanması, işletmelerde işgören yönetiminin başarı ile yürütülmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Bu yöntemler arasında yer alan işgören motivasyonu da işgören yönetiminin yerine getirmesi gereken önemli konulardan biri haline gelmiştir (Tanrıverdi ve Oktay, 2001: 33). Çünkü pek çok işgören günlük yaşamının önemli bir bölümünü bir örgüt içerisinde çalışarak geçirmektedir. Bu nedenle insan davranışına yön veren motivasyonun örgütler için önemi göz ardı edilmemelidir (Lawler III, 1994: 7).

Özellikle turizm işletmeleri, yönetim, üretim, pazarlama, mali yapı ve sunulan hizmetlerin nitelikleri bakımından diğer işletmelere göre bazı farklı özelliklere sahip olan işletmelerdir. Turizm işletmelerinin sundukları hizmetler daha çok müşterilerinin psikolojik tatmin duygularına yöneliktir ve bu hizmetlerin üretiminde en çok kullanılan kaynak insan emeği ve işgücüdür.

Turizm sektöründe işgücünün önemli bir bölümünü de turist rehberleri oluşturmaktadır. Bu nedenle turist rehberlerinin sunduğu hizmetlerin kalitesi; bilgi ve deneyimlerine, yeteneklerine, davranışlarına, dış görünüşlerine, müşterilerle iletişim becerilerine ve müşterilere en iyi hizmeti sunmak için gösterdikleri çabaya bağlıdır (Tanrıverdi ve Oktay, 2001). Turist rehberlerinin işlerini en kaliteli şekilde yapabilmesi amacıyla enerji harcama, kendini işine verme ve iş doyum düzeyini koruyabilme, yüksek motivasyon ile mümkün olacaktır. Dolayısıyla, turist rehberleri ve turist rehberlerini bünyelerinde çalıştıran örgütler ve işletmeler açısından motivasyonun önemi yadsınamayacak kadar büyüktür.

2.1.2.1. Motivasyon Kavramının Analizi

İşgören yönetiminde uygulanan yönetsel araçlardan biri olan ve işletmelerin başarıya ulaşmalarında önemli bir rol oynayan işgören motivasyonu işletmelerde gerçekleştirilmesi güç ve zorunlu olan bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır (Tanrıverdi ve Oktay, 2001: 33). Motivasyonun hem bireyler hem de örgütler için öneminin anlaşılması amacıyla öncelikle motivasyonun kavramsal analizinin yapılması gerekmektedir. Bu bölümde motivasyonu açıklayan motivasyon teorileri, motivasyon süreci, motivasyon tanımı ve özellikleri, son olarak da motivasyonun işgörenler ve örgütler için önemi incelenecektir.

2.1.2.1.1. Motivasyon Teorileri

İşgören davranışlarının istenilen düzeyde olması her zaman için işletmelerin ve yöneticilerin hedefleri arasında yer almaktadır. Yöneticiler pek çok teşvik programları ya da diğer yönetim politikaları ile işgören davranışlarını yönlendirmeye çalışmaktadırlar (Tietjen ve Myers, 1998: 226). İşgören davranışlarının temelinde motivasyon yatmaktadır. Bu nedenle motivasyon konusu, bugüne kadar pek çok açıdan incelenmiş, bireyleri güdüleyici unsurlar, güdülenmenin sonuçları ve güdüleme modelleri üzerinde değişik görüşler ortaya atılmıştır (Öztürk, 2003: 181). Bireylerin farklı ihtiyaçlarının olması, farklı istek ve beklentilere sahip olmaları ve bu isteklerin

sürekli değişmesi, yöneticileri sürekli olarak işğörenlerini neyin motive ettiğini, neyin etmediğini araştırmaya mecbur bırakmıştır. Motivasyon teorilerinin temelini de bu ihtiyaçların neler olduğunun araştırılması oluşturmaktadır (Northcraft ve Neale, 1990: 136).

Motivasyon teorilerinin tarihçesinin 1900'lü yıllarda Taylor tarafından özendirici ücret sisteminin kullanımı ile başladığı kabul edilmektedir. Taylor, insanların genellikle ekonomik etkenlerle güdülendiklerini belirtmekte, bilimsel yönetimde insanların istenen işi tam yapabilmeleri için güdülenmelerine ücret artışıyla ilgili bir sistem olması gerektiğini savunmaktadır (Çetinkanat, 2000: 10). İlk motivasyon teorisinin ardından motivasyon konusunda çok çeşitli teori ve modeller geliştirilmiştir. Motivasyonu inceleyen teoriler, kapsam teorileri, süreç teorileri ve bekleyiş teorileri olarak adlandırılmaktadır. Bazı teoriler, kişilerin ihtiyaçlarının bir ifadesi olan motivlere, dolayısıyla kişinin içinde olan faktörlere ağırlık verirken, diğer bazıları teşviklere yani kişinin dışında olan, kişiye dışarıdan verilen faktörlere ağırlık vermektedir. Örneğin Kapsam Teorileri olarak adlandırılabilir teoriler içsel faktörlere ağırlık veren teoriler iken, Süreç Teorileri olarak adlandırılabilir teoriler de dışsal faktörlere ağırlık veren teoriler olarak kabul görmektedir (Oral ve Kuşluyan, 1997: 97). Ayrıca süreç teorileri yöneticiler tarafından istenilen davranışların nasıl tekrarlanacağı ve istenmeyen bir davranışın nasıl düzeltileceği üzerinde de durmaktadır (Yapraklı ve Yılmaz, 2007: 64).

2.1.2.1.1.1. Kapsam Teorileri

Motivasyon teorilerinin temelini kapsam teorileri oluşturmaktadır. Özellikle kapsam teorileri içerisinde incelenen Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi, X ve Y teorisi ve Herzberg'in çift faktör kuramı ilk geliştirilen kuramlardır. Bu teorilerden daha sonra geliştirilen teoriler ise bu teorilerdeki eksikliklerin giderilmesi yönünde ortaya atılmış teorilerdir. Bu üç teorisinin örgütsel davranış alanında bu kadar kabul görmesinin bazı nedenleri bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, diğer tüm teorilerin temelini oluşturmasıdır. Diğer neden ise, örgütlerde işğören motivasyonunun

açıklanmasında bu teorilerin sahip olduğu işlevlerinin fazlalığıdır (Robins, 1998: 169).

Kapsam teorileri, kişinin içinde bulunan ve kişiyi belirli yönlerde davranışa sevk eden faktörlere önem vermektedir. Bu teoriler, bireyin sahip olduğu ihtiyaç ve dürtüler ile bu dürtülerin öncelik sırasını araştırmaktadır (Oral ve Kuşlivan, 1997: 97). Kapsam teorileri, kişileri nelerin motive ettiği konusunu ele almaktadır. Kapsam teorilerinin cevapladığı temel sorular bulunmaktadır. Bunlardan bazıları şunlardır. İnsanları harekete geçiren güç nedir? İnsanların tatmin etmeye çalıştıkları ne tür ihtiyaçları vardır? İnsanları ne motive eder? (Luthans, 1992: 156). Kapsam teorileri, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımı, Douglas McGregor'un (X) ve (Y) kuramı, Herzberg'in Çift Faktör Teorisi, McClelland'ın başarı ihtiyacı teorisi ve Alderfer'in ERG teorisini içermektedir.

2.1.2.1.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı

Abraham H. Maslow klinik gözlemlerden yararlanarak insanın başlıca gereksinimlerini 5 kümede toplamıştır (İncir, 1990: 7). Maslow'un temel insan ihtiyaçlarını dikkate alarak geliştirdiği teorisi bireylerin; fizyolojik ihtiyaçları, güvenlik ihtiyacı, sevgi ve ait olma ihtiyacı, saygınlık ihtiyacı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacından oluşmaktadır (Petri, 1996: 318). Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımı Şekil 28'de yer almaktadır.

1. Fizyolojik ihtiyaçlar: Fizyolojik ihtiyaçlar motivasyon teorisinin başlangıç noktasını oluşturmaktadır. İhtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımına göre, öncelikle bireyin temel fizyolojik gereksinimlerinin karşılanması gerekmektedir (Maslow, 1970: 35). Tüm canlı organizmalar için geçerli olan evrensel nitelikteki gereksinimlerdir. Sonradan kazanılmış değil doğuştan vardır. Yiyecek, içecek, hava, barınma gibi gereksinimler bu grupta değerlendirilmektedir (Kaynak, 1990: 121). Bu grupta yer alan ihtiyaçlar karşılanmadan bir üst grup ihtiyaçlarının doyurulmasına geçilememektedir (Brief, 1998: 20).

Şekil 28. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı



Kaynak: Altuğ, Duygu. (1997), *Örgütsel Davranış: Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı İçinde*, Ankara: Haberal Eğitim Vakfı Yayınları, s. 83.

Bir iş sahibi olup karşılığında belirli bir ücret elde etme çabasının altında her şeyden önce bu temel ihtiyaçlar serisi yatmaktadır. İşgören çalışarak para kazanmakta, kazandığı parayı öncelikle temel fizyolojik ihtiyaçlarını karşılamak üzere kullanmaktadır (Önen ve Tüzün, 2005: 32). Fizyolojik ihtiyaçların bazı ortak özellikleri bulunmaktadır. Bunlar şöyle sıralanmaktadır (Günbayı, 2000: 27):

- Nispeten birbirinden bağımsızdırlar,
- Genellikle vücudun belirli bir yeri ile ilgilidirler,
- Gelişmiş toplumlarda bu tür gereksinimler olağan değildir,
- Bu gereksinimlerin kısa zaman aralığı ile tekrarı gerekir.

2. Güvenlik ihtiyaçları: Güvenlik, sağlamlık, bağlılık, ya da korunma ihtiyacı; endişeden, korkudan, belirsizlikten uzaklık, bir örgüte, düzene, yasaya bağlı olma ihtiyacı olarak adlandırılmaktadır (Maslow, 1970: 39). Güvenlik ihtiyacı bireylerin işinde, çevresinde ve toplumda kendini güvenlik içinde hissetmesi için gerekli olan ihtiyaçlardır (Petri, 1996: 320). Can ve iş

güvenliği, tehlikelerden korunma gereksinimi, işgörenlerde emeklilik ve sigorta güvenliği bu ihtiyaç grubuna örnek olarak gösterilebilir. Bu gereksinimler bir ölçüde karşılandıktan sonra diğer gereksinimler belirmeye başlamaktadır (Karatepe, 2005b: 9).

3. Ait olma ve sevgi ihtiyaçları: Fizyolojik ve güvenlik gereksinimleri giderildikten sonra ait olma ve sevgi gereksinimleri belirmeye başlamaktadır. Burada sevgi gereksinimi hem vermeyi, hem almayı içermektedir (Çetinkanat, 2000: 12). Ait olma ve sevgi ihtiyacı bireyin bir kişiye, gruba ya da örgüte bağlı olma ihtiyacını ifade etmektedir (Robins, 1998: 169). Özellikle işletmeler, işgörenlerin ait olma, sevgi ve sosyal bir ortamda bulunma ihtiyaçlarını karşılamak için bazı tedbirler alması gerekmektedir. Örneğin işgörenler için düzenlenecek piknikler ya da partiler, işgörenlerin hem sosyal bir ortamda bulunmasını, hem de kendini işletmeye ait hissetmesini sağlayacaktır (Greenberg ve Baron, 1997: 145).

4. Saygı görme ihtiyacı: Birey bir toplum içerisinde yaşamaktadır ve toplumdaki yeri hakkında sürekli bir değerlendirme yapmaktadır. Bunu yapmadan önce öz saygısını ve öz değerini ortaya koymakta; sonra toplum içerisindeki yerini belirlemeye çalışmaktadır (Maslow, 1970: 45). Saygı görme gereksinmesi iki alt bölümde incelenmektedir (Onaran, 1981: 15). Bunlar;

- İnsanın kendine duyduğu saygı: Kişinin güçlü olma, başarı elde etme, olgunlaşma, ustalaşma, kendine güven, bağımsızlık ve özgürlük isteğidir.
- Başkalarının saygısı: Kişinin, tanınma, prestij elde etme, statü elde etme, önemli olma, üstün olma isteğidir.

Saygı görme gereksinimi temelde başarı ve tanınma ihtiyacını da karşılamaktadır. Kişi başarısıyla kendini tanıttık ve saygı toplayacaktır (Beck, 2000: 403). Saygı görme gereksiminin doyurulması, bireyde kendine güvenin, kendine verdiği değerin, sahip olduğu gücün, yeteneklerin artmasına olanak tanımakta ve topluma yararlı ve toplum için gerekli bir birey olma duygusunun ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Maslow, 1970: 45). Saygı görme, kendini gerçekleştirme gibi daha üst düzeydeki gereksinimlerin

duyulması, ancak alt düzeydeki gereksinimlerin karşılanması ile olası bulunmaktadır (Koçel, 2001: 512).

5. Kendini gerçekleştirme ihtiyacı: Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde en üst sırayı kendini gerçekleştirme ihtiyacı yer almaktadır. Bireyin kendini gerçekleştirme ihtiyacı, hiyerarşide yer alan diğer ihtiyaçların karşılanması ile ortaya çıkmaktadır. Burada birey, kendini geliştirme, işinde ilerleme, öğrenme, yeteneklerini fark etme ve yaratıcılığını geliştirme gibi ihtiyaçlarını tatmin etmek istemektedir (Davis, 1981: 56). Maslow kendini gerçekleştiren insana ilişkin bazı özellikler ortaya koymaktadır (Onaran, 1981: 18). Bunlar şöyle sıralanabilir:

- Gerçeği daha iyi algılayıp gerçekle daha rahat ilişki kurabilme,
- Hem kendini, hem başkalarını olduğu gibi kabul etme. Bu kimseler suçluluk, endişe gibi duyguları daha az olduğundan kendilerini oldukları gibi kabul etmektedirler.
- Sorunlara yönelme: Kendi benliklerine değil, bir görev duygusuyla bağlandıkları önemli sorunlara yönelmektedirler.
- Çevreden uzak durma, yalnız kalma isteği,
- Toplumsal ilgi: İnsanlıkla özdeşlik, insanlığa sempati ve yakınlık duymak,
- Demokratik bir kişilik yapısı,
- Araçlarla amaçları ayırma özelliği ve yaratıcılık.

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi, hiyerarşik yapıda oluşturulmuş ilk örnektir. Bu teorinin üç önemli etkisi bulunmaktadır (Northcraft ve Neale, 1990: 137). Bu etkiler şunlardır;

- Birincisi; Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi, ekonomik olmayan işgören ihtiyaçlarını temsil etmektedir. Eğer bir işgören işletmenin ekonomik teşviklerine cevap vermezse, yöneticiler alternatif motivasyon kaynaklarını dikkate almak durumundadırlar.

- İkincisi, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi işgörenlerin zaman içerisinde motivasyonlarında meydana gelen değişime önemli bir açıklama getirmektedir. Örneğın bir işgören ilk işe başladığında ihtiyacı güvenlik gereksinimidir. Bu gereksinimini giderdikten sonra işgören üst düzey gereksinimlere doğru yönelecektir.

- Üçüncüsü; Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi, işgörenler arasındaki motivasyonel farklılığı açıklamaktadır. İhtiyaçlar hiyerarşisi tüm bireyler için aynıdır. Fakat bireylerin herhangi bir zamanda farklı hiyerarşik düzeyde olmaları muhtemeldir. Bu durum hiyerarşik sıralamada bireylerin hangi gereksinimlerinin karşılanıp, hangilerinin karşılanmadığına göre farklılık göstermektedir.

Maslow'un teorisi bireylerin ihtiyaçlarının farklılığını açıklamaya yardımcı olmaktadır. Maslow'un teorisine göre işgörenler, ancak temel ihtiyaçları karşılandığı zaman dikkatlerini üst sıradaki ihtiyaçlara çevirmektedirler (Northcraft ve Neale, 1990: 137). Maslow'un teorisine göre, kişilerin verilen sıra düzeni içinde, hangi ihtiyaç düzeyinde oldukları saptanıp bilinirse, ona göre motive edilmeleri ve yönetilmeleri sağlanabilmektedir (Balçık, 2002: 136). İhtiyaçlar hiyerarşisi teorisine göre, yönetici astlarını güdüleyebilmek için onların hangi gereksinimlerinin karşılanmamış olduğunu belirlemeli ve bunları karşılayarak astların güdülenmesini sağlamalıdır. Kişilerin gereksinimlerinin birbirinden farklı olacağı düşünülürse, bu teoriye göre işgörenlerin güdülenmesinde de farklılıklar olacaktır. Ayrıca kişilerin gereksinimlerin zaman içindeki değişimi de izlenmesi gereken bir husustur (Taner, 2005: 91).

Steers ve Porter (1991)'a göre, ihtiyaçların belirli bir sıra içerisinde giderilmesi doyumunu oluşturmakta (doyum faktörleri vasıtasıyla) ve performansı sağlayacak motivasyonu sağlamaktadır. Buna göre; öncelikli olarak bireyin temel ihtiyaçlarının doyurulması için genel doyum faktörleri, bireyin işinde elde edeceği motivasyonu sağlamak için de örgütsel faktörler gerekli olmaktadır. Birey, temel gereksinimlerini karşılamadan, işte motivasyon sağlayamamaktadır (Steers ve Porter, 1991: 35). Genel doyum faktörleri ve motivasyon faktörleri Çizelge 5'te gösterilmektedir.

Çizelge 5. Genel Doyum Faktörleri ve Örgütsel Faktörler

İhtiyaç Düzeyleri	Genel Doyum Faktörleri	Örgütsel Faktörler
Fizyolojik ihtiyaçlar	Yiyecek, içecek, uyku vb.	Ücret (ödemeler) Uygun çalışma koşulları, Kafeterya, vb.
Güvenlik ihtiyaçları	Rahatlık, güvenlik, devamlılık, vb.	Güvenli çalışma koşulları, İş güvenliği, vb.
Sevgi ihtiyaçları	Sosyal ihtiyaçlar, iyi ilişkiler, ait olma, vb.	Arkadaşlık ortamı, arkadaşça denetim, profesyonel ilişkiler, vb.
Saygınlık ihtiyaçları	Öz güven ve saygı, statü, vb.	Toplumsal statü, unvan, işten alınan geri bildirim, vb.
Kendini gerçekleştirme ihtiyaçları	Gelişme, ilerleme, yaratıcılık, vb.	Anlamlı bir iş, yaratıcılık için olanaklar, kendini geliştirme, vb.

Kaynak: Steers Richard M. and Porter, Lyman W. (1991), *Motivation and Work Behavior*, New York: McGraw Hill Inc., 5th Edition. s. 35-36.

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımı, yönetsel açıdan değerlendirildiğinde, bireyleri örgüt amaçları doğrultusunda güdüleyebilmek için nelerin yapılabileceğini göstermektedir. Örgütlerde bireylerin ihtiyaçlarının neler olduğu, nasıl sıralandığı ve bunların hangi güdüleme araçlarıyla karşılanabileceği açıkça görülmektedir. Burada, örgüt açısından ana hedef, işgörenleri "kendini gerçekleştiren bireylere" dönüştürebilmektir (Bolat ve diğerleri, 2008: 191).

2.1.2.1.1.2. Douglas McGregor'un (X) ve (Y) Kuramı

Douglas McGregor 1960 yılında işgörenleri iki gruba ayıran ve bu sınıflandırmayı X teorisi ve Y teorisi olarak adlandırdığı bir yaklaşım öne sürmüştür (Beck, 2000: 402). X teorisi, temelde insanların olumsuz davranışlar yansıttığını, Y teorisi ise insanların temelde olumlu davranışlar yansıttığını savunan iki farklı görüş altında toplanmaktadır (Robins, 1998: 170). X teorisi, insanların gerçekten çalışmak ve gelişmek istemediklerini ve bu yüzden de onların üretime yönlendirilmeleri ve zorlanmaları gerektiğini varsaymaktadır (Gülner, 2007: 176). X teorisi esas olarak şu görüşleri yansıtmaktadır (Özkalp, 2001: 166-167):

- İşgörenler çalışmayı sevmezler.

- İşgörenler çalışmayı sevmediklerine göre yönlendirilmeli, denetlenmeli ya da amaçlara ulaşabilmek için ceza ile korkutulmalıdır.
- İşgörenler sorumluluktan kaçarlar ve olası her durumda emir beklerler.
- Çoğu işgören iş güvenliğini bütün diğer etmenlerin üzerinde tutar ve çok az hırs gösterirler.

Y Teorisine göre işgörenler işlerine ilgi duymakta, kendilerine yön vermekte, sorumluluk üstlenmekte, örgütsel problemleri çözmeye çalışmakta ve bunun için çaba harcamayı sevmektedirler (Beck, 2000: 402). Douglas McGregor' a göre, işgörenleri Y kuramı altında değerlendiren yöneticiler, onlara esnek iş saatleri uygulamalı, tek düze ve can sıkıcı işler yerine işlerinden doyum elde edecekleri ortamı yaratmalı ve onları kararlara katılma yönünde teşvik etmelidirler. İşgörenleri kontrol ve korkutma yöntemleriyle işe yöneltmek yerine yeteneklerini kullanabilecekleri bir iş ortamı yaratmaya çalışmak işgören motivasyonunun sağlanmasında önem taşımaktadır (Solmuş, 2004: 154).

2.1.2.1.1.3. Herzberg Çift Faktör Teorisi

Herzberg teorisi ilk olarak 1959 yılında iş doyumunu teorisi olarak ortaya çıkmış ve ilerleyen yıllarda daha da geliştirilerek iş doyumunu ve motivasyon teorisine dönüşmüştür (Chitiris, 1988: 67). İş doyumunun ve motivasyonun, iş başarımının bir nedeni olduğunu ileri süren Herzberg'in modeli örgütsel davranış alanında en fazla övgü alan ve aynı zamanda da en fazla eleştirilen yaklaşımlardan biri olmuştur (Öztürk, 2003: 283). Herzberg çift faktör teorisi, işgören motivasyonunun sağlanmasında iki ana faktör ortaya koymaktadır. Bunlar; motive edici ve hijyen faktörleridir (Breif, 1998: 21). Bu iki farklı boyut bireylerin doyumunu sağlayan güdüleyici (motive edici) faktörler ile doyumsuzluğa neden olan koruyucu (hijyen) faktörler olarak da adlandırılmaktadır. Koruyucu faktörler, işgörenin motive olmadan önce doyum sağlaması gereken iş gerekleri olarak tanımlanmaktadır (Crompton, 2003: 305). Herzberg'e göre koruyucu faktörler iş doyumunu sağlamamakla birlikte, iş doyumsuzluğunu önlemektedir (İncir, 1990: 11). Güdüleyici faktörler ise işgörende istek ve bağlılık yaratmakta ve bireyin işe yönelik

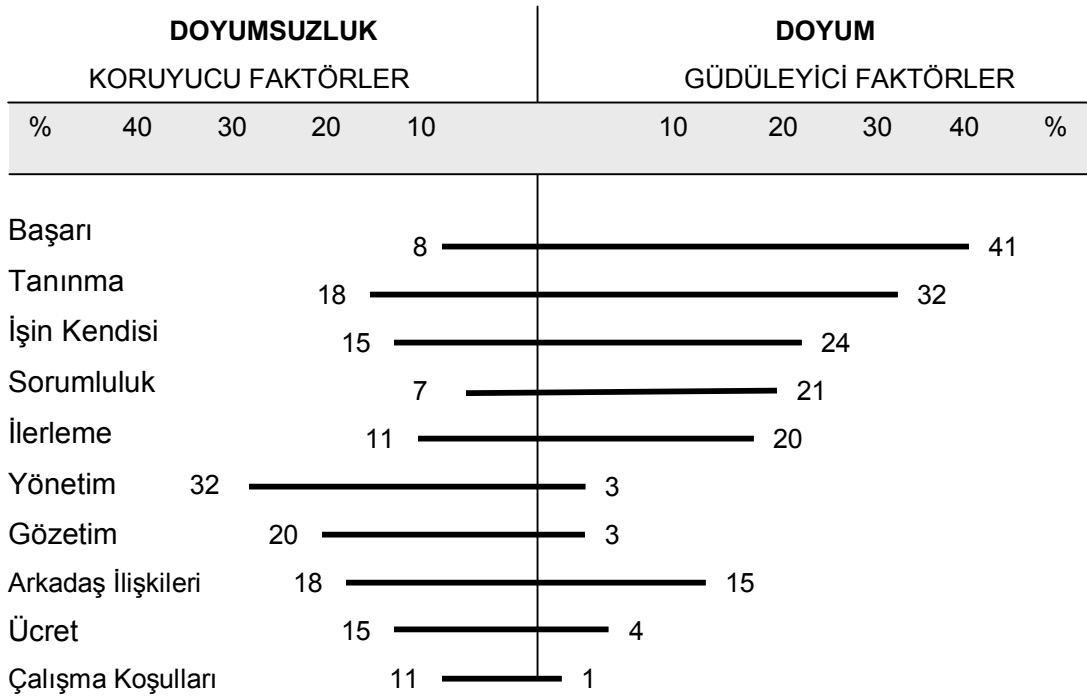
olumlu tutumlar geliştirmesine neden olmaktadır. Çünkü güdüleyici faktörler bireyin içsel ihtiyaçlarını doyurmaktadır (Tietjen ve Myers, 1998: 227).

Çift faktör teorisinin yönetici açısından ifade ettiği anlam şudur: Motive edici faktörlerin ya da hijyen faktörlerinin tek başlarına yerine getirilmeleri motivasyonu sağlamaya yetmeyecektir. Hijyen faktörleri bulunması gereken asgari faktörlerdir. Bunların eksikliği motivasyonu düşürmektedir. Bunların sağlanmış olması ise, işgörenlerin örgüt ve bağlı oldukları grup hakkında iyi duygular beslemesine yol açmakta fakat motivasyonlarına önemli bir katkıda bulunmamaktadır. Motivasyon, motive edici faktörler sağlandığı takdirde gerçekleştirilmektedir. Gerçekte manevi nitelikte olan bu faktörler, insanların yaptıkları işten memnun olmasını sağlamakta ve onları çalışmaya teşvik etmektedir (Balçık, 2002: 140).

Çift faktör teorisinin ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımından temel farklılığı, incelediği değişkenlerin niteliği açısından dır. Çift faktör teorisindeki değişkenler doğrudan iş ile ilgili bulunmakta ve örgütsel ortamdaki unsurları içermektedir (Yüksel, 2005: 294). Herzberg'in kuramı aşağıdaki üç soruya da cevap aramaktadır (Tietjen ve Myers, 1998: 226):

- Bireyin işine yönelik tutumlarının sebebi nedir? (Tutumlara etki eden faktörler)
- Birey işine yönelik tutumlarını nasıl belirtir? (Tutumlar)
- Bu tutumların sonuçları neler olur? (Etkiler)

Herzberg kuramına göre işgörenin motivasyonunu artıran ya da düşüren etmenler Şekil 29'da yer almaktadır (Chitiris, 1988: 67; İncir, 1990: 10; Tütüncü, 2000: 3; Koçel, 2001: 515; Yüksel, 2005: 294): Şekil 29'a göre güdüleyici faktörler (motivasyonu arttıran); başarı, tanınma, işin kendisi, sorumluluk ve ilerleme gibi işin içsel özelliklerinden kaynaklanan etmenlerdir. Koruyucu faktörler ise; yönetim, gözetim, arkadaş ilişkileri, ücret ve çalışma koşulları gibi işin dışsal özelliklerinden kaynaklanan etmenlerdir.

Şekil 29. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Kaynak: İncir, Gülten. (1990). *Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme*: Ankara: MPM Yayınları, s. 10.

2.1.2.1.1.4. McClelland Başarı İhtiyacı Teorisi

McClelland'ın motivasyona yaklaşımı diğer teorilerin yaklaşımına göre farklılık göstermektedir. McClelland'e göre ilişki kurma, güç kazanma ve başarıma ihtiyacı içgüdüsel ihtiyaçlardan daha çok öğrenilmiş ihtiyaçlardır (Northcraft ve Neale, 1990: 141-142) ve bu ihtiyaçların öğrenmeyle sonradan kazanılacağını savunmaktadır. Bu teoriye göre kişi, üç grup ihtiyacın etkisi altında davranış göstermektedir (Ertürk, 2000: 148; Örucü ve diğerleri, 2006: 42). McClelland'a göre bu güdüler herkeste bulunmamakla birlikte güdünün sahip olduğu güçlülük derecesi, bireyin içinde bulunduğu ortama ve duruma göre değişmektedir (Robins, 1998: 175). Bunlar:

- İlişki kurma ihtiyacı; (gruba girme, sosyal ilişkiler), Sosyal ilişkiler kurma ve geliştirmeyi amaç edinmişlerdir (Northcraft ve Neale, 1990: 141). Bu tür ihtiyacı kuvvetli olan kimseler, kişiler arası ilişkiler kurup geliştirmeye çok önem vermektedirler.
- Güç kazanma ihtiyacı; (başkalarını etki altına alma), bu ihtiyacı kuvvetli olan kişi güç ve otorite kaynaklarını genişletmeye çalışmaktadır.

Başkalarını etki altında tutarak güç ve otoritesini koruyacak türde davranışlarda bulunmaktadır.

- Başarma ihtiyacı; (hedefe ulaşmak için yetenek ve bilgi kullanma), bu ihtiyacı yüksek olan kişiler ulaşılması zor ve çok çalışmayı gerektiren hedefler tespit etmekte ve bunlara kendisini ulaştıracak bilgi ve beceriyi kazanacak türde davranış göstermektedirler.

McClelland, bunlardan başarma ihtiyacı üzerinde daha çok durmuştur (Balçık, 2002: 141). Kendilerini başarılı olmaya mecbur hisseden insanlar, kişisel başarıyı ödülsele başarıya tercih ederek çalışmaktadırlar. Amaçları bir şeyi daha önce yaptıklarından daha iyi ve verimli yapmaktır (Özkalp, 2001: 171). Başarma gereksinmesine sahip kişiler bir durumun nasıl daha iyileştirilebileceği veya bir işin nasıl daha iyi yapılabileceği üzerinde uzun süre düşünmektedirler. Bu kişiler zaman konusunda da son derece duyarlıdırlar. Yaptıkları işi başarıyla tamamlamak için yoğun çaba harcadıklarından, onlar için zaman diğer kişilere göre daha çabuk ilerlemektedir (Taner, 2005: 92).

2.1.2.1.1.1.5. Alderfer'in ERG Teorisi

Clayton Alderfer, Maslow ve Herzberg'in teorilerini temel alarak yeni bir teori geliştirmiş ve Çevre – İlişkilik - Gelişim (Environment-Relatedness-Growth) teorisini oluşturmuştur. Alderfer kuramında üç farklı gereksinim kategorisi yer almaktadır. Bunlar, varolma, beraber olma (ilişki) ve gelişme gereksinimleridir (Brief, 1998: 20-21):

- Var olma İhtiyaçları: Maslow'un iki alt düzey kategorilerin birleşimini oluşturmaktadır (Özdemir, 2006a: 84). Bu grup Maslow'un fizyolojik ihtiyaçları, maddi ve maddi olmayan ödüllendirme ve cezalandırma ve iş koşullarını kapsamaktadır. İş yaşamında bu gereksinimler ücret, ikramiye, prim, fiziksel iş koşulları, iş güvenliği gibi kavramlar şeklinde ortaya çıkmaktadır (Tınaz, 2005: 10).

- Beraber Olma İhtiyacı: Maslow'un sosyal ve kabul görme kategorilerinin birleşimini temsil etmektedir. Bu grup Maslow'un sosyal ve kabul görme altında topladığı konuları içermektedir. Beraber olma ihtiyacı,

sosyal ihtiyaçlar, başkalarına bağlanma ihtiyacı, başkalarına saygı gösterme ve başkalarından saygı görme ihtiyacı olarak ortaya çıkmaktadır (Northcraft ve Neale, 1990: 137). İnsanın kendisi için önemli olan diğer insanlarla ilişkide olma isteklerini içermektedir. Doyuma ulaşmak başka insanlarla bir arada olmaktır. Bu insanlar düşünce ve duyguların paylaşıldığı kimselerdir (Karatepe, 2005b: 11).

- Gelişim İhtiyaçları: Bu ihtiyaç grubu, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde en üst düzeyde yer alan kendini gerçekleştirme kategorisine karşılık gelmektedir (Luthans, 1992: 161). Gelişme gereksinmesi, kendine güven ve öz saygı ile ilgilidir (Keser, 2006a: 30).

2.1.2.1.1.2. Bekleyiş (Beklenti) Teorileri

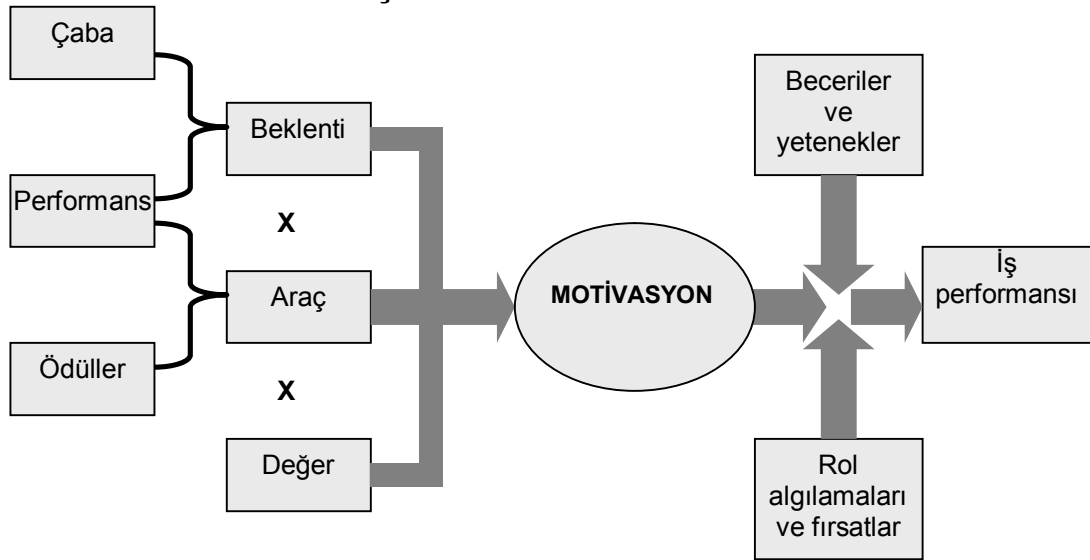
Beklenti teorileri, işgöreni etkileyen unsurları etkilemekten ziyade motivasyon yöntemini araştırma üzerine geliştirilmiş teorilerdir. Beklenti teorileri, diğer teorilerden farklı olarak motivasyonda farklılıklardan söz etmekte ve örgütsel amaçlar arasında ilişkiler yaratmaktadır. Beklenti teorileri; örgütle ilgili çeşitli özelliklerin, iş özelliklerinin, performans, devam ve iş değiştirme gibi bireyin davranışsal tercihlerini tartışan bir temel oluşturmaktadır (Öztürk, 2003: 288). Beklenti teorileri; Vroom'un beklenti teorisi, Lawler ve Porter'in sonuçsal şartlandırma teorisi, davranış şartlandırma yaklaşımı, Adams'ın eşitlik teorisi ve amaç teorisinden oluşmaktadır.

2.1.2.1.1.2.1. Vroom'un Beklenti Teorisi

Her bireyin düşüncesinde, yaptığı her davranışın kesin sonuçlarının bulunduğu yer almaktadır. Örneğin birey yaptığı davranışlarının sonucunda bir takım çıktılar (ödülleri ya da cezalar) elde edeceğinin beklentisi ya da inancı içindedir. Bireylerin davranışlarının altında beklentilerin yer alması beklenti teorisinin gelişimine zemin hazırlamıştır (Nadler ve Lawler, 1977: 27).

En fazla kabul gören ve işletmelerin en fazla yararlandıkları beklenti teorilerinin başında Vroom'un geliştirdiği teori gelmektedir. Vroom'a göre motivasyon bireyin işinde göstereceği çabanın sonucunun büyük olasılıkla performansla sonuçlanacağı inancına dayanmaktadır. Beklenti teorisine göre motivasyon, üç önemli inancın bir sonucudur. Bunlar; beklenti (çabanın performansı etkileyeceği inancı), araç (performansın ödüllendirileceği inancı) ve değer (beklenen ödüllerin algılanan değeri-valans)dir (Greenberg ve Baron, 1997: 159). Vroom'un beklenti teorisinin modeli Şekil 30'da yer almaktadır.

Şekil 30. Beklenti Teorisi Modeli



Kaynak: Greenberg, Jerald and Robert A. Baron. (1997). *Behavior in Organizations*: 6th Edition. New Jersey: Prentice Hall Inc., 160.

Bu teori üç ana faktör üzerine kurulmuştur (Gülner, 2007: 181-182). Bunlar:

- **Başarı-Ödül-Beklenti İlişkileri:** Bireyin zihnindeki her davranışın bir takım sonuçları ya da ödülleri bulunmaktadır. Diğer ifadeyle birey, bütün davranışlarının sonucunda bazen ödül alacağını, bazen de cezalandırılacağını düşünmekte ya da bu beklentiyle işe başlamaktadır.

- **İstek ya da ihtiyaç şiddeti:** Her ödül ya da cezanın her işgören için ihtiyaç ya da istek şiddeti farklıdır. Buna ödülün değeri ya da çekiciliği de denilebilir. Her işgören, her ödüle farklı şiddet derecesinde istek duymaktadır.

Bireysel ihtiyaç ve değerlerden oluşan değerlendirme sonuçları buna neden olmaktadır.

- Çaba-Başarı-Beklenti ilişkileri: İşgörenin işinde ortaya koyacağı çaba, iki faktöre bağlıdır. Birincisi, çaba sonunda elde etmeyi düşündüğü beklentiler, ikincisi ise gösterilen çaba sonunda kendinden beklenen başarıyı elde etme olasılığıdır.

Beklenti teorisi işletmeler için bazı önerilerde bulunmaktadır (Nadler ve Lawler, 1977: 32-33). Bu öneriler şunlardır:

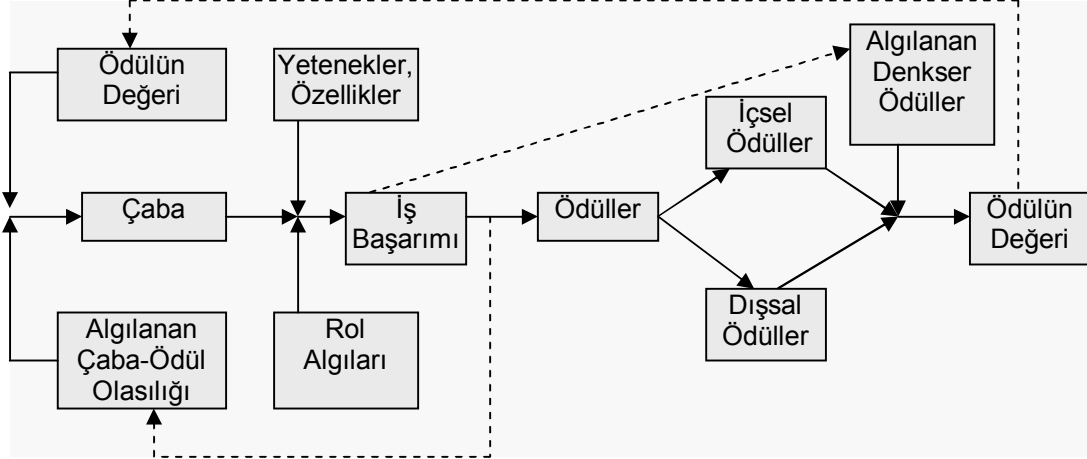
- Ücret ya da ödül sisteminin düzenlenmesi,
- Görevlerin, işlerin ya da bireylerin örgüt içerisindeki rollerinin yeniden tasarlanması,
- Örgütlerde grup yapısının oluşturulması ve öneminin vurgulanması,
- Örgütlerin başarısında yöneticilerin tutum ve davranışlarının öneminin vurgulanması,
- İşgören motivasyonunun ölçülmesi,
- Bireyselleştirilmiş organizasyonlar yaratılması,
- İşgörenlerin beklentilerinin sürekli analiz edilmesi.

2.1.2.1.1.2.2. Lawler ve Porter'ın Sonuçsal Şartlandırma Teorisi

Sonuçsal şartlandırma teorisine göre ödül ve ceza uygulaması ile işgörende olması istenen davranışlar kuvvetlendirilmekte, istenmeyen davranışlar ise zayıflatılmaktadır. Bu teori daha çok iş doyumunu ve performans arasındaki ilişki üzerinde durmaktadır. Buna göre iş doyumunu, performansı arttırmakta ve iş doyumsuzluğu da performansı yok etmektedir. Lawler ve Porter'ın teorisi, Vroom'un beklenti teorisinin daha da geliştirilmiş halidir (Luthans, 1992: 165). Çünkü Vroom bireylerin yetenekleri ve bilgi seviyeleri üzerinde durmamaktadır. Oysa performansın ortaya çıkması bu iki özelliğin bireyde yer alması ile mümkün olmaktadır. Aksi halde çabalar, performansa dönüşmeyecektir (Özdemir, 2006a: 85). Kuramın başlıca özelliği, daha önceki kuramlarda ele alınan çok sayıda değişkeni bir araya getirip

aralarındaki ilişkiyi ortaya koymasdır (Onaran, 1981: 77). Bu ilişkiler Şekil 31'de verilmektedir.

Şekil 31. Lawler ve Porter Modeli



Kaynak: Onaran, Oğuz. (1981), Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları, Ankara: Sevinç Matbaası, s.78.

Lawler ve Porter teorilerinde dokuz değişkeni ele almaktadır (Onaran, 1981: 78-80). Bunlar şöyle sıralanmaktadır:

- **Ödülün değeri;** Bu değişken çeşitli sonuçların (amaçların) birey için çekiciliğini göstermektedir.
- **Algılanan çaba-ödül olasılığı:** Bu değişken bir kişinin çabalarının beklediği ödülü elde edip etmeyeceği konusundaki beklentilerini göstermektedir.
- **Çaba:** Bir işi yapmak için bir insanın harcadığı enerji miktarıdır.
- **Yetenekler ve özellikler:** Bunlar bir insanın çevredeki anlık değişmelerden pek etkilenmeyen, uzun süreli kişilik özellikleridir.
- **Rol algıları:** Bu değişken, bir işgörenin işini nasıl tanımladığıyla, işinde başarılı olmak için nasıl çaba göstereceğiyle ilişkilidir.
- **İşbaşarımı:** Bir işgörenin kendi işinde elde ettikleri, kısacası çabasının, çalışmasının ürünüdür.
- **Ödüller:** İşgörenin istediği sonuçlardır.
- **Algılanan ödüller:** İşgörenin örgüte gösterdiği çalışma sonucunda alması gerektiğini düşündüğü ödül miktarıdır.

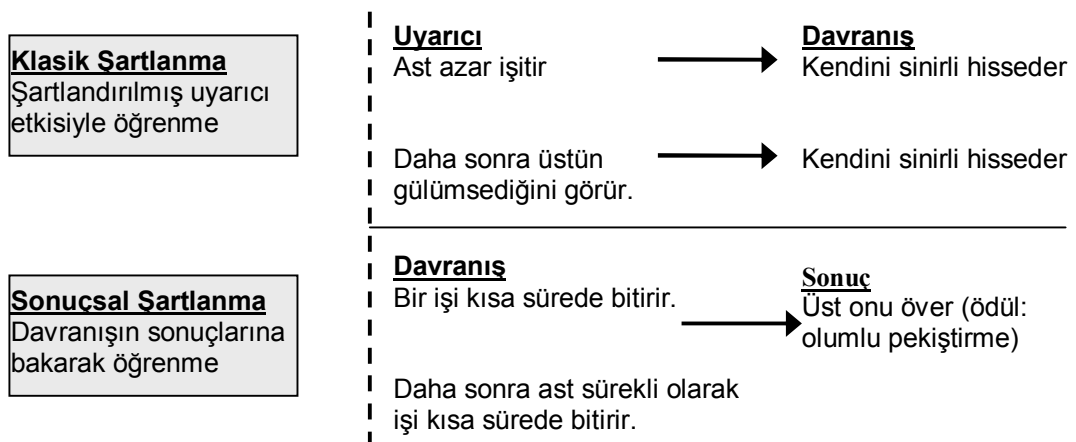
- Doyum: Bu değişken, elde edilen ödüllerin, algılanan ödülleri karşılayıp karşılamadığı ya da bu miktarı geçip geçmediğini göstermektedir.

2.1.2.1.1.2.3. Davranış Şartlandırma (Sonuç Şartlandırma) Yaklaşımı

Motivasyon konusunu ele alan sonuçsal şartlandırma, F. Skinner tarafından geliştirilmiştir (Öztürk, 2003: 288). Şartlandırma konusu yönetim biliminin psikolojiden aldığı konulardan birisidir. Şartlandırma iki ana başlık altında incelenmektedir. Bunlar; klasik şartlandırma ve sonuçsal şartlandırmadır (Öztürk, 2003: 287).

Klasik şartlandırma ve sonuçsal şartlandırma arasındaki fark Şekil 32'de yer almaktadır. Klasik şartlandırmada şartlandırılmış uyarıcı etkisiyle öğrenme bulunmaktadır. Örneğin işgören yöneticiden azar işitmekte ve daha sonra kendine gülündüğünü görmektedir. Bu durum karşısında sergilenen davranış işgörenin kendini sınırlı hissetmesidir. Sonuçsal şartlandırmada ise, davranışın sonuçlarına bakarak öğrenme bulunmaktadır. Örneğin işgören bir işi kısa sürede bitirmeyi deneyerek öğrenmekte ve daha sonraki işleri de kısa sürede bitirmektedir. Bu durumun sonucunda yönetici işgöreni överek ödüllendirmektedir.

Şekil 32. Klasik Şartlanma ve Sonuçsal Şartlanma Yaklaşımı



Kaynak: Altuğ, Duygu. (1997), *Örgütsel Davranış: Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı İçinde*, Ankara: Haberal Eğitim Vakfı Yayınları, s. 87.

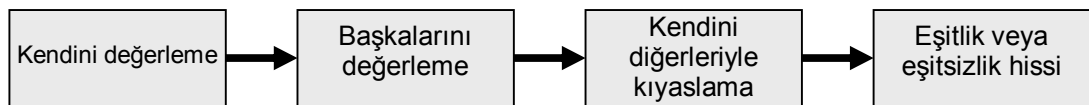
Sonuçsal artlandırma yaklaşımı pekiştirme kuramı olarak da adlandırılabilir. Yani, birey arzulan sonuçlara yol açan davranışı yenileme yani pekiştirme, arzulanmayan sonuçlara yol açan davranışı ise pekiştirmeme eğilimidir. evre tarafından benimsenen ve ödüllendirilen davranışlar devam ettirilmekte, çevrenin benimsemediği ve cezalandırdığı davranışlar ise tekrar edilmemektedir (Günbayı, 2000: 43).

2.1.2.1.1.2.4. Adams'ın Eşitlik Teorisi

Eşitlik ilkesi temelde bir motivasyon teorisidir fakat iş doyumunun ya da doyumsuzluğunun sonuçlarının belirlenmesinde önem taşımaktadır (Lawler III, 1994: 88). İşgörenler verdikleri emek karşılığında örgütsel adalet beklemekte, elde ettikleri sonuçları başkalarınıninki ile karşılaştırmakta ve verdikleri emeğin karşılığının da diğer işgörenlerle eşit olmak istemektedirler (Brief, 1998: 24).

Eşitlik teorisi J. Stacy Adams tarafından geliştirilmiş bir teoridir. Adams'a göre işgörenin karşılaştırdığı iki önemli nokta bulunmaktadır. Bunlar "girdiler" ve "ıktılar"dır. Girdiler; işgörenin işletmede çalışarak harcadığı zaman, bir işi tamamlamak için gösterdiği çaba, meydana getirdiği ürün ya da hizmet ya da oluşturduğu ürün ya da hizmet kalitesidir. ıktılar ise; işgörenin işletmeye sağladığı girdilere karşılık, aldığı ücret, ödüller ya da statü ve saygıdır. İşgören girdiler ve çıktılar arasında kıyaslamalar yaparak eşitliği ya da eşitsizliği anlayabilmektedir (Greenberg ve Baron, 1997: 154). İşgörenin karşılaştırdığı ya da kıyaslamalar yaptığı başka önemli bir nokta daha bulunmaktadır. Bu nokta işgörenin kendisini başkaları ile kıyaslamasıdır. Bu durum dört süreci içermektedir (Özkalp, 2001: 173). Bunlar Şekil 33'te gösterilmektedir.

Şekil 33. Eşitlik Teorisi



Kaynak: zkalp, Enver. (2001), *rgtsel Davranış*, 6. Baskı, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, s. 173.

İşgören önce kendini değerlendirmekte, sonra da başkalarını değerlendirmektedir. Bu değerlendirmeleri karşılaştırmakta ve aralarında kıyaslamalar yapmaktadır, ortaya çıkan sonuç ya eşitlik ya da eşitsizlik. Eğer işgören yaptığı kıyaslamalar sonucunda bir eşitsizlik algırsa bazı davranışlarını değiştirebilmesi muhtemeldir (Özkalp ve Kırıl, 2001: 330). Bu davranışlar şöyle sıralanmaktadır:

- Sarf edilen gayretin değiştirilmesi (işgörenlerin girdilerini değiştirmesi, yani gerektiği kadar gücün kullanılmaması),
 - Üretilen malın sonuçlarının değiştirilmesi,
 - Kendi algılarını değiştirmesi. Örneğin, birey kendinin iyi bir ortamda çalıştığını düşünürken, birden herkesten çok çalıştığını hissetmesi ve çalıştığı ortamdaki soğuması,
 - Diğerlerinin görüşlerini değiştirmesi, onların sarf ettikleri gayreti azaltmaya yönlendirmesi ve işten ayrılması.

2.1.2.1.1.2.5. Amaç Teorisi

Bu teoriye göre yöneticiler astlarının performansını doğrudan etkileyebilmektedir. Buna göre yöneticilerin özgün ve astlar tarafından benimsenen amaçlar belirlemeleri önem taşımaktadır. Belirlenen amaçların üç özelliğinden bahsedilmektedir. Bunlar; belirginlik derecesi, güçlük derecesi ve kabul derecesidir (Öztürk, 2003: 292). Kendisine yüksek amaçlar saptayan ya da başkalarının onlar için saptadığı yüksek amaçları kabul eden bireyler, daha çok çalışıp daha iyi performans gösterebilmektedirler (Çetinkanat, 2000: 28).

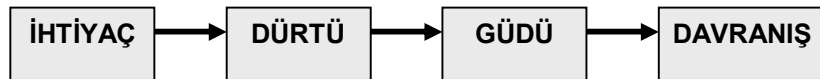
Locke'un amaç teorisi, sahip olunan amaçların ulaşılabilirlik derecesi ile kişilerin gösterecekleri performans ve motivasyon arasında bir ilişki olduğunu savunmakta ve Herzberg kuramına bir cevap niteliği taşımaktadır (Tietjen ve Myers, 1998: 227). Bu teoriye göre belirli amaçlara sahip olmak performansı arttırmakta, kendileri için yüksek düzeyde amaç belirleyen insanlar daha fazla çaba göstermekte ve işlerini daha iyi yapmaktadırlar (İncir, 1990: 12).

2.1.2.1.2. Motivasyon Süreci

Motivasyon kavramının tanımına geçmeden önce motivasyonu oluşturan sürecin analiz edilmesinde fayda bulunmaktadır. Motivasyon bir süreçtir. Bu yönüyle yapılmış tanımlardan birisi motivasyonu; genel olarak istek, arzu, hedef, amaç, ihtiyaç, dürtü, güdü gibi kavramları içeren ifadelerle anlatılan motivasyon fizyolojik veya psikolojik yoksunluk ya da ihtiyaçlarla başlayan amaca yönelik bir davranış veya dürtüyü harekete geçiren, devam ettiren bir süreç olarak tanımlamaktadır (Karatepe, 2005b: 3). Motivasyon süreci, kişilerin beklenti ve ihtiyaçları, amaçları, davranışları, kendilerine performansları hakkında bilgi verilmesi konuları ile ilgilidir (Özkalp ve Kirel, 2001: 314). Diğer bir süreç tanımına göre ise, motivasyon, bireyin ihtiyaçlarının doyurulması ya da doyurulması için bazı araçlar tarafından motive edilmesi ya da işgörenin örgütünün hedeflerine yönelik yüksek çaba harcaması sonucu ortaya çıkan ihtiyaç-tatmin sürecidir (Lam ve diğerleri, 2001: 36).

Motivasyon sürecini oluşturan kavramlar ilişkisi Şekil 34'te verilmektedir. İhtiyaç bir konuda bir eksikliğin doyurulmasıdır. Bu eksikliği gidermek için organizmada bir güç belirmesine dürtü, organizmanın bu ihtiyacı gidermek için belirli bir yönde etkinlik göstermesi eğilimine de güdü denilmektedir. Güdüler de insanlarda bir takım davranışlara yol açmaktadır (Batmaz, 2002: 46).

Şekil 34. İhtiyaç-Dürtü-Güdü-Davranış İlişkisi

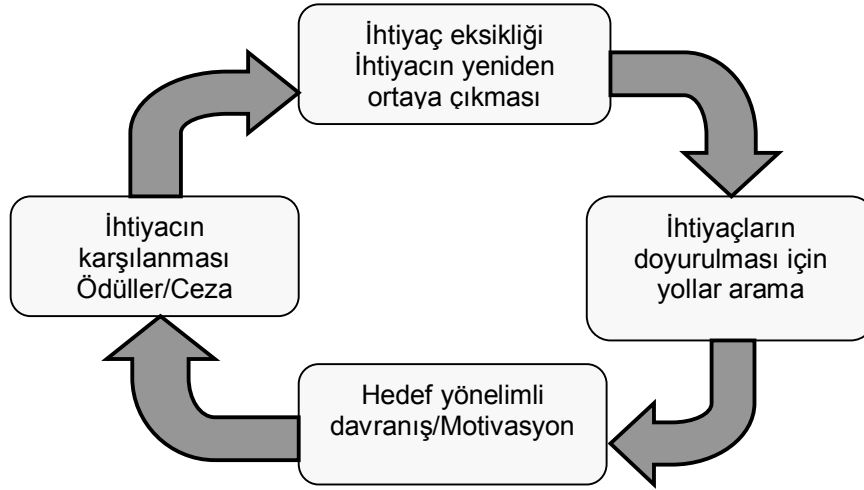


Kaynak: Batmaz, Şeyma. (2002), Örgütlerde Motivasyonun Önemi ve Başarıya Etkisi, *Standard Dergisi*, Sayı: 45, s. 46'dan derlenmiştir.

Motivasyonun temelini doyurulmamış ihtiyaçlar oluşturmaktadır. Her bireyin sürekli olarak tatmin etmeye çalıştığı bazı ihtiyaçları bulunmaktadır. Bireyde bu ihtiyaçların ortaya çıkmasıyla güdüleme süreci başlamakta ve birey hedefe doğru harekete geçmektedir. İhtiyaçlar ister fizyolojik ister psikolojik olsun, bireyleri belirli davranışlarda bulunmak için hedefe

yönelmektedirler (Luthans, 1992: 147). İhtiyaçlar ortaya çıktığı zaman, bireyler onları tatmin etmek için harekete geçmeye motive olmaktadır. İhtiyaç ve motivasyon arasındaki ilişki Şekil 35'te verilmektedir (Cherrington, 1991: 33).

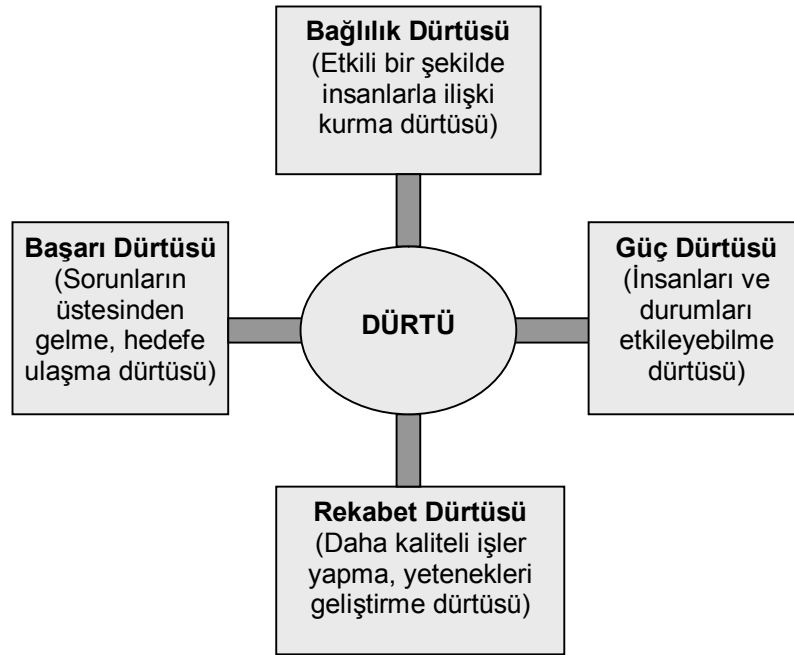
Şekil 35. İhtiyaç ve Motivasyon İlişkisi



Kaynak: Cherrington, David J. (1991), Need Theories of Motivation, In Richard M. Steers and Lyman W. Porter, (Eds.), *Motivation and Work Behavior*, (31-44), New York: McGraw Hill Inc., 5th Edition., p. 33.

İhtiyaçların ortaya çıkardığı hedef çevresel faktörler tarafından ya da kişinin kendisi tarafından belirlenmektedir. Hedef insan vücudunda davranışı gerçekleştirecek enerji üretmektedir. Enerjinin üretilmesi harekete geçmek için yeterli değildir. İçten gelen bir itme gücüne ihtiyaç vardır (Önen ve Tüzün, 2005: 23). Bireyde itici bir gücün meydana gelmesi için ikinci aşama olarak belirtilen dürtünün (uyarımanın) gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Dürtü basitçe hedefe ulaşma sürecindeki bir eksikliği gidermek için ortaya çıkan bir uyarılma olarak da tanımlanmaktadır (Luthans, 1992: 147).

McClelland, her insanın yaşadığı sosyal ve kültürel çevrenin bir ürünü olarak çeşitli motivasyonel dürtüler geliştirdiğini ve bu dürtülerin de bireyin davranışlarını ve hatta yaşamlarını yönlendirdiğini belirtmektedir. McClelland, çevresel ve sosyal koşulların bir sonucu olarak dört ana dürtünün ortaya çıktığını belirtmektedir. Bunlar, bağlılık, güç, başarı ve rekabet dürtüsüdür (Newstrom ve Davis, 1993: 123). McClelland'ın belirttiği dürtü çeşitleri Şekil 36'da yer almaktadır.

Şekil 36. Dürtü Çeşitleri

Kaynak: Newstrom, John W. and Keith Davis. (1993), *Organizational Behavior, Human Behavior at Work*, New York: McGraw Hill, 9th Edition, 124.

Davranışları amaçlara doğru yönlendiren bir içsel durum olarak da tanımlanan güdü kavramı, birincil, ikincil ve genel güdüler olmak üzere üçe ayrılmaktadır (Luthans, 1992: 147-149). Bu güdüler aşağıda yer almaktadır:

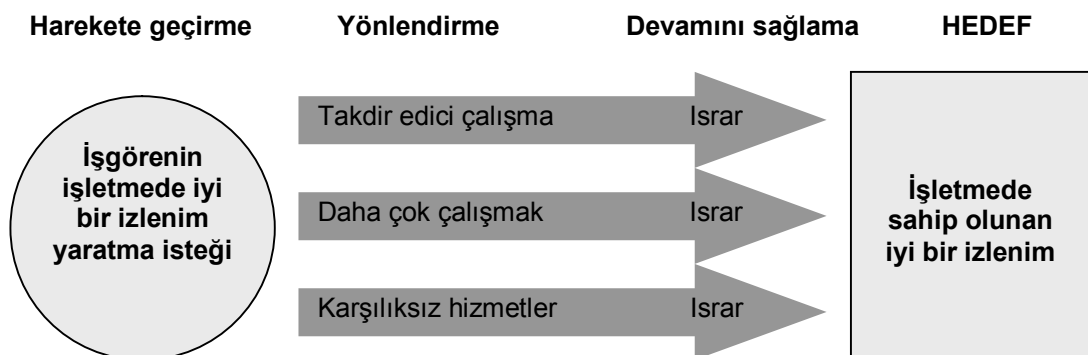
- Birincil Güdüler: Bu güdüler öğrenme yoluyla kazanılmamış, biyolojik temelli ve öncelik sırası ilk olan güdülerdir. Yeme, içme, üreme, uyuma vb. bunlara örnek olarak verilmektedir (Luthans, 1992: 147).
- İkincil Güdüler: Sonradan öğrenilmiş güdülerdir. Bunlar; güç güdüsü, başarı güdüsü, ait olma güdüsü, güvenlik güdüsü ve statü güdüsüdür. İnsanları ve olayları kontrol etme, rakibi veya düşmanı yenme, karmaşık bir problemi çözme, bir grubun üyesi olarak kabul görme, güvenli bir işe sahip olma ve iyi bir üniversiteden mezun olma ikincil güdülere örnek olarak verilmektedir (Öztürk, 2003: 280).
- Genel Güdüler: Bu güdüler insan davranışlarında önem taşımaktadır. Çünkü birincil ve ikincil olmayıp da bu kategoride yer alan pek çok güdü bulunmaktadır. Bu gruptaki güdüler, öğrenme yoluyla kazanılmamış ve biyolojik temeli olmayan güdülerdir. Buna örnek olarak, merak, sevgi ve hareket etme verilmektedir (Luthans, 1992: 148).

İnsanları davranışa iten güdüler görünememekte ve izlenememektedir. Ama güdülenmiş ya da motive olmuş davranış gözlemlenebilmektedir. Buradan güdülerin gözlemlenebilen davranışlara yol açtığı sonucu çıkarılabilmektedir. Güdülenmiş davranış hedef yönelimlidir ve ihtiyaçlardan ya da içsel güdülerden kaynaklanmaktadır. Güdüler, bireyin davranışlarını harekete geçiren, yönlendiren ve bütünleştiren içsel faktörlerdir. Güdülerin bazı özellikleri bulunmaktadır (Dunn ve Stephens, 1972: 161). Bu özellikler şunlardır;

- Her şeyden önce, güdüler, bireyi davranış göstermeye itekleyen içsel bir güçtür,
- Bir davranışı harekete geçiren güdü hedefe ulaştığında ya da istediğini elde ettiğinde son bulmaktadır,
- Hedeflere ulaşıldıktan sonra yeni güdüler ortaya çıkmaktadır.

İhtiyaçlarını gerçekleştirmek için güdülenen birey, dördüncü aşamaya yani, davranışta bulunma (harekete geçme) aşamasına gelmektedir. Davranışta bulunmanın amacı ise, gereksinmelerin doyurulmasıdır (Özkalp ve Kirel, 2001: 315-316). Greenberg ve Baron (1997), bireyin motivasyon sürecinde (davranışta bulunma) harekete geçme aşamasından doyum aşamasına kadar olan bölümünü bir örnekle açıklamaktadırlar. Bu süreç Şekil 37’de yer almaktadır.

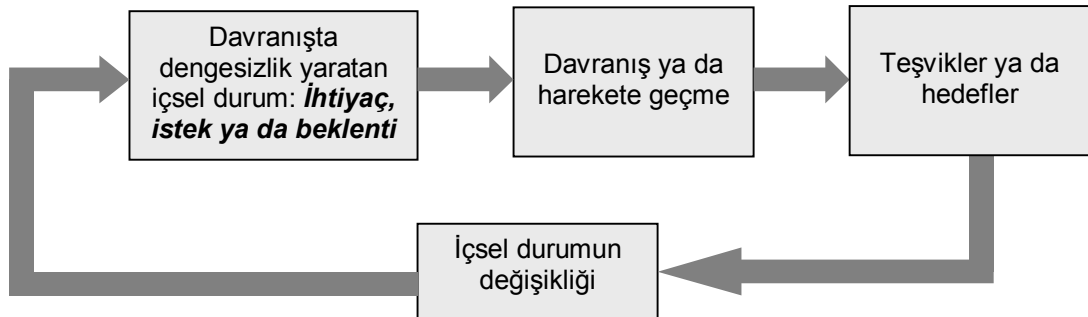
Şekil 37. Motivasyon süreci



Kaynak: Greenberg, Jerald and Robert A. Baron. (1997). *Behavior in Organizations*: 6th Edition. New Jersey: Prentice Hall Inc., 142.

Greenberg ve Baron (1997)'a göre harekete geçme eyleminin arkasında kuvvet ve enerji bulunmaktadır. Örneğın işğören işletmede iyi bir iş yaparak ya da başka bir sebeple kendisi hakkında iyi bir izlenim yaratmak istemektedir. Bu isteğı bireyde enerjiye dönüşerek bireyi harekete geçirecektir. Bundan sonraki aşama yönlendirme aşamasıdır. Harekete geçen birey hedefine ulaşmak için bazı davranışlarda bulunacaktır. Örneğın, takdir edici bir iş yapmak, daha çok çalışmak ya da işletmeye karşılıksız bazı hizmetler sunmak gibi. Bu davranışlar işğörenin hedefine ulaşınca kadar devam edecektir. Son aşama ise işğörenin hedefine ulaştığı aşamadır. Burada işğören hedefine ulaşmış ve işletmede kendisi hakkında iyi bir izlenim oluşturmuştur (Greenberg ve Baron, 1997: 142-143). Yani işğören doyuma ulaşmıştır. Doyum ise motivasyon sürecinin son aşamasıdır. Davranışlar sonucunda gereksinim amacına ulaştığında, motivasyon süreci tamamlanmış ve gereksinimleri karşılanan birey doyuma ulaşmış olmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2001: 315-316). Doyum yeterli düzeyde olmadığında işğören doyumsuzluğu oranında hayal kırıklığına uğramaktadır. Bu durumda işğören yeniden güdülenerek bu aşamalara baştan başlayabilmekte veya isteminden vazgeçebilmekte ya da kaygılar geliştirerek, psikolojik sağlığını tehlikeye atabilmektedir (Karatepe, 2005b: 5). Steers ve Porter (1991), insan davranışlarını etkileyen motivasyon sürecinin genel bir modelini ortaya koymuşlardır. Bu model Şekil 38'de yer almaktadır.

Şekil 38. Steers ve Porter'ın Genel Motivasyon Süreci Modeli



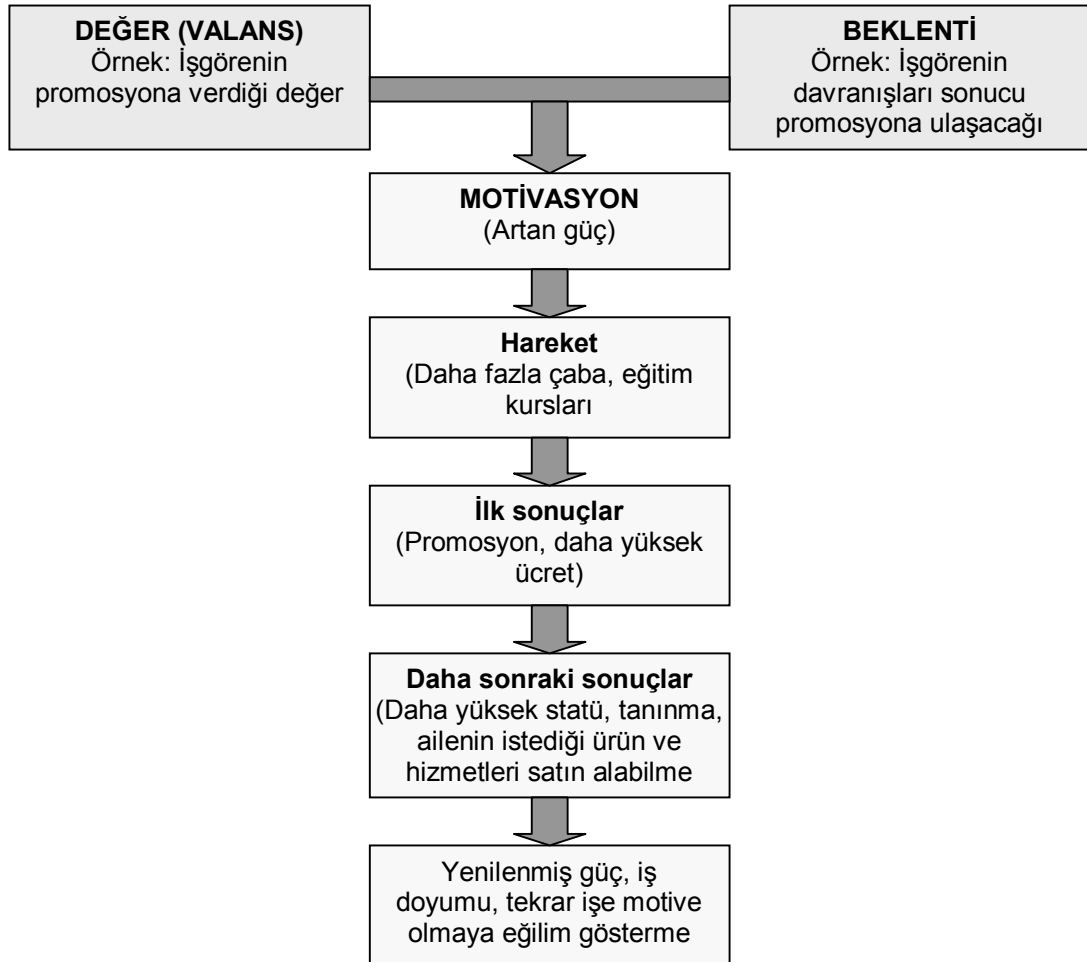
Kaynak: Steers, Richard M. and Lyman W. Porter. (1991), *Motivation and Work Behavior*, New York: McGraw Hill Inc., 5th Edition., 6.

Bu modele göre motivasyon süreci; (1) ihtiyaçlar ve beklentiler, (2) davranış, (3) hedefler ve (4) davranış değişikliğinden oluşmaktadır. Temelde bu model, bireylerin, ihtiyaç, istek ve beklentilerinde meydana gelen değişimi

ve bu değişimin neden olduğu süreci anlatmaktadır. Örneğin; işgörenler bazı durumlarda işe bağlılık için yüksek düzeyde ihtiyaç ve ek gelir elde etmek amacıyla da güçlü bir istek hissedebilmekte ya da işinde göstereceği çabanın, promosyon olarak kendisine geri döneceği beklentisi içerisine girebilmektedirler. Bu durum işgörenin mevcut davranışlarında bazı dengesizliklerin ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Böylece işgörende motivasyon süreci başlamış olmaktadır (Steers ve Porter, 1991: 6).

Diğer bir motivasyon süreci modeli ise Vroom tarafından geliştirilmiştir (Şekil 39). Vroom, yaygın olarak kullanılan motivasyon teorilerinden biri olan beklenti teorisini oluşturmuştur (Davis, 1981: 77).

Şekil 39. Vroom'un Motivasyon Süreci Modeli



Kaynak: Davis, Keith. (1981), *Organizational Behavior*, 6th Edition: USA: McGraw Hill Inc. 79.

Şekil 39'da yer alan modele göre motivasyon; değer (valans) ve beklentinin bir sonucudur (Motivasyon= Beklenti x Valans). Örneğin; turist rehberinin çabalarının karşılığında bir sonuç (ödül, bahşiş vb.) alacağı inancında olması; beklenti, rehberin bu ödüle verdiği değer de valans olarak ifade edilebilmektedir. Eğer sonuçlar rehberin istediği gibi ortaya çıkarsa, rehber işinden doyum sağlayacak ve tekrar işine motive olacaktır (Davis, 1981: 77).

2.1.2.1.3. Motivasyon Kavramının Tanımı

Motivasyon kelimesi, İngilizce ve Fransızca “motive” kelimesinden türetilmiştir. “Motive” kelimesi Türkçede güdü veya harekete geçirici olarak belirtilmektedir. Motivasyon, davranışı hedefe yönlendiren ve faaliyete geçiren güçtür. Motivasyon; insanları belirli bir amaca doğru, devamlı şekilde harekete geçirmek için gösterilen çabaların toplamı olarak da ifade edilebilmektedir (Öztürk ve Dündar, 2003: 57).

Motivasyon kavramı; güdüleme ve güdülenme olarak ikiye ayrılmaktadır. Bir insanın ya da insan topluluğunun bir işi başarması için çabalarını yoğunlaştırması amacı ile gerekli olan arzuyu ve inancı o insan ya da insan grubuna vermek güdüleme, bir işi başarmak için duyulan arzunun ve inancın kişiler üzerinde kendi kendine veya bir başkasının etkisi ile oluşması ise güdülenme olarak tanımlanabilmektedir (Tanrıverdi ve Oktay, 2001: 34).

Motivasyon, insan davranışını yöneten ve belirleyen bir enerji olarak tanımlanmaktadır. Bu tanım, motivasyonun iki önemli özelliğini vurgulaması açısından önemlidir. Birincisi, motivasyonun, bireyleri belirli yönlerde davranmaya yönelten bir enerji gücü olmasıdır. İkincisi motivasyonun, amaçlara yönelmede etkili olmasıdır (Şimşek ve diğerleri, 2003: 129). Petri (1996), motivasyonu bireyin bir amacı gerçekleştirmede gösterdiği davranış yoğunluğundaki değişiklik olarak ele almakta ve yoğun davranışların yüksek motivasyon düzeyinin bir sonucu olarak oluştuğunu savunmaktadır (Petri, 1996: 3).

Motivasyonun birçok tanımı yapılmıştır. Bunun nedeni ise, temelde psikolojik bir olgu olan motivasyona araştırmacıların değişik açılardan yaklaşımlarıdır. Motivasyon tanımlarından bazıları aşağıda yer almaktadır.

- Luthans (1992) motivasyonu; fiziksel ya da psikolojik bir eksiklikle ya da ihtiyaçla ortaya çıkan, bir hedefe ya da özendiriciye yönelik bireyi harekete geçiren bir süreç olarak tanımlamaktadır (Luthans, 1992: 146).
- Motivasyon; bireyi harekete geçiren hedef yönelimli davranıştır (Lawler III, 1994: 3).
- Motivasyon; bazı hedeflere ulaşmak için insan davranışını harekete geçiren, yönlendiren ve sürdüren bir süreçtir (Greenberg ve Baron, 1997: 142).
- Motivasyon; hedef yönelimli davranışı gerçekleştirmek için bireyi önceden hazırlayan tutum ve değerler dizisidir (Ivancevich, 1998: 310).
- Motivasyon; insanların arzuladıkları bir hedefe ulaşmaları için içlerinde hissettikleri başarıya karşı olan istek ve inancı açığa vurmaları sonucu, başarı için daha fazla çaba göstermeleridir (Tanrıverdi ve Oktay, 2001: 34).
- Motivasyon; bireyin bilinçli ve bilinçsiz ihtiyaçları karşılamaya dayanan içsel bir güç olarak tanımlanmaktadır (Lam ve diğerleri, 2005: 36).
- Motivasyon, kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranışlarını şekline tanımlanabilmektedir (Özkalp ve Kirel, 2001: 314).

Motivasyon kelimesi örgütsel açıdan işgören davranışlarının anlaşılmasında büyük önem taşımaktadır. İşgören davranışlarının arkasında yatan nedenleri açıklamak için, güdü, ihtiyaç, istek ve arzu terimleri kullanılmaktadır. Tüm bu terimler motivasyonun temelini oluşturmaktadır. Bazı durumlarda bu terimler işgörenin yiyecek gibi, su gibi psikolojik ihtiyaçlarını temsil etmektedir. Bazı durumlarda ise bu terimler işgörenlerin güç ve başarı gibi ulaşmak istedikleri sonuçları temsil etmektedir (Northcraft ve Neale, 1990: 135). Motivasyon bilgi ve teorileri, işgörenin işini hevesle, istekle, dört elle sarılarak yapmasını sağlamak için ne gibi önlemlerin alınması gerektiğini ilgilendiren konuları kapsamaktadır. İşgören

davranışlarını yönlendiren iş motivasyonunun ya da örgütsel motivasyonun pek çok tanımı yapılmıştır. Bu tanımlardan bazıları şunlardır:

- Nadler ve Lawler III (1977), iş motivasyonunu; örgütlerdeki davranışın nedenlerinin anlaşılması, herhangi bir yönetsel hareketin etkilerinin tahmin edilmesi ve örgütsel ya da bireysel hedeflerin başarılması için davranışın yönlendirilmesini sağlayan bir güç olarak tanımlamaktadırlar (Nadler ve Lawler III, 1977: 26).

- Simons ve Enz (1995)'e göre iş motivasyonu; işgörenleri belirli bir iş seçmeye, o işte devam etmeye ve çok çalışmaya iten bir güçtür (Simons and Enz, 1995: 21).

- Petri (1996) de aynı şekilde iş motivasyonunu; iş davranışının başlaması ve yönlendirilmesi için organizmayı harekete geçiren bir güç olarak tanımlamaktadır (Petri, 1996: 3).

- İş motivasyonu, örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarını tatminle sonuçlanacak bir iş ortamı meydana getirerek bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi süreci olarak tanımlanabilir (Can, 1997:168).

- Robins (1998), motivasyonu; bazı bireysel ihtiyaçların tatminini sağlama yanında örgütsel hedeflerin gerçekleşmesine yönelik gösterilen yüksek düzeydeki çaba ve isteklilik olarak tanımlarken (Robins, 1998: 168), Graham ve Messner (1998), motivasyonu; iş doyumunun sağlanmasında önemli bir bileşen oluşturduğunu vurgulamaktadır (Graham ve Messner, 1998: 196).

- İş motivasyonu, bireyin ve örgütün ihtiyaçlarını doyumla sonuçlanacak bir iş ortamı yaratarak, bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi veya isteklendirilmesi süreci ya da işle ilgili davranışları başlatan ve bu davranışların biçimini, yönünü, yoğunluğunu ve süresini belirleyen bir grup içsel ve dışsal faktör olarak tanımlanmaktadır (Solmuş, 2004: 152).

- Örgütsel açıdan bakıldığında motivasyon, örgüt üyelerinin çalışmaya başlamalarını, çalışmayı devam ettirmelerini ve görevlerini istekle yerine getirmeyi sağlayan güçlerin veya mekanizmaların tümü anlamını taşımaktadır (Deniz, 2005: 127).

- Hans (2005) ise motivasyonu; bir işi tamamlamak için gerekli olan çabalar bütünüdür şeklinde tanımlamaktadır (Hans, 2005: 8).
- Diğer bir tanıma göre motivasyon, işgörenleri çalışmaya isteklendirme ve örgütte verimli çalıştıkları takdirde kişisel ihtiyaçlarını en iyi şekilde tatmin edeceklerine inandırma sürecidir (Ölçer, 2005: 2).
- İşgören motivasyonu, bireyin ihtiyaçlarını işgörenin iş doyumunu ile sonuçlanacak şekilde bireyin doyumuna yönelik bir davranışa yöneltme; iş ortamında gerçekleştirilen bir harekete geçme süreci olarak tanımlanmaktadır (Keser, 2006a: 47).

Motivasyon ile ilgili yapılan tanımlar incelendiğinde, tüm tanımların ortak özelliğinin “bireyin bir davranışı ya da işgörenin örgütsel bir hedefi gerçekleştirmek amacıyla gösterdiği isteklilik” olduğu sonucu çıkarılabilmektedir. Ancak işgörenin belirli bir hedefi gerçekleştirmek için gösterdiği isteklilik belirli bir davranışa dönüşmediği sürece amacına ulaşamayacak ve motivasyon süreci tamamlanamayacaktır (Robins, 1998: 168).

2.1.2.1.4. Motivasyonun Özellikleri

İşgören motivasyonu ile ilgili teorik ve pratik çalışmalara yön veren çeşitli varsayımlar ve özellikler bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, motivasyonun anlaşılabilmesi için kişisel, işle ilgili ve çevresel özelliklerin işgören davranışını nasıl etkilediğinin sistematik olarak analiz edilmesi gerektiği ile ilgilidir. İkincisi, motivasyonun kişisel ve durumsal faktörlerden etkilenme sonucu ortaya çıkan dinamik bir içsel durumu ifade etmesi ve kişisel, sosyal ya da diğer faktörlerdeki değişimle birlikte değişebilmesidir. Üçüncüsü ise, motivasyonun işgören davranışlarını etkilemesi ile ilgilidir (Wiley, 1997: 263).

İşgörenler açısından son derece önemli bir yere sahip olan motivasyonun özellikleri ise şöyle sıralanmaktadır (Lindner, 1998; Leete, 2000: 425; Bakan ve Büyükmeşe, 2004: 39-40):

- Motivasyon, bireyi harekete geçiren ve yön veren psikolojik bir süreçtir.
- Motivasyon, ihtiyaçların doyurulması için bireyi harekete geçiren içsel bir güçtür.
 - Motivasyon, antropoloji, psikoloji, sosyoloji, ekonomi, yönetim, örgütsel davranış gibi pek çok disiplini ilgilendirmektedir.
 - Motivasyon, kişisel ihtiyaçlar, istekler ve dürtülerden kaynaklanmakta ve kişiye bir davranışta bulunma isteği vermektedir.
 - Motivasyon kavramının temelini oluşturan ihtiyaç ve istekler, insanın içinde bulunduğu toplumun kültürünün, sosyal yapısının, o insanın duygusal ve ruhsal yapısının etkisi altında şekillenmektedir.
 - Kişinin eğitim durumu ve yetenekleri, kişisel çalışma kapasitesinin tam kullanımı ve yönetici bakımından bu iki etkenin harekete geçirilmesi motivasyonu etkilemektedir.
 - Motivasyon, bir amaca veya ödüle yöneliktir. İşyerinde sarf edilen güç, ödül kazanmayı, statü değiştirmeyi hedeflemektedir. Yani motivasyondaki anahtar özellik, amaca ve istenilen sonuca yönelik olmasıdır.
 - Bazen bu istenilen sonuç istenmeyen bir şeyden kaçıştır (negatif güdülenme).
 - Amaçlar davranışı kontrol etmemekte, sadece etkilemekte ve kişiyi ihtiyacını tatmin etmek için uyarmaktadır.
 - Yöneticiler veya liderler işgörenlerin motivasyonuna etki edebilir fakat bunları kontrol edemez.
 - Bir ihtiyaç doyurulduğunda diğeri ortaya çıkmaktadır.
 - Tatmin edilmiş bir ihtiyaç artık motivasyon aracı değildir.
 - Davranışın değişmesine yol açan üç duygu bulunmaktadır. Bunlar; korku, görev ve sevgidir. Korkudan dolayı motive olduğunda iş mecburiyetten yapılmaktadır. Görevden dolayı motive olduğunda iş yapılması gerektiği için yapılmaktadır. Sevgiden dolayı motive olduğunda ise iş, istenildiği için yapılmaktadır.
 - İnsan davranışı gelişigüzedir. Bütün davranışlar motivasyona bağlıdır.
 - Motivasyon her zaman bilinçli ve gözlemlenebilen ihtiyaçlara yönelik olmamakta, kişiyi farkında olmadan motive eden şeyler de bulunmaktadır.

- Kişiler her zaman kendi motivasyonlarının nedenlerini anlayamamaktadırlar.
- Motivasyonla iş doyumunu aynı şey demek değildir.
- Bir davranışın birçok motive edicisi olabilmektedir.
- Motivasyon ve davranış aynı şey demek değildir.

2.1.2.1.5. Motivasyonun Önemi ve Yararları

Motivasyon, işgören davranışlarını etkileyen itici güçlerden biridir. İşgörenin motivasyonu sağlandığı zaman birey, işi için daha fazla çaba harcamaya başlamaktadır. Bu nedenle motivasyon işgöreni çaba harcamak için harekete geçiren, bu çabasını devam ettirmesi için destekleyen ve çabasını olumlu yöne yöneltici üç temel özelliğe sahip bir güç olma özelliği taşımaktadır (Tomer, 1981: 352).

İnsanlar örgütlerle çevrili bir toplumda yaşamakta ve her beş kişiden dördü bir organizasyon içerisinde çalışmaktadır. Pek çok insan da günlük yaşamının önemli bir kısmını bir örgüt içerisinde geçirmektedir. Bu nedenle insan davranışına yön veren motivasyonun hem bireyler için hem de örgütler için önemi göz ardı edilemeyecek kadar fazladır (Lawler III, 1994: 7).

Hızla değişen ve rekabetin sürekli arttığı iş dünyasında işletmelerin en çok motive olmuş işgörelere ihtiyacı bulunmaktadır. Motive olmuş işgörelere daha etkin ve verimli çalışarak, işletmelerin yoğun rekabet ortamında ayakta kalmalarını sağlamaktadırlar (Lindner, 1998). Diğer taraftan yoğun rekabet ortamında faaliyet göstermek zorunda kalan işletmeler, hizmet kalitesi yaratarak da önemli bir avantaj elde etme çabası içine girmektedirler. Çünkü kalite, hem pazar payı hem de bu pazarlarda faaliyet gösteren işletmelerin verimliliği açısından belirleyici bir unsurdur. Hizmetlerde üst düzey kaliteyi oluşturmak çoğu zaman başarılması güç bir durum olarak ortaya çıkmakta ve pek çok faktöre bağlı olmaktadır. Hizmet kalitesinin istenilen düzeye çıkarılmasında işgören faktörü ilk sırayı almaktadır. İşgörenin işe yönelik algıları, tutumları, davranışları ve en önemlisi de motivasyon düzeyleri hizmet kalitesinin oluşmasına büyük etki etmektedir (Hays ve Hill, 2001: 336-337).

Motivasyon bir yandan işletme verimliliğinin yükselmesini, diğer yandan işgörenlerin işletmeden beledikleri doyumun artırılmasını amaçlamaktadır. Ayrıca, işletmeye nitelikli işgörenlerin çekilmesi, mevcut nitelikli işgörenlerin uzun süre işletme bünyesinde tutulması, işgörenlerin daha verimli olması ve yüksek performans göstermesi, motivasyonun yüksek tutulduğu çalışma ortamları ile mümkün olabilmektedir (Ölçer, 2005: 2).

İşgörenlerin birkaç davranışı motivasyon olmadan da gerçekleşiyor olsa bile hemen hemen tüm bilinçli davranışlar motivasyon sonucu oluşmaktadır (Newstrom ve Davis, 1993: 122). Bu nedenle işgörenden bekleneni alabilmek için onu en iyi şekilde motive etmek gerekmektedir. Motive etmek, işgörenleri işletme amaçlarına yaklaştırıcı, inandırıcı ve özendirici şekilde yapılan tüm eylem ve uğraşlardır (Sapancalı, 1993: 55). Motivasyon sisteminin, işgörenler ve işletmeler açısından yararları şöyle sıralanabilir (Şimşek ve diğerleri, 2003: 130):

- İşgörenlerin temel ekonomik ihtiyaçlarını karşılamaya olanak hazırlamaktadır.
- İşgörenlerin toplumsal ihtiyaçlarını (kültürel, çalışma saatleri, sosyal güvenlik, aile yardımları vb.) karşılamaya olanak hazırlamaktadır.
- İşgörenlerin yeteneklerini geliştirecek önlemlerin araştırılmasına olanak hazırlamaktadır.
- İşletmelerin, işgörenlerin verimliliğine, toplumsal ve ekonomik refah koşullarının geliştirilmesine dönük bir rekabet ortamı içine girmelerine olanak hazırlamaktadır.
- Bireylerin yaratıcılık ve önderlik niteliklerinin ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır.
- İşgörenleri, sağlanan motivasyon olanaklarından daha çok yararlanmaya yönlendirmekte ve kişilerarası olumlu rekabeti geliştirmektedir.
- Değişen ekonomik, teknolojik ve toplumsal koşullara göre işletmeleri “esnek motivasyon” sistemlerini kabule zorlamaktadır.
- Motivasyon, işgörenlerin amaçları ile organizasyonun amaçlarını uyumlaştırmak için uygulanan tüm yöntemleri içermektedir. Motivasyon, bir

yandan işletme verimliliğinin yükseltilmesini, öte yandan işgörenlerin işletmeden bekledikleri doyumun arttırılmasını amaçlamaktadır.

Motivasyonun işletmelere sağlayacağı olumlu etkiler ise şöyle sıralanabilir (Birdir, 2000: 68):

- İşletmelerin karlılığı, yeni yatırımları ve yeni teknolojileri takip gücü artmaktadır,
- İş günü kısaltmakta ve daha çok üretmek için zaman kalmaktadır,
- Maliyet düştüğü için fiyatlar da düşmektedir,
- İşgörenlerin ücretleri artmaktadır.

Motivasyon aynı zamanda işgörenin ihtiyaçlarını ve isteklerini anlamayı gerektirmektedir. Çünkü kaliteli bir hizmet sunumundan müşteri memnuniyetine kadar tüm örgütsel başarılar işgörene bağlanmaktadır. İşgörenler daha açık hedeflere sahip oldukları sürece motivasyonları artmaktadır (Newstrom ve Davis, 1993: 122). Motivasyon ile işgörenlerin performansları çok yakından ilişkilidir. Motivasyonu sağlanmayan teşvik edilemeyen işgörenin yüksek performans göstermesi beklenen bir durum değildir (Ertürk, 2000: 143). Motivasyon aynı zamanda işgörenleri çalışmaya yönlendiren ve enerji veren çok karmaşık bir süreçtir. İşgörenler aynı işi aynı motivasyon düzeyinde yapmamaktadır. Çünkü farklı işgörenlerin farklı ihtiyaçları ve beklentileri bulunmaktadır. İşgörenlerin motivasyonları arttığında performansları ve iş doyumları da artmaktadır (Northcraft ve Neale, 1990: 134). İşgörenlerin performansları ve iş doyumları arasında gözlenen farklılıklar, işteki motivasyon dereceleri arasındaki farklılıkların bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Tınaz, 2005: 17).

Motivasyon, yönetim açısından da çok büyük önem taşımaktadır. Başarılı bir yönetimin motivasyon olmaksızın gerçekleştirilmesi mümkün değildir. Örgüt önceden belirlenmiş amaçların başarılması için bir araya gelmiş fertlerden oluşmaktadır. Örgütte yer alan bu bireylerin amaçlar yönünde hareket etmeleri ise ancak etkili bir motivasyon sistemi kurmakla mümkün olmaktadır (Ertürk, 2000: 143).

İşgücünün bütün sektörlerde önemli bir yeri bulunmaktadır. Ancak turizm sektöründe bu önem daha büyük boyutlara ulaşmaktadır (Kızılırmak ve Öneren, 1996: 180). Turizm işletmeleri, yönetim, üretim, pazarlama, mali yapı ve sunulan hizmetlerin nitelikleri bakımından diğer işletmelere göre bazı farklı özelliklere sahip olan işletmelerdir. Turizm işletmelerinin sundukları hizmetler daha çok müşterilerinin psikolojik tatmin duygularına yöneliktir ve bu hizmetlerin üretiminde en çok kullanılan kaynak insan emeği ve işgücüdür. Bu yüzden turizm işletmelerinin sunduğu hizmetlerin kalitesi bir anlamda bünyesinde çalışan işgörenlerin bilgi ve deneyimlerine, yeteneklerine, davranışlarına, dış görünüşlerine, müşterilerle iletişim becerilerine ve müşterilere en iyi hizmeti sunmak için gösterdikleri çabaya bağlıdır (Tanrıverdi ve Oktay, 2001: 34). Turizm sektörünün doğası gereği, emekyoğun olması ve işgörenler ile müşterilerin bire bir ilişkilerinin sürekli ve yoğun bir biçimde gerçekleşiyor olması, motivasyonu yüksek bir işgücünü daha da önemli kılmaktadır. Örneğin, bir kalem fabrikasında bir işgörenin moralinin ve motivasyonunun düşük olmasının yaratacağı kalite sorununun daha sonraki kontrollerle, kalitesiz kalem müşteriye ulaşmadan önce, ortadan kaldırılması şansı mevcut olsa da, aynı durumda bulunan bir turizm işletmesi işgörenin yaratacağı bir sorun ve/veya kalitesiz hizmetin müşteriye ulaşmasını engelleyecek etkin bir kontrol mekanizması bulunmamaktadır (Birdir, 2000: 68):

Motivasyon işgören yaratıcılığını arttıran önemli bir içsel güç olarak kabul edilmektedir. Yoğun rekabet ortamında işletmelerin ayakta kalabilmeleri ve başarılarının devamlılığı açısından teknolojiye ve yeniliklere ayak uydurabilecek yaratıcı işgörelere büyük ihtiyaç bulunmaktadır. Yaratıcılık uzun dönemde işletme başarısının temelini oluşturmaktadır. Özellikle hemen hemen aynı ürün ve hizmetlerin sunulduğu turizm işletmelerinde müşterilere sunulabilecek yaratıcı hizmetler uzun dönemde işletme başarısını etkilemektedir. Bu nedenle, turizm işletmelerinde planlamadan operasyona, yönetimden pazarlamaya kadar her alanda yaratıcı ve yenilikçi işgörelere ihtiyaç bulunmaktadır. İşgörelere yaratıcılığının desteklenmesi amacıyla motivasyonlarının sağlanması önem

taşımaktadır. Motive olmuş işgören yeni fikirler üreterek işletme başarısını etkileyeceği açıktır (Wong ve Pang, 2003: 551-552).

2.1.2.2. Motivasyon Araçları

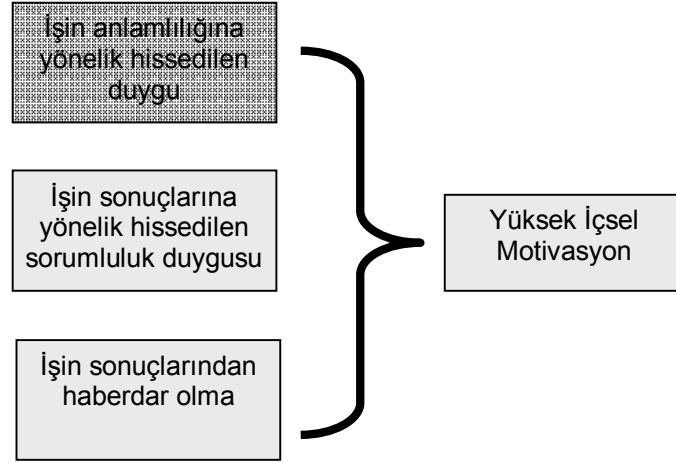
İşletmelerde motivasyon konusuyla ilgili çalışmalarda işgörenleri motive eden faktörlerin neler olduğuna ilişkin çeşitli yaklaşımlar ileri sürülmüştür. Bununla birlikte işletmelerde işgörenlerin motivasyonunda etkili olan faktörlerin başlıca iki bakış açısına dayanılarak açıklanmaya çalışıldığı görülmektedir. Bunlardan biri, işgörenlerin dışsal faktörler tarafından motive edildiği görüşü, diğeri ise, işgörenlerin sosyal ve parasal yararlar elde etmesi kadar kendi amaçları için daha iyi çalışarak içsel olarak motive olacağı görüşüdür (Dündar ve diğerleri, 2007: 107-108).

İçsel motivasyon bir faaliyeti yürüten ya da işini yapan işgörenin faaliyetin kendisini ilgi çekici bulması ya da faaliyetin kendisinden doyum almasını ifade etmektedir. Dışsal motivasyon ise bunun tersi olarak işgörenin yapmakta olduğu işi ve bu işten doyum sağlaması arasında bir aracıyı ifade etmektedir. Örneğin işgörenin yaptığı iş, onu motive etmekte ve motive olması için de ödül gibi dışsal bir aracıya ihtiyaç duymaktadır (Gagne ve Deci, 2005: 331).

İçsel motivasyon araçları, işin içeriğinden ve niteliğinden kaynaklanmaktadır. İşin çekici olması, bağımsızlık, işin işgören açısından önemi, sorumluluk, çeşitlilik, yaratıcılık, işin işgörene yeteneklerini ve becerilerini kullanma fırsatı vermesi, işgörenin performansının değerlendirilmesi ve geri bildirim sağlanması gibi faktörleri içermektedir (Leete, 2000: 426). Hackman ve Oldham (1980), işgörenlerin işlerine yönelik içsel motivasyonu yaratan üç önemli psikolojik faktörün olduğuna dikkat çekmektedirler. Bu faktörler Şekil 40'ta yer almaktadır. Hackman ve Oldham (1980), işin anlamlılığına yönelik hissedilen duygu; beceri çeşitliliği, görev tanımı ve görevin önemi, işin sonuçlarına yönelik hissedilen sorumluluk duygusu; işgörene işinde verilen özerklik ve son olarak da işin sonuçlarından

haberdar olma da işteki geri bildirim gibi işi özelliklerinin bir sonucu olarak ortaya çıktığını belirtmektedirler (Hackman ve Oldham, 1980: 76-77).

Şekil 40. İçsel Motivasyonu Yaratan Faktörler



Kaynak: Hackman, J. Richard ve Greg R. Oldham. (1980), Work Redesign, USA: Addison-Wesley Publishing Company, 73.

Dışsal motivasyon araçları ise iki boyutta ele alınmaktadır. Birinci boyut sosyal motivasyon araçları ile ilgiliyken, ikinci boyut örgütsel araçlarla ilgilidir. Sosyal motivasyon boyutu, arkadaşlık, yardımseverlik, iş arkadaşlarının ve amirin desteği gibi faktörleri içermekte ve kişilerarası ilişkilerin niteliğine dayanmaktadır. Dışsal motivasyon araçlarının örgütsel boyutu ise iş performansını artırmak için örgüt tarafından sunulan olanaklarla ilgilidir. Bu araçlar somuttur ve çalışma ortamındaki kaynakların yeterliliği, ücret eşitliği, yükselme fırsatı, ek yararlar ve iş güvencesi gibi faktörleri içermektedir (Dündar ve diğerleri, 2007: 108).

Herzberg, çift faktör teorisinde motive edici faktörleri içsel motivasyon faktörleri, hijyen faktörlerini ise dışsal motivasyon faktörleri olarak sınıflandırmıştır. Bu teoriye göre; başarı, işin çeşitliliği, bağımsızlık, sorumluluk, kişisel ve profesyonel gelişim, işgörenin yapmış olduğu katkının önemi, tanınma gibi işin içeriği ile ilgili olan içsel motivasyon faktörleri işgöreni motive edip doyuma ulaştırırken, ücret, çalışma koşulları, ücretlendirme, şirketin imajı, iş güvencesi, terfi, sosyal ortam, statü sembolleri gibi dışsal motivasyon faktörleri de iş doyumuzluğunu gidermekle ilişkilendirilmiştir (Lindner, 1998).

Yapılan araştırmalar işgörendenlerin psikolojik açıdan doyurulmalarının işgörendenlerin içsel motivasyonlarını geliştirdiği ve dışsal motivasyonlarını da teşvik ederek işletmeler açısından önemli sonuçlara yol açtığını göstermektedir. Bu sonuçlar, ısrarlı ve sürekli davranış değişikliği, etkili performans, özellikle yaratıcılık, bilişsel esneklik ve kavramsal anlayış, iş doyumu, işle ilgili olumlu tutumlar, örgütsel vatandaşlık davranışı ve psikolojik rahatlık ve içsel huzurdur (Gagne ve Deci, 2005: 337).

Simons ve Enz (1995), motivasyon konusunda yapılan çalışmaların üç dönem olarak ele alınması gerektiğini belirtmişlerdir. Motivasyon konusundaki ilk yaklaşımlar, beslenme, barınma, güvenlik, sosyal ilişki gibi farklı birey ihtiyaçları üzerine odaklanmışlardır. Bu yaklaşımlar, doyurulmamış bir ihtiyacın bireye verdiği gerginliğin motivasyona yol açtığını savunmaktadırlar. Örneğin Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi buna bir örnektir. Daha sonraki yaklaşımlar, dikkati "irade" üzerinde toplamaktadır. Örneğin, akılcı tercih süreçleri, uzun dönemi kapsayabilecek hedef yönelimli faaliyetler buna örnek olarak verilebilir. Son zamanlarda yapılan çalışmalar ise, işgörendenlerin hedefler, adalet duygusu ve hak ettiklerini değerlendirmeleri sonucu motivasyonun olduğu üzerinde durmaktadır (Simons ve Enz, 1995: 21).

İşletmeler işgörendenlerinden daha yüksek verim almak için onların motivasyonunun sağlanması gerektiği üzerinde durmaktadırlar. Bu konuyla ilgili birçok araştırma yapılmış ve yapılmaya devam edilmektedir. Bu araştırmalar sonucunda genel olarak ücret artırımını, gelecek güvencesi, yükselme olanağı, iyi ve sağlıklı çalışma koşulları, kendilerini gösterme olanağı, üstlerle iyi ilişkiler kurmak, üstlerin kendilerine adil davranması, üstlerce beğerilmek, özel sorunlara ilgi ve yardım, örgütün üyesi olduğu (ilişkilik) duygusunu geliştirmek gibi faktörlerin işgörendenler için motivasyon kaynağı olduğu belirlenmiştir (Öztürk ve Dündar, 2003: 57).

Motivasyon konusunda evrensel nitelik taşıyan bazı özendirici araçların varlığı kabul edilse bile, her kişiye, her topluma ve her işletmeye uygun bir motivasyon modeli geliştirmek mümkün olmamaktadır (İncir,

1985:69). İşgörenleri etkileyebilecek pek çok motivasyon aracı bulunmaktadır. Uygulanan motivasyon aracının işgörene uygun olup olmaması söz konusudur. Bir işgörene uygun gelen bir teknik, başka bir işgörene uygun olmayabilir (Ergül, 2005: 69). Simons ve Enz (1995), motivasyonun anahtarının, bir yöneticinin işgörenin ne istediğini ve beklediğini tam olarak anlayabilmesinin altında yattığını belirtmektedirler (Simons ve Enz, 1995: 21). Green ve Butkus (1999) ise, işgörenlerde motivasyon eksikliğinin güvenlik, güven ve iş doyumundaki eksikliklerden kaynaklandığını belirtmişlerdir (Green ve Butkus, 1999: 26). Bu eksiklikler şunlardır:

- Güvenlik sorunları: İşgörenler; işlerinde performans göstermek için yeterli yeteneğe sahip değilse, işleri ile ilgili gerçek olmayan beklentiler içine girdilerse ve işlerini yapmak için yeterli kaynağa ya da yetkiye sahip değillerse güvenlik eksikliği hissine kapılabilmektedirler.

- Güven Sorunları: İşgörenler; eğer örgütleri işgörenlerinin performansını ödüllendirmede eksik bir sistem uyguluyorsa, “performans” ya da “sonuçları” yöneticilerinden farklı tanımlıyorsa ve gösterdikleri çaba sonucu hak ettiklerini alamıyorsa örgüte karşı güven sorunları oluşmaktadır.

- Doyum Sorunları: İşgörenler; istediği sonuçları elde etmekten ziyade, istemediği sonuçları ya da daha fazlasını elde ediyorsa ve gösterdikleri çabanın karşılığında elde ettikleri ödülleri yeterli bulmuyorsa iş doyumunu ile ilgili sorunlara karşılaşmaktadır.

Motivasyon pek çok duruma göre değişiklik gösterebilmektedir. Örneğin Simons ve Enz (1995), yaptıkları çalışmada farklı sektörde çalışan işgörenlerin motivasyonunu etkileyen araçların da farklı olacağını belirtmektedirler. Bu farklılık Çizelge 8’de yer almaktadır. Çizelge 6’ya göre konaklama sektöründe çalışan işgörenlerin motivasyonlarını arttıran en önemli araçlar iyi bir ücret, iş güvenliği, gelişme ve ilerleme fırsatı iken; endüstri sektöründe çalışan işgörenlerin motivasyonlarını arttıran en önemli üç araç ise, çekici iş, takdir ve örgütün bir parçası olduğu hissidir (Simons ve Enz, 1995: 23).

Çizelge 6. Motivasyon Araçlarının Sektörlere Göre Karşılaştırılması

Motivasyon Araçları	Konaklama Sektöründe Çalışan İşgörenler	Endüstri Sektöründe Çalışan İşgörenler
İyi bir ücret	1	5
İş güvenliği	2	4
Gelişme ve ilerleme fırsatı	3	6
İyi çalışma koşulları	4	7
Çekici iş	5	1
Takdir	6	2
İşgörenlere duyulan güven	7	8
Örgütün bir parçası olduğu hissi	8	3
Tatlı-sert disiplin	9	9
Kişisel problemlere saygı	10	10

Kaynak: Simons, Tony and Cathy A. Enz. (1995), *Motivating Hotel Employees: Beyond The Carrot and The Stick*, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 36 (1), 23.

Steers ve Porter (1991)'a göre, işgörenlerde motivasyonel süreçleri etkileyen faktörler bireysel özellikler, iş özellikleri ve iş çevresinin özellikleri olmak üzere üç ana değişken altında şekillenmektedir. İlgiler, tutumlar ve ihtiyaçlar bireysel özelliklerin, içsel ödüller, işte özerkliğin derecesi, performans geribildirimi ve görev çeşitliliği iş özelliklerinin ve mevcut iş çevresi ve örgütsel faaliyetler de iş çevresinin özellikleri olarak ifade edilmektedir. Bu faktörler Şekil 41'de yer almaktadır. (Steers ve Porter, 1991: 20).

Şekil 41. İşgörenlerde Motivasyonel Süreçleri Etkileyen Faktörler

I Bireysel Özellikler	II İş Özellikleri	III İş Çevresinin Özellikleri
1. İlgiler	1. İçsel ödüller	1. Mevcut iş çevresi <ul style="list-style-type: none"> • Çalışma arkadaşları • Yöneticiler
2. Tutumlar <ul style="list-style-type: none"> • Şahsa yönelik • İşe yönelik • İşin çeşitli yönlerine yönelik 	2. İşte özerkliğin derecesi	2. Örgütsel Faaliyetler <ul style="list-style-type: none"> • Ödül uygulamaları • Genel ödüller • Bireysel ödüller • Örgütsel iklim
3. İhtiyaçlar <ul style="list-style-type: none"> • Güvenlik • Sosyal • Başarı 	3. Performans geridönüşümü	
	4. Görev çeşitliliği	

Kaynak: Steers Richard M. and Lyman W. Porter. (1991), *Motivation and Work Behavior*, New York: McGraw Hill Inc., 5th Edition., 20.

Yöneticilerin sıklıkla kullandığı soru, “işgörenlerimi nasıl motive edebilirim?” sorusudur. Bu nedenle bazı araştırmacılar bireyleri motive eden faktörleri belli gruplar altında incelemekte ve motivasyona etki eden araçların insan doğasının bir sonucu olduğunu ifade etmektedirler. Araştırmacılar tarafından sınıflandırılan gruplar aşağıda yer almaktadır (Beck, 2000: 401);

- Akılcı-ekonomik insan: Bu görüşe göre, birey sadece ekonomik araçlardan motive olmakta ve onlara değer vermektedir. İşgörenler, onlara para ödenmediği sürece tembeldir. Ücret onların çalışmaya başlaması ve devam ettirmesi için yeterli bir motivasyon aracıdır.
- Sosyal insan: Bu görüşe göre, çevresel faktörler, sosyal gruplar ve sosyal faktörler işgörenleri çalışmaya teşvik edebilmektedir.
- Kendini gerçekleştiren insan: Bu görüşe göre birey, içsel motivasyona yönelimlidir. Birey işinden gurur duyar çünkü o işi yapmaktadır. İşgören için kişisel başarının ve gelişmenin mümkün olabilmesi yöneticinin ona imkânlar sunmasına bağlıdır.
- Karmaşık insan: Bu görüş bireyin var olan ve sürekli değişen duygularını, beklentilerini, yeteneklerini ve motivasyonlarını kapsamaktadır. Yeni motivasyon araçları ve yetenekler, başarı ve başarısızlık gibi insan davranışlarını etkilemektedir. Bu nedenle bu tip insanlar için tek bir motivasyon stratejisi geliştirmek anlamsızdır. Farklı zamanlarda farklı motivasyon araçlarının uygulanması gerekmektedir.

Örgütsel psikoloji alanında yapılan tüm araştırmaların ve geliştirilen kuramların özünde başarılı bir yönetim arayışı bulunmaktadır. Bu yaklaşım içinde, işgörenlerin işe ve işletmeye inançla bağlanma yolları ve özendirme olanakları araştırılmaktadır. Yönetici için en önemli sorun, ayrı ayrı gereksinim ve kişiliklere sahip işgörenlerin örgüt amaçlarına doğru nasıl yönlendirileceğidir. Bu nedenle, bir yandan işletmelerde yapılan tüm işlerin daha ilgi çekici ve doyurucu olması araştırılırken, öte yandan işgörenin gereksinimleri ve bu gereksinimlerde oluşan değişiklikler sürekli izlenerek onların doyurulması yönünde çeşitli çalışmalar yapılmalıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 95). Bu bölümde; işgörenlerin motivasyonu sağlayan araçlar,

ekonomik araçlar, psiko-sosyal araçlar ve örgütsel ve yönetsel araçlar olmak üzere üç grup altında incelenecektir.

2.1.2.2.1. Ekonomik Araçlar

Örgütlerin kurulma nedeni ile işgörenlerin çalışma nedeninin özü ekonomik temellere dayanmaktadır. Bu nedenle, örgütlerde işgörenleri ilgilendiren en büyük etken, işgörenlerin harcadıkları çabaya uygun düzeyde ekonomik araçlardan yararlandırılarak işe motive olmalarını sağlamaktır (Karatepe, 2005b: 29). Ekonomik araçlar işgörenlerin motivasyonlarında büyük bir etki yaratmaktadır. İşgörenlerin ekonomik araçlarla motivasyonlarının artırılması, beklenti, eşitlik, davranışsal yaklaşımlarda olduğu gibi ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımı gibi pek çok motivasyon teorisinde ele alınan önemli bir konu olmuştur (Newstrom ve Davis, 1993: 188). Bu bölümde işgörenlerin motivasyonların sağlayan ekonomik araçlar olarak, ücret, güvenlik, ödüller, primli ücret sisteminin uygulanması, kara katılım, sosyal yardımlar ve kolaylıklar incelenecektir.

2.1.2.2.1.1. Ücret

Motivasyon ile ilgili oluşturulan yaklaşımlarda ve ortaya atılan pek çok teoride ekonomik özendiricilerden ücretin değerinin diğer motivasyon araçlarına göre daha fazla olduğu belirtilmektedir. Örneğin 1930'larda pek çok sosyolog ve psikolog ücret ve motivasyon arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Maslow, Alderfer ve McClelland ihtiyaç teorileri üzerinde çalışmışlar ve bireyin temel ihtiyaçlarının (örneğin yeme-içme, barınma, güvenlik vb.) sıralamasını geliştirmişlerdir. Bireyin bu temel ihtiyaçlarını karşılaması için de finansal desteğe ihtiyacı bulunmaktadır. Herzberg de teorisinde motive edici ve hijyen faktörlerinden bahsetmiş ve hijyen faktörleri içerisinde de ilk sırada ücrete yer vermiştir (Ivancevich, 1998: 310). Ücretin bu kadar önemli olmasının pek çok nedeni bulunmaktadır. En önemli nedeni hizmet ve malların satın alınabilirliğini sağlamasıdır (Davis, 1981: 533).

Ücretin işletmelerde özendirici olarak kullanılması iki şekilde olabilmektedir. Birincisi ücret artış ve azalışları, diğeri ise ücretin ödeme şeklidir (Sapançalı, 1993: 59). Her şeyden önce işgöreni işletmede çalışmaya ikna etmek ve işletmede tutmak için gerekli olan araç paradır. Para öncelikle işletmelerin faaliyetlerini sürdürebilmesi için gerekli olan işgücünü sağlamaktadır (Lawler III, 1994: 8). Para insanları çalışmaya iten en önemli araçtır. Para ile satın alınan her şey insanların hayatlarının devamının sağlanması açısından önem taşımaktadır. Para insanların sosyal statülerinin bir göstergesidir. Bu nedenle ücret insanların çalışmaya başlamasında ve devam etmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Vroom, 1995: 37).

Motivasyonel bir etki olarak paranın önemi kişiden kişiye ve durumdan duruma farklılık göstermektedir. Bu nedenle paranın motive edici bir araç olması, kişilerin ihtiyaçlarının para ile ne ölçüde karşılandığına, parasal beklentilerin ve isteklerin büyüklüğüne, elde edilen gelirin adil ve eşit olmasına ve finansal ödüllerin kişinin performansı ile ne ölçüde ilişkilendirildiğine bağlıdır. Yapılan araştırmalar; paranın işgören performansı ile ilişkilendirildiğinde bir motivasyon aracı olarak anlam kazanacağını ortaya koymaktadır (Oral ve Kuşluvan, 1997: 112). Bununla birlikte motivasyonel bir araç olarak paranın kullanılması, işletme amaçları ile işgörenin ihtiyaçları arasındaki dengeyi sağlamakla mümkün olabilmektedir (Ritchie ve Martin, 1999: 16).

Ücret artışı, diğer özendirici araçlara oranla daha etkilidir. İşgörenlerin önüne çeşitli alternatifler sunulduğunda çoğunlukla tercihlerini ücret artışından yana kullanmaktadırlar (Taşpınar, 2006: 59). Yapılan araştırmalarda da ücretin işgörenleri motive etmede ilk sıralarda yer aldığı ortaya çıkmıştır (Green ve Butkus, 1990: 156; Luthans, 1992: 121; Oral ve Kolçak, 1992: 146; Sapançalı, 1993: 72; Simons ve Enz, 1995: 22; Lindler, 1998; Birdir, 2000: 76; Öktem ve diğerleri, 2000: 82-85; Atılgan ve diğerleri, 2000: 329-330; Tanrıverdi ve Oktay, 2001: 39; Linz, 2004: 283-284; Thiedke, 2004: 54; Ölçer, 2005: 20; Batman ve diğerleri, 2007: 10).

2.1.2.2.1.2. Güvenlik

İşgörenlere sağlanacak sosyal güvenlik tedbirleri, emeklilik, yaşlılık, hastalık, kaza, ölüm, işsizlik gibi sigorta türleri bireysel güvenliği tehlikeye düşürecek durumları önlemek amacıyla toplumun sosyal yapısında yer almaktadır. İşletmelerin bu tür risklere karşı önlemler almış olması işgörenler için önemli bir motivasyon aracı olmaktadır (Sapancalı, 1993: 60). İş güvenliği ya da iş sigortası işgören ve işletme arasında kurulacak uzun dönemli bir ilişkiyi de garanti altına almaktadır. İş güvenliği, işgörene işletmenin uzun yıllar üyesi olduğu inancını taşımasını ve böylece işine daha çok motive olmasını sağlamaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 700). Güvenlik duygusu ayrıca, işgören için ekonomik garanti olmaktan da ötede daha kapsamlı bir duygudur. Güvenlik duygusu belirli bir iş çevresinde ya da iş koşullarına uymaktan doğan kendine güven duygusunu da içermektedir (Ergül, 2005: 72). Örneğin işgörenlerde güvenlik ihtiyacı; sağlam bir işe sahip olmak, gelir kayıplarına ya da ekonomik krizlere karşı korunuyor olmak, hastalıklara ya da sakatlıklara karşı koruma altında olmak, zararlı ve tehlikeli fiziksel ortamlara karşı korunuyor olmak gibi özendiricilerden oluşmaktadır (Luthans, 1992: 150).

Yapılan araştırmalarda iş güvenliğinin ve sosyal güvenliğin işgörenleri motive etmede ilk sıralarda yer aldığı ortaya çıkmıştır (Oral ve Kolçak, 1992: 146; Luthans, 1992: 153; Sapancalı, 1993: 72; Simons ve Enz, 1995: 22; Lindler, 1998; Öktem ve diğerleri, 2000: 82-85; Birdir, 2000: 76; Atılgan ve diğerleri, 2000: 329-330; Linz, 2004: 283-284; Thiedke, 2004: 54; Ölçer, 2005: 20; DüNDAR ve diğerleri, 2007: 116; Batman ve diğerleri, 2007: 10).

2.1.2.2.1.3. Ödüller

İşgörenler; işinde gösterdikleri çaba ile doğru orantılı olarak elde ettiği ödüller arasında bir bağlantı kurduğu zaman işlerine motive olabilmektedir. Bunun nedeni, işgörenlerin elde ettiği ödülün onların işinde gösterdikleri çabanın bir sonucu olması ve işgörenlerin bu ödülü hak ettikleri için elde ettiğini bilmeleridir (Ritchie ve Martin, 1999: 17).

Ödüllerin motivasyona etki etmesi Vroom'un beklenti teorisine dayanmaktadır. Vroom'un teorisine göre; işgörenin işinde gösterdiği çabaya olan inancı performansının artmasına yol açmakta ve performans da ödülle sonuçlanmaktadır. Ödüller olumlu ya da olumsuz olabilmektedir. Olumlu ödüllerin fazlalığı, işgörenin yüksek düzeyde motive olduğunun göstergesidir. Olumsuz ödüllerin çokluğu ise işgörenin işine motive olmadığını göstergesidir (Lindner, 1998).

İşgörenleri motive etmek amacıyla verilen ödüller üç farklı şekilde verilebilmektedir (Petri, 1996: 332). Bu ödüller şunlardır;

- Dışsal Ödüller; işgörenlerin bazı beklentilerini tatmin eden harici bir obje, ücret, ikramiye ve durumdur (Petri, 1996: 332). İşgörenleri işe özendirmek ve işletmeye daha çok bağlamak amacıyla başarı gösterenlere ekonomik değer taşıyan ödüller verilmektedir. Ödüller, sürekli üretim artışı, yüksek kalite, işe devamlı gelme, makine ve araçları iyi kullanma karşılığı da olabilmektedir. Bu konuda dikkat edilmesi gereken önemli bir nokta, verilmesi kararlaştırılan ekonomik ödülün zaman yitirmeksizin sağlanan başarıdan hemen sonra işgörene ödenmesidir. İkinci nokta ise, sağlanan başarı veya getirilen öneri ile verilen ödül arasında bir orantının bulunmasıdır (Deniz, 2005: 160).

- İçsel Ödüller; dışsal ödüllerden farklıdır. İçsel ödüller, işgörenin içsel motivasyonunun doyurulmasını sağlayarak kendine olan güveninin ortaya çıkmasını sağlamaktadır. İçsel ödüller, işgörenin bir görevi başarıyla tamamladıktan sonra hissettiği ya da hissetmeye yönlendirildiği "yeterlilik" duygusudur (Petri, 1996: 332). Lam ve diğerleri (2001), içsel ödüller bireyin başarıma hissi, tanınma, takdir görme ve sorumluluk olarak belirtmektedirler (Lam ve diğerleri, 2001: 36). Yapılan araştırmalarda; işgörenlerin yaptığı iş karşılığında yöneticisinden ya da işletme arkadaşlarından takdir görmesi işgörenleri motive eden önemli özendiriciler arasında yer aldığı ortaya çıkmıştır (Oral ve Koçak, 1992: 146; Lindner, 1998; Atılgan ve diğerleri, 2000: 329-330; Öztürk ve Dündar, 2003: 57; Ölçer, 2005: 20; Karakaya ve Ay, 2007: 64).

- Duygusal ödüller; işgörenin hedefine ulaştığında gösterdiği olumlu duygusal deneyim, işgören için bir ödüldür (Petri, 1996: 332).

İşgörenler sadece işletmenin verdiği ekonomik ödüller elde etmemektedirler. Özellikle turizm işletmeleri gibi hizmet sektöründe çalışan işgörenler işletmenin yanı sıra müşterilerden de yaptıkları hizmet karşılığında “bahşiş” adı verilen bazı ödüller elde edebilmektedirler. Bahşiş, müşterilerin hizmetten memnuniyeti karşısında işgörene verdiği ekonomik ödüldür. Bahşiş elden verilebileceği gibi konaklama işletmelerinde çalışan işgörenler için işletmenin değişik yerlerine konulan ya da turist rehberleri için otobüsün ön tarafına konulan bahşiş kutularına da bırakılmaktadır. İşgörenin aldığı ücretin yanı sıra müşterilerden de bahşişler alması, işgören motivasyonunu arttırmakta ve müşteri memnuniyetini arttırmak amacıyla daha kaliteli hizmet vermektedir (Taşpınar, 2006: 62).

Yapılan araştırmalarda ödül ve işgören motivasyonu arasında önemli bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır (Atılğan ve diğerleri, 2000: 329-330; Tanrıverdi ve Oktay, 2001: 39; Öztürk ve Dündar, 2003: 57; Govindarajulu ve Daily, 2004: 368; Taşpınar, 2006: 97-99; Dündar ve diğerleri, 2007: 116).

2.1.2.2.1.4. Primli Ücret Sisteminin Uygulanması

İş hacmiyle orantılı olarak verilen ücret anlamına gelen primli ücret, parça başına ücretin değişik bir uygulamasıdır. Primli ücrette amaç, işgörenin veriminin aldığı ücretten daha hızla artmasını sağlamak ve böylece değeri sürekli olarak arttırmaktır. Primli ücret, işgören verimliliğinin yükseltilmesi yoluyla üretimin artırılmasını ve bu üretim artışları yoluyla elde edilen kazançla, işgörene ücret artışı sağlayarak onun ödüllendirilmesini hedeflemektedir (Karatepe, 2005b: 30).

Temelde primli ücret teşvikleri işletmenin işgörenlerine daha fazla üretime karşılık daha fazla ücret ödemesini ifade etmektedir. İşletmenin primli ücret uygulamasının diğer bir nedeni ise, verimliliği arttırırken birim başına düşen işçilik maliyetlerini düşürmektir. Ücret teşvikleri olmadan işgörenler

normal koşullar altında daha fazla üretimde bulunma kapasitesine sahiptirler. Ücret teşvikleri ile bu kapasite ortaya çıkarılmaktadır (Newstrom ve Davis, 1993: 178). Primlerin hesaplanmasında genelde zaman esaslı ve parça başı ücret vb. kriterler kullanılmaktadır (Keser, 2006a: 165).

Primli ücret sisteminin işgören motivasyonu üzerindeki olumlu etkisinin yanı sıra bazı olumsuz etkileri de bulunmaktadır. Bu etkilerden biri sistemin uygulanmasının oldukça zor olmasıdır. Özellikle yapılan işin ölçümünün kolay olmadığı hizmet işletmelerinde uygulanması bazı sorunlara neden olabilmektedir. Örneğin primli sisteme göre ücret alan bir işgören, bazı durumlarda yöneticisi konumundaki kimseden daha fazla ücret alabilmektedir. Bu da yönetim açısından sakıncalar doğurmaktadır. Primli ücretin bir diğer sakıncası ise işgörenleri daha çok çalışmaya özendirirken, işlerin hızlı yapılması nedeniyle kalitenin düşmesine, iş kazalarının artmasına yol açabilmektedir. Öte yandan işgören çok çalışıp çok kazanmak isterken kendini yıpratmaktadır (Taşpınar, 2006: 60). Yapılan araştırmalarda işgörene verilen primlerin işgörenleri motive etmede önemli özendiriciler arasında yer aldığı ortaya çıkmıştır (Çolakoğlu, 2000: 43; Wong ve Pang, 2003: 551; Dündar ve diğerleri, 2007: 116).

2.1.2.2.1.5. Kara Katılma

Kara katılma, işgörelere ücretin dışında verilebilecek ekonomi tabanlı bir ödül sistemidir (Solmuş, 2004: 178). Kara katılma işletmenin belli bir dönemde elde ettiği karın bir kısmının işgörelere paylaşmasını içeren bir sistemdir (Newstrom ve Davis, 1993: 181). Bu sistemde amaç ise, üretimin gerçekleştirilmesinde sermaye kadar emek faktörünün de önemli olduğu bilincinin yerleştirilmesidir (Şimşek ve diğerleri, 2003: 132).

Özünde kâra katılma konusu, demokratik bir yaklaşım içinde işgörelere işe motive etme konusunda etkili görünmekle birlikte kârın nasıl ve ne biçimde dağıtılacağı yani uygulama konusunda bazı zorlukları da içermektedir. Bu konuda yapılan uygulamalar ise şu şekilde sıralanmaktadır (Toker, 2006: 123):

- **Nakit Olarak Dağıtım:** Bu sistemde bir yıl ya da daha kısa bir süre içerisinde elde edilen karın belli bir yüzdesi nakit olarak işgörelere dağıtılmaktadır.
- **Ertelenmiş Dağıtım:** Emeklilik ya da ölüm hallerinde ödenmek üzere, her yıl elde edilen karın belli bir yüzdesi işgörelere adına ayrı bir hesapta saklanmaktadır.
- **Karma Dağıtım:** Yukarıda yer alan iki uygulamanın birlikte kullanılmasıdır. Yani payına düşen karın bir kısmı dağıtılmakta; bir kısmı ise ertelenerek sonradan ödenmek üzere saklanmaktadır.
- **Hisse Senedi Verilmesi:** Bazı işletmeler her yıl elde edilen karın bir kısmını hisse senedi olarak işgörelere vermektedirler. Fakat zamanla, dağıtılan bu hisse senetlerinin miktarı ve parasal değeri arttığında işgörelere yönetimde etkinlik sağlamaları nedeniyle işletmeler bu yolu pek kullanmak istememektedirler.

Kara katılan işgören kar oranının ve miktarının artırılmasını amaçlarken aynı zamanda örgütün temel amacıyla da birleşmiş olmaktadır. İşgörelere karın artırılmasına çaba harcarken üretim ve verim düzeyinde doğal olarak yükselme görülmektedir (Karatepe, 2005b: 31). Kar paylaşımı, işgörelere de işletme karına ortak olması anlamına gelmekte ve insan kaynakları yönetiminin önemli uygulamaları arasında yerini almaktadır. Kar paylaşımı, işletmelerin işgörenin işe devamsızlığını ve işgören devrini azaltmak amacıyla uyguladıkları yöntemlerden biridir. İşgören, iş devamsızlığı yaptığında üretimin ya da hizmetin aksayacağını ve buna bağlı olarak da elde edeceği gelirin düşeceğini farkındadır. İşletme yönetiminin elde ettiği karı işgörelere paylaşımı işgöreni motive etmekte ve işe olan konsantrasyonunu artırarak iş devamsızlığını azaltmaktadır (Cox, 2000: 367).

2.1.2.2.1.6. Sosyal Yardımlar/Kolaylıklar

İşgörelere işlerine motive olmalarında işletmelerin işgörelere her konuda sunmuş oldukları örgütsel desteğin ve yardımların büyük bir önemi bulunmaktadır. İşletmelerin işgörelere sunduğu destek ve yardımlar maddi

yardımlar olabileceği gibi manevi yardımlar da olabilmektedir. Burada önemli olan işgörenin algıladığı destektir. İşletmenin işgörene yapmış olduğu yardımlar, işgören tarafından işgörenin emeği karşılığı işletmenin yerine getirmesi gerektiğine inandığı ya da bunu zorunlu kıldığı yardımlar olarak algılayabileceği gibi işletmenin o işgöreni kaybetmemek amacıyla emeğinin karşılığında daha fazlasını sunduğu yardımlar olarak da algılayabilmektedir. Birinci durumda işgören emeğinin karşılığında yardımlar aldığını düşünmekte ve motivasyonlarında herhangi bir değişiklik olmamaktadır. İkinci durumda ise emeğinin karşılığında daha fazlasını aldığını düşünerek işine motive olmaktadır. İşletmelerin sunduğu maddi ve manevi yardımların aynı zamanda işgören devamsızlığını azaltıcı ve işletme bağlılığını arttırıcı özelliği de bulunmaktadır (O'Driscoll ve Randal, 1999: 199-201). Daha iyi çalışma ve yaşam olanağı sağlayan ekonomik yararlar; servis, öğle yemeği, çay-kahve servisi, özel sağlık sigortası, giyecek yardımı gibi yardımlar işletmelerin işgörenlerine sunabileceği sosyal yardımlar ya da kolaylıklar içerisinde değerlendirilebilmektedir. (Ölçer, 2005: 3).

Yapılan araştırmalarda işgörene sunulan sosyal yardımların ya da kolaylıkların işgöreni motive eden önemli araçlar arasında yer aldığı ortaya çıkmıştır (Wong ve Pang, 2003: 551; Taşpınar, 2006; 97-99; Dünder ve diğerleri, 2007: 116).

2.1.2.2.2. Psiko-Sosyal Araçlar

Bireyin ekonomik araçlar kadar psiko-sosyal araçlardan da motive olduğu bilinmektedir. Çoğu işletmelerde önceleri yeterli düzeyde önemsenmeyen ancak son zamanlarda daha fazla etkili olmaya başlayan psiko-sosyal araçlar, işgörenlerin ekonomik varlık olmalarının yanı sıra sosyal bir varlık oldukları düşüncesini desteklemektedir (Keser, 2006a: 167).

Ritchie ve Martin (1999), işgörenlerin stresle karşı karşıya kaldıklarında ya da mutsuz olduklarında, bazı işletme yöneticilerinin hemen işgörenlerin motivasyonunu arttırmak için paraya yöneldiklerini belirtmektedirler. Aynı zamanda bu durumun sadece kısa vadede işgöreni

mutlu ettiğini ve uzun vadede yine mutsuzluğa neden olacağını belirtmektedirler. Bu nedenle işgörenlerin motivasyonunun sağlanmasında sadece ekonomik araçlar değil, psiko-sosyal araçlar gibi diğer araçların da kullanılması gerektiğinin de altını çizmektedirler (Ritchie ve Martin, 1999: 16).

Bu bölümde, işgörenlerin işlerine motive olmalarını sağlayan psiko-sosyal araçlar olarak, çalışmada bağımsızlık, sosyal katılım, değer ve statü, gelişme ve başarı, çevreye uyum sağlama, rekabet, çekici iş, kişiye ve özel yaşama saygı, adalet ve eşitlik araçları incelenecektir.

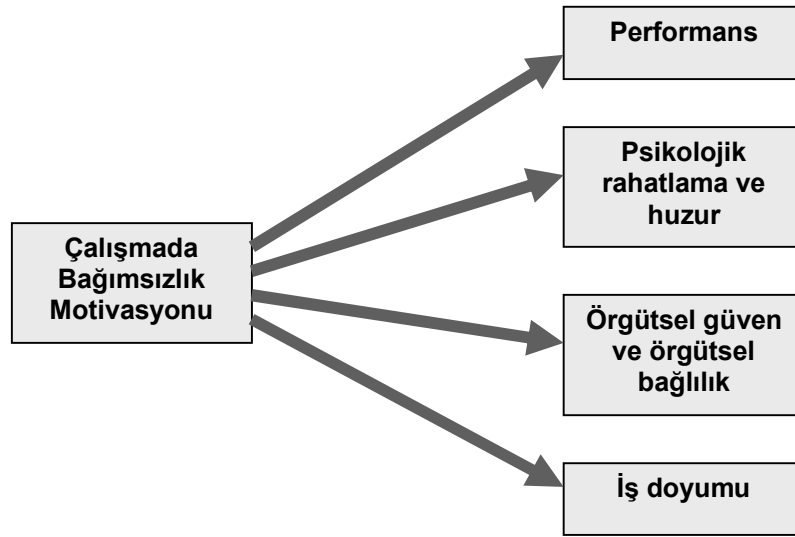
2.1.2.2.1. Çalışmada Bağımsızlık

İşgörenlerin çoğu, benlik duygularını tatmin etmek amacıyla bağımsız çalışmayı ve inisiyatif kullanmayı tercih etmektedir. Baskı altında çalışmak ve emir almak, işgörenlerin işten uzaklaşmasına ve veriminin düşmesine neden olmaktadır (Şimşek ve diğerleri, 2003: 132). Ayrıca aşırı baskı işgöreni sıkıntıya ve strese sokmakta ve işine konsantre olmasını engellemektedir (Atılğan ve diğerleri, 2000: 318).

Bağımsız çalışma işgörene işini planlamasında, iş prosedürlerini uygulamasında ve görev çeşitliliğinde serbest kalma fırsatını vermektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 700). Bu nedenle bağımsız çalışabilme fırsatı işgören motivasyonu arttıran önemli unsurlar arasında yerini almaktadır. İşgörenler sürekli kontrol altında bulunmaktan hoşlanmamaktadırlar. Bu tür otoriter yaklaşımlar, işgörenlerin motivasyonlarını ve verimliliklerini olumsuz etkilemekte ve bireyde sürekli sorgulanma hissi uyandırmaktadır (Keser, 2006a: 168). Birey bir işi tamamladığında, bunu kendi çabalarıyla başardığına inanmalıdır. Eğer işin sonu başarısızlıksa sonuçlandıysa birey yine bunun kendi çabasının bir eksikliği olarak görmelidir. Bireye işinde bağımsızlık verilerek, ulaştığı başarının ya da başarısızlığın kendi çabasının ve sorumluluğunun bir sonucu olduğunu anlamasını sağlayacaktır. Böylece birey işi başarmak için daha fazla sorumluluk gösterecek ve daha fazla çaba harcayacaktır (Lawler III, 1994: 202).

İşgörenin işinde hissettiği bağımsızlık duygusu ve elde ettiği başarının kendi başarısı olması, işgörene içsel motivasyon sağlamak ve bu da işgöreni diğer motivasyon araçlarından daha çok mutlu etmektedir. Ayrıca bağımsız çalışmanın işgören ve işletme açısından pek çok olumlu sonucu da bulunmaktadır. Bağımsız çalışmanın sonuçları Şekil 42’de yer almaktadır. Şekil 42’ye göre işgörene işinde verilen bağımsızlık, işgören performansını arttırmakta, psikolojik rahatlama ve huzur sağlamakta, işgörende örgütsel güven oluşturmakta, örgütsel bağlılık yaratmakta ve iş doyumunu oluşturmaktadır (Gagne ve Deci, 2005: 332).

Şekil 42. Çalışmada Bağımsızlık ve Sonuçları



Kaynak: Gagne, Marylene and Edward L. Deci. (2005), Self-Determination Theory and Work Motivation, *Journal of Organizational Behavior*, 26, 347.

İşgörelere bağımsız çalışma ortamının sağlanmasının işgöreni motive eden önemli araçlar arasında yer aldığı yapılan araştırmalarda da ortaya çıkmıştır (Wong ve Pang, 2003: 551; Taşpınar, 2006: 97-99; Dündar ve diğerleri, 2007: 116).

2.1.2.2.2. Sosyal Katılım

Çalışmak, öncelikle sosyal bir etkinliktir. Çalışmanın her alanında işgörelenler diğer işgörelenlerle sosyal bir etkileşime girmektedirler. Bu etkileşim genelde iş amaçlı olmaktadır (Vroom, 1995: 47). Aynı zamanda işletmelerde bağlılık güdüsü yüksek işgörelenler de bulunmaktadır. Bağlılık güdüsü yüksek

olan işgörenler, örgütteki diğer işgörenlerle yakın ve sıcak ilişki kurmak istemekte ve kurmaktadır. Bu tip işgörenler örgüt içindeki sosyal ilişkilere büyük önem vermektedirler (Taşpınar, 2006: 64). Bu nedenle iş dışı yapılacak etkinliklerde de işgörenlerin bir araya gelmeleri sağlanarak, farklı etkileşim alanları yaratılmalıdır. Çünkü çalışma ile sağlanan sosyal etkileşim insanların çalışmaya devam etme kararında önem taşımaktadır (Vroom, 1995: 47).

Sosyal katılımların iki yönlü önemi bulunmaktadır. Bunlardan birincisi; işgörenlerin boş zamanlarını değerlendirerek hem kendi aralarında, hem de yönetici ve işverenleriyle kaynaşmalarını sağlamaktır. İkinci önemli yönü ise, sosyal uğraşılara katılan işgörenler arasındaki doğal liderleri saptamaktır. Bu liderlerin, mesai saatleri içerisinde diğer işgörenleri olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilecekleri unutulmamalıdır. Bir bütün olarak değerlendirildiğinde hangi konuda olursa olsun, sosyal uğraşılar; işgörenleri işletmeye bağlayan, sevdiren ve motive eden geleneksel araçlar arasında sayılabilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998:149). Yapılan araştırmalarda işgörenlerin sosyal ortamlarda bulunmalarının motivasyonlarını arttırdığı ortaya çıkmıştır (Boyacı, 1992: 28-29; Öktem ve diğerleri, 2000: 82-85; Çolakoğlu, 2000: 43; Karatepe, 2005b: 165; Taşpınar, 2006: 97-99).

2.1.2.2.2.3. Değer ve Statü

İşgörenler, yöneticiler ve grup üyeleri tarafından takdir edilme, beğenilme ve değer verilme gereksinimi duymaktadır (Atılğan ve diğerleri, 2000: 319). Bazı işgörenler başkaları tarafından, özellikle yöneticileri tarafından değer verilmeye ve tanınmaya diğer faktörlerden (örneğin ücret gibi) daha fazla önem verebilmekte ve bu faktörlerden daha fazla motivasyon sağlayabilmektedir (Govindarajulu ve Daily, 2004: 368). İşgörenleri motive eden diğer bir faktör ise işgörenin bulunduğu ya da bulunmak istediği statüdür. Örneğin bir işgören için statü göstergeleri, iyi bir araba ve kaliteli giysilere sahip olmak, doğru işte ve doğru işletmede çalışıyor olmak, iyi bir üniversiteden mezun olmak, iyi bir mekanda ikamet ediyor olmak ve iyi komşulara sahip olmak gibi özelliklerdir (Luthans, 1992: 150). Statü, bir

kimseye toplumda başkalarının attıkları değerlerden oluşan bir kavramdır ve statü daha çok saygı ile birlikte anılmaktadır (Ünlüöner ve diğerleri, 2007: 12).

İşgörenlerin sahip olduğu iş rolü sosyal statülerinin belirlenmesinde önem taşımaktadır. Bireyin sahip olduğu iş ya da görev onun iş çevresindeki veya dışındaki diğer insanlar tarafından göreceği saygı derecesini etkilemektedir. Yüksek statüde bir işe sahip olan işgörenler daha düşük statüye sahip olanlara göre daha fazla saygı görmektedirler (Vroom, 1995: 48). Bu nedenle statü işgören motivasyonunu arttıran önemli özendiricilerden biri olarak kabul edilmektedir. Burada önemli olan hiyerarşik statü vermek değil önemli olan fonksiyonel statü vererek insana yaptığı işin o işletme için ne kadar önemli olduğu fikrini aşılmasıdır (Sapançalı, 1993: 64). İşgörenler, statüsü yüksek işlerde ya da o işin kendisine sağlayacağı statü ile gurur duyabilecekleri işlerde çalışmak istemektedirler. Aynı zamanda işgörenler için yüksek statülü işlerde çalışmak, saygınlığın bir göstergesidir. İşgören çevresinden gördüğü saygı ile işinden gurur duymakta ve bu da işgöreni motive etmektedir (Leete, 2000: 427). Yapılan araştırmalarda önemli bir statüye sahip olmanın işgörenleri motive etmede önemli özendiriciler arasında yer aldığı ortaya çıkmıştır (Sapançalı, 1993: 72; Ritchie ve Martin, 1999: 22; Taşpınar, 2006: 97-99; Atılğan ve diğerleri, 2000: 329-330; Wong ve Pang, 2003: 551; Linz, 2004: 283-284; Karakaya ve Ay, 2007: 64; Batman ve diğerleri, 2007: 10; Dündar ve diğerleri, 2007: 116).

2.1.2.2.2.4. Gelişme ve Başarı

İşgörenin örgüt içerisinde gelişmeye uygun bir ortama sahip olması, onun yeteneklerini davranışa dönüştürüp ortaya koyma isteğini etkileyen önemli faktörlerden birisidir (Karatepe, 2005b: 35). Yapılan iş, bireye becerilerini ve yeteneklerini kullanarak ona gelişme fırsatı sağlamalıdır. Kendisine gelişme fırsatı verilen işlerde çalışmak bireyi motive etmekte ve işinde başarılı olmak için gelişmeye daha fazla istekli olmaktadır (Lawler III, 1994: 203).

İşgörenleri motive eden önemli bir araç ise başarı isteğidir. İşgörenler işlerinde bazı amaçlara ve hedeflere sahiptirler. Bu amaçların gerçekleştirilmesi ve hedeflere ulaşılması işgörenler için başarı anlamına gelmekte ve işgörenlerin motivasyonunu arttırarak yeni hedeflerin oluşmasına zemin hazırlamaktadır (Ritchie ve Martin, 1999: 23). İşgörenlerde başarı ihtiyacı; bir işi diğer meslektaşlarından daha iyi yapmak, varılması zor bir hedefe ulaşmak, karmaşık bir problemi çözmek, zor bir görevi başarıyla yürütmek ve tamamlamak, hedefe ulaşmak için iyi bir yol geliştirmek gibi isteklerden oluşmaktadır (Luthans, 1992: 150). Yapılan araştırmalarda işgörenlerin gelişme ve başarı isteğinin ve bu isteklerinin işletmeler tarafından karşılanmaya olanak verilmesinin işgörenleri motive etmede önemli özendiriciler arasında yer aldığı ortaya çıkmıştır (Ross, 1993: 17; Simons ve Enz, 1995: 22; Birdir, 2000: 76; Wong ve Pang, 2003: 551; Linz, 2004: 283-284; Taşpınar, 2006: 97-99).

2.1.2.2.5. Çevreye Uyum Sağlama

İşgören, çalıştığı işletmenin fiziksel koşullarına olduğu kadar, sosyo-psikolojik koşullarına da uyum sağlamak zorundadır. İçine kapanık, kendi dünyasında yaşamak isteyen bireyler uzun vadede işletmeye olduğu kadar kendilerine de yararlı olamamaktadırlar (Deniz, 2005: 162). İşgören işe ilk girdiği zaman mesai arkadaşlarıyla en kısa zamanda iletişime geçmeli onları tanımaya çalışırken, kendini de tanıtmalıdır. İşgörenin yeni katıldığı örgütün geleneklerine ve kurallarına en kısa zamanda uyum sağlayarak, üzerindeki yabancılik duygusunu atması gerekmektedir (Ünlüöner ve diğerleri, 2007: 14).

Çevreye uyum sağlama aynı zamanda çalışma arkadaşlarıyla da uyumlu olmayı gerektirmektedir. Örneğin; pek çok kişi tarafından beğenilmek, bir grubun ya da takımın içerisine kabul edilmek, insanlarla arkadaşça ve işbirliği içersinde çalışmak, uyumlu ilişkileri sürdürmek ve çatışmalardan kaçınmak, hoşça giden sosyal aktivitelere katılmak gibi istekler işgörenin çevre ile uyum sağlama ihtiyacının göstergeleri arasında yer almaktadır (Luthans, 1992: 150). Yapılan araştırmalarda çalışma arkadaşlarının ve onlarla uyum

içinde çalışmanın işgören motivasyonunu arttırdığı ortaya çıkmıştır (Öktem ve diğerleri, 2000: 82-85; Linz, 2004: 283-284; Ölçer, 2005: 20; Taşpınar, 2006: 97-99; Karakaya ve Ay, 2007: 64).

Çevreye uyum sağlayamayanlar ise bazen önemli sorunlara yol açabilen çeşitli durumlarla karşı karşıya kalabilmektedirler. Grup dışında bırakılmak, dışarıda kalanın yanlış çözüm yollarına sapmasına yol açabilmektedir. Burada yöneticilere önemli roller düşmektedir. Yönetici yeni gelen ya da yer değiştiren işgörelere her konuda yardımcı olmalı, gerekli ve yeterli bilgileri vermeli, çalışma arkadaşlarıyla en kısa zamanda kaynaşmasını sağlamalı ve böylelikle grup dışında kalmasını önleyici önlemleri almalıdır (Başaran, 1991: 182).

2.1.2.2.2.6. Rekabet

Rekabet, işgörelerin birbirleriyle olan ilişkilerinde sıkça görülen bir olaydır. Çünkü rekabet insan özelliklerinden biridir ve çoğu zaman insan gelişimini sağlamaktadır. İşgörelerin rekabete yönelmesindeki temel amaç, saygı görme, tanınma ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarının bir gereğidir ki bu önemli bir motivasyon aracıdır (Sapançalı, 1993: 65). Rekabet, işgörelerin bir işi diğerlerinden daha iyi yapma isteğine sahip olmalarından kaynaklanmakta ve işgörelinin performansını arttırarak daha kaliteli çalışmasını sağlamaktadır. Rekabetle güdülenmiş işgörel, işe hâkim olma, problem çözme yeteneklerini kullanma ve geliştirme, işini yaparken ortaya çıkabilecek engellerle mücadele etme gibi davranışlarda bulunmaktadır (Newstrom ve Davis, 1993: 123). İşgörelinin diğer işgörelilerle içinde bulunduğu rekabet ortamı ya da kendisinin diğer işgörelilerle rekabet etmesi gerektiği inancı işgörelinin içsel motivasyonu açısından önem taşımaktadır (Gagne ve Deci, 2005: 332). Yapılan araştırmalar da rekabet ortamının ya da rekabet duygusunun işgörelileri motive ettiği ortaya çıkmıştır (Gagne ve Deci, 2005: 332). Rekabet olumlu motivasyonun yanında olumsuz motivasyona da yol açabilmektedir (Kaynak, 1990: 146). Bunun nedenleri aşağıda sıralanmaktadır;

- Rekabetin sonucunda başarıya ulaşanlar, yani kazananlar ve başarısızlığa uğrayanlar, yani kaybedenler olmaktadır. Kazananlar, takdir görme, saygı duyulma, kendini gerçekleştirebilmiş olma gereksinimlerini giderebilecekler, dolayısıyla kendileri açısından olumlu bir motivasyon gerçekleşmiş olacaktır. Kaybedenler ise, bu gereksinimlerini giderememiş olduklarından motivasyonları olumsuz etkilenecektir.

- Diğer bir neden ise, başarı kazanan tarafın, olumsuz motivasyona uğramasıdır. Bu durum, başarı kazanan tarafın, bu başarısının devamlı olmasından doğmaktadır. Her rekabetten galip çıkan ve buna alışan işgörenler için rekabet etmek ve kazanmak motivasyon sağlayamayabilir.

- Rekabet aynı zamanda işbirliği ilkesini de zedelemektedir.

2.1.2.2.7. Çekici İş

İş yaşamında karşılaşılan işgören devri, devamsızlık, şikayetler, iş doyumsuzluğu gibi bireysel ve örgütsel düzeyde gerçekleşen sorunlar belli oranda teknolojinin işleri rutin, monoton, tekrarlı ve bireyler için anlamsız hale getirmesinden kaynaklanmakta ve işletmelerde birey-iş uyumunun gerçekleşmesini zorlaştırmaktadır. İşgörenin kendisini işine bilinçli biçimde verebilmesi, işiyle özdeşleşebilmesi, büyük ölçüde işinin ona çekici gelmesi ile mümkündür. Bu nedenle işgörene işini sevdirmek, işini anlamlı ve çekici kılmak için bazı yöntemler geliştirilmesi gereklidir (Toker, 2006: 136). İşgören işini sevdiği ve işi kendisine çekici geldiği sürece işine motive olabilecektir.

Aynı zamanda işgörenler yaptıkları işlerin toplumda birçok kimsenin arzu ve ihtiyaçlarını karşıladığını gördüklerinde de büyük zevk duymaktadırlar. Yaptığı hizmetlerin değerini başkalarını memnun olmuş görerek anlayan işgörenler, çektikleri zahmetlerin ve eziyetlerin şiddetini hiç aklına bile getirmemekte ve yaptıkları iş onlara çekici gelmektedir. Çekici iş, işgörenin yetenekleri ile uyumlu ve başkalarına faydalı olabilecek özelliklere sahip işler olarak da tanımlanabilmektedir. İşgörenler, daha iyi hizmetler başarabilmek, işinde en iyisini yapabilmek amacıyla motive olmakta ve işgörenlerin fiziksel, düşünsel ve özellikle duygusal gücü daha da artmaktadır. Böylece işgören örgüt amaçlarını sosyal yönden

gerçekleştirmenin kendisi için de bir zevk ve yaşam kaynağı olduğuna inanmaktadır (Çeltek, 2004). Yapılan araştırmalarda işgörenlerin yeteneğine uygun çekici işlerin verilmesinin işgörenleri motive etmede önemli özendiriciler arasında yer aldığı ortaya çıkmıştır (Ross, 1993: 17; Lindner, 1998; Thiedke, 2004: 54; Ölçer, 2005: 20; Taşpınar, 2006: 97-99; Dündar ve diğerleri, 2007: 116).

2.1.2.2.2.8. Kişiyeye ve Özel Yaşama Saygı

Kişilerin iş yeri dışında özel ilgi duyduğu birçok konu bulunmaktadır. Örneğin; aile ilişkileri, sosyal faaliyetler, özel tutkular ve zevk için yapılan çabalar, din, sağlık durumu ve buna benzer hususlar kişinin özel yaşamını oluşturmaktadır. Bir işgörenin özel yaşamı, işletmedeki görevlerini ya da işlerini yerine getirmede büyük rol oynamaktadır. Bu nedenle, işgörenden verim elde edebilmek için onun iş dışı özel sorunlarının tatminkâr bir çözüme bağlanması ve onun özel yaşamına saygı gösterilmesi gerekmektedir (Şimşek ve diğerleri, 2003: 132).

İşletmelerin ve yöneticilerin işgörenlerin sorunlarını hoşgörü ile karşılaması, çözüm noktasında her türlü yardıma hazır olması gerekmektedir. Özel hayata saygılı olma, sorunlarını çözümlenmekte işgörenler için sadık bir dost gibi davranma, elde bulunan olanaklarla yardım etme, işgören motivasyonunu arttırmada, işbirliği ve çalışma arzusunu güçlendirmede önemli etkiye sahiptir. İşletmeler ve yöneticiler ile işgörenler arasında kişisel ilişkilerin güçlendirilmesi ancak dostluk ve sevgi bağlarının geliştirilmesi ile mümkün olabilmektedir (Taşpınar, 2006: 799). Yapılan araştırmalarda kişiyeye ve özel yaşama saygının işgören motivasyonunu arttırdığı ortaya çıkmıştır (Lindner, 1998; Linz, 2004: 283-284; Taşpınar, 2006: 97-99; Karakaya ve Ay, 2007: 64; Batman ve diğerleri, 2007: 10)

2.1.2.2.2.9. Adalet ve Eşitlik

İşgörenler, yaş, cinsiyet, etnik yapı, ırk, sakatlık (özürlülük), cinsellik, coğrafi konum ya da bunlara benzer kategoriler gözetenilmeksizin adaletli ve

adil bir sistem içerisinde davranılmayı ve ödüllendirilmeyi istemektedirler. Aynı zamanda işgörenler artan çaba ve yüksek performansla birlikte beklenenin altında çalışan ya da performans gösterenlere karşılık daha fazla ödüllendirilmeyi beklemektedirler. İşgörenin çabası ve performansı belirli bir düzeyde bireysel amaçlardan ve hedeflerden etkilenmektedir. İşgören gösterdiği çabanın adil bir şekilde ödüllendirildiğini düşündüğünde de motivasyonu artmaktadır (Ramlall, 2004: 58).

İşgörenlerin açısından adil ve adaletli davranılması gereken diğer bir konu ise adil ücret sistemidir. Adil ücret sisteminin işgörenlerin motivasyonuna önemli derecede etki etmesi Adams'ın eşitlik teorisinde de yerini almaktadır. Adams'ın eşitlik teorisine göre işgörenler kendilerini diğer işgörenlerle karşılaştırmakta ve diğer işgörenlerle aynı ücreti aldığına sonucuna ulaştığında da motivasyonu artmaktadır (Lindner, 1998). Aynı zamanda adil ücret, işgören morali, iş verimliliği ve grup birlikteliği ile de ilişkili bir kavramdır. Ücretin işgörenler arasında adil dağıtılması, işgörenler arasındaki birlikteliği güçlendirmektedir. İşgörenler arası birliktelik işgörenleri motive ederken, iş verimliliğini de arttırmaktadır (Leete, 2000: 425). Yapılan araştırmalarda ücretin adil dağıtılmasının işgörenleri motive ettiği ortaya çıkmıştır (Boyacı, 1992: 28-29; Leete, 2000: 442; Atılgan ve diğerleri, 2000: 329-330; Öztürk ve Dündar, 2003: 57; Ölçer, 2005: 20; Dündar ve diğerleri, 2007: 116).

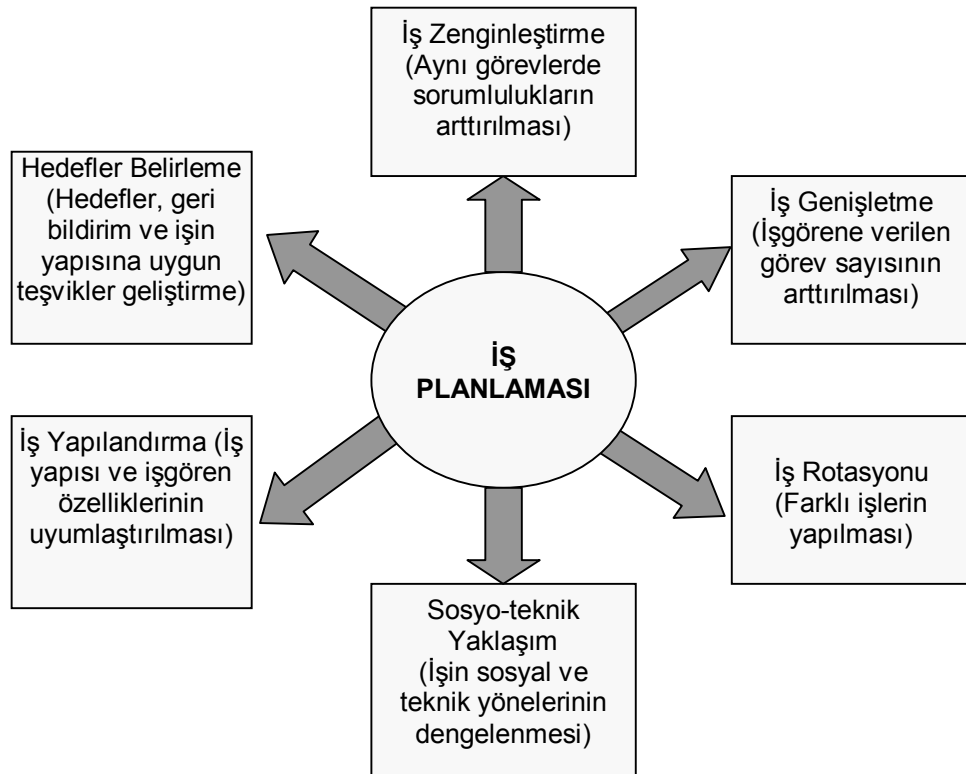
2.1.2.2.3. Örgütsel ve Yönetmel Araçlar

İşgöreni işe ve çalıştığı işletmeye bağlayan sadece ekonomik araçlar değildir. Bunun yanında kullanılan ve işgöreni güdülemeyi amaçlayan örgütsel ve yönetmel araçlar da bulunmaktadır (Sapançalı, 1993: 61). Bu bölümde; işgöreni güdülemeyi amaçlayan örgütsel ve yönetmel araçlar olarak iş planlaması, iş rotasyonu, iş genişletme, iş zenginleştirme, kararlara katılma, motive edici bir disiplin sistemi uygulamak, yükselme (terfi), yetki ve sorumluluk araçları incelenecektir.

2.1.2.2.3.1. İş Planlaması

İş planlaması bir işin metotlarını, içeriğini ve ilişkilerini yeniden düzenlemek, daha uzmanlaşmış bir hale sokmak için yapılan çalışmalardır. Gerçekte iş planlaması, bir işin yeniden düzenlenmesidir. İş planlamasında amaç, yapılan işte teknolojik organizasyonel isteklerin yanı sıra kişinin sosyal ve özel isteklerini de karşılamak ve onu tatmin etmektir. Bu kapsamda işin teknik konularından daha çok, sosyo-psikolojik faktörlerle ilgilenilmesi oldukça önem taşımaktadır. (Oral ve Kuşluyan, 1997: 108). Luthans (1992), iş planlamasını farklı yaklaşımlar içerisinde değerlendirmiştir. Ona göre iş planlaması; iş zenginleştirme, iş genişletme, iş rotasyonu, sosyo-teknik yaklaşım, iş yapılandırma ve hedef belirleme gibi araçlar vasıtasıyla yapılmalıdır. İş planlamasını oluşturan araçlar Şekil 43'te yer almaktadır (Luthans, 1992: 182).

Şekil 43. İş Planlamasına Farklı Yaklaşımlar



Kaynak: Luthans, Fred. (1992). *Organizational Behavior*. Sixth Edition, New York: McGraw-Hill, 182.

İş planlaması, işletmelerin yoğun rekabet ortamında etkili bir şekilde rekabet edebilmeleri amacıyla işgörenin iş stresinin azaltılması,

motivasyonun ve iş doyumunun sağlanması ve böylece iş performansının artırılması açısından önem taşımaktadır (Garg ve Rastogi, 2006: 572). Bu nedenle iş planlaması örgütsel davranış ve iş motivasyonu çalışmalarında önemli bir özendirme aracı olarak ele alınmaktadır. Yapılan araştırmalar, iyi diyazn edilmiş ve iyi bir şekilde planlanmış işlerin, işgörenlerin motivasyonunu arttırarak, iş doyumunu sağladığı ve gösterilen performansın kalitesi üzerinde büyük ölçüde etkili olduğunu göstermektedir (Luthans, 1992: 181; Garg ve Rastogi, 2006: 572).

İş planlaması aynı zamanda iş verimliliğini ve işgörenlerin çalışma kalitesini de arttırmayı hedefleyen spesifik işlerin değişikliğini içeren bir aktivitedir (Oral ve Kuşluvan, 1997: 108). Örneğin turist rehberi açısından bir turun iyi planlanması rehberin turu yönetmekteki motivasyonunu arttırarak, turun sorunsuz bir şekilde gerçekleşmesini sağlayacak ve müşteri memnuniyetini arttıracaktır. İş planlamasının işgörene ve işletmeye sağladığı diğer önemli yararlar ise şöyle sıralanabilir (Hackman, 1977: 271):

- İş planlaması, işgören ile iş arasındaki ilişkinin gelişimini sağlamaktadır.
- Etkili bir iş planlaması; işgören davranışlarında değişikliğe neden olmaktadır. Bir işi ya da görevi, bir işgören iyi ya da kötü tamamlamakta ya da yerine getirmektedir. Oysa kendi yetenekleri ya da ihtiyaçlarına göre yeniden tasarlanmış bir işi ya da görevi tamamlamak için işgören daha fazla çaba harcamaktadır.
- İş planlaması, bazı örgütsel değişikliklere neden olmaktadır. Bunlar, işgören eğitimi, ödül sistemi, gelişme ve ilerleme olanakları ve kariyer sistemi gibi işgörenleri motive edici değişikliklerdir.
- İş planlaması, işletmelerin daha çok işgören odaklı performans göstermelerini sağlamaktadır. İşgörenleri anlamak, ihtiyaçlarını ve beklentilerini analiz ederek yeni işlerin planlamasını yapmak, işletmeleri işgörenleri ile uzun dönemli çalışma fırsatı sağlamaktadır.

İşin kötü planlanmış olması, işgörenin çalışma isteğini kırmakta, çalışmaya yönelik motivasyonunu düşürmekte, onları işten uzaklaştırmakta

ve işgörende işine karşı yabancılaşma duygusu uyandırmaktadır (Önen ve Tüzün, 2005: 85). Bu nedenle iş planlaması ile işgörenlerin motivasyonunu arttırmak için bazı önemli konulara ağırlık vermek gerekmektedir (Oral ve Kuşluvan, 1997: 108). Bu konular şöyle sıralanmaktadır:

- Birbirine uygun işlerin kombine edilmesi,
- Metotlarda çeşitlilik sağlanması,
- Performansta bir geribildirim sağlanması,
- Yetkilerin kullanımına olanak verilmesi,
- Herkesin sorumluluk taşıması,
- Tüm işgörenlerin birbirini kontrol etmesi.

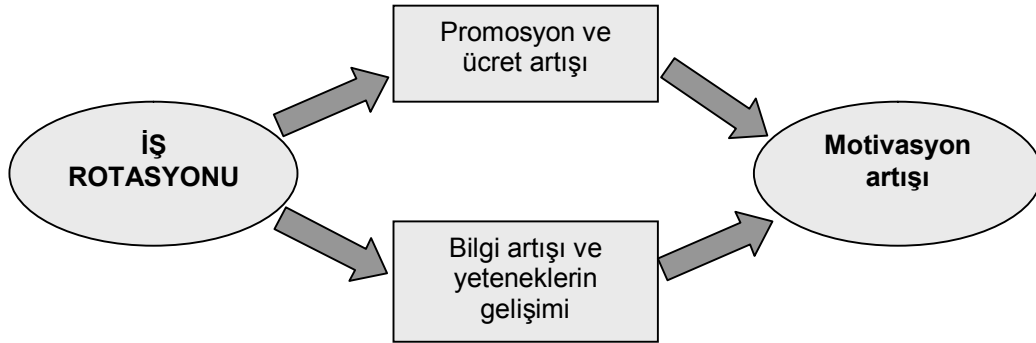
2.1.2.2.3.2. İş Rotasyonu

İş rotasyonu, işgörenin aynı organizasyon içinde çeşitli işler arasında geçici olarak, geçiş yapması şeklinde tanımlanabilir (Greenberg ve Baron, 1997: 224). İş rotasyonunda amaç, işgörenlerin bir işletme içinde farklı departmanlarda ya da farklı bölümlerde, belirli zaman dilimleri içerisinde performans göstermelerinin sağlanmasıdır (Byars ve Rue, 2000: 212). Böylece işgörenin, birden çok departmanda görev yaparak, değişik nitelikteki işleri öğrenmeleri, sonuçta da hem işgörenin bilgisi ve becerisi açısından geliştirilmesi hem de organizasyonun genel olarak nasıl yürütüldüğüne ilişkin fikir ve tecrübe sahibi olmaları sağlanmaktadır (Oral ve Kuşluvan, 1997: 109).

İş rotasyonunun diğer bir önemli avantajı da departmanlar arası ya da bölümler arası esnekliği sağlamasıdır. Böylece bir işgören herhangi bir işletmede yoksa diğer bir işgören onun yerini kolaylıkla tamamlayabilmekte ve yapacağı işi yapabilmektedir (Byars ve Rue, 2000: 212). Örneğin bir turist rehberi turun başlangıcından bitimine kadar müşterilerin her türlü sorunuyla ilgilenmek durumundadır. Müşterilerin otellerle yaşadığı sıkıntıların çözümü açısından rehberlerin otel işlerinin nasıl yürütüldüğünü bilmeleri büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle rehberlerin sadece tur yönetimden ziyade müşterilerle ilgili diğer konularda da bilgi sahip olması hem rehberin işe karşı motivasyonunu arttıracak hem de müşterinin memnuniyetini sağlayacaktır.

Greeberg ve Baron (1997), iş rotasyonunun sağlanmasıyla işgören ücretinde ve promosyonlarında artış olabileceğini, bilgi ve yetenek seviyesinin artarak motivasyonlarını artıracığını savunmaktadırlar (Greenberg ve Baron, 1997: 224). Yapılan araştırmalarda da iş rotasyonu ile motivasyon arasında olumlu bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır (Greenberg ve Baron, 1997: 224; Ölçer, 2005: 20; Karakaya ve Ay, 2007: 64). İş rotasyonu ve motivasyon arasındaki ilişki Şekil 44'te yer almaktadır.

Şekil 44. İş Rotasyonu ve Motivasyon Arasındaki İlişki



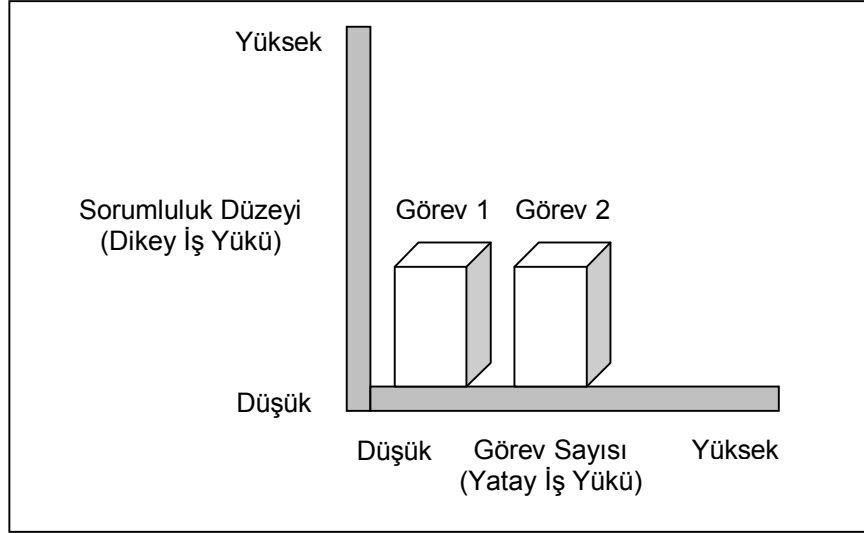
Kaynak: Greenberg, Jerald and Robert A. Baron. (1997). *Behavior in Organizations*: 6th Edition. New Jersey: Prentice Hall Inc., 224.

2.1.2.2.3.3. İş Genişletme

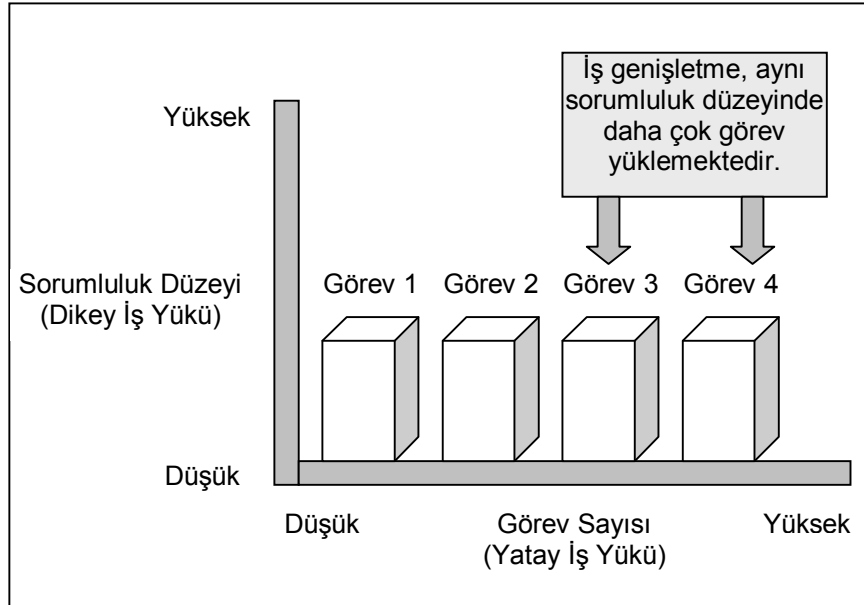
İş genişletme, işin içinde yer alan görev ve sorumlulukların sayısının artırılması ve işin yatay olarak çeşitlendirilmesidir. İş genişletilmesi ile aynı görevler daha çeşitlilik içerisinde sunulmakta ve işin döngüsü genişletilerek monotonluk azaltılmaktadır. Bunun yanı sıra işin yapılma zamanı da daha esnek olmakta ve kişilerin yetenek ve becerilerinden daha çok yararlanılmaktadır. Böylece işgörenlerin motivasyonunun arttığı, daha yüksek performans ve nitelikli işlerin elde edildiği gözlenmektedir (Oral ve Kuşlivan, 1997: 110). Örneğin turist rehberlerinin sadece kültür turu yapmaları işlerinden sıkılmalarına neden olacaktır. Kültür turlarının yanında kendilerine de zaman ayırabilecekleri, tekne turu, rafting gibi organizasyonlara katılmaları ya da turlara yönlendirilmeleri işlerine yönelik motivasyonu arttıracaktır. Greenberg ve Baron (1997) iş genişletmeyi, aynı düzeyde yer alan görevlerin sayısının ve çeşitliliğinin artırılması olarak tanımlamışlardır. Onlara göre iş genişletmenin temel nedeni işgörenin aynı işi sürekli

yapmasından doğabilecek sıkıntıları ve monotonluğu önlemektir (Greenberg ve Baron, 1997: 163). Standard bir iş ile genişletilmiş bir iş arasındaki fark Şekil 45'te açıklanmaktadır.

Şekil 45. Standard İş ve İş Genişletme Arasındaki Fark



Standard İş



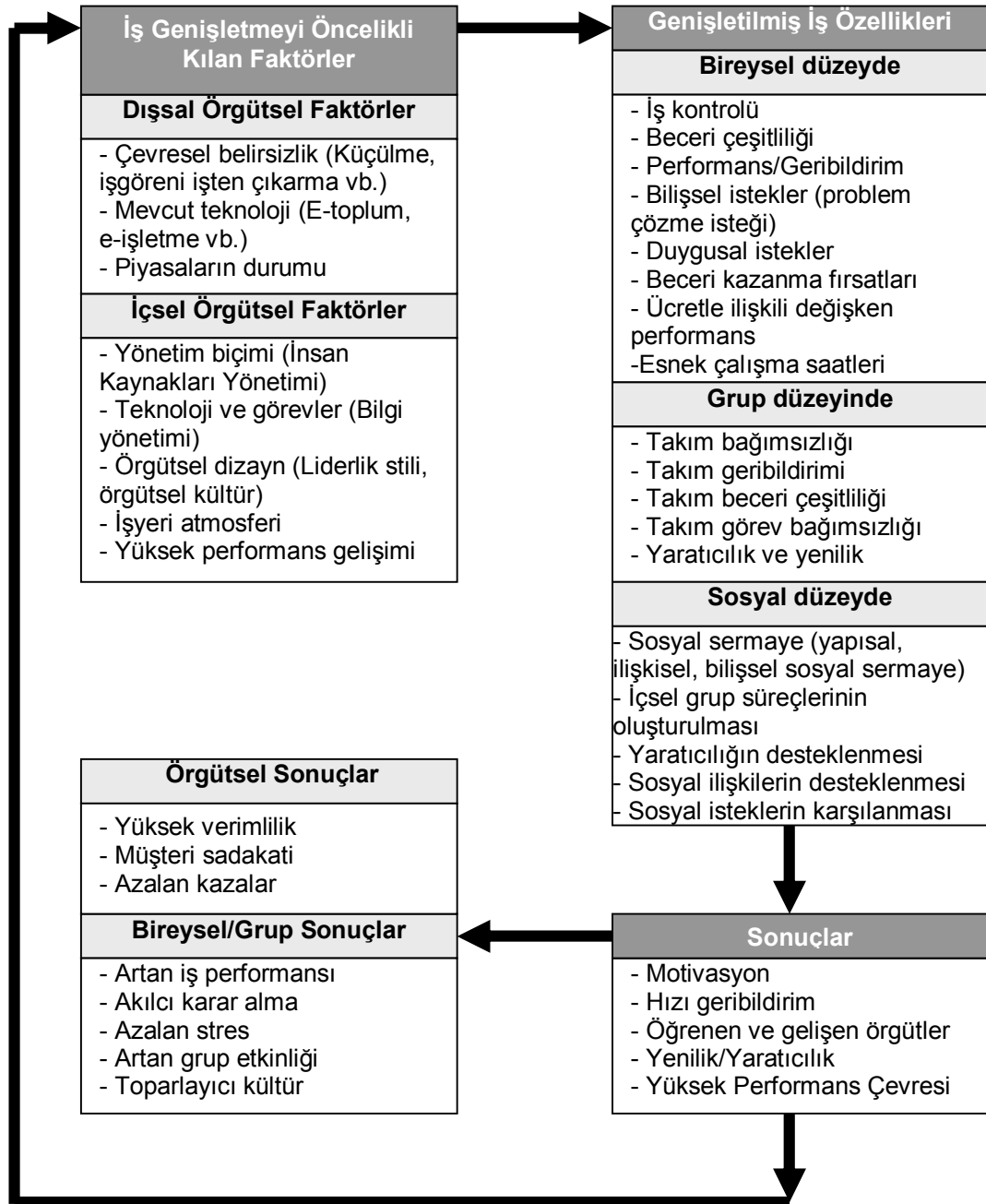
Genişletilmiş İş

Kaynak: Greenberg, Jerald and Robert A. Baron. (1997). *Behavior in Organizations: 6th Edition*. New Jersey: Prentice Hall Inc., 165.

Standard işte işgörenin yapmakla yükümlü olduğu tanımlanmış ya da belirlenmiş, belli görev sayısında işler bulunmaktadır. Oysa iş genişletme, aynı sorumluluk düzeyinde işgörene daha çok görev yüklemektedir (Greenberg ve Baron, 1997: 165). Şekil 46'da iş genişletmenin Garg ve

Rastogi (2006) tarafından geliştirilmiş yeni bir modeli bulunmaktadır. Garg ve Rastogi (2006), iş genişletmeyi öncelikli kılan faktörleri; çevresel belirsizlikler, mevcut teknoloji ve piyasaların durumu gibi dışsal örgütsel faktörler ve yönetim biçimi, teknoloji ve görevler, örgütsel dizayn, işyeri atmosferi ve yüksek performans gelişimi gibi içsel örgütsel faktörler olarak tanımlamaktadır (Garg ve Rastogi, 2006: 583).

Şekil 46. İş Genişletme Modeli



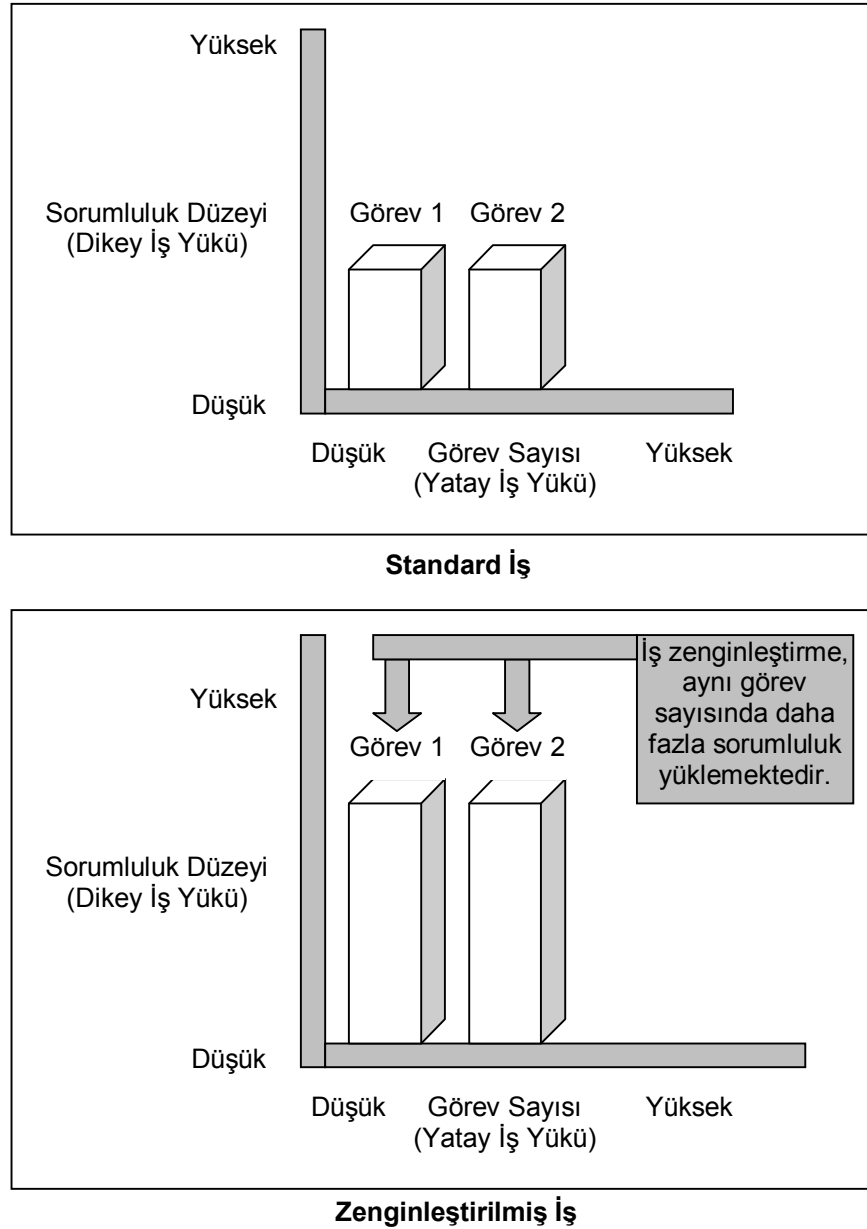
Kaynak: Garg, Pooja and Renu Rastogi. (2006), New Model of Job Design: Motivating Employees' Performance, *Journal of Management Development*, 25 (6), 583.

Şekil 46'ya göre iş genişletme bireysel düzeyde; grup (takım) düzeyinde ve sosyal düzeyde yapılmalıdır. Bireysel düzeyde iş genişletme; iş kontrolü, beceri çeşitliliği, performans/geribildirim, bilişsel istekler (problem çözme isteği), duygusal istekler, beceri kazanma fırsatları, ücretle ilişkili değişken performans ve esnek çalışma saatleri gibi özellikleri içermektedir. Grup (takım) düzeyinde; bağımsızlık, geribildirim, beceri çeşitliliği, görev bağımsızlığı, yaratıcılık ve yenilik, sosyal düzeyde ise; sosyal sermaye (yapısal, ilişkisel, bilişsel sosyal sermaye), içsel grup süreçlerinin oluşturulması, yaratıcılığın desteklenmesi, sosyal ilişkilerin desteklenmesi, sosyal isteklerin karşılanması gibi özellikleri kapsamaktadır. Garg ve Rastogi (2006), iş genişletmenin motivasyon artışı, hızlı geribildirim, öğrenen ve gelişen örgütler, yenilik, yaratıcılık ve yüksek performans gibi sonuçları olduğunu da belirtmişlerdir (Garg ve Rastogi, 2006: 583).

2.1.2.2.3.4. İş Zenginleştirme

Zenginleştirilmiş şekilde organize olmuş işler, işgörenlere kendi işlerinin yanında kalite kontrol gibi yöneticilerin yaptığı ve daha çok sorumluluk gerektiren basit yönetimsel işler verilmesidir (Önen ve Tüzün, 2005: 106). İş zenginleştirme, yüksek bir bilgi ve beceri seviyesi gerektirmekle birlikte işgörenlere yaptıkları işi; planlama, yönetme ve kontrol etme fırsatı sağlayarak işte özerklik vermekte, aynı zamanda da performanslarını değerlendirme ve düzeltme olanağı da sağlamaktadır (Garg ve Rastogi, 2006: 574). Böylece işgörenlerin iş motivasyonu artarak, performans ve verimliliklerinin yükselmesine neden olmaktadır (Hackman, 1977: 272; Luthans, 1992: 184).

Greenberg ve Baron (1997)' a göre, iş zenginleştirme; aynı görev sayısında daha fazla sorumluluk yüklemektedir. Standard bir iş ile genişletilmiş bir iş arasındaki fark Şekil 47'de açıklanmaktadır (Greenberg ve Baron, 1997: 165).

Şekil 47. Standard İş ve İş Zenginleştirme Arasındaki Fark

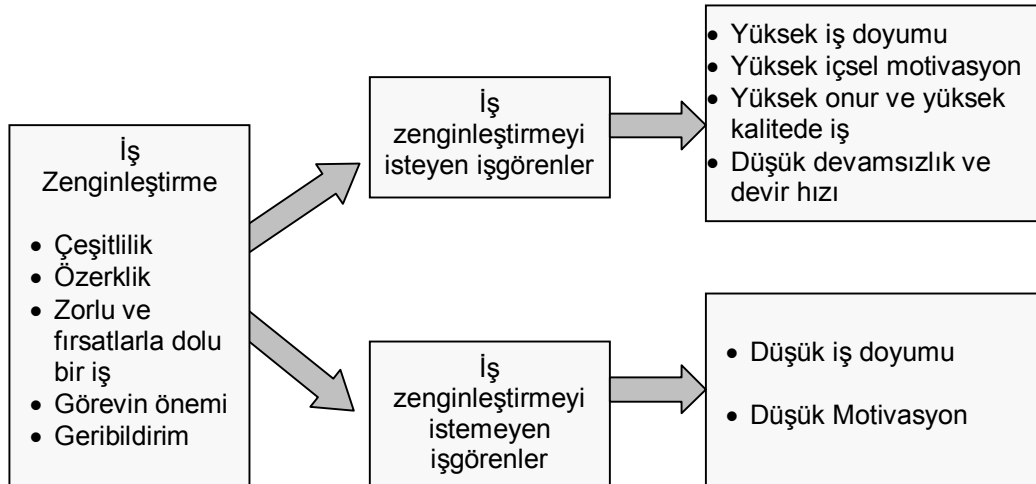
Kaynak: Greenberg, Jerald and Robert A. Baron. (1997). *Behavior in Organizations*: 6th Edition. New Jersey: Prentice Hall Inc., 165.

İş zenginleştirme, kişisel gelişmeyi ve kendini gerçekleştirme olasılığını artırmaktadır. Örneğin turist rehberlerine, yapacakları turları sadece icra etme değil, onları planlayabilme, yön verebilme ve kontrol edebilme bakımından sorumluluklar verildiği takdirde rehber, hem inisiyatif sahibi olarak ileriye görme ve düşünme yeteneklerini geliştirebilmekte, hem de sırf başkalarının vermiş oldukları kararları icra etmek yerine kendi zihinsel çabaları sonucu oluşan kararları yerine getirebilme olanağına da kavuşabilmektedir (Solmuş, 2004: 173).

İş zenginleştirmenin amacı, hem yapılan işte verimliliği, hem de işi yapan işgörenin işinden elde ettiği doyumunu iyileştirmektir. Bunları sağlayabilmek için işler işgörelere daha fazla kişisel başarı ve takdir edilme verecek şekilde planlanmalıdır (Taner, 2005: 93).

Wanous (1977), iş zenginleştirmenin aynı zamanda işgörelner tarafından da arzu edilir olması gerektiğini savunmaktadır. Wanous (1977), iş zenginleştirmeyi isteyen işgörelnerle iş zenginleştirmeye sıcak bakmayan işgörelner arasında yaptığı çalışmada iş zenginleştirmenin bu işgörelner arasında farklı sonuçlar doğurduğunu ortaya koymaktadır. Bu ilişki Şekil 48'de yer almaktadır. Buna göre iş zenginleştirmeye gönüllü olarak katılan işgörelnerin yüksek iş doyumunu, yüksek içsel motivasyon sağladığı, yaptığı işten yüksek onur duyduğu ve daha kaliteli işler yaptığı ayrıca devamsızlık ve devir hızında da bir düşüklük olduğu ortaya çıkmıştır. Diğer taraftan iş zenginleştirmeye gönüllü olarak katılmayan işgörelnerin de iş doyumunun ve motivasyonunun düşük olduğu sonucuna varılmıştır (Wanous, 1977: 260).

Şekil 48. İş zenginleştirme ve Sonuçları



Kaynak: Wanous, John P. (1977), Who Wants Job Enrichment, In S. Richard Hackman, Edward E. Lawler III and Lyman W. Porter (Eds.), *Perspectives on Behavior in Organizations*, (p. 257-263), New York: McGraw Hill Inc., 261.

Yapılan araştırmalarda iş zenginleştirme ile işgörelner motivasyonu arasında olumlu bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır (Boyacı, 1992: 28-29; Atılgan ve diğerleri, 2000: 329-330; Karatepe, 2005b: 119; Garg ve Rastogi, 2006: 584; Taşpınar, 2006: 97-99; Dünder ve diğerleri, 2007: 116).

2.1.2.2.3.5. Kararlara Katılma

Kişilerin kendilerini etkileyecek kararlara katılma isteği çok fazladır. Bunun birçok nedeni bulunmaktadır. Birincisi, işi bizzat gerçekleştiren kişiler, kendi yapacakları işle ilgili uzmanlık bilgisine sahip oldukları kanısındadırlar. İkinci olarak, verilecek karar işleri önemli ölçüde etkileyeceği için getirilecek yeni usul ve yöntemlerin, kendilerine duyurulmasını ve kendi kişisel fikirlerinin de alınmasını istemektedirler (Oral ve Kuşluvan, 1997: 114). Özellikle işgörenlerle ilgili konularda alınan kararlarda onların fikirlerine başvurmak ya da kararla ilgili bilgi verip açıklama yapmak kişinin motivasyonunu arttırmaktadır. İşgörenin işinde motivasyonunu en çok düşürecek davranış, kendisine ve fikirlerine önem verilmediğinin hissettirilmesidir. Önerilerinin uygulamada işe yaradığını görmek ve bunun için çaba sarf etmek işgöreni yüksek performans göstermeye ve işi sahiplenmeye yöneltmektedir (Önen ve Tüzün, 2005: 84). Yönetmel anlamda katılımın sağlanması ile hem işgören hem de işletme açısından olumlu sonuçlar yaratılmaktadır. İşgörenler açısından kendilerine kararlara katılma imkanı tanınarak onların benlik gereksinimleri tatmin edilmektedir. İşletme açısından işleri bizzat yapanlar olarak işgörenlerin gerçekçi fikirlerinden yararlanan yönetim daha gerçekçi kararlar alarak yönetmel etkinliği ve verimliliği artırma olanaklarına kavuşmaktadır (Bakan ve Büyükmeşe, 2008: 33).

Kararların alınmasında söz sahibi olmak, işgörenler üzerinde güdüleyici bir etkiye sahiptir. Kararlara katılma bir yandan, işletmenin alt kademelerinin etkisini genişletirken öte yandan yönetimin, daha etken kararlar almasını ve örgüt sorunlarının daha gerçekçi bir biçimde çözümlenmesini sağlamaktadır. Kararlara katılan örgütün amacını kolaylıkla benimsemekte ve bu amaca ulaşmak için daha çok çaba harcamaktadır (Oral ve Koçak, 1992: 131). Yapılan araştırmalarda kararlara katılmanın işgörenleri motive etmede önemli özendiriciler arasında yer aldığı ortaya çıkmıştır (Sapançalı, 1993: 72; Atılğan ve diğerleri, 2000: 329-330; Wong ve Pang, 2003: 12; Karatepe, 2005b: 115; Bakan ve Büyükmeşe, 2008: 29).

2.1.2.2.3.6. Motive Edici Bir Disiplin Sistemi Uygulamak

Otoriter, sert ve katı, emredici ve hükmedici, baskıcı ve cezalandırıcı yöneticiler işgörenlerinin iş yapmasını sağlamakta ama çalışmaya motive olmasını sağlayamamaktadırlar. Bu nedenle disiplin; baskı, korkutma ve cezalandırma yöntemleriyle değil, katılımcı ve insancıl motivasyon yöntemleriyle sağlanmalıdır (Solmuş, 2004: 171). Yapılan araştırmalarda motive edici bir disiplin sistemi uygulanması ile işgören motivasyonu arasında olumlu bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır (Lindner, 1998; Linz, 2004: 283-284; Taşpınar, 2006: 97-99; Karakaya ve Ay, 2007: 64; Batman ve diğerleri, 2007: 10).

2.1.2.2.3.7. Yükselme (Terfi)

Yükselme, işgörenin işletmede gösterdiği çaba ve harcadığı emeğin bir sonucu olarak daha yüksek konumdaki bir göreve, dolayısıyla daha güç bir işe getirilerek ödüllendirilmesidir (Byars ve Rue, 2000: 248). Yükselme başarının gereği bir ödüldür ve tam anlamıyla bir motivasyonel araç niteliği taşımaktadır. Yükselme kişiye daha fazla yetki ve sorumluluk yükleyerek, kişiyi daha çok çalışmaya teşvik etmektedir. Kişinin terfi etmesi aynı zamanda daha yüksek bir sosyal statüye kavuşması anlamına da gelmektedir. Statü sahibi olan bir kimse bunun karşılığında iş arkadaşlarından ya da iş dışından ilişkisi bulunduğu kimselerden saygı görecektir. Kişi böyle bir öneme sahip olabilmek için her türlü çabayı göstermekten çekinmeyecektir. Dolayısı ile kişilerin terfi etmesi, yeni bir statü kazandıracığından, yükselme bir motivasyonel araç olmaktadır (Oral ve Kuşlivan, 1997: 113).

Yapılan araştırmalarda terfi olanaklarının olmasının işgörenleri motive etmede önemli özendiriciler arasında yer aldığı ortaya çıkmıştır (Oral ve Koçak, 1992: 146; Sapançalı, 1993: 72; Simons ve Enz, 1995: 22; Lindner, 1998; Birdir, 2000: 76; Atılgan ve diğerleri, 2000: 329-330; Byars ve Rue, 2000: 248; Mak ve Sockel, 2001: 265; Tanrıverdi ve Oktay, 2001: 39; Öztürk

ve Dündar, 2003: 57; Karatepe, 2005b: 166; Dündar ve diğerleri, 2007: 116; Batman ve diğerleri, 2007: 10).

2.1.2.2.3.8. Yetki ve Sorumluluk

Yetki devri, işgörenlerin saygı ve tanınma ihtiyaçlarını tatmin edecek önemli motive edici araçlardan biridir. Yetki devri, operasyonel ya da yönetsel karakterde bir veya birkaç anlamlı görev ya da sorumluluğun bir veya birkaç asta verilmesi olarak tanımlanmaktadır (Deniz, 2005: 164). Yöneticilerin bir takım yetki ve sorumluluklarını gerektiğinde alt basamaktakilere devretmesi beklenmektedir. Yetki ve sorumluluk yüklenmesi, işgören için aynı zamanda eğitim işlevi de görmektedir. Bu sorumluluk zaman içerisinde işgöreni kişiliğine kavuşturup, onun çalışma isteğini ve motivasyonunu da yükseltmektedir (Karatepe, 2005b: 40).

Yetki devri işgören tarafından yürütülen işin sonuçlarının yine işgörene ait olmasını ifade etmektedir (Luthans, 1992: 185). Yetki devri işgörenin sorumluluk duygusunun gelişmesi açısından da önem taşımaktadır. Sorumluluk duygusu Hackman ve Oldham'ın İş Özellikleri Modeli'nde de yer almaktadır. İş Özellikleri Modeli'ne göre sorumluluk, işgörenin yaptığı işin sonuçlarına yönelik kendisini sorumlu hissetme derecesidir (Garg ve Rastogi, 2006: 576).

İşgörenin yetki ve sorumluluk verilerek güçlendirilmesi, iyi işler yapması ve örgüt amaçlarının benimsemesi için gerekli motivasyonu sağlamaktadır. Aynı zamanda, kendisine yetki ve sorumluluk verilen işgörenler diğer işgörelere göre gelişmeye, öğrenmeye ve ilerlemeye daha istekli olmaktadır (Govindarajulu ve Daily, 2004: 367).

2.1.3. PERFORMANS

Günümüzün yoğun rekabet ortamında özellikle hizmet sektöründe yer alan ve bire bir müşteriye hizmet sunan işletmeler, beklenen hizmet kalitesinin oluşturulması ve sunulması bununla birlikte müşteri memnuniyetinin en üst seviyeye çıkarılması hususuna odaklanmaları, başarılarının ve varlıklarının sürdürülebilmesi aynı zamanda da sadık müşteriler yaratılabilmesi açısından büyük önem taşımaktadır. İşletmelerin başarıya ulaşmalarındaki süreçte işgörenler önemli bir rol oynamaktadırlar (Karatepe ve Uludağ, 2008: 111).

İşgörenler, işletmede yer aldıkları pozisyonlara ilişkin üstlendikleri rolleri yerine getirerek işletmeye katkıda bulunmaktadır. Üstlenilen bu roller bireylerin işleridir. İşlerini ne derece etkin ve başarılı yaptıkları onların performanslarını göstermektedir. Görev ve iş tanımları çerçevesinde bireylerden beklenen performans normal performans iken, bunun üzerinde bir etkinlik ve başarıyla çalışan bireylerin bu durumu ise üstün performansı göstermektedir. Başarı olarak da adlandırılan performans işgörenin görev ve sorumluluklarının ne denli etkili bir biçimde yerine getirdiğidir (Çakır, 2001: 168).

Son yıllarda her alanda yaşanan değişikliklerle birlikte organizasyon, işletme ve işgören yönetimlerinde de önemli değişiklikler meydana gelmiştir. Değişen yönetim şekilleri ve stratejileri üzerine pek çok araştırma ve inceleme yapılmış, bunlarla ilgili birçok kitap, makale ve araştırma yazısı yazılmıştır. Bu eserlerin ortak noktası tüm bu değişikliklere rağmen performans kavramının ve performans geliştirmenin öneminin hiçbir zaman azalmamasıdır (Richer, 2003: 20). Bununla birlikte, işgören performansı, performans ölçme, performans değerlendirme ve performans yönetimi gibi konular örgütsel davranış alanında uzun yıllardır en çok üzerinde durulan ve

araştırılan konular olmuşturlardır (Knippenberg, 2000: 357). Örgütsel davranış alanında yapılan bu çalışmalarda ayrıca işgören davranışları, iş tutumları ve iş performansları arasındaki ilişkiler de incelenmiştir. Bu incelemeler sonucunda işletmelerin uzun yıllar işgören performansını artırma üzerine yoğunlaştıkları görülmüştür. Ayrıca yapılan araştırmalarda işletmelerin üzerinde durdukları ve işgören performansını arttırmak amacıyla cevaplamaya çalıştıkları bazı soruların da olduğu ortaya çıkmıştır. Bu sorular şunlardır (Porter ve diğerleri, 2003: 141):

- İşgören davranışını nasıl ölçmeliyiz?
- Mükemmel iş performansı nasıl ortaya çıkar?
- Bireysel düzeyde iş performansını değerlendirmeli miyiz?
- Performans değerlendirme sonuçlarına kısa dönemli mi yoksa uzun dönemli mi odaklanmalıyız?
- İşgörenin işine yönelik olumlu tutumu iş performansını artırır mı ya da yüksek performans düzeyi olumlu iş tutumuna mı yol açar?

Yapılan araştırmalar ve çalışmalarla yöneticiler tüm bu sorulara yanıt bulmaya çalışarak işletmelerinin başarısı ve devamlılığı için işgören performansının önemini de ortaya koymaktadırlar. Örgütlerin yapılarının ve işlevlerinin değişmesi, artan rekabet ortamı, örgüt içinde işgörenin artan önemi, gereksinimlerinin çeşitliliği ve işgörene bakış tarzının farklılaşması ile birlikte, işgörenlerin kurumlarına katkısı, katkısının artırılması, mesleki ve kişisel gelişimi de önemini artırmakta ve buna bağlı olarak işgörenin performansının etkin bir şekilde yönetilmesini gerekli kılmaktadır (Helvacı, 2002: 156). Özellikle hizmet sektöründe faaliyet gösteren turizm işletmelerinin müşteri memnuniyeti, hizmet kalitesi, verimlilik, karlılık gibi temel iş amaçlarına var olan işgücü kaynaklarıyla ulaşabilmeleri için performans yönetimi desteğinin olması gerekmektedir. Çünkü turizm işletmelerinde bu amaçları sağlayacak temel unsur o işletmenin işgörenleridir (Gavcar ve diğerleri, 2006: 32). Çalışmanın bu kısmında performans kavramının analizi, işgören performansının tanımı ve önemi, işletme performansının tanımı ve boyutları, performans değerlendirmenin tanımı,

önemi ve amaçları, performans değerlendirmede kullanılan araçlar ortaya konmaya çalışılacak ve iş doyumu, motivasyon ve performans arasındaki ilişkiler incelenecektir.

2.1.3.1. Performans Kavramının Analizi

Alanyazında performans kavramına ilişkin çok farklı tanımlar bulunmaktadır. Tanımlardaki farklılığa rağmen, performans kavramının işletmeyi başarıya götürecekt faaliyetlere odaklandığı görülmektedir. Ayrıca performans, işletmelerin rekabet avantajlarını geliştirme ve varlıklarını sürdürmeye yönelik bir kavram olarak da kullanılmaktadır (Kılınç ve Mesci, 2008: 29). Performans kelimesi bir işi ya da olayı yapmak, yerine getirmek, icra etmek gibi anlamlara gelmektedir (Özmutaf, 2007: 42). Performans kelimesi, belirli bir zaman birimi içerisinde üretilen mal veya hizmet miktarı olarak tanımlanmakta ve alanyazında işlevine göre "etkinlik", "verim", "çıkıtı" kavramlarıyla, bunun yanı sıra bireyin yeteneği ve motivasyonu arasındaki etkileşimin bir sonucu şeklinde ifade edilmektedir (Helvacı, 2002: 156).

Örgütsel davranış açısından ele alındığında ise performans, işgörenin örgütsel amaçları gerçekleştirmek için görevi ile ilgili eylemlerinin ve işlemlerinin sonunda elde ettiği üründür. Bu ürün mal, hizmet, düşünce türünden olabilir (Başaran, 1991: 179). Örgütsel olarak ele alınan performans genelde iş performansı, işgörenin işini tamamlamak amacıyla gösterdiği performans ya da işgören performansı olarak ele alınmaktadır (Porter ve diğerleri, 2003: 141).

Sözcük anlamı ile bir işin üstesinden gelmek ya da bir kimsenin üzerine düşen görevi etkin bir biçimde tamamlaması anlamına gelen performans, işlevsel olarak ele alındığında, işin gereği olarak önceden belirlenen ölçüleri karşılayacak şekilde görevin yerine getirilmesi ve amacın gerçekleşme oranı olarak ifade edilmektedir. Performans, bireyin nitelik ve yeteneklerinin işe ilişkin olarak düzenlenmiş olan işletme başarı ölçütleriyle karşılaştırılmasıdır (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005: 280).

Parker (2007: 407), performansı bireylerin, takımların ve işletmelerin etkinliğinin en temel belirleyicisi olarak tanımlamaktadır. Birey ve takım/grup performansı, işletmenin ya da örgütün o işle ulaşmak istediği amaç yönünde bireyin ya da grubun kendisi için belirlenen hedeflere ve standartlara ne ölçüde ulaşabildiğinin göstergesidir. İşletme performansı da sistemin toplam performansı ifade edilmektedir. İşletmeler için öncelikli öneme sahip olan performans bireysel performanstır (Çöl, 2008: 39). Byars ve Rue (2000: 275), performansın, işgören tarafından yapılan bir işin başarıma derecesini ifade ettiğini belirtmektedirler. Aynı zamanda performans işgörenin bir işin gereklerini ne ölçüde yerine getirdiğinin de bir göstergesidir. Bingöl (2003: 273) de performansı, belirlenen koşullara göre bir işin yerine getirilme düzeyi veya işgörenin davranış biçimi olarak tanımlamaktadır (Bingöl, 2003: 273).

Brief'e (1998) göre iş performansı, işgörenin işinin gerektirdiği aktiviteleri yerine getirebilme yeterliliğidir (Brief, 1998: 42). Byars ve Rue (2000), iş performansının bir işgörenin yetenekleriyle ve iş algılamalarıyla şekillenen çabalarının bir sonucu olarak oluştuğunu vurgulamaktadırlar. Bu nedenle performans işgörenin yetenekleri, işini algılaması ve çabası arasındaki ilişkilerin bir sonucu olmaktadır. Çaba, işgörenin işine motive olması ile oluşmakta ve işini gerçekleştirmek amacıyla enerjiye (fiziksel ya da zihinsel) dönüşmektedir. Yetenekler, işgörenin işini yerine getirmek amacıyla kullandığı kişisel özellikleridir ve değişimleri uzun zaman almaktadır. İş (görev) algılamaları ise işgörenin işini gerçekleştirme amacıyla kullanacağı çabalarına yön vermektedir (Byars ve Rue, 2000: 276). Barutçugil' e (2003) göre performans düzeyi büyük ölçüde bir insanın kişisel özelliklerine, zihinsel yeteneklerine, inanç ve değerlerine bağlı olmaktadır. Birçok işletme, insanları yeteneklerine ve özelliklerine göre işe almaktadır. İnsanların inanç ve değerlerine daha az dikkat edilmekte ve genellikle bunları ortaya çıkaracak uygun testler ve mülakatlar yapılmamaktadır. Bir kişinin yeni bir işe girerken birtakım beklentileri bulunmaktadır. Bu beklentilerinin karşılanacağı düşüncesiyle de çalışmaktadır. Eğer beklentileri karşılanırsa iş doyumuna, morali ve motivasyonu yüksek olmaktadır. Bu onun çabalarını (performansını) yeniden gözden geçirmesini sağlamaktadır (Barutçugil, 2002: 40). Oysa iyi bir performans yönetimi işgörenin işe yönelik beklenti ve

ihtiyaçlarını, inanç ve değerlerini de göz önünde bulundurmak zorundadır (Richer, 2003: 21).

İyi yapılandırılmış, etkili bir performans yönetimi sistemi, işletmelerde insan kaynaklarının etkin bir şekilde kullanılmasını sağlayabilmektedir. İşletmelerin türü, çalışma alanları, büyüklükleri ne olursa olsun, yönetici pozisyonunda görev yapan kişilerin en önemli sorumluluk alanlarından birisi de, işgören performansının artırılmasıdır. Bunu, yöneticinin işgücünü mümkün olabilecek en etkin şekilde kullanılmasını sağlaması olarak da ifade edebilmek mümkündür (Yaylı ve Temiraliyeva, 2006: 99-100). İşgörenin kendisinden beklenen performansı gerçekleştirebilmesi için güçlü bir moral ve motivasyona sahip olması zorunludur. Bunun için işgörene işletme tarafından iyi ücret ve fırsatlar sağlanması, kendisini tatmin edebilmesi, terfi etmesine destek olunması ve diğer işgörenler tarafından ilgi, yakınlık ve samimiyet gösterilmesi gerekmektedir. Çünkü işgörenlerin işin yapılmasıyla ilgili gerekli istek ve çabayı göstermesi, ilerleme yönünde işletmenin sunduğu mevcut fırsatların algılanmasına ve maddi bakımdan ihtiyaca yönelik ücret ve ödüllerin sağlanmasına bağlıdır (Uygur, 2007: 75).

2.1.3.1.1. İşgören Performansı

Performans, bir işgörenin belirli bir zaman kesiti içerisinde kendisine verilen görevi yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçlardır. Bu sonuçlar olumlu ise, işgörenin kendisine verilen görev ve sorumlulukları başarıyla yerine getirdiği ve dolayısıyla yüksek bir performansa sahip olduğu anlaşılmaktadır. Sonuçlar olumsuz ise, işgörenin başarılı olmadığı veya performans düzeyinin düşük olduğu kabul edilmektedir (Bingöl, 2003: 273). İlgili alanyazında işgören performansı üzerine pek çok tanım yapılmıştır. Bu tanımlardan bazıları şunlardır:

İşgören performansı, bir işgörenin gereksinimlerini tatmin etmek için bir işletmede görev ve sorumluluklar üstlenmesi sonucunda, istediklerini elde etmek için zaman ve çaba harcamasıdır (Uygur, 2007: 75). Gliddon (2004), işgören performansını, işgörenin bir işi yerine getirme yeterliliğine sahip

olması olarak tanımlanmaktadır (Gliddon, 2004: 28). Başarı veya başarımlar terimleriyle de ifade edilebilen performans, işgörenin kendisi için tanımlanan özellik ve yeteneklerine uygun olan işin kabul edilebilir sınırlar içinde gerçekleştirilmesidir (Boylu ve Sökmen, 2002: 169).

Diğer bir tanıma göre ise işgören performansı; çok sayıdaki iş davranışı ve iş sonuçları üzerinde işgörenin sahip olduğu verimlilik düzeyi olarak tanımlanmaktadır (Hussian ve diğerleri, 2003: 85). Dunn ve Stephens (1972); işgören performansının işgörenin bilgisi, eğitimi, işe yönelik tutumları, yetenekleri, psikolojik ve fiziksel özellikleri ve iş sürecine dâhil olma istekliliğinin bir bileşimi olarak tanımlamışlardır (Dunn ve Stephens, 1972: 23).

Chen (2004), işgören performansının iki boyutundan bahsetmektedir. Bunlar görev performansı ve durumsal performanstır. Görev performansı ya da diğer bir ifadeyle teknik iş performansı bir işletmenin teknik gücünün sürdürülmesi ya da korunması ile ilişkilendirilmiş işgören davranışdır. İşletme amaçlarına ulaşılmasını sağlayan kişisel yetenek, iş becerisi ve bilgi düzeyini ifade etmektedir. Durumsal performans ise işletme tarafından arzu edilen örgütsel davranışın oluşturulması görevini üstlenmektedir (Chen, 2004: 433). Durumsal performans, işgörenlerde örgütsel vatandaşlık davranışının oluşması, diğer işgörenlerin ilgilerini ortak noktalara çekmek, işletmenin dış çevredeki imajının güçlenmesine yardımcı olmak gibi davranışları içermektedir. Durumsal performans, iş / görev performansına göre daha az yetenek, beceri, bilgi ve kaynak gerektirmektedir. Bununla birlikte iş performansı iş gereklerinin yerine getirilmesine odaklanmaktadır (Knippenberg, 2000: 363). İşgörenin kendi iş aktivitelerini başarıyla tamamlaması için gerektiğinden fazla çaba ve heyecan göstermesi, işgörenin kendi işinin bir parçası olmasa dahi iş gereklerini yerine getirme gönüllülüğü göstermesi, diğer işgörelere yardımcı olması ve işbirliği göstermesi, örgütsel amaçları kabul etmesi, desteklemesi ve savunması durumsal performans içinde değerlendirilmektedir (Muchinsky, 2008: 235). Durumsal performans özellikle iki açıdan örgüt sağlığı için önem arz etmektedir. İlk olarak, durumsal performans örgütün bütünü için fayda sağlamaktadır. Örneğin; bir işgören

kendi grubu içerisinde yer alan bir mesai arkadaşına yardım için zamanını ve emeğini harcadığında belki kendi çıktıları ile ilgili düzeyini ve performansını azaltacak, ancak iş grubunun toplam çıktı düzeyini ve örgüt performansını yükseltecektir. İkinci olarak ise, durumsal performans bireylerin motivasyonlarının artmasına da katkı sağlamaktadır (Gül, 2007: 324).

İşgücü, işletmeler için vazgeçilmez bir unsurdur. Rekabetin çok çetin olduğu ve değişimin hızla devam ettiği küresel pazarlarda, işletmelerin üstünlük elde etmesinde temel unsur işgördendir. Bu nedenle, insan kaynakları yönetim sisteminin bir parçası olan performans yönetim sistemi işletmelerin rekabet üstünlüğü elde etmesi ve sürekli geliştirilmesi amacıyla stratejik bir araç olarak kullanılabilir (Yalçın ve Kılıç, 2002: 1). Bununla birlikte işgören performansı müşteri memnuniyeti yaratmada büyük önem taşımaktadır. Özellikle müşteri ile işgörenlerin yüzyüze iletişimde bulunduğu sektörlerde işgören performans müşterilerin tekrar aynı işletmeyi tercih etmelerinde büyük rol oynamaktadır (Dolen ve diğerleri, 2004: 437). Özellikle hizmet sektöründe faaliyet gösteren turizm işletmelerinde, işgörenlerin performanslarının verimli olmasının en önemli sonucu, müşteri memnuniyetidir. İşletmeye belirli bir hizmetten yararlanma beklentisiyle gelen müşterinin algıladığı, yani gerçekte yararlandığı hizmetin beklentisine uygun olması, hatta beklentisinin de üstünde olması, müşteri memnuniyetini sağlamaktadır. İşletmenin bu durumu gerçekleştirebilmesindeki en önemli faktör de, müşterinin en iyi şekilde tatmin edilmesine odaklanmış, özenli bir hizmet sunan, kısaca iyi bir performans sunan işgücüdür (Taner, 2004: 86). Eğer işgören kendisinden beklenen performans düzeyini göstermiyorsa işgörende bir takım performans sorunlarının olduğu ortaya çıkacaktır. İşgörende performans sorunlarının olduğunu gösteren işaretler şunlardır (Barutçugil, 2002: 78-80):

- Verimin azalması; yapılmış olan işlerin sayısı düşmekte, satışlar ve üretim azalmaktadır.
- İş kalitesinin düşüşü; hatalar artmakta, işler gelişigüzel ve bazen de eksik yapılmaktadır.

- İş bitiş zamanlarına uyulmaması; Görevler gecikmekte veya hiç tamamlanmamaktadır.
- Girişkenliğin olmaması veya yetersizliği; işgören kendisine hatırlatılmadığı ya da üstüne gidilip zorlanmadığında işe koyulmamaktadır.
- Daha zor görev ve işlerden kaçınılması; İşgören zor işleri geciktirmekte ve bundan şikâyet etmektedir. Çoğunlukla işgörenin zamanı işi başkasına devretmekle geçmektedir.
- Şikâyetlerin artması; işgören alınan kararların, kendisine verilen görevlerin ve diğerlerinden destek almanın giderek zorlaştığını düşünmektedir.
- Azalan etkileşim ve geri çekilme eğilimi; işgören toplantılarda sessiz kalmakta ve daha çok yalnız kalmayı, kişisel çalışmayı tercih etmektedir.
- Savunmaların ve alınganlıkların artması; Kişinin ruh hali çok hızlı değişmekte, küçük sorunları kişiselleştirmekte ve büyütmektedir.
- İşbirliğinin azalması; işgören diğer kişilerle birlikte çalışmak istememekte, destek vermemekte ve çatışmalar artmaktadır.
- İşe gelmeme veya gecikmelerin artması; işgören işe gelme konusunda güvensizlik yaratmaktadır.

İşgörende yaşanan performans sorunlarının, işletme açısından pek çok olumsuz duruma yol açması, işgören performansını örgütsel başarının en önemli belirleyicilerinden biri haline getirmektedir. Başka bir deyişle bireysel performansın yönlendirilmesi ve artırılması, örgütün performansını da artıracaktır. Bunu sağlamanın yolu ise, işgörenlerin yaptıkları işi anlamlı bulacakları, kendilerini yetkin ve özerk hissedebilecekleri bir çalışma ortamı yaratmak ve performansını sürekli geliştirmeyi hedefleyen bir sistem kurmaktan geçmektedir. Bu noktada en önemli görev de, yöneticilere düşmektedir (Çöl, 2008: 45). İşgörenden sağlanacak yüksek bir performans işletme amaçlarının, çok daha kısa sürede, çok az hata ile çok daha yüksek kalitede gerçekleştirilmesini sağlayacaktır (Yaralıoğlu, 2001: 129). Yöneticiler öncelikli olarak işgörenin işini tamamlamada göstereceği performansı etkileyebilecek işgörenden ya da diğer nedenlerden kaynaklanan unsurların farkında olması gerekmektedir. İşgören performansını çeşitli seviyelerde etkileyebilen pek

çok unsur bulunmaktadır. Bu unsurlar temel olarak üç kategoride toplanmaktadır. Bunlar, yönetsel unsurlar, bireyden kaynaklanan unsurlar ve diğer unsurlardır (Özmutaf, 2007: 44-50):

- **Yönetsel Unsurlar:** Misyon ve vizyonun belirlenmesi, stratejilerin belirlenmesi, liderlik, katılımcılık, iletişim, motivasyon ve stres yönetimi işgören performansını etkileyebilecek başlıca unsurlardır.

- **Bireysel Unsurlar:** Bireyin kendi kişisel durum ve özelliklerinden kaynaklanan unsurlardır. Bu gruptaki başlıca unsurlar; sosyo-demografik özellikler (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi), bireyin kültürel yapısı, uzmanlık alanı ve ücret düzeyi algısı olarak belirtilebilir.

- **Diğer Unsurlar:** Diğer unsurlar arasında bireyin spesifik alanlardaki mesleklerde çalışması, dış çevre şartlarına uyma bağlamında gelişen teknolojilerin örgüte aktarılması, sosyal güvence konusunda yetersizlikler, kriz dönemlerinde ağırlaşan koşullar, işyeri ile ikamet edilen yerin uzaklığı ve madde bağımlılığı gibi genel olgular da çoğu zaman performans düşüklüğüne yol açan unsurlar arasında yer almaktadır.

Örgütsel bağlamda başarının anahtarı olan performans artışı kendiliğinden gerçekleşen bir sürecin ürünü değildir. Diğer bir deyişle, performansın stratejik bir konu olarak algılanıp yönetilmesi gerekmektedir. Performans yönetimi, bir kuruluştaki insan kaynağının maksimum potansiyelini gerçekleştirmeye yönelik olarak motive edilmesi bağlamında performans kullanma, amaçlar, ölçütler, geri besleme ve tanınmaya yönelik olarak insan yönetimi için geliştirilmiş sistematik bir yaklaşımdır (Özmutaf, 2007: 43). İşgören performansını etkileyen unsurlar ve işgören performans sürecinin bir modeli Şekil 49'da yer almaktadır. Diyagramın üst kısmı (A-B-C-D) işletmelerin bireysel performans sürecine olan katkılarını göstermektedir. Bunlar; işletmenin örgütsel ihtiyaç ve örgütsel hedefleri, işletmenin işgöreninden beklentileri, işletmenin işgörenine sunduğu her türlü çalışma ortamı ve işgörenin gösterdiği performans düzeyi ve buna göre elde ettiği çıktılarının ilişkisidir. Diyagramın alt kısmı ise (E-F-G), işgörenin kendi performans sürecine olan katkılarıdır. Bunlar; İşgörenin kişisel ihtiyaçları, değerleri ve işinden beklediği hedefleri, öğrenilmiş beklentiler, yetenekler ve

sorumlu olduğu görevlerin ya da işlerin iyi bir şekilde tanımlanması gerekmektedir. İşgörenin gerçekleştirecek olduğu görev sürecinin planlarının oluşturulması performans sürecinin üçüncü aşamasında yer almaktadır. Bu üç aşamanın sonunda işgören iş davranışını en iyi şekilde gerçekleştirerek performans sürecini, İşletme tarafından işgörene geri bildirim sağlanması ile tamamlamaktadır (Lyman ve diğeri, 1975: 120-127).

Diaz ve Park (2007), işgören performansının kalitesinin arttırılabilmesi için üç boyutun bulunması gerektiğini belirtmişlerdir. Bunlar; (1) Benzerlik boyutu; işletmenin diğeri işgörenleri ile birlikte aynı düzeyde olduklarının işgörenler tarafından algılanmasıdır (örneğin diğeri işgörenlerle aynı ilgileri ya da aynı iş hedeflerini paylaşmak), (2) Üyelik boyutu; işgörenler arası dayanışma duygusu ya da işgörenlerin çalıştığı işletmeye ait olduğu inancıdır, (3) Sadakat boyutu; İşgörenlerin işletme hedef ve politikalarını sürekli olarak desteklemesidir. Bu üç boyut yerine getirildiğinde işgörenler için iki önemli sonuç ortaya çıkacaktır. Bunlar, işgöreni işletmede tutan örgütsel bağlılık ve daha kaliteli işgören performansdır (Diaz ve Park, 2007: 42).

2.1.3.1.2. İşletme Performansı

İş dünyasında yaşanan hızlı değişimler ve yoğun rekabetler işletmeleri yüksek performanslı örgütler olmaya zorlamaktadır. Bu nedenle işletmeler, toplam kalite yönetimi, tam zamanlı üretim, müşteri memnuniyeti ve en önemlisi de işgörenin iş doyumunun ve motivasyonunun sağlanması gibi bir takım uygulamalarla performans düzeylerini sürekli arttırma yoluna başvurmuşlardır. İşletmeler ürün ve hizmet kalitesinin sürekli arttırılması, işgören davranışlarının iyileştirilmesi ya da geliştirilmesi, böylelikle de verimliliğin arttırılması gibi bir takım yollarla işletme başarısını veya performansını sürekli yüksek tutmaya çalışmışlardır. Ancak bu şekilde yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmektedirler (Rodwell ve diğeri, 1998: 277).

İşletmelerde performans kavramına anlam katan ya da işletmeleri yüksek performanslı çalışmaya zorlayan en önemli olgulardan biri rekabet gücü ya da rekabet avantajı sağlamadır. İşletme düzeyinde rekabet gücü, bir işletmenin rakiplerine kıyasla daha fazla katma değer yaratma ve bunu sürdürebilme yeteneği ya da bir işletmenin rakiplerine göre daha üstün bir performans gösterebilme ve bunu sürdürebilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Erdem, 2007: 5).

İşletmeler için performans, işgörenin işletme amaçlarına yapmış olduğu katkıdır (Boylu ve Sökmen, 2002: 168). Diğer bir tanıma göre ise işletme performansı işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen çabaların değerlendirilmesidir (Şimşek, 2006: 170).

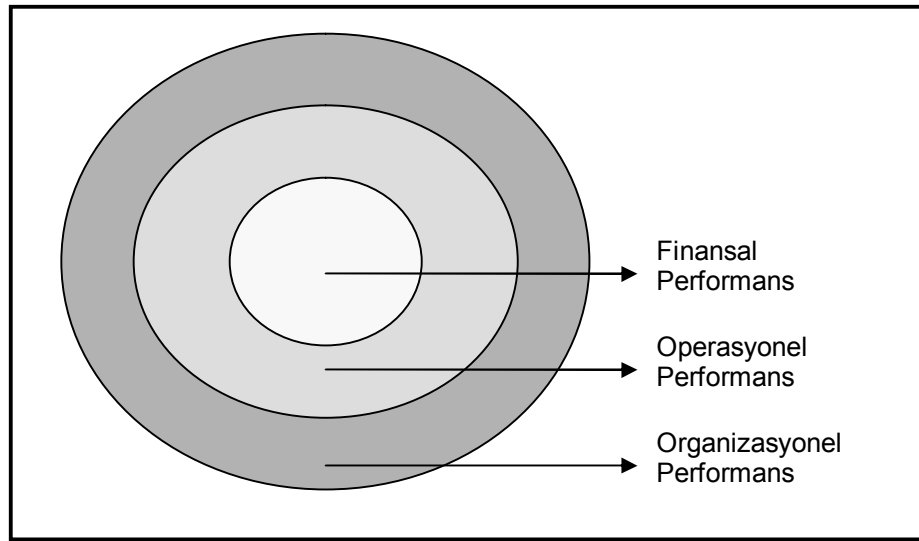
Örgütlerde performansı belirleyen etkenler; örgütsel, kişisel ve çevresel etmenler biçiminde sınıflandırılmaktadır. Örgütlerde performansı belirleyen örgütsel etkenler, işletmenin çalışma koşulları, fiziki koşullar ve örgüt amaçları ve bunlara bağlı olarak ortaya çıkan veya çıkabilecek olan tüm sorunlar, işgörenlerin başarı düzeyini olumlu ya da olumsuz etkilerken, aynı etkenleri içinde bulunduran ve stres yaratan iş stres kaynakları da bireyi doğrudan etkileyerek, onun ya aşırı stres altında düşük performansla çalışmasına ya da yeterli stres düzeyinde yüksek performansla çalışmasına neden olmaktadır. Örgütsel çalışma ortamında, işgörenlerin iş performanslarını etkileyen etkenler arasında en çok karşılaşılan engeller; işletmede yapılan iş bölümünün yanlış yapılmasından dolayı ortaya çıkan zaman sorunu, işin başarılması için gerekli olan araç ve gereç yetersizliği, teknik imkânların azlığı, işin yapımını kolaylaştıracak iş düzenlemelerinin yetersizliği, zamanında ve doğru iletişimin yetersizliği, otorite yokluğu, işbirliği eksikliği, işgörenlerden yetenek ve özelliklerinin üzerinde başarı beklenmesi vs. biçiminde sıralanmaktadır (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005: 281).

İşletmelerin performans ölçümü ile ilgili kapsamlı çalışmalar 1970'li yıllarda yapılmaya başlanmıştır. Bir işletmenin genel performansı, verimlilik, etkinlik, karlılık, kalite, işgören devamsızlığı, işgören doyumu, işgören

motivasyonu, moral, organizasyonel büyüme ve pazar payını içine almaktadır (Hwang ve Chi, 2005: 286).

Venkatraman ve Ramanujam (1986), işletme performansını üç grupta ele almışlardır. Bunlar Şekil 50'de yer aldığı gibi finansal performans, operasyonel performans ve organizasyonel performanstır (Venkatraman ve Ramanujam, 1986: 803-804).

Şekil 50. İşletme Performansı



Kaynak: Venkatraman, N. and Vasudevan Ramanujam. (1986), Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches, *Academy of Management Review*, 11 (4), 803.

- Finansal Performans: İşletmenin ekonomik hedefleri; satışların artışı, verimlilik, yatırımların geri dönüşü ve sermayenin geri dönüşü vb,
- Operasyonel Performans: Hedeflenen pazar payı, yeni ürün tanıtımı, ürün kalitesi, pazarlama etkinliği ve teknolojik yeterlilik vb.
- Organizasyonel Performans: İşletmenin ekonomik ve ekonomik olmayan amaçlarına ulaşılması, işgörenlerin iş doyumunu ve motivasyonu, işletmenin etkinliği ve verimliliği gibi faktörleri kapsamaktadır. Organizasyonel performans diğer tüm performans türlerini de içine almakta ve işgören (iş doyumunu ve motivasyonu) üzerinde yoğunlaşmaktadır (Venkatraman ve Ramanujam, 1986: 803-804).

İşletme performansı ile ilgili araştırmalarda çoğunlukla kullanılan performans değişkeni finansal performans ölçüleridir. Finansal performans değişkeni olarak genellikle işletmenin kârlılığı veya büyümesi temel alınmaktadır. Ayrıca, finansal performans, satışlardaki artış, yatırımın geri dönüşü, öz sermayenin geri dönüşünü, net kâr marjı, net kâr gelir artışı gibi değişkenleri de içermektedir. Ancak, günümüz rekabetçi ortamında ve değişen çevre şartlarında işletme performansını değerlendirmek için finansal ölçüler yeterli olmamaktadır. İşletme performansını değerlendirmek için finansal performans doğrudan etkileyen, işletmenin başarı ve başarısızlığına neden olan finansal olmayan boyutların da ölçümü gerekmektedir. Konuyla ilgili alanyazın incelendiğinde finansal performans ölçüleri ile birlikte, finansal olmayan performans ölçülerinin de ön plana çıkmaya başladığı görülmektedir. İşletme performansının diğer boyutları ise işgörenlerle ilgili boyut, tüketicilerle ilgili boyut, örgütsel boyut ve toplumsal boyut olarak ele alınmaktadır (Eren, 2007: 61-62).

- İşgörenlerle İlgili Boyut: İşgörenlerle ilgili boyutta, personelin iş doyum seviyesi, işletmenin nitelikli işgörenleri işletmeye çekme becerisi, işletmenin nitelikli işgörenleri işletmede tutma becerisi, yönetim ve işgörenler arası ilişkiler, işgörenlerin kendi arasındaki ilişkiler, işgörenlerin verimliliği, işe devamsızlık, işgören devir oranı ve işgörenlerin işletmeye bağlılığı gibi değişkenleri kapsamaktadır. İşletmeler performanslarının artırılması süreci içerisinde işgörenlerine büyük pay düştüğünün farkındadırlar. İşletmeler, işgörenlerin yöneticilerle ve işletme ile olan iletişimlerinin geliştirilmesi, işgörenlerin kararlara katılımının sağlanması, işgörenlerarası takım çalışmasının ve bilincinin oluşturulması, işgörenlerin iş doyumunun ve işe yönelik motivasyonlarının artırılması, iş stresinin azaltılması, örgütsel bağlılığın sağlanması gibi birtakım yollarla işletme performansının artırılması yönünde çaba göstermektedirler (Rodwell ve diğerleri, 1998: 277-281).

- Tüketicilerle İlgili Boyut: İşletme performansının ölçümünde kullanılan tüketiciler boyutunda müşteri memnuniyeti, müşteriye verilen hizmet kalitesi, müşteri sadakati, işletmenin tüketici gözündeki imajı, itibarı ve müşteri şikâyetleri gibi değişkenler yer almaktadır.

- Örgütsel Boyut: Örgütsel boyut, yeni mal ve hizmet geliştirme, pazar payı artışı, satışlardaki artış gibi değişkenlerden oluşmaktadır.
- Toplumsal Boyut: Toplumsal boyut, işletmenin çevreye duyarlılığı, müşteri haklarına saygısı, işletme tarafından yaratılan istihdam seviyesi ve sunulan hizmet ve hitap edilen pazar çeşitliliğini kapsamaktadır.

2.1.3.2. Performans Değerlendirme

İşletmelerde performans değerlendirme genellikle işletmelerin finansal açıdan değerlendirilmesi amacıyla yapılmaktadır. Ancak son yıllarda işgörenlerin işletmeler için değerinin ve öneminin kavranmasıyla birlikte performans değerlendirme işletmelerde, işgörenler üzerinde de yoğunlaşmaya başlamıştır. Özellikle hizmet üreten işletmelerde müşteriyle yüz yüze olup hizmet sunan işgörenlerin performanslarının ölçülmesi büyük önem taşımaktadır (Coleman ve diğerleri, 2004: 40). Örneğin hizmet sektöründe faaliyet gösteren pek çok işletmede olduğu gibi turizm işletmeleri de, performans geliştirme ve değerlendirme yöntemlerini eksiksiz olarak uygulayarak tüketici tatmini sağlayabilmekte ve rekabet şartlarında avantaj elde edebilmektedirler. İşgören performansının geliştirilmesi, artırılması ve değerlendirilmesi diğer işletmelerde olduğu gibi turizm işletmeleri açısından da son derece önem taşımaktadır (Boylu ve Sökmen, 2002: 167).

Performans değerlendirme işgörenin mevcut performansının ve gelecekte göstereceği performans potansiyelinin belirli kurallara göre değerlendirilmesini içermektedir. Performans değerlendirme sonuçlarının işgörenin terfisi, eğitimi ve gelişmesi, ücretlendirilmesi gibi insan kaynakları uygulamalarında kullanılması nedeniyle son yıllarda üzerinde önemle durulan konulardan biri olmuştur. Örneğin, performans değerlendirmesi işgörenin gösterdiği performans düzeyine bağlı olarak ücretinin belirlenmesi amacıyla yapılmaktadır. İşletmeler aynı zamanda ücreti performans değerlendirmesinde işgörenin düşük performans gösterdiği kanaatine vardıklarında işgörenin performans düzeyini arttırmak amacıyla da kullanabilmektedirler. Burada amaç, işletmelerin ücret yoluyla sadece işgörenlerinin verimliliğini ya da etkinliğini arttırmak değil aynı zamanda da en

iyi işgörenlerini işletmede tutmak ve işgören davranışlarını iyileştirmektir (Kuvaas, 2006: 366). Performans değerlendirme işletmelerin işgörenlerin başarısını ölçmek amacıyla da yaygın olarak kullandıkları bir uygulamadır. Bu değerlendirmeler sonucunda alınan bilgiler işgörenlerin işe yönelik davranışsal yeterlilikleri hakkında bilgi vermekte ve bunun sonucunda işgörenlerin işletme açısından önemi ortaya konmaktadır (Gliddon, 2004: 27).

İşletmelerde karşılaşılan önemli sorunlardan biri işgörelere verilen işlerin ne ölçüde başarılıldığı ya da işgörmeye yeteneklerinin ne olduğunun saptanmasıdır. İşgörelere belirlenen amaçlara uygun çalışıp çalışmadığı yakından izlenmektedir. Yönetici, işgöreni işe alırken, ona ücret verirken ve gelişmesini sağlarken bir bakıma onun yeteneklerini dolaylı ya da dolaysız olarak değerlendirmektedir. Ancak işgörelere ilişkin karar alırken yeteneklerin değerlendirilmesi belirli bir sistem içinde yapılmalıdır (Sabuncuoğlu, 2000: 160). Eğer bir işletme işgörelere performansını etkili bir şekilde arttırmak için ödüllendirme gibi bir araç kullanıyorsa işgörelere arası etkili bir performans değerlendirme sistemi uygulamak zorundadır. İşletme işgöreni ödüllendirmek için herhangi bir araç kullanacaksa bu işgörenin performans düzeyi ile ilişkili olmalıdır. İşgörelere performansına karşılık elde ettiği ödüller arasında bir bağlantı kurmaktadır. Elde ettiği ödüller az ise performans düşecektir ya da performansına karşılık elde ettiği ödülün adaletli olduğuna inanıyorsa performans düzeyi artacaktır (Lyman ve diğerele, 1975: 354).

Performans değerlendirme kavramı, araştırmacılar tarafından “performans değerlendirme” ve “başarı değerlendirme” olarak da adlandırılmaktadır (Yalçın ve Kılıç, 2002: 2). Davis’e (1981) göre performans değerlendirme örgütün devamlılığı açısından bir gerekliliktir (Davis, 1981: 544). Performans değerlendirme, işgörenin sadece işteki verimliliğini ölçmek değil, işgörenin bir bütün olarak başarısını ölçmektir. İşgörelere değerlendirilmesi, birey yeteneklerinin işin nitelik ve gereklerine ne ölçüde uyup uymadığını araştıran ya da işteki başarısını saptamaya çalışan objektif analizler ve sentezler olarak tanımlanmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000: 160).

Dunn ve Stephens (1972), performans değerlendirmeyi; işgörenin işteki çabasının işletme amaçları ile uyumunun ortaya konması olarak tanımlamışlardır. Kısaca performans değerlendirme işgörenin işteki başarısının değerlendirilmesidir. Performans değerlendirme sürecinde toplanan bilgiler bazı önemli kararların alınmasında kullanılmaktadır. Bunların arasında; işgörenin işine son verme, ücretini düşürme, işgörenin başka bir departmana transfer edilmesi, işgörene verilecek olan ücret ve promosyonların belirlenmesi, eğitim ve gelişme programlarının hazırlanması gibi önemli konular yer almaktadır (Dunn ve Stephens, 1972: 282).

Newstrom ve Davis (1993) performans değerlendirmeyi; örgüt içerisinde görevleri ne olursa olsun işgörenlerin, çalışmalarını, çabalarını, davranışlarını, etkinliklerini, verimliliklerini ve kişisel özelliklerini değerlendirmeyi içeren bir süreç olarak tanımlamaktadırlar. Onlara göre performans değerlendirme çalışmaları, işgörenlerin hem geçmiş performans düzeylerini hem de gelecekteki büyüme ve gelişme potansiyellerini de dikkate alarak uygulanmalıdır (Newstrom ve Davis, 1993: 141). Byars ve Rue (2000); Newstrom ve Davis'in (1993) de ifade ettiği gibi performans değerlendirmenin işgörenin sadece o andaki performansının düzeyinin ne olduğu ile ilgili değil aynı zamanda işgörenin işinde geçireceği daha sonraki zamanlara yönelik olarak da çaba ve görev yönünün belirlenmesini sağlayan bir sistem olduğunu da belirtmektedir (Byars ve Rue, 2000: 275).

Performans değerlendirme yönetim sistemi ile işgörenin bireysel başarısının yanı sıra, güçlü ve zayıf yönleri, gereksinimi olan gelişim planı ve kariyer planı ile ilgili bilgiler de elde edilebilmektedir. Özellikle de tam ve doğru bir şekilde uygulanan performans değerlendirme sisteminde, işgörenin bireysel hedeflerinin belirlenmesinde yöneticisi ile yapacağı ortak çalışmalar, kararlara katılım ve yönetici-işgören arasındaki artan iletişim, işgörenin kuruluş içindeki aidiyet duygusunu ve sorumluluk hissini geliştirerek, motivasyonunu olumlu yönde etkileyecektir. Performans değerlendirme çalışmalarının sonuçlarının çoğunlukla ücretle ilişkilendirilmesi, başarısı değerlendirilen işgörenin bu başarısı karşısında, hakça ücretini alabilmesini sağlamak amacını da taşımaktadır (Karabulut ve diğerleri, 2006-107-108).

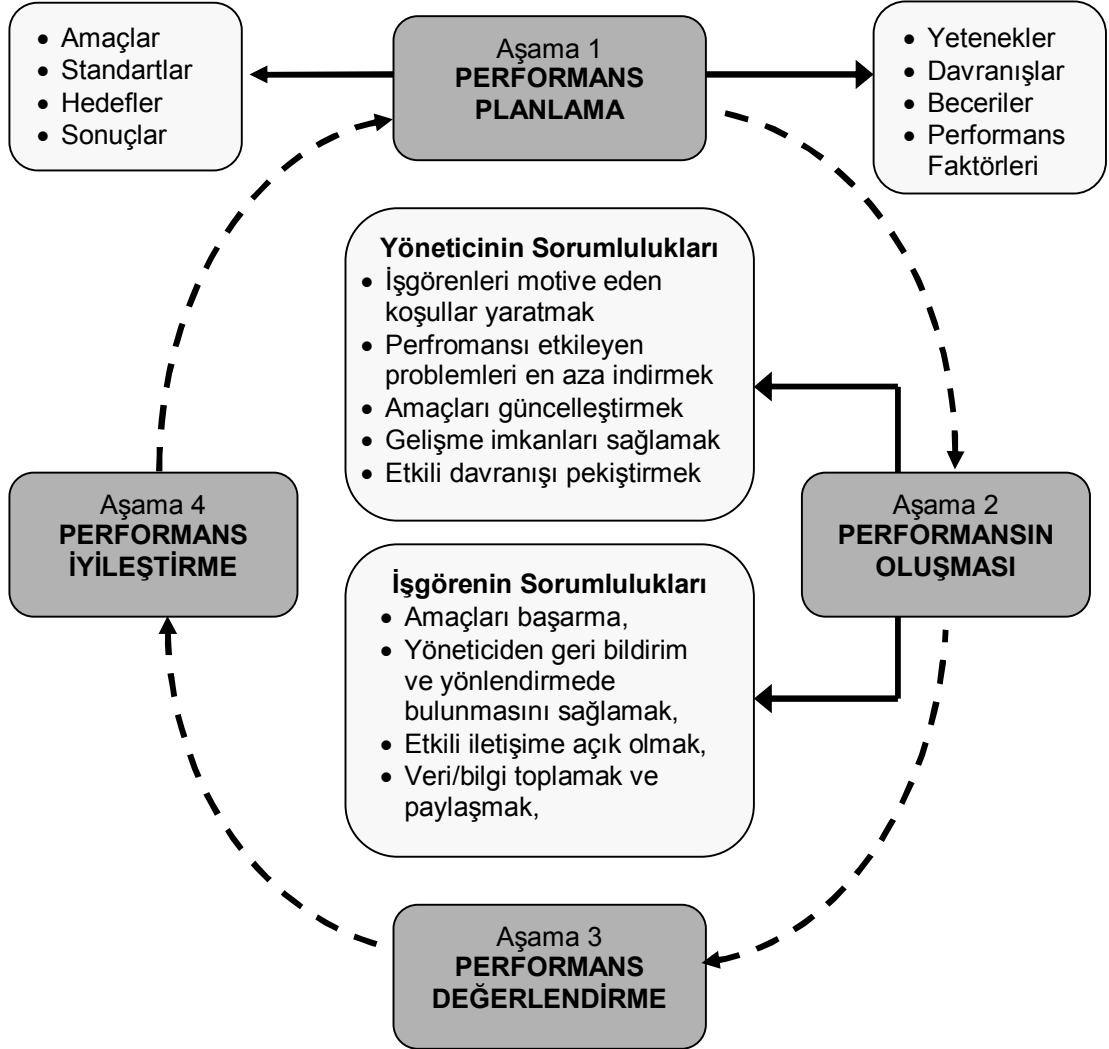
Performans değerlendirme bir işletmede çalışan işgörenlerin işlerini gerçekleştirmek amacıyla gösterdikleri performans kalitesinin değerlendirilmesini sağlayan bir yönetim sistemidir. Performans değerlendirme genellikle işletmelerde yöneticiler tarafından işgörenlerin iş performanslarının çeşitli kriterlere göre değerlendirilmesi amacıyla hazırlanmaktadır. Yöneticiler tarafından işletme amaçlarına uygun kriterler belirlendikten sonra işgörenlerin bu kriterlere göre değerlendirmeleri yapılmakta ve çıkan sonuçlar tartışılmaktadır (Grote, 2002: 1)

Grote'a (2002: 1-2) göre, performans değerlendirme yöneticilerin işletme amaçları, iş amaçları ve işgören yetenek ve özellikleri dikkate alınarak belirlenen bir süre içerisinde gerçekleştirilmelidir. Bir yıllık ya da daha kısa süreli performans değerlendirme yerine işletme ve iş amaçlarına uygun olarak belirlenen sürelerde performans değerlendirmeye gidilmesi gerekmektedir. Performans değerlendirme sürecinin dört aşamada gerçekleşmesi gerekmektedir. Bu aşamalar şunlardır:

- Birinci aşama performans planlamadır. Bu aşamada; yönetici işgörenin belirli bir sürede yerine getirmesi gerektiği sorumluluklarını, ulaşması gerektiği iş amaçlarını ve hedeflerini, işgörenin davranışlarını ve yeteneklerini göz önüne alarak ortaya koymaktadır.
- İkinci aşama performansın oluşmasıdır. Bu aşamada işgören sorumluluklarını yerine getirmekte, işinin başarıyla tamamlanması için gereken çabayı göstermektedir. Bu aşamada yönetici, işgörenlerine yol göstermeli, başarıya ulaşmak için geri bildirimde bulunmalıdır. Bunları yaparken, işgörenin motivasyonunu arttırmak ya da performansını etkileyen problemlerin çözümünün sağlanması gerekmektedir.
- Üçüncü aşama performans değerlendirme aşamasıdır. Bu aşamada yönetici tarafından belirlenen süre dolmuştur ve işgörenlerin performansları işgörenden istenen işin istenilen hedeflere ya da amaçlara ulaşip ulaşmadığının değerlendirilmesi yapılmaktadır.
- Son aşama ise performansın yeniden iyileştirilmesidir. Bu aşamada işgörenlerin istenilen iş hedeflerine ulaşması amacıyla gerekli her türlü eğitim

ve geliştirme faaliyetleri uygulanmaktadır. Grote'un (2002), performans değerlendirme stratejisi Şekil 51'de yer almaktadır.

Şekil 51: Performans Değerlendirme Stratejisi



Kaynak: Grote, Dick. (2002), *The Performance Appraisal Question and Answer Book: A Survival Guide for Managers*, NewYork: American Mgmt Assn, 1-3.

Performans değerlendirme; işletme tarafından işgörene verilen işlerin ne ölçüde işgören tarafından gerçekleştirildiğini ölçen bir süreçtir. Bu nedenle işletme yönetimi tarafından işgörene verilecek olan işlerin en iyi şekilde tasarlanması ve en iyi şekilde tanımlanması gerekmektedir. Aynı zamanda işletme yönetimi performans amaçlarını ve performans standartlarını da açıkça ifade etmelidir. Performans değerlendirme sürecinde işletmelerin ya da işletme yönetiminin karşılaşılabilecekleri en önemli sorun iyi tanımlanmamış ve tasarlanmamış işler olmakla birlikte işgörenden

bekledikleri performans standartlarının da açıkça ifade edilmemesidir (Dunn ve Stephens, 1972: 284).

Performans değerlendirme süreci içerisinde ve değerlendirme sonrasında hem işgören hem de işletme açısından sorun yaratabilecek olumsuz durumların en aza indirilebilmesi amacıyla üzerinde önemle çalışılmış performans değerlendirme sisteminin bulunması gerekmektedir (Davis, 1981: 544). Çünkü işgören seçiminde ve eğitiminde gösterilen özene karşın, tüm işgörenlerin aynı düzeyde performans göstermesi olası değildir. İşgörenlerin doğuştan gelen yetenekleri, işe ilgi ve uyum gibi özellikleri farklılıklar gösterebilmektedir. İnsan kaynakları yönetimi de işgörenler arasındaki bu farklılıkları izlemek, ölçmek ve objektif kriterleri temel alarak performans değerlendirme yapmak durumundadırlar (Sabuncuoğlu, 2000: 159). Davis (1981: 544), performans değerlendirmenin amacına uygun olarak tamamlanabilmesi için performans değerlendirme sürecinde aşağıda yer alan kriterler yerine getirilmelidir.

- Objektif kriterlere göre iyi tanımlanmış olmalıdır.
- Titizlikle oluşturulmuş iş analizlerine dayanmalıdır.
- Sadece iş ile ilişkili kriterleri kullanmalıdır.
- Geçerlilik ve güvenilirlik analizleriyle desteklenmelidir.
- İşletmenin her yerinde objektif olarak uygulanmalıdır.

Bir işletmenin uzun vadedeki başarısı, işgörenlerinin ne kadar iyi performans gösterdiklerini ölçüm yeteneğiyle ve bu ölçüm sonucunda ulaşılan verileri, mevcut performans standartlarını geliştirmeye yönelik olarak kullanmaları ile sağlanmaktadır. Bu noktada değerlendirme süreci, bireyin daha işe kabul aşamasında başlayan ve çalışma hayatı süresince de belli amaçlar doğrultusunda ve belli aralıklarla düzenli olarak sürdürülen faaliyetler bütününe ifade etmektedir. İşletmelerin faaliyet alanları, türü ve kapasiteleri ne olursa olsun, yönetici pozisyonunda görev yapan kişilerin en önemli sorumluluk alanlarından birisi, işgören performansının değerlendirilmesi ve arttırılmaya çalışılmasıdır (Kıngır ve Taşkiran, 2006: 196).

2.1.3.2.1. Performans Değerlendirmenin Amaçları

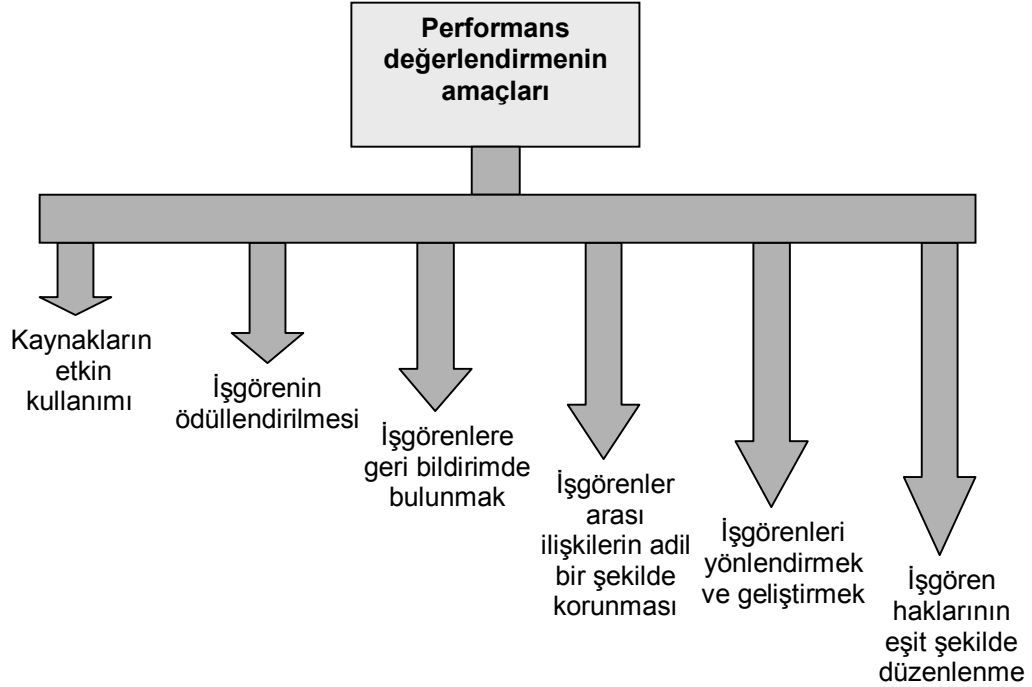
Günümüzde insan kaynağı, rekabet üstünlüğü sağlamada işletmelerin sahip oldukları en önemli kaynak olarak kabul edilmektedir. Bu denli öneme sahip olan insan kaynağının örgütlerde ne ölçüde etkin kullanıldığının belirlenmesi, işgörenlerin performanslarının değerlendirilmesi ile mümkün olabilecektir. Performans değerlendirme sistemlerinde değerlendirmenin temel amacı, örgütün başarılı olabilmesi için işgörenin ortaya koyması gerekli performansın değerini belirlemektir. Örgütlerin amaçlarına ulaşabilmeleri, etkili bir değerlendirme yönteminin geliştirilmesiyle yakından ilgilidir (Bakan ve Kelleroğlu, 2003: 77). Ayrıca performans değerlendirme, doğru bir işletme yönetimi ve işgörenlerin gelişimi için de büyük önem taşımaktadır (Davis, 1981: 543). Aynı zamanda işletmelerin amaçlarına ulaşabilmesi, işgörenlerinin performanslarını profesyonel bir biçimde değerlendirmesiyle ve performans değerlendirme yöntem ve tekniklerini çok iyi uygulaması ile mümkün olmaktadır (Helvacı, 2002: 156).

Performans değerlendirme, işgörenlerin iş performansını ortaya koymak amacıyla yapılmaktadır. Performans ya da başarı değerlendirme, insan kaynakları yönetiminin diğer üç temel ögesi olan işgören seçimi, motivasyon ve eğitimden daha fazla önem taşımaktadır. Çünkü diğer üç unsur, başarı değerlendirmesinden elde edilecek sonuçlara göre yönlendirilmektedir (Yalçın ve Kılıç, 2002: 2). Performans değerlendirme ile sağlanan bilgiler hem bireysel hem de örgütsel eğitim ve gelişime yönelik olarak ihtiyaçları ve eksikleri belirlemek amacıyla da kullanılmaktadır. Örneğin performans değerlendirme ile işgörenin işinde eksik kaldığı yönlerin belirlenmesi ve bu eksikliklerin eğitimle ya da herhangi bir başka önlemlerle tamamlanması sağlanmaktadır (Byars ve Rue, 2000: 275).

Davis'e göre (1981) performans değerlendirme sisteminin en temel amaçları, işletme kaynaklarının en etkin şekilde kullanılması, işgörenin ödüllendirilmesi, işgörelere geri bildirimde bulunmak, işgörelere ilişkilerin adil bir şekilde korunmasını sağlamak, işgörelere yönlendirmek ve geliştirmek ve işgörelere haklarının eşit şekilde düzenlenmesini sağlamaktır.

Performans değerlendirme sisteminin amaçları Şekil 52’de yer almaktadır (Davis, 1981: 544).

Şekil 52. Performans Değerlendirme Sisteminin Amaçları



Kaynak: Davis, Keith. (1981), *Organizational Behavior*, 6th Edition: USA: McGraw Hill Inc, 544.

Fletcher (2004), performans değerlendirmeden beklenen amaçları hem işletme açısından hem de işgören açısından teker teker ele almak gerektiğini vurgulamaktadır. Ona göre performans değerlendirmenin işletme boyutundan amaçları; işgörelere verilecek ödüller hakkında karar vermek, performansı geliştirmek, işgörelere motive etmek, geleceğe yönelik başarılı planlar yapmak ve yönetici-işgören diyalogunu geliştirmektir (Fletcher, 2004: 4-5). Performans değerlendirmenin işletme boyutundan diğer amaçları ise işgörelere mevcut performanslarının ölçülmesi yoluyla bilgi, yetenek ve potansiyellerini belirlemek, ücret düzenlemelerini yerine getirmek, terfiler, örgüt ve örgüt elemanları hakkında bilgi sunmak, eğitim ihtiyacının tespit edilerek hizmetiçi eğitim ve uyumlaştırma çalışmalarında yönelmek gibi amaçlardır (Bakan ve Kelleroğlu, 2003: 75; Erdil ve diğerleri, 2004: 103; Kingır ve Taşkiran, 2006: 196).

İşletmelerin performans değerlendirme ile ulaşmak istediği amaçlardan bir diğeri ise, işgörenleri yaptıkları işlerden sorumlu hale getirmektir. Performans değerlendirmesi çalışmalarıyla her departmanın ve her işgörenin görev ve sorumlulukları kesin hatlarıyla belirlenmekte ve böylece örgütün her düzeyinde yetki ve sorumluluklar uyumlu hale getirilmektedir (Akbaba ve diğeri, 2000: 53-54).

İşletmeleri performans değerlendirme çalışmalarına zorlayan nedenler ya da değerlendirmeden beklenen amaçları genel olarak şöyle sıralanmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000: 161; Grote, 2002: 5; Örucü ve Köseoğlu, 2003: 25-26; Gavcar ve diğeri, 2006: 33):

- Ücret standartlarını saptamak ve başarı artışlarını ödüllendirmek,
- Yükselme ve başka işe geçme için kaliteli elemanları seçmek,
- İşgörenin işine son vermek veya bulunduğu durumun gözden geçirilmesi bakımından başarısız olanları seçmek.
- İşgücü planlaması için personel envanteri hazırlamak,
- İşgörenin eğitim gereksinmesini saptamak,
- Üyeler arasındaki ilişkileri gözden geçirmek ve düzelterek ekip çalışmasını arttırmak,
- Yönetici ile işgören arasındaki iletişimi arttırmak ve işin amacı bakımından belli bir anlayış düzeyine ulaşmalarını sağlamak,
- İşgörenin işi hakkında ilgi duyduğu konuları saptamak ve bu ilgi ile örgütün amaçları arasında bir uyum sağlamak,
- İşgöreni, yaptığı işte ne ölçüye kadar başarılı olduğu konusunda uyarmak.
- İş başarısızlığı kesinleşen işgörenleri işten uzaklaştırmak,
- İşgörelere performansları ile ilgili geri bildirim sağlamak,
- İşletme performansını geliştirmek.

Performans değerlendirmenin işgörenler boyutundan en genel amaçları ise; geribildirim almalarının sağlanması, performans arttırmaya yönelik ilgilerinin artması, eğitim ihtiyaçlarının karşılanması ve yöneticilerle iyi

ilişkiler kurulmasıdır (Fletcher, 2004: 4-5). Bununla birlikte performans değerlendirme amaçlarının en başında, performans değerlendirmenin işgörenler tarafından benimsenmesinin sağlanması gelmelidir. Performans değerlendirme sistemlerinin işgörenler tarafından benimsenmesi, rekabet üstünlüğü sağlamada önemli bir faktördür (Yalçın ve Kılıç, 2002: 2).

Performans değerlendirme ile bireysel gelişim planlarının oluşturulması da amaçlanmaktadır. Bireysel gelişim planları işgörenler ve yöneticilere iş ortamında yaşanan değişimlere ayak uydurmaya yardımcı olmaktadır. Bireysel gelişim planları işgörenlerin yeteneklerini ve deneyimlerini işinin mevcut ve gelecekteki gereksinimlerini karşılamak amacıyla eğitimle veya diğer gelişim programlarıyla geliştirmeyi hedeflemektedir (Gliddon, 2004: 24).

Robbins (1989), performans değerlendirme amaçlarının işletmelerde belirli aşamalarda gerçekleşmesi gerektiğini belirtmektedir. Ona göre performans değerlendirmenin birinci amacı işgörelere yönelik kararları uygulamaktır. Performans değerlendirme, işgören terfileri, promosyonları ya da işgörenlerin işine son verme gibi önemli kararların uygulanmaya konması bakımından önem taşımaktadır. Değerlendirmenin ikinci amacını eğitim ve gelişme ihtiyaçlarının tanımlanması oluşturmaktadır. İşgörenin ihtiyacı doğrultusunda yetenek ve becerilerinin eğitimle geliştirilebilmesi performans değerlendirmenin bir sonucu olmaktadır. Performans değerlendirme ile işe yeni giren işgörenlerin performanslarının hangi düzeyde olduğu da ortaya çıkmaktadır. Performans değerlendirme ayrıca yapılan eğitim ve gelişme programlarının işgören üzerinde ne ölçüde etkili olduğunun da belirlenmesini sağlamaktadır. Performans değerlendirme işletmenin işgörenlerin performanslarını nasıl gördüğünün işgörelere iletilmesi—geri bildirim amacını da taşımaktadır (Robbins, 1989: 439). Geri bildirim sisteminin temel amacı, işgöreleri performanslarının niteliği konusunda bilgilendirmektir. Geri bildirim sistemi çift yönlü olarak çalışmakta ve aynı zamanda yöneticilere de iş problemleri ile ilgili bilgi sağlamaktadır (Akbaba ve diğerleri, 2000: 53).

Geri bildirim işgörenlerin performansları ile ilgili aldığı bilgilerdir. Geri bildirimde, işgörenlerin performans davranışlarının kalitesi ile ilgili değerlendirmeler yer almaktadır. Geri bildirim işgörenlerin iş süreçlerinin önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Geri bildirim sayesinde işgörenlerin işin sonunda ne başardıklarını ya da başaramadıklarını ve ne kadar daha eğitime ihtiyacı olduklarını görmeleri sağlanmaktadır. London (2003), geri bildirim performans yönetim sürecin merkezi olduğunu belirtmektedir. Ona göre geri bildirim işgören ve işletme açısından etkili olan davranışı yönlendirmekte, motive etmekte ve desteklemektedir. Aynı zamanda da istenmeyen davranışı azaltmakta ya da sonlandırmaktadır (London, 2003: 1, 11).

İşgörenlerin iş tanımlarında ve iş analizlerinde saptanan standartlara ne ölçüde yaklaştığına ilişkin geri bildirim sağlamak performans değerlendirme sürecini tamamlayan en önemli aşamayı oluşturmaktadır. Bu geri bildirim işgörelere olumlu bir yaklaşımla verildiği ve mesleki eğitimle desteklendiği takdirde çok yararlı olabilmektedir. Çoğu insan bu türden yapıcı ve özgüvenini artırıcı geri bildirim almaktan memnun olmaktadır. Bu geri bildirim aynı zamanda işgörenlerin organizasyon içindeki kariyerlerinin ne yönde ilerlediğini görebilmelerini de sağlamaktadır. Örneğin, bir işgörenin daha büyük bir sorumluluk almaya hazır olduğunu ya da mevcut durumunu sürdürebilmesi için eğitime ihtiyacı olduğunu göstermektedir (Kaplan, 2007: 62).

İnsanlar yapıcı ve özverili çalışmalar sonucu geri bildirim almaktan hoşlanmaktadırlar. İşgören, özellikle başarılı işgören, çalışmasının karşılığını görmek istemektedir. Bütün iyi niyetini ve çalışma gücünü ortaya koyarak çalışan bir kişi, kaytarıcı ve işe karşı ilgisiz davranan kişiye daha çok değer verildiğini görürse bu onda moral bozukluğu ve giderek artan çalışma isteksizliği ortaya çıkacaktır. Öte yandan yapılan değerlendirme sonucu işgören eksiklerini bilme fırsatı bulacağından bunları giderme ve yeteneklerini geliştirme olanağı kazanacaktır (Sabuncuoğlu, 2000: 162).

Performans değerlendirmesi sonucunda geribildirim olmazsa performans değerlendirme sürecinin hiçbir anlamı kalmamaktadır. Süreç

başarıya ulaşmamaktadır. İşgörenler başarı ya da başarısızlıklarını bilmek istemektedirler. Bu nedenle performans geribildirimini iş performansını arttıran önemli bir motivasyonel araçtır (Newstrom ve Davis, 1993: 141). Bu nedenle performans değerlendirmede, işgörenin performansı hakkında kendisine geri bildirim yapılması ve etkin bir biçimde işgörenin hak ettiği ödülleri sağlayan bir ödüllendirme sisteminin kurulması sağlanmalıdır (Şahin, 2007: 18).

2.1.3.2.2. Performans Değerlendirmenin Önemi

Performans (başarı) değerlendirme; yöneticinin, temel yönetim fonksiyonu olan “kontrol”ün bir gereği olup en zor ve aynı zamanda en önemli görevidir. Performans değerlendirme, insan kaynakları yönetim sisteminin bir alt unsurudur. Bu nedenle, başarı değerlendirme süreçleri, birçok bilim adamının ilgisini çekmiş ve konuyla ilgili araştırmalar yapmasına neden olmuştur (Yalçın ve Kılıç, 2002: 1). Performans değerlendirme, etkili bir insan kaynakları yönetimi stratejisinin en önemli bileşeni olması yanında işletme yönetiminin hedeflerine ulaşabilmesini sağlayan temel unsurlardan biridir (Örücü ve Köseoğlu, 2003: 23).

Performans değerlendirme; örgütteki insan sermayesinin sürekli yüksek performans düzeylerinde çalışmasının sağlanması, işgörenlerin tam kapasite ve potansiyele ulaşmalarının sağlanması, örgüt kültürünün güçlendirilmesi veya değiştirilmesi gibi önemli işlevleri bulunmaktadır (Erdil ve diğerleri, 2004: 103). Bunun yanında performans değerlendirmenin, işgörenin ve örgütün performansının iyileştirilmesi, iletişimin ve dolayısıyla ilişkilerin iyileştirilmesi, işgörenin zayıf ve güçsüz yönlerinin belirlenmesi, var olan ve muhtemel olabilecek sorunların ortaya konması, işgören eğitim ihtiyaçlarının, gelişme gereksinimlerinin belirlenmesi gibi yararları bulunmaktadır. Bunların dışında performans değerlendirmenin diğer yararları da şunlardır (Örücü ve diğerleri, 2003: 53; Gavcar ve diğerleri, 2006: 33-34):

- Hizmet birimlerine örgüt hedeflerini anlatmaya imkân vermektedir,
- Değerlendirme sonucu, düzeltici önlemlerin alınmasına yardımcı olmaktadır,

- İşgören tutumlarına ilişkin daha geçerli bilgi kaynağı sağlamaktadır,
- Örgütün karlılığının ve verimliliğinin artmasını sağlamaktadır,
- Hizmet kalitesinin yükselmesine yol açmaktadır.
- Personel devrine ilişkin bilgilerin daha geçerli hale getirilmesini sağlamaktadır,
- İşlere ilişkin yetkilerin, sorumlulukların ve işgörenler arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi kolaylaştırmaktadır.
- Eğitim planlamasında yararlanılmaktadır.
- İşgören seçimi, işe yerleştirme, işten işe aktarmalarda yararlanılacak ölçülenmiş bilgileri sağlar ve buna göre yapılacak düzenlemelere yardımcı olmaktadır.
- İşgörenlere uygulanabilecek özendirme önlemlerinin belirlenmesinde yardımcı olmaktadır.
- İşgücünün nitelik ve nicelik olarak planlamasına neden olmaktadır.
- Eşit işe-eşit ücret ödenmesini sağlamaktadır.
- İşgörenler, güçlü ve geliştirilmesi gereken yönlerini, özelliklerini tanımaktadırlar.
- İşgörenler performanslarına ilişkin elde ettikleri geri besleme yolu ile iş doyumunu ve kendine güven duygularını geliştirmektedirler.

Performans değerlendirmenin yukarıda sayılan muhtemel yararları yanında potansiyel sakıncaları da bulunmaktadır. Bunlar şöyle özetlenebilir (Gavcar ve diğerleri, 2006: 34):

- Adil bir performans değerlendirme sisteminin olmaması işgörenin motivasyonunu bozmaktadır,
- Değerlendirme, özellikle de eleştiriyi kabul etmek istemeyen işgören söz konusu olduğu durumlarda, günlük çalışma ilişkilerine zarar verebilmektedir,
- İşgören, geçmişte iyi planlanmamış sistemlerle ilgili kötü deneyimlere sahipse değerlendirme işlemine şüphe ile bakabilmektedir,
- Değerlendirme yapan insanlar çoğu kez kötü puan vermekten kaçınmakta ve bu da önemli bir sorun yaratmaktadır,

- Değerlendirme programlarının uygulanması hem vakit almakta hem de çok pahalıya mal olmaktadır.

2.1.3.2.3. Performans Değerlendirmede Kullanılan Araçlar

Yönetim disiplininde performans ölçümü, işletmelerde verimli ve etkili yönetim üzerinde oldukça etkili rol oynadığı kabul edilmesine rağmen, üzerinde çok fazla tartışılan ve eleştirilen konulardan birini oluşturmaktadır. Performans ölçümü, anlaşılması güç, karmaşık, zor, uğraştırıcı, önemli, kötüye ya da yanlış kullanıma neden olabilecek bir süreç olarak görülmektedir. Performans ölçümünün işletmeler açısından bu denli önemli olmasının nedenlerinin başında işletmenin rekabet gücü üzerinde olumlu ya da olumsuz etkisinin bulunmasıdır (Erdem, 2007: 6). Bu nedenle performans ölçümünün en doğru şekilde gerçekleştirilmesi için performans değerlendirmede ortaya çıkabilecek sorunların en aza indirilmesi ve performans değerlendirme araçlarının iyi tespit edilmesi gerekmektedir.

Rekabetin artması ile işletmelerin hayatlarını sürdürebilmesi için gerçekleştirdikleri faaliyetlerin sonuçlarını çok iyi ölçmeleri ve aksaklıkları bulup gidermeleri gerekmektedir. Bu amaçla kullandıkları performans değerlendirme kriterleri işletmenin içinde bulunduğu durum hakkında gerekli bilgileri saptayabilmeli ve iyileştirilmesi gereken alanlar hakkında bilgi verebilmelidir (Dönmez, 2008: 53). Performans değerlendirmelerin kim ya da kimler tarafından yapılacağı işletmenin yönetim ve işgören politikalarına bağlı olarak seçilecek değerlendirme tekniğine göre belirlenmektedir. Değerlendirme yapacak kişi ya da kişilerin işgörenleri yeterli bir süre gözlemlene imkânı ve performansına ilişkin gerekli kanaatinin olması gerekmektedir (Öztürk, 2002: 58). Lawler (1994), performans değerlendirmede bazı önemli kriterlerin bulunması gerektiğinden bahsetmektedir. Bu kriterler şunlardır (Lawler III, 1994: 170):

- Performans değerlendirme amacıyla yapılan ölçümler bireysel davranışı karşılamalıdır.

- İşgörenin iyi bir performans sergilemesi için gerekli olabilecek tüm davranışlara yönelik olmalıdır.
- Performanslarının değerlendirilmesi amacıyla yapılan ölçümlerin işgörenlerin iş davranışlarıyla doğru orantılı olduğunun işgörenler tarafından algılanması sağlanmalıdır.
- Performans değerlendirme amacıyla yapılan ölçümler işgörenlerin elde edebileceğine inandığı hedefleri içermelidir.

İşletmelerin performanslarını ölçmelerinde bugüne kadar farklı kriterler belirlenmiş ancak her durumda geçerli sistematik bir yaklaşım oluşturulamamıştır. Buna karşın, yönetim araştırmalarında finansal performansı değerlendirme kriterlerinin sıklıkla kullanıldığı dikkati çekmektedir. Ancak 1980'li yıllardan itibaren işletmelerin performans ölçümlerinde finansal kriterlerin yanı sıra, finansal olmayan kriterlerin de dikkate alınması gerekliliği ortaya çıkmıştır (Seymen ve Erdem, 2007: 177).

Performans değerlendirmede hangi yöntem kullanılırsa kullanılsın göz önünde bulundurulması gereken önemli bir nokta işgörelere ilişkin bazı bireysel özelliklerinin de içine katılması gerekliliğidir. Performans değerlendirme, belirli bir kişinin bir dönem içindeki etkinliğini göstermektedir. Ancak bu etkinlik dışında işin içine katılması ve göz önünde bulundurulması gereken özellikler de bulunmaktadır. Bunlar, yaş, iş yerinde çalışma süresi, statü, eğitim düzeyi, yabancı dil durumu gibi temel özelliklerdir. İşgörelere ilişkin değerlendirme sırasında yaşının, eğitim durumunun, hizmet süresinin ve diğer özelliklerinin performansı etkilediği de göz önüne alınmalıdır (Çabuk, 2007: 57).

Performansı ölçmek amacıyla çok farklı araçlar ve ölçüm teknikleri kullanılmaktadır. Pek çok işletme işgörelarını çeşitli kişisel özelliklerine göre değerlendirmektedir. Örneğin, işgöreların sorumluluk düzeyi, iş tutumları ya da diğer işgörelarına yönelik olan işbirlikçi tutumları işletmelerin işgörelarını değerlendirmesi açısından yeterli olmaktadır. Yapılan bu değerlendirmelerin büyük çoğunluğu subjektif değerlendirmeler olmakta ve işgöreların olumsuz tepkiler verebilmelerine yol açmaktadır. Örneğin işgöreların işine yönelik olan

sorumluluk düzeyinin herhangi bir nedenle düşük olduğunun söylenmesi sonucu işgörenin yapılan tüm işlerde sorumluluk düzeyinin düşük olduğu genellemesine ulaşması ve buna yönelik olarak olumsuz bir tepki göstermesi olağan bir durumdur. Bu nedenle yapılan değerlendirmeler ve ölçmeler tarafsız olmalı ve işgörenler tarafından böyle algılanması sağlanmalıdır (Lawler III, 1994: 170).

Performans değerlendirme sisteminin asıl hareket noktası, bireyler arasındaki, başarı farklılıklarının belirlenmesi gereğidir. Performans değerlendirme işgören ve işletme açısından önemli bir psikolojik ihtiyacı karşılamakta ve performans değerlendirmenin hem işgörenler hem de işletmeler için önemi tartışmasız olarak kabul edilmektedir. İşgörenler ve işletmeler için pek çok yararı bulunan performans değerlendirmesi için birçok yöntem bulunmaktadır. Bu yöntemler şunlardır (Çabuk, 2007: 46):

- Kişisel değerlendirme
- Üstlerin görüşleri
- Astların görüşleri
- Hedeflere ulaşma düzeyi
- Müşteri raporları ve müşteri mutluluğu
- Karşılıklı görüşme
- Karma yaklaşımlar

Kişisel Değerleme: Kişisel değerlendirme bireylerin kendi davranışlarını değerlendirmesini içeren bir yöntem olarak kullanılmaktadır (Muchinsky, 2008: 237). Burada amaç, işgörenlerin kendilerinin iş başarılarına yönelik fikir ve düşüncelerinin belirlenmesidir. Bir form yardımıyla yapılabileceği gibi yılda bir ya da iki kez işgörenin hazırlayıp yöneticisine verdiği bir rapor şeklinde de uygulanabilmektedir. Bu yöntemin olumsuz tarafı kişinin bireysel yargılarına dayanması ve kendisine yönelik değerlendirmenin subjektif olabilmesi olasılığıdır. Genelde kendi işine hakim, kendi amaçlarını koyabilen, kendi başarılarını objektif olarak değerlendirebilen işgörelere bu performans değerlendirme yöntemi uygulanmaktadır (Çabuk, 2007: 47).

Kişisel değerlendirme yöntemi çoğunlukla amaçların ve gelişimin ihtiyacı olan faktörleri belirlemek için kullanılmaktadır. Bu yaklaşım işgöreni kısıtlı olarak değerlendirme sürecinin içine doğru itmektedir. Böylece işgören değerlendirme görüşmesi ve çalışma performansı ile problemleri hakkında dikkatli düşünmeye sevk edilmektedir (Örücü ve Köseoğlu, 2003: 54).

İşgören kendi soru ve cevaplarıyla performansını ölçebilmektedir. Green ve Butkus (1999), işgörenin sahip olduğu performans düzeyi ile ilgili kendi kendine bir değerlendirme yapabilmeleri amacıyla bir şablon ortaya koymuşlardır. Buna göre işgören performans düzeyinin ne olduğunu ölçebilmektedir. Green ve Butkus tarafından oluşturulan şablon Şekil 53'te yer almaktadır (Green ve Butkus, 1999: 24).

Şekil 53. Performans Değerlendirme Şablonu

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
“Benden beklenen performansı gösteremiyorum”			“Performansımın iyi olduğundan emin değilim”				“Benden beklenen performansı gösterebiliyorum.”			
“Bu işi yapamıyorum.”			“Bu işi yapabileceğimden emin değilim.”				“Bu işi yapabilirim.”			
“Bu işi yapmam mümkün değil.”			“Belki bu işi yapabilirim.”				“Benden beklenenin ne olduğunu tam olarak biliyorum.”			
“Bu işin nasıl yapılacağını bilmiyorum.”			“Benden beklenenin ne olduğundan emin değilim.”				“Bu işi tamamlamak için fazla çaba göstermeme gerek yok”			
“Benden ne beklenildiğini bilmiyorum.”							“Bu işi hiç sorunsuz tamamlarım.”			

Kaynak: Green, Thad B. and Raymond T. Butkus. (1999), *Motivation, Beliefs and Organizational Transformation*, London: Quorum Books, 24.

Performans değerlendirme yöntemlerinden biri olan kişisel değerlendirmeye yönelik pek çok performans ölçeği geliştirilmiştir. Bu ölçeklerden biri, önce Kirkman ve Rosen (1999), daha sonra ise, Sigler ve Pearson (2000) tarafından yapılan çalışmalarda kullanılmıştır. Ölçek ifadeleri şunlardır (Sigler ve Pearson, 2000: 34):

- Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.
- İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.
- Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.
- Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.

Kişisel değerlendirme için oluşturulmuş diğer bir ölçek ise Babin ve Boles (1998) tarafından konaklama işletmelerinde önbüro çalışanlarına uygulanmıştır. Ölçekte yer alan ifadeler şunlardır (Karatepe ve diğerleri, 2006: 554):

- Performans düzeyim yüksektir.
- Bu işletmede en yüksek performansla çalışan işgörenler arasındayım.
- Müşterilerle diğer çalışanlara göre daha iyi anlaşırım.
- Müşteriye sunulan hizmetler konusunda diğer çalışanlara göre daha fazla bilgiye sahibimdir.
- Müşterilerimin ne beklediğini bilirim.

Yukarıdaki ölçek aynı zamanda Hussian ve diğerleri tarafından da dört ve beş yıldızlı otellerde faaliyet gösteren sınır birim işgörenlerinin iş performansının iş doyumu ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin belirlenmesi amacıyla da kullanılmıştır (Hussian ve diğerleri, 2003: 89). Diğer bir kişisel performans değerlendirme ölçeği ise Øgaard ve diğerleri (2008) tarafından konaklama işletmelerinde çalışan işgörelere uygulanmıştır. Ölçekte yer alan ifadeler şunlardır (Øgaard ve diğerleri, 2008: 669):

- Konaklama sektöründe çalışan diğer işgörenlerle kıyaslandığında işimi iyi yaparım.
- Aynı otelde çalışan diğer işgörenlerle kıyaslandığında işimi mükemmel yaparım.

Üstlerin (yöneticilerin) Görüşleri: Performans değerlendirmede sıklıkla kullanılan bir yöntemdir. Yöneticiler denetimleri altındaki işgörenleri

sürekli gözlemlendiğinden iş başarısını da en yakından bilecek ve takdir edebilecek kişiler olmaktadır. Dolayısıyla, işgörene ilişkin görüşlerini belirleyen yönetici bir anlamda işgören performansını da değerlendirmiş olmaktadır (Çabuk, 2007: 48). Yöneticilerin görüşleri performans değerlendirmede sıklıkla kullanılan yöntemlerden biri olmasına rağmen, yöneticiler tarafından yapılan değerlendirmeler, yöneticinin ödül ve ceza gücü nedeniyle işgörenin kendisini baskı altında hissetmesi, yöneticinin işgöreni geribildirim yoluyla bilgilendirmesinden kaçınması, cezalandırma durumlarında işgörenin çevresinden ve yöneticilerinden uzaklaşması gibi olumsuz sonuçlara da yol açabilmektedir (Öztürk, 2002: 59).

Dunn ve Stephens (1972), yöneticilerin işgörenlerini değerlendirirken işgörenlerarası karşılaştırmalara daha fazla önem verdiklerini ifade etmektedirler. Yöneticiler, her işgörenden performans değerlendirmesi ile elde ettikleri sonuçları karşılaştırarak da işgören performansını değerlendirebilmektedirler (Dunn ve Stephens, 1972: 292).

Astların Görüşleri: Yeni kullanılmaya başlanan bir yöntemdir. Bu yöntemde işgörenin performansının belirlenmesinde astların görüşlerine başvurulmaktadır. Astların kendi yöneticilerinin daha objektif değerlendirebilecekleri görüşü, bu yöntemin özünü oluşturmaktadır (Çabuk, 2007: 48). Bu uygulamanın yararlı yönü, astların üstleriyle iletişim kurma, gösterilen ilgi ve gerekli kaynakları sağlamadaki becerilerini değerlendirme fırsatı edinmeleridir. Böyle bir yöntemin başarılı olabilmesi için pek çok koşulun bulunması gerekmektedir. Öncelikle astların performans değerlendirme konusunda çok iyi eğitilmiş olmaları ve yöneticilerin de astlardan gelebilecek görüş ve önerilerin yararlı olabileceğine kendilerini inandırabilmeleri gerekmektedir. Bu eğitim verilmezse, astlar üstlerin kişilik özelliklerine ve kendi ihtiyaçlarını ne ölçüde karşıladıklarına bakarak, işletmenin hedeflerini dikkate almaksızın değerlendirme yapabileceklerdir (Öztürk, 2002: 60).

Hedeflere Ulaşma Düzeyi: Performans değerlemede en sık kullanılan ve objektif veriler sağlayabilecek bir yöntemdir. Hedeflere ulaşma,

performans ölçümü için somut bir takım verilere dayanmaktadır ve sübjektifliğin önlenmesi bakımından önem taşımaktadır. İşte belirlenmiş olan hedeflere kişinin ne oranda ulaştığına bakılarak performans değerlendirilmesi yapılmaktadır (Çabuk, 2007: 49).

Müşteri Raporları ve Müşteri Memnuniyeti: Müşteri memnuniyeti hemen her işletmenin koşulsuz temel amaçları arasında yer almaktadır. Bu temel amacı işletmelerin ne derece gerçekleştirdikleri ise önemli bir konudur. İşletmelerin müşterilerini tatmin etme düzeyleri işletmelerin başarılarının da bir göstergesidir. Bu nedenle müşteri memnuniyeti ve müşterilerden alınan görüşler performans değerlendirmede kullanılmaktadır (Çabuk, 2007: 50). Örneğin hizmet sektöründe bire bir müşteriyle çalışan ve hizmet sunan işgörenlerin (örneğin turlarda görev alan turist rehberleri gibi) performanslarının değerlendirilmesinde sıklıkla kullanılan bir yöntemdir. Her turun sonunda turu düzenleyen işletme tarafından turistlerin rehberlerini değerlendirilmesi amacıyla anketler dağıtılmakta ve bu anketlerin sonucunda rehberlerin performans düzeyleri hakkında bir takım sonuçlara ulaşılmaktadır.

Müşteriler tarafından işgörenlerin performansının değerlendirilmesi amacıyla bazı ölçekler geliştirilmiştir. Pek çok araştırmada kullanılan bu ölçeklerden biri $\alpha = 0,88$ düzeyinde güvenilirliğe sahip üç ifadeli bir ölçektir. Ölçek Heilman, Block ve Lucas tarafından 1992 yılında geliştirilmiştir. Ölçekte yer alan ifadeler şunlardır (Sy ve diğerleri, 2006: 466):

- Bu işgören oldukça yeteneklidir.
- Bu işgören işini etkili yapmaktadır.
- Bu işgörenin işindeki performansı iyidir.

Karma Yaklaşımlar: Performans değerlendirme yöntemlerinden bir kaçını, birbirini destekleyecek şekilde birlikte kullanılmaktadır. Karma yöntemin kullanılmasının tek gerekçesi tek yöntemin sakıncalarının önlenmesidir. Karma yaklaşım olarak örneğin hizmet işletmelerinde üstlerin görüşleri yanında astların görüşlerine de yer verilmektedir (Çabuk, 2007: 55).

2.1.3.3. İş Doymu, Motivasyon ve Performans İlişkisi

Motivasyon ve iş doymu pek çok iş sonuçlarına/çıktılarına yol açmaktadır. Eğer işgörenin motivasyon ve iş doymu seviyesi yüksek ise işe bağlılık, örgütsel bağlılık gibi olumlu sonuçlar, eğer motivasyon ve iş doymu seviyesi düşük ise işten ayrılma, mutsuzluk gibi olumsuz sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Motivasyon ve iş doymu seviyesi pek çok iş sonucunu/çıktılarını etkilemektedir. Motivasyondan ve iş doymu seviyesinden en çok etkilenen iş çıktısı ise işgören performansıdır (Carmeli ve Freund, 2004: 295). Bu bölümde iş doymu ile performans, motivasyon ile performans arasındaki ilişkiler ortaya konulmaya çalışılacaktır.

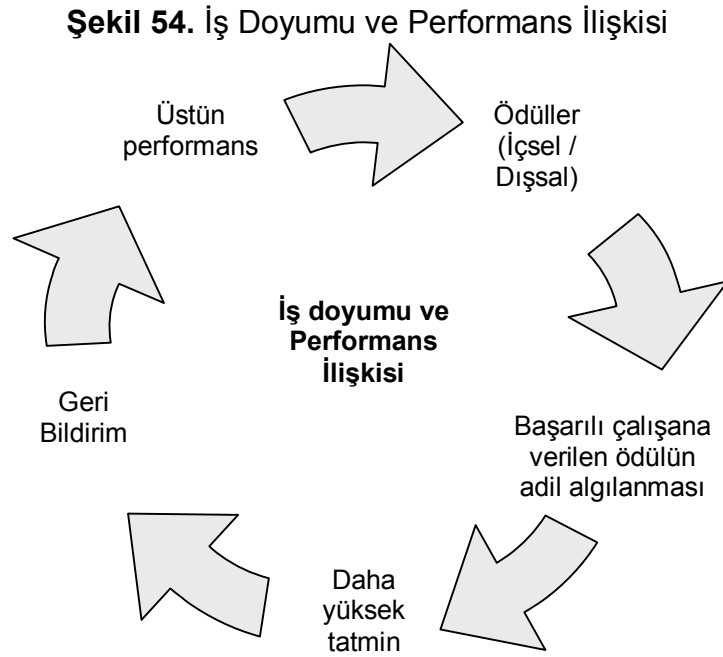
2.1.3.3.1. İş Doymu ve Performans İlişkisi

Performans ve iş doymu arasında çok güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Genel bir ifadeyle iş doymu; işgörenlerin işlerinden ve işyerlerinden ne kadar memnuniyet duyduklarının belirlenmesidir (İnce ve Gül, 2005: 94). Bu bağlamda yapılan araştırmalar, iş doymu ve performans arasında doğrudan, pozitif ve çok güçlü ilişkilerin olduğunu göstermekte ve aynı zamanda da iş doymunun iş performansının belirleyicisi olduğunu ortaya koymaktadır (Ehtiyar, 1996: 109; Rodwell ve diğerleri, 1998: 288; Özcan, 2001: 47; Hussain ve diğerleri, 2003: 92; Carmeli ve Freund, 2004: 303; Saari ve Judge, 2004: 398; Çekmecelioğlu, 2005: 28; İnce ve Gül, 2005: 94-95; Hwang ve Chi, 2005: 291; Ceylan ve Ulutürk, 2006: 48).

İşgörenlerin iş doymu ile performansı arasındaki ilişki ile ilgili oluşturulan ilk yaklaşımlar, işgören tutumlarının performans üzerindeki etkisi üzerine dayanmakta ve mutlu bir işgörenin aynı zamanda verimli bir işgören olacağı varsayımı üzerine kurulmaktadır (Robbins, 1989: 134). Mutlu, huzurlu ve güvenli çalışmak anlamına da gelen iş doymu, bir sonraki aşamada gösterilecek çabanın niteliğini ve düzeyini belirlemekte ve performansı arttırmaktadır. İş doymunu arttırarak performansı yükseltme konusundaki üç farklı görüş de bu yöndedir (Acar, 2007: 9). Bu görüşler şunlardır:

- İş doyumunu performansı arttırır,
- Performans iş doyumuna neden olur,
- Performans ve iş doyumunu verilen ödüllere bağlıdır şeklinde sıralanmaktadır.

Bireyin gösterdiği performans sonucunda, yönetim tarafından desteklenmesi, cesaretlendirilmesi ve ödüllendirilmesi iş doyumuna yol açmaktadır (Northcraft ve Neale, 1990: 59). İş doyumunu ve performans arasındaki ilişki, başarılı performansın ödüllendirildiği örgütlerde daha güçlü olmaktadır (Lyman ve diğerleri, 1975: 343). Şekil 54'te performans ve iş doyumunu arasındaki ilişki verilmektedir. Yüksek performans sonrasında elde edilen içsel ve dışsal ödüller eşit olarak algılandığında iş doyumunu gerçekleştirir. Sonuçta yüksek performans, verilen ödül ve bu ödüllerin işgörenler tarafından eşitlik ilkesi içinde algılanması arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır (Tınaz, 2005: 27-28; Keser, 2006a: 144).



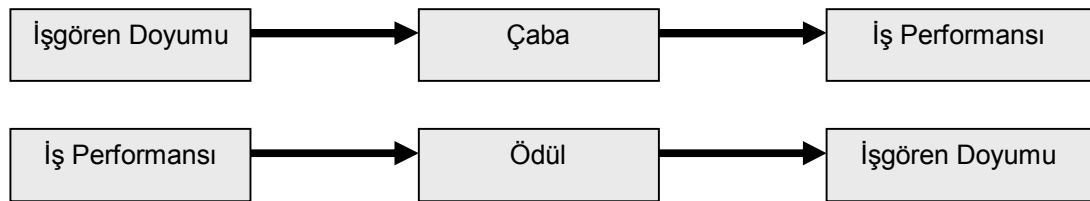
Kaynak: Acar, Elvan. (2007). Uzmanlık Alanında Çalışmanın İş Doyumuna Etkisi. *Paradoks, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, (e-dergi), Yıl: 3 (2), 10. <http://www.paradoks.org>, adresinden 21.06.2007'de alınmıştır.

Birey yüksek performans sergilediğinde, bu durum onun daha fazla doyum sağlamasına neden olmaktadır. Yüksek performanslı kişi daha fazla

ücret alabilmekte, daha fazla takdir görme ve tanınma gibi olumlu sonuçlar yaşayabilmekte ve ayrıca daha hızlı terfi alabilmektedir. Yani birey performansı yüksek olduğunda ödüllerle karşılaşmaktadır. Eğer, işgören yüksek bir ödüllendirme ile karşılaşır, doyum düzeyi de yüksek olmaktadır ve bu durum da bireyin performansına olumlu etki yapmaktadır. Dolayısıyla, iş doyumunu ile performans arasında olumlu bir ilişki gözlenmektedir (Keser, 2006a: 143).

İşgörenlerin işlerinde doyum sağlamaları nedeniyle mi yüksek performans gösterdikleri ya da yüksek performans göstermeleri nedeniyle mi işlerinden doyum sağladıkları üzerinde birçok araştırma yapılmıştır (Hussian ve diğerleri, 2003: 91). Performans ve iş doyumunu arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalarda ikisi arasında iki farklı görüşün olduğu ortaya çıkmıştır. Birinci görüşe göre, iş doyumunu ile performans arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. İş doyumunu yüksek olan kişinin iş performansı da yüksek olmaktadır. İkinci görüşe göre ise, performanstan iş doyumuna yönelik güçlü bir ilişki bulunmaktadır (Lawler III, 1994: 106). İş doyumunu ve performans arasındaki ilişki Şekil 55'te yer almaktadır. Buna göre işgören doyumunu işgörenin gösterdiği çabalarla iş performansına dönüşmektedir. Yüksek performansın sonunda da elde edilen içsel ve dışsal ödüller eşit olarak algılandığında işgören doyumunu gerçekleşmektedir. Sonuçta iş doyumunu ve yüksek performans, verilen ödül ve bu ödülün işgörenler tarafından eşitlik ilkesi içinde algılanması arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır (Keser, 2006a: 144).

Şekil 55. İşgören Doyumunu ve İş Performansı İlişkisi



Kaynak: Keser, Aşkın. (2006a), *Çalışma Yaşamında Motivasyon*, İstanbul: Alfa Aktüel Yayınları, 144.

Performansta iyileşmenin iş doyumunu olumlu etkilediğini destekleyen daha çok kanıt bulunmaktadır (Hussian ve diğerleri, 2003: 91). İşgören

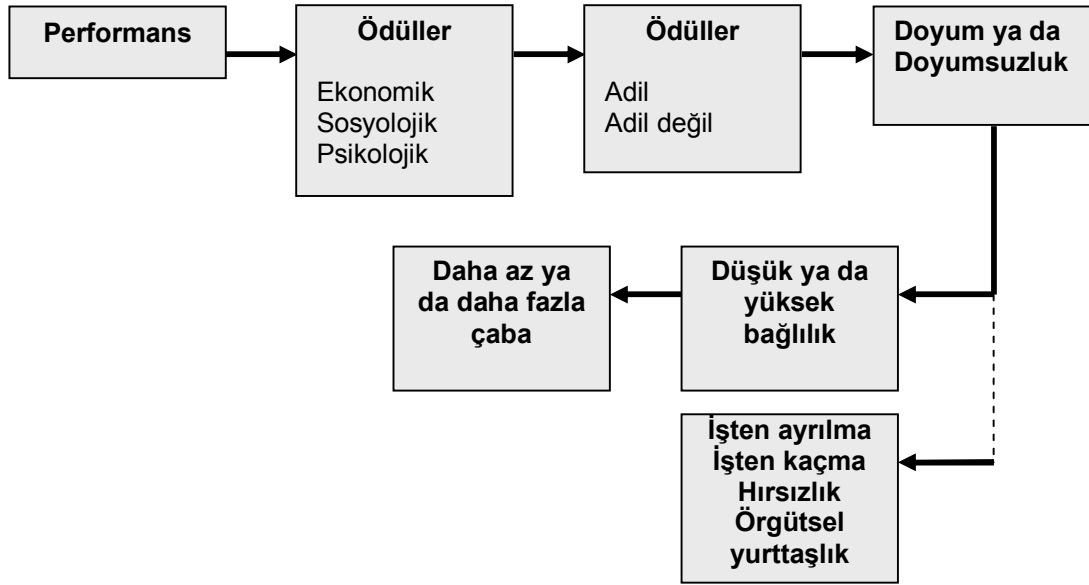
performansının iyileşmesi sonucu işgörene sağlayacağı ödüller nedeniyle, performansta iyileşme ve iş doyumunda yükselme arasında bir neden-sonuç ilişkisi bulunduğu sonucu ortaya çıkmaktadır (Spector, 1997: 56). Bununla birlikte işgörenlerin, iş doyumlarının yükselmesiyle motivasyonları sağlanacak, bu da işteki çaba ve başarısını arttıracaktır (Taner, 2004: 95). Bu görüşe göre yüksek performans yüksek iş doyumuna yol açmaktadır. Burada önemli olan nokta geribildirim etkin şekilde kullanılmasıdır. Çünkü geri bildirim işgörenin daha sonraki iş performansını etkilemektedir. Performans, iş doyumunu ve geri bildirim arasındaki ilişki Şekil 56'da gösterilmektedir (Davis, 1981: 98).

Şekil 56. Performans, İş Doyumu ve Geri Bildirim İlişkisi



Kaynak: Davis, Keith. (1981), *Organizational Behavior*, 6th Edition: USA: McGraw Hill Inc, 99.

Solmuş (2004), iş doyumunu yüksek olan işgörenin performansının da yükselebileceğini ifade etmekte, bununla birlikte performans düzeyinin hiçbir değişim göstermeyebileceğini de vurgulamaktadır. Ona göre performans düzeyindeki artış iş doyumunun artmasına yol açmaktadır. Şekil 57'de görülebileceği gibi performans düzeyinin artması, beraberinde psikolojik, sosyolojik ve ekonomik ödüllerin de artmasına yol açacaktır. Bu noktada işgörenlerin, hakkettiklerine inandıkları ödülleri aldıkları oranda ve ödüllerin performanslarına uygun ve adil bir biçimde dağıtıldığına inandıkları oranda doyum düzeyleri de artmaktadır. Sürecin bir sonraki aşamasında, işgörenlerin beklentilerine uygun ödülleri alamamalarına paralel olarak doyum düzeylerinin düşmesi de beklenmektedir. Bu noktada, doyumun düşük ya da yüksek olması işgörenin örgüte bağlılığının da düşük ya da yüksek olmasını getirecektir (Solmuş, 2004: 198).

Şekil 57. Performans, Doyum, Çaba Döngüsü

Kaynak: Solmuş, Tarık. (2004), *İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler; Psikoloji Penceresinden İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayınları, 199.

Diğer bir görüş, iş doyumunun işgörenlerin iş performansını arttırdığı görüşüdür. Bu görüş, Herzberg'in Çift Faktör kuramı ile açıklanmaktadır. Herzberg'e göre işletmenin politikası, ücret, teknik denetim, çalışma koşulları, kişiler arası ilişkiler vb. hijyen faktörleri grubunda yer almaktadır. Başarı, tanınma, sorumluluk alma, saygınlık, yükselme olanakları gibi faktörler ise güdüleyici faktörler olarak tanımlanmaktadır. Kurama göre güdüleyici faktörler, işin yapılması sırasında ortaya çıkan performansın ödüllendiricisi olduğu için doğrudan doyum duygusunu ifade etmektedir. Hijyen faktörleri ise, işletmede zaten bulunması gereken ve işin dışında değerlendirilen faktörlerdir. İşin başarılması sırasında doğrudan doyuma hiçbir katkıları bulunmamaktadır. Ancak bu faktörlerin yokluğu halinde iş doyumunu ortaya çıkarmaktadır. Yönetim bireyin iş doyumunu arttırmak için, öncelikle yüksek performansın sağlanmasına yönelik çalışmalar yapmalı, uygun ortam yaratmalı ve başarıyı ödüllendirmelidir. (Tınaz, 2005: 27-28).

2.1.3.3.2. Motivasyon ve Performans İlişkisi

Yüksek işgören performansı için öncelikli şart doğal olarak, işin gerektirdiği niteliklere uygun işgörenin seçilmesidir. İşletme organizasyonunda doğru bir işgören seçim politikası uygulandıktan sonra ise

başarı, bu işgörenin doğru yönetilmesi ile sağlanabilecektir. İşletme yönetiminin işgöreni motive edebilmesi diğer bir ifadeyle performansı kontrol edebilmesi, değerlendirmesi ve arttırabilmesi, motivasyon yöntemleri olarak adlandırılabilir bazı tekniklerin uygulanmasına bağlı olacaktır. Sözü edilen motivasyon yöntemleri şunlardır (Yaralıoğlu, 2001: 130):

- Emeğin tam karşılığını verecek ücret politikalarının uygulanması,
- Uygun çalışma ortamlarının oluşturulması,
- Yetki ve sorumlulukların doğru dağıtılması,
- Personel arasında adaletin sağlanması,
- Personelin çeşitli düzeylerde alınan kararlara katılımının sağlanması,
- Emir ve talimatların planlanmış hiyerarşik yapıya uygun olarak akmasının sağlanması,
- İşgörenin kişisel performansının doğru yöntemlerle ödüllendirilmesi,

Güdüleme veya isteklendirme olarak tanımlanan motivasyon, davranışın başlatılması, yönlendirilmesi ve sürdürülmesini sağlayan güçtür. Motivasyon ihtiyaçları sonucu ortaya çıkmakta, kişinin yapacağı işte başarılı olmasını desteklemekte ve işgörenlerin performansını doğrudan etkilemektedir (Kaplan, 2007: 82-83). Kuvaas (2006), motivasyonu, bir işin işgören tarafından istenilen performans düzeyinde gerçekleştirilmesi için gerekli olan içsel güç olarak tanımlamaktadır. Kuvaas (2006), ayrıca uzun yıllar ücret ve diğer pek çok aracın işgören performansını arttırmak amacıyla kullanıldığını ve bunların işgören performansı üzerinde geçici bir etki oluşturduğunu ifade etmektedir. Ona göre, işgören performansını arttırmak için içsel bir güç yani motivasyonun arttırılması ücret ya da diğer pek çok araçtan daha fazla etkili olmaktadır (Kuvaas, 2006: 369). İşgören performansı üzerinde etkili olan tüm faktörler sağlanmış olsa bile, işgören işine yeterince güdülenmemişse yani performansını ortaya koyma konusunda yeterince istekli değilse, iş performansı da düşük olacaktır (Taner, 2004: 87).

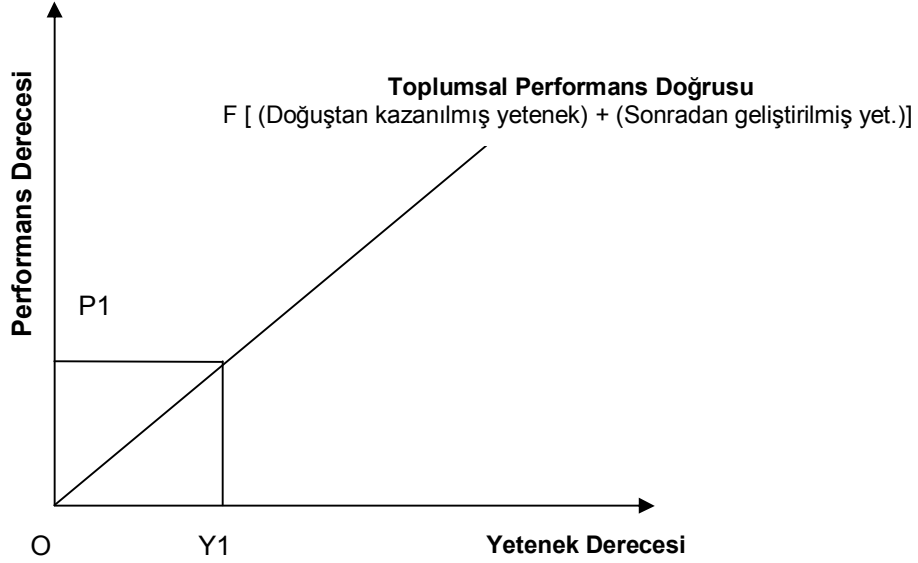
Kaynak (1990), performansın gerçekleşmesinde motivasyonun yanında yeteneğin de bulunması gerektiğinden bahsetmektedir

(Performans=f (Yetenek x Motivasyon) (Kaynak, 1990: 160). Performansın oluşmasında bireysel yeteneklerin çok önemli bir yeri bulunmaktadır. Sy ve diğerleri (2006: 462), iş performansının oluşmasında yeteneklerin duygularla şekillendiğini ve hem olumlu duyguların hem de olumsuz duyguların performansa yön verdiğini belirtmektedirler. Örneğin heyecan ya da coşku gibi olumlu duygular, işgöreni müşteriye daha iyi hizmet sunması için uyarmaktadır. Diğer taraftan endişe gibi olumsuz duygular ise, işgörenlerin işleri ya da görevleri üzerine daha fazla yoğunlaşmalarını sağlamaktadır.

Genel inanışlardan bir diğeri ise performansın işgörenin işe yönelik tutumlarının ve çabalarının bir sonucu olarak ortaya çıktığıdır. Ancak yapılan araştırmalar performansın işgörenin bilişsel yeteneklerinin bir sonucu olarak ortaya çıktığını göstermektedir (Tracey ve diğerleri, 2007: 314).

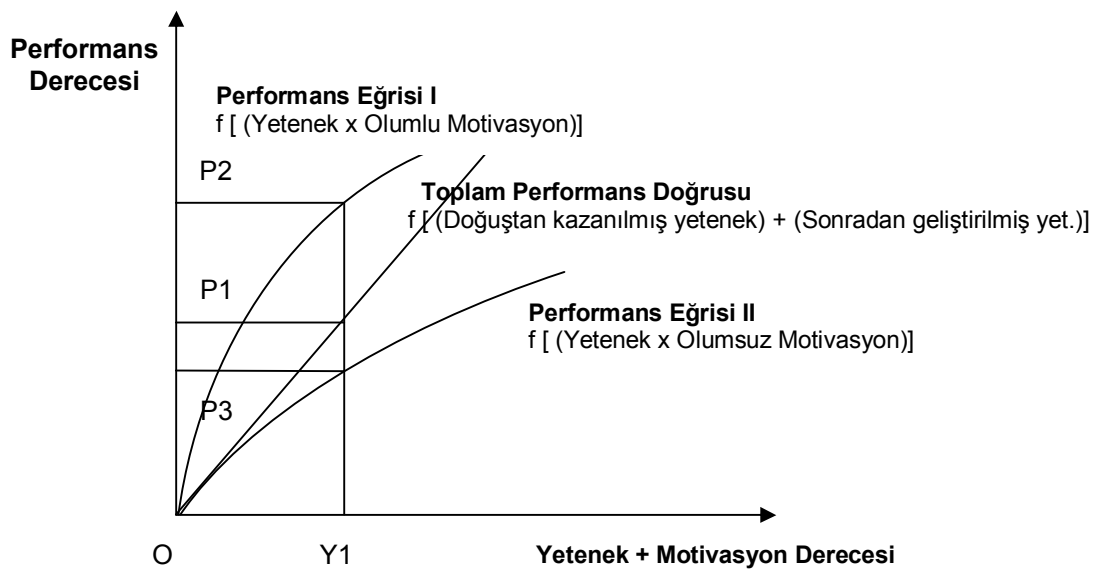
Lawler III (1994), performansın oluşmasında işgörenin kişilik özellikleri, iş davranışı vb. gibi pek çok faktörün etkili olduğunu belirtmektedir. Ona göre performansın oluşmasında en önemli faktörlerden biri kişinin yetenekleridir ve işgörenin iyi performans göstermek için nasıl motive olduğu önemli değildir. Eğer işgörenin yetenekleri bakımından eksiklikleri mevcutsa iyi performans göstermesi beklenmemelidir (Lawler III, 1994: 10).

Oysa performans derecesinin sadece yetenekten ibaret olduğu düşünüldüğünde ise, performans; “doğuştan kazanılmış” + “sonradan eğitim ve deneyimle geliştirilmiş yetenekler” bütünlüğünün doğrusal bir fonksiyonu haline almaktadır. Bu açıdan bakıldığında performansın bir birim arttırılması, bireysel yeteneklerde de o birime özdeş miktarda doğrusal bir artışı, zaman süreci içerisinde bireysel eğitim ve deneyimleri geliştirerek sağlanması zorunluluğunu da beraberinde getirmektedir. Ancak motivasyon bireysel performansa dahil edildiğinde böyle bir zorunluluk ortadan kalmaktadır. Bu gelişme Şekil 58’de yer almaktadır (Kaynak, 1990: 160).

Şekil 58. Performansın Yetenekle İlişkili Doğrusal Fonksiyonu

Kaynak: Kaynak, Tuğray. (1990), *Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi*, İstanbul: Alfa Basım, 2. Baskı, 161. f

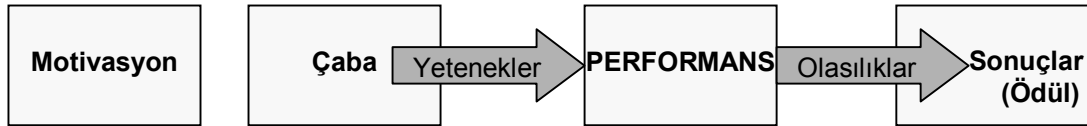
Şekil 59'da ise performansın yetenek ve motivasyonla ilişkili bir fonksiyonu yer almaktadır. Eğer, işgören süreç içinde olumlu bir motivasyon gösterebilmiş ise bu durum yetenekleri de içerdiğinden performans düzeyi yüksek olacaktır (Performans Eğrisi I). İşgören, aynı yetenek derecesinde olumsuz motivasyona uğradığı zaman performans seviyesi düşük olmaktadır (Performans Eğrisi II) (Kaynak, 1990: 161-162).

Şekil 59. Performansın Yetenek ve Motivasyonla İlişkili Fonksiyonu

Kaynak: Kaynak, Tuğray. (1990), *Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi*, İstanbul: Alfa Basım, 2. Baskı, 161.

Vroom'un Beklenti Teorisi'ne, göre motivasyonla performans arasındaki ilişki işgörenin işinde göstereceği çabanın performansla sonuçlanacağı inancına dayanmaktadır (Greenberg ve Baron, 1997: 159). Northcraft ve Neale (1990), motivasyonun çabaya dönüşeceği, çabanın da yeteneklerle şekillenip performansını arttıracaklarını ifade etmektedirler (Şekil 60). Bu süreç içerisinde de işgörenlerin performans artışıyla birlikte gerçekleşecek olan sonuçlara da büyük bir inancı bulunmaktadır. Bu inançlardan en önemlisi üstün performansın ödüllendirilebileceği inancıdır. Eğer işgören işi yapabileceğine ve işin ödüllendirileceğine inanmazsa işine motive olmamakta ve dolayısıyla herhangi bir performans gösterememektedir (Northcraft ve Neale, 1990: 159).

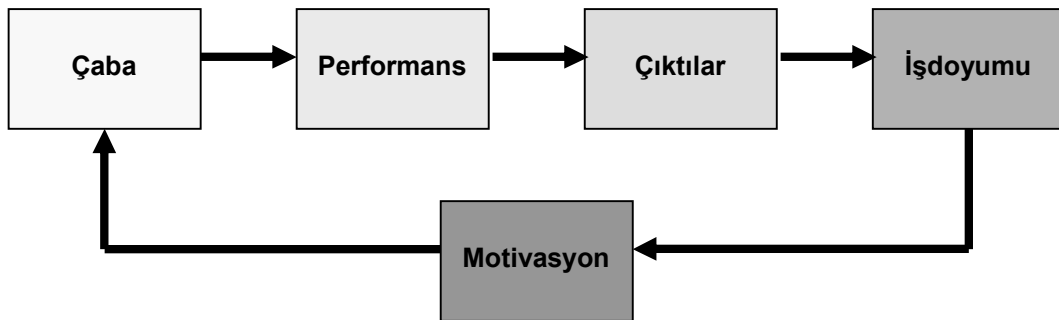
Şekil 60. Beklenti Teorisinde Motivasyon ve Performans İlişkisi



Kaynak: Northcraft, Gregory B. and Neale, Margaret A. (1990), *Organizational Behavior, A Management Challenge*, USA: The Dryden Pres, 159.

Green ve Butkus (1999), işgörende motivasyonun ortaya çıkabilmesi için dört önemli değişkenin olması gerektiğinden bahsetmektedirler. İşgören bir işi gerçekleştirmek için çaba harcamakta ve çabasının sonucu olarak belli bir performans düzeyine ulaşmaktadır. İşgören işini gerçekleştirmek için gösterdiği performansın sonuçlarını alabildiği sürece işinden doyum sağlayacak ve işine tekrar motive olacaktır (Green ve Butkus, 1999: 16). Bu ilişki Şekil 61'de verilmektedir.

Şekil 61. Motivasyon değişkenleri



Kaynak: Green, Thad B. and Raymond T. Butkus. (1999), *Motivation, Beliefs and Organizational Transformation*, London: Quorum Boks, 16.

Öztürk (2002) ise, iş performansının motivasyona, işgörenin içinde bulunduğu koşullara ve yeteneğe bağlı olduğunu ifade etmektedir. Çünkü performans, motivasyon, yetenek ve çevre koşullarının bir fonksiyonudur. Yetenek her insanda doğuştan var olup sonradan eğitimle geliştirilebilir. Çevre koşulları faktörleri ise işletmenin iç ve dış koşullarını içermektedir. Performansı en üst seviyede gerçekleştirebilmek için her işgörenin işini istekle yapması (motivasyon), işini beceriyle yapması (yetenek) ve işini yapmak için doğru amaçlara ve materyallere sahip olması (içinde bulunulan koşullar, çevre) gerekmektedir. Bu koşulların herhangi birinin eksik olması performansın olumsuz yönde etkilenmesine sebep olmaktadır (Öztürk, 2002: 38).

Performans değerlendirmenin motivasyon üzerindeki etkilerinin olumlu olması açısından sürecin etkin yürütülmesi büyük önem taşımaktadır. Performans değerlendirme aracılığıyla işgörenin takdir edilmesi ve motivasyonunun artırılması, bu sürecin doğal bir sonucudur. Çünkü değerlendirme sırasında verilen geri bildirimler, işgörene gerçekleştirdiği faaliyetlerin ve gösterdiği çabaların organizasyon için önemli olduğu mesajını içermektedir. Motivasyonu etkileyen bir diğer konu ise, değerlendirmelerin yöneticiler ile iletişimi düzenli hale getirmesi ve beklentilerin karşılıklı olarak, samimi bir ortamda paylaşılıyor olmasıdır. Bu durum, yönetici ve işgörenin gerçekleşmesi mümkün olan beklentiler üzerinde anlaşmaya varmasına, işgörenin işleri sahiplenmesine ve bunun sonucunda da motivasyonun artmasına neden olmaktadır. Ayrıca, iletişimin düzenli olarak gerçekleşmesi, işgörenin kendini ifade etmesi ve yaşadığı sorunları paylaşması açısından performans değerlendirmenin motivasyon üzerindeki bir başka olumlu etkisi olarak da görülebilmektedir (Kaplan, 2007: 64).

2.1.4. TURİST REHBERLİĞİ

Dünya ekonomisinin en önemli gelir getirici sektörlerinden biri turizm sektörüdür. Turizm sektörünün çekirdeğini ise turist oluşturmaktadır. Turist ister kendi ülkesinde bir başka yöreye, isterse bir başka ülkeye gitmiş olsun, yaşamaya alıştığı, ne yapacağını gayet iyi bildiği çevrenin dışına çıkmaktadır. Bu bilmediği yabancı ortamda bilgiden alışverişe, tavır ve davranışlardan eğlenmeye her konuda yardıma muhtaçtır. Aslında tüm turistler gidecekleri yöre ya da ülke hakkında statik rehberlerden yani rehber kitaplardan, dergi, broşür, video ve benzeri yayımlardan istedikleri bilgileri kolayca alma şansına sahiptirler. Ancak turistlerin çok önemli bir bölümü yine de turist rehberlerinin yani rehberliği meslek olarak seçmiş kişilerin bilgilerinden yararlanmayı tercih etmektedirler (Değirmencioğlu ve Ahıpaşaoğlu, 2003: 1-2).

Rehberin mesleğini benimsemesi, sevmesi, yaratıcı, aktif, araştırmacı, düzenli ve disiplinli olması, yeterli meslek ve genel kültür birikimine sahip olması, iyi bir yabancı dil bilgisinin yanı sıra kendi ana dilini iyi şekilde kullanması, grup üyeleri önünde etkili ve güzel konuşma yeteneğinin olması, onları sıkmadan eşlik etmesi önem taşımaktadır. Turist rehberi, tur sırasında tur operatörü veya seyahat acentesi adına tek yetkili ve sorumlu kişi olduğundan, herhangi bir sorun karşısında en hızlı ve doğru bir şekilde çözüm üretebilmesi ise gerekliliğin ötesinde zorunluluktur. Grubunun beklentilerini koşullar elverdiği ölçüde yerine getirmek, onları mutlu etmek ve memnun ayrılmalarını sağlamak rehberin temel görevlerindedir. Kendisine çeşitli konularda sorulacak sorulara vereceği cevaplar, göstereceği performans, yalnızca çalıştığı tur operatörü ve seyahat acentesinin değil, aynı zamanda ülkenin imajını olumlu veya olumsuz etkileyecektir (Değirmencioğlu, 2003: 23).

Rehberlik mesleğinin temelinde turistlerin seyahatlerini kolaylaştırmak yatmaktadır. Bu nedenle geçmişi oldukça eskilere dayanan bir meslek olmaktadır. Rehberlik mesleğinin geçmişi seyahat acentelerin varlığından önceye gitmektedir. Rehberlik mesleği ilkçağlardan günümüze değin yapılan bir meslek olmakla birlikte mesleğin içeriği zaman içinde farklılıklar göstermiştir (Çirmin, 1995: 9).

Turizm özünde kültürlerarası bir olaydır. Turist ile yerel halkın karşılaştığı her yerde her ortamda ya da her zamanda mutlaka kültürel bir boşluk meydana gelmektedir. Turist rehberleri turist ile yerel toplum arasında meydana gelen bu kültürel boşluğu doldurmakta, turist ve yerel toplum arasındaki kültürlerarası ilişkide, turistlere bilgi aktarmada çok önemli bir rol üstlenmektedirler. Bu bölümde öncelikle turist rehberliğinin tanımına yer verilmiş ve çeşitli araştırmacılar ve yazarlar tarafından yapılan tanımlar incelenmiştir. İkinci olarak turist rehberlerinin turizm sektörü için önemi ortaya konulmaya çalışılmıştır. Çalışmanın üçüncü bölümünde turist rehberlerinin temel işlev ve nitelikleri belirtilmiş ve dördüncü bölümde turist rehberlerinin temel işlev ve niteliklerini yerine getirmesi amacıyla sahip olması gereken özellikler incelenmiştir. Beşinci bölümünde turist rehberlerinin eğitime yer verilmiş, örgün eğitim ve yaygın eğitim olmak üzere iki alt başlık altında rehberlerin eğitimi ele alınmıştır. Altıncı bölümde turist rehberliği mesleğinin özellikleri ortaya konulmaya çalışılmış ve yedinci bölümde turist rehberlerinin turizm sektörü içerisinde çalışma şekilleri incelenmiştir. Çalışmanın son bölümünde ise turist rehberlerinin turizm sektöründe nasıl çalışma koşullarına sahip oldukları ve hangi sorunlarla karşılaştıkları ortaya konulmaya çalışılmıştır.

2.1.4.1. Turist Rehberliği Tanımı

Dünya turizmi, turizme katılanlar ve turizm gelirleri açısından her yıl artış göstermektedir. Uluslararası turizm hareketlerinin gelişimi, turizm destinasyonları arasında uluslararası rekabeti arttırmış ve bu gelişme bir hizmet sektörü olan turizmde hizmet kalitesinde rekabeti ön plana çıkarmıştır. Dolayısıyla insana dayalı hizmetlerin verildiği turizm sektöründe, insanlar

aracılığıyla hizmet kalitesi sağlama ve rekabet etme önemli kavramlar olarak ortaya çıkmaktadır. Bu konuda ev sahibi ülke ve konuk ülke arasında rehberlik mesleğini icra eden turist rehberleri önemli bir aracı rolü üstlenmektedir (Yıldız ve diğerleri, 1997: 7). Turist rehberliğinin amacı, Türkiye'nin turizm zenginliklerinin değerlendirilmesinde Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından belirlenen turizm politikaları çerçevesinde katkı sağlamaktır. Turist rehberliği faaliyeti, diğer turizmcilere kanunlarla verilen mesleki faaliyet alanı ve hakları saklı kalmak kaydıyla, her türlü bireysel ve grup halindeki turistin gezdirilmesini ve bu kapsamdaki destek faaliyetlerini içermektedir (Yenen, 2002: 259). Ap ve Wong (2001) ise turist rehberlerinin iş tanımlamasını; üzerinde uzmanlaşılan dil bilgisi, ziyaret edilen ülkenin kültürel ve coğrafi çekiciliklerini anlatma kabiliyeti, turistlerin ziyaretini turdan deneyime aktarma yeteneği olarak yapmaktadırlar (Ap ve Wong, 2001: 551).

Rehberlik genel anlamda yol göstericilik, insanları bilmedikleri bir konuda veya yerde ulaşmak istedikleri noktaya götüren doğru yolun gösterilmesi, rehberde yol gösteren, kılavuzluk eden kişidir. Turist rehberi, ülkeyi yerli ve yabancı turistlere en iyi biçimde tanıtacak, onlara gezileri süresince yardımcı olacak, doğru bilgileri verebilecek, Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın vermiş olduğu yetki belgesine sahip kişidir (TUREB, 2006: 246).

Turizm sektöründe bir işin, mesleğin veya hizmetin yerine getirilmesi ile ilgili olarak Türk mevzuatının şart koştuğu yeterliliklere haiz gerçek kişiler, çeşitli kanun, yönetmelik ve iç genelgelerle rehber olarak adlandırılmaktadır. Rehber kelimesi kavram olarak kılavuz, birinin doğruyu bulmasına yardımcı olan, yol gösteren kimse, şey ya da delil anlamına da gelmektedir (Demircan, 2007: 5).

Turist rehberleri, genellikle turizm sektöründe çalışan başka görevlilerle karıştırılmaktadırlar. Bu karışıklığın önlenmesi amacıyla turist rehberlerinin kimler olmadığının öncelikle ortaya konulması gerekmektedir. Buna göre turist rehberleri aşağıda yer alan ifadelerde belirtilen kişiler

değillerdir (Tosun ve Temizkan, 2004: 353; Yelkenkaya ve Hakgüden, 2005: 141-142).

- Bir müzenin önünde turistlerle iletişim kurup onlara müze hakkında bilgi verme bahanesi ile yaklaşan, ancak asıl amacı yabancı dilini geliştirmek ya da turistleri yakındaki bir mağazaya götürebilmek olan kişiler,
- Bir tatil köyüne ya da bir otele grup transferi yapan, çoğunlukla stajyerler,
- Bir seyahat acentasında çalışan ancak Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından verilen belgeyi almamış, gruba gezmek amacıyla eşlik edenler veya “information” memuru belgeliler,
- Yabancı bir tur operatörünün bir çalışanı olarak Türkiye'ye gelen, acentası adına ziyaretçilere bilgi veren, çoğunlukla ülkemizde çalışma izni olmadan kaçak çalışan yabancı uyruklu kişiler, turist rehberleri değildirler ve bunlar kaçak rehber olarak adlandırılmaktadırlar.

25 Kasım 2005 tarih ve 26004 sayılı Resmi Gazete'de yayınlanan Profesyonel Turist Rehberliği Yönetmeliği'ne göre; turist rehberleri, Profesyonel Turist Rehberliği Yönetmeliği'nde belirlenen usul ve esaslara uygun olarak rehberlik mesleğini icra etme yetkisini kazanmış olup, yerli veya yabancı turistlere, turistlerin gezi öncesinde seçmiş oldukları dil ile uyumlu olmak üzere, rehberlik kimlik kartlarında belirtilen dillerde rehberlik eden, onlara tanıttıkları bölgenin kültürel ve doğal mirasını aktaran, gezi programının; tur operatörü veya seyahat acentesinin yazılı belgelerinde tanımlandığı ve tüketiciye satıldığı şekilde yürütülmesini sağlayan ve gezi programını seyahat acentesi adına yöneten kişileri ifade etmektedir.

Dünya Rehberler Federasyon Örgütü'nün (WFTGA) tanımına göre; turist rehberleri; turistlere seçtikleri dilde liderlik yapan, bulunduğu bölgenin kültürel ve doğal miraslarını onlara tercüme eden ve bulunduğu bölgenin uygun bir yönetimi tarafından kabul edilmiş donanımına sahip kişilerdir (<http://www.wftga.org>). Turist rehberi konusunda pek çok tanım bulunmasına rağmen, uluslararası kabul görmüş bir tanım Avrupa Turist Rehberleri Birliği Federasyonu (EFTGA) tarafından 1998 yılında yapılmıştır. Bu tanıma göre

turist rehberi; yurtiçi ya da yurtdışından gelen grup ya da bireysel ziyaretçilere, onların tercihleri doğrultusundaki bir dilde, bir bölge ya da şehirde bulunan anıtlar, müzeler, doğal ve kültürel çevre ve tarihi yerlerde kılavuzluk eden ve eğlendirici bir yorumla bunları ziyaretçilerine aktaran kişidir (Ap ve Wong, 2001: 551).

Ap ve Wong (2001: 551-552), turist rehberini, gruplara tercüme ve yorum sağlayarak önemli bölgelerde liderlik yapan, isteklerin, bilginin, kişilik niteliklerinin, yüksek standartlarda yönetme ve etik ilkelerini içeren insani karakterlerinin etkili bir birleşimidir şeklinde tanımlamaktadır. Bu tanımda rehberin kişisel özelliklerinin önemi ve turist rehberinin yaptığı işi oluşturan önemli bileşenleri üzerinde durulmuştur. Rehberlik mesleğinin başarıyla yerine getirilmesinin sırrı, mesleğinin ve hizmetin sunulduğu insanların sevilmesidir. Yani rehberler mesleklerine tutkuyla bağlanmalı ve her bir ziyaretçisine titizlikle ilgi göstermelidir. Turist rehberliği sadece bilgi transferi değil aynı zamanda da ziyaretçilere ilgi ve içten gelen bir tavır sergilemektir.

Hacıoğlu'na (2000: 169) göre, rehber, paket tur seyahatinin gerçekleşmesinden sorumlu kendisine verilen programı uygulayıp, müşterilerine yardımcı olan, yöreler ve tarihi eserler hakkında bilgi veren kişidir. Diğer bir tanıma göre turist rehberi, bir ülkeyi gezen yabancı turist gruplarıyla gelişlerinden dönüşlerine kadar bir arada olan, doğrudan ve en uzun süreyle ilişki içerisinde bulunan ülke vatandaşıdır (Demirkol ve Ekmekçi, 2005: 62). Turist rehberinin tanımı yapılırken daha çok yaptığı çeşitli turlar vurgulanmaya çalışılmıştır. Tanıma göre, turist rehberi, turistlere, ziyaretçi ve konuklara eşlik ederek; sit alanları, müzeler, anıtlar, türbeler, mabetler, tarihi eserler ve kalıntılar, folklor, kültür, sanat eserleri, el sanatları, hatıra eşyaları, eğlence yer ve olanakları hakkında doğru bilgiler verip gezdiren, gerektiğinde yaylacılık, dağ ve doğa yürüyüşleri, su sporları, avcılık, kayak, mağaracılık, ornitoloji, paraşütçülük, botanik, bisiklet ve at turlarını kapsayan çeşitli spor türlerinin uygulanmasına yardımcı olan kişidir (Ahipaşaoğlu, 2001: 91). Leclerc ve Martin (2004: 182), turist rehberlerini; ziyaret edilen bölgeler, fotoğraflanan yerler, karşılaşılan insanlar ve otobüsün

penceresinden görülen manzaralar hakkında bilgi sağlayan ve yorumsal hikâyeler anlatan kişiler olarak tanımlamaktadırlar.

Bir turist rehberi seyahat sektöründe çalışan ve turistleri sınırlı zaman içerisinde gezi turlarına götüren kişidir. Turist rehberliği ile ilgili ilk sistemli çalışmaları gerçekleştiren Holloway (1981), turist grubuna liderlik etme görevinin pek çok isim altında ifade edildiğini vurgulamaktadır. Farklı araştırmacıların tanımladığı “tur rehberi”, “yerel rehber” ya da “tur koordinatörü” gibi pek çok turist rehberi terimi bulunmaktadır (Zhang ve Chow, 2004: 82). Bununla birlikte turist rehberleri için tur rehberi, şehir rehberi ya da nokta rehber gibi pek çok ifade, anlam veya sembol bulunmaktadır. Ayrıca, tur yöneticisi, eşlikçi, tur eşlikçisi ya da tur lideri gibi farklı yaklaşımlar da mevcuttur (Dahles, 2002: 785).

Turist rehberi üzerine yapılan çalışmalarda, turist rehberinin rolü ve fonksiyonları hakkında farklı tanımlara yer verilmiştir (Zhang ve Chow, 2004: 82). Turist rehberi; bilgi aktarıcı, bilgi çeşmesi; öğretmen ya da eğitici, turist deneyimlerini yönlendiren ya da turistleri motive eden, arabulucu, ülkesi için bir misyoner ya da büyükelçi, diplomat, grubun animatörü ya da analizcisi, dert ortağı, çoban, grubun lideri ya da disipline eden kişi, danışman ya da akıl hocası, anlatıcı, dinleyici, sosyolog, psikolog, yol gösterici, kültürel aracı, aktör, denge unsuru, bakıcı ya da gözetmen, katalizör, yorumcu ya da çevirmen, satış elemanı, organizatör, kurye, yönetici vb. olarak tanımlanmaktadır (Holloway, 1981; Ap ve Wong, 2001: 552; Dahles, 2002: 785; Cohen ve diğerleri, 2002: 920; Leclerc ve Martin, 2004: 184; Zhang ve Chow, 2004: 82; Salazar, 2005: 629; Bowie ve Chang, 2005: 305; Güzel, 2007: 5; Yenen, 2007: 925).

Zhang ve Chow (2004: 82), araştırmalarda turist rehberleri ile ilgili kullanılan farklı ifadeleri ve tanımları bir çizelge içerisinde toplamışlardır. Bunlar Çizelge 7’de yer almaktadır.

Çizelge 7. Turist Rehberlerinin Görevlerine Yönelik Yapılan Tanımlar

Tanım	Araştırmacı	Yıl
Aktör	Holloway	1981
Elçi	Hooloway	1981
Denge unsuru	Schmidt	1979
	Pearce	1982
	Fine ve Speer	1985
	Holloway	1981
Bakıcı/Gözetmen	Fine ve Speer	1985
Katalizör	Holloway	1981
Kültür Sımsarı	Holloway	1981
	Katz	1985
Bilgi Aktarıcı	Holloway	1981
	Hughes	1991
Aracı	Schmidt	1979
	Ryan ve Dewar	1995
Yorumcu / Çevirmen	Almagador	1985
	Holloway	1981
	Katz	1985
	Ryan ve Dewar	1995
Lider	Cohen	1985
	Geva ve Goldman	1991
Arabulucu	Schmidt	1979
	Holloway	1981
	Cohen	1985
	Katz	1985
Organizatör	Van den Berghe	1980
	Hughes	1991
	Pearce	1982
	Schuchat	1983
Satış Elemanı	Fine ve Speer	1985
	Gronroos	1978
	Schmidt	1979
Öğretmen	Holloway	1981
	Pearce	1982
	Fine ve Speer	1985
	Manchini	2001

Kaynak: Zhang, Hanqin and Q. Ivy Chow. (2004), Application of Importance-Performance Model in Tour Guides' Performance: Evidence From Mainland Chinese Outbound Visitors in Hong Kong, *Tourism Management*, 25, 83.

Turist rehberlerine yönelik yapılan diğer tanımlar ise şunlardır (Ap ve Wong, 2001: 552; Yu ve diğerleri, 2001: 77; Dahles, 2002: 784-786; Cohen et. al., 2002: 919-921). Turist rehberleri;

- Sorumluluğu üstlenen liderlerdir,
- Ziyaretçiler ve yerel halk arasında arabulucu ya da kültür simsarlığı görevini üstlenirler,
- Servis kalitesini, turist deneyimlerini, kalış sürelerini etkileyerek yerel halkın ekonomisine katkı sağlamaktadırlar,

- Turistlere ziyaret ettikleri yerleri anlamaları için yardımcı olan öğreticilerdir,
- Ziyaretçilerin tekrar gelmesini sağlayacak şekilde destinasyonu tanıtan ve misafirperverliği geliştiren elçilerdir,
- Ziyaretçiler için konforlu bir çevre yaratan ev sahipleridir,
- Yukarıda sayılan farklı rollerin nasıl ve ne zaman yerine getirileceğini bilen servis elemanlarıdır.

Cohen (1985)'e göre turist rehberleri “rehber” ve “danışman” olarak ikiye ayrılmaktadır (Cohen ve diğerleri, 2002: 919). “Rehber”ler kendilerini yolları ve çekim merkezlerini göstermekle sınırlamaktadırlar. Onlar turistlerin daha önce hiç bilmediği, deneyim yaşamadığı bölgelerde ve çevrede yol gösteren ve turistlere öncülük eden coğrafi rehberlerdir. Bu kategoride bulunan rehberler şehir merkezlerinden çok, vadi, dağ gibi ulaşılması güç alanlarda çalışmaktadırlar. Bu rehberler zorlu parkurlarda yol bulmanın yanı sıra yerel halkın misafirperverliğinden ve iyi niyetinden de emin olmak durumundadır. Bu rehberleri alan kılavuzu olarak da isimlendirmek mümkündür. “Danışmanlık” görevi ise bir öğretici, eğitmen ya da tavsiye edici gibi anlamlara da gelmektedir. Danışmanlar turistlere ilgi çekici nesnelere açıklamanın yanı sıra nerede ve nasıl davranmaları gerektiğini de açıklamaktadırlar. Danışmanlar kendi kişisel tercihlerine, mesleki deneyimlerine ya da kendinden deneyimli olanların yönlendirmelerine göre ilgi alanlarını seçebilmektedirler. Bu kategorideki rehberlerin anlatımları tarihsel olaylar, mimari yorumlar ya da kültürel bilgilendirme üzerinde yoğunlaşmaktadır. Danışman rehberlerin profesyonel kariyerlerinde organizasyondan, uygulamadan ya da eğlenceden daha önemlisi bilginin kendisidir. Bilgi ya da bilgilendirme bu tür rehberler için önemli bir unsurdur. Bu rehberler daha çok rehberin aksine kurulu bir yerde çalışırlar, yeni yerler keşfetmeye çalışmazlar ya da yeni hikayeler üretmezler. Rehberler daha çok doğa kaynaklı turizm yerlerinde baskındır. Danışmalar ise çoğunlukla bilgi aktarımı açısından zengin bölgelerde çalışmayı tercih etmektedirler. (Dahles, 2002: 785-786).

Cohen (1985), rehberlerin (yol gösterici) çoğunlukla gençlerden oluştuğunu, henüz gelişmemiş bölgelerde ve çoğunlukla da doğaya dayalı turizm türlerinde yoğunlaştığını belirtmektedir. Turist rehberlerinin danışman kategorilerinde yer alan rehberler ise gelişmiş bölgelerde ve özellikle kültür açısından zengin yörelerde yoğunlaşmaktadır. Cohen (1985) rehberin görevinin turistin deneyiminin tedarik yönünden ziyade deneyiminin şekillenmesine, yol göstericilikten ziyade danışmanlığa dönüşmesine ve profesyonel hayatının bir gereği olarak da iletişim yeterliğine yoğunlaşmasına dikkat çekmektedir. Bu tanıma göre rehberleri sadece çeviri yapan kişiler değil de, turistlerin başka kültürleri tanımasını ve seyahat deneyimi kazanmalarını sağlayan, turistlerin başka kültürleri görmesini, duymasını, koklamasını, tatmasını ve hissetmesini sağlayan kişiler olarak görmek gerekmektedir (Dahles, 2002: 786).

2.1.4.2. Turist Rehberlerinin Turizm Sektörü İçin Önemi

1980'li yıllardan itibaren Türkiye'de önemini daha da hissettirmeye başlayan turizm olgusu, büyük bir hızla gelişimine devam etmektedir. Bu gelişim sürecinde, ülke turizminin daha iyi noktalara ulaşmasında turist rehberleri önemli bir paya sahip olmaktadır (Tosun ve Temizkan, 2004: 353). Günümüzde de turist rehberleri, sektörün vazgeçilmez dinamiklerinden biri haline gelmiştir. Özellikle kitle turizminin artış gösterdiği son yıllarda seyahat amacı ne olursa olsun seyahat acentalarına olan talep artmakta ve dolayısıyla turist rehberlerine olan talep de artmaktadır. Çünkü kataloglarla, broşürlerle, fuarlarla, diğer tanıtım ve reklam araçlarıyla kazanılan müşterilerin, sürekli müşteri haline gelebilmesinde turist rehberlerinin rolü yadsınamayacak kadar büyüktür. Beş yıldızlı bir hizmeti bir turist rehberiyle daha kaliteli bir hale getirmek mümkün olduğu gibi, çok kalitesiz bir düzeye de getirmek mümkündür (Batman ve diğerleri, 2000: 3). Yani turistlerin turdan memnun olmaları veya turun hayal kırıklığı olması turist rehberinin elindedir (Tosun ve Temizkan, 2004: 357). Bu yüzden bir turist rehberi ülke turizminin aynası konumundadır. Araştırmacılar da, turizmin gelişmesinde ve turistlerin satın aldıkları turların turistik deneyime dönüşmesinde, rehberlik hizmetinin

ve turist rehberlerinin anahtar unsur olduğunu ortaya çıkarmışlardır (Cohen ve diğerleri, 2002: 920).

Seyahat işletmelerinin özellikle paket turlarda bir araya getirdikleri ulaştırma, biletleme, yeme-içme, konaklama, eğlence, müze ve ören yeri gibi hizmetlerin eyleme dönüştüğü anlarda, bütün yetki ve sorumluluk turist rehberlerinde olmaktadır. Böylece turizm alanında faaliyet gösteren işletmeler ve rehber dışındaki diğer işgörenler turistlerle her zaman doğrudan iletişim kurma imkânı bulamazken turist rehberleri, turistlerle doğrudan iletişim kurabilme imkânına sahip olmaktadır (Zengin ve diğerleri, 2004: 366). Özellikle organize turlarla ülkeye gelen bir turist en uzun süre beraber olduğu ve en çok etkilendiği kişi turist rehberidir. Turisti havaalanında karşılayan ve gezi bitiminde uğurlayan kişi de turist rehberidir (Genç, 1992: 216; Karaçal ve Demirtaş, 2002: 177). Bu nedenle turist rehberlerinin davranışları, toplum ve ülke hakkında fikir ve bilgi vermektedir. Ülkeyi ve halkı yabancılara karşı kendi kimliği ile temsil etmek en büyük sorumluluklardan biridir. Turizm sektörünün başarısı büyük oranda turist rehberlerinin performansına bağlıdır. Turist rehberleri turistlerin kararlarını etkileyen ve turunu tamamlamasını ya da yarıda bırakmasına neden olan en ön safta yer alan işgörenlerdir. Turist rehberleri ülkenin tanınırlığı, imajı ya da turizm sektörünün başarısı için gerekli olan hizmet kalitesini turistlere sunulmasını sağlayan kişilerdir (Ap ve Wong, 2001: 551; Zhang ve Chow, 2004: 81; Avcıkurt, 2009: 82).

Turist rehberlerinin rolü sadece turun operasyon aşamasıyla sınırlı kalmamaktadır. Rehberler aynı zamanda turların satın alınma aşamasında, tüketim sürecinde ve tüketim sonrası süreçte de önemli fonksiyonlara sahip olmaktadır (Zengin ve diğerleri, 2004: 367). Turun tüketimi aşamasında turistlerle yoğun iletişime geçen, acenta-turist ilişkisinde acentayı her yönüyle temsil eden ve acenta adına bazı yetkilere sahip olan rehber, turist üzerinde sahip olduğu etkileme gücüyle, turistleri turlardan memnun bırakabilmekte ve tur satışlarının artmasında önemli ölçüde etki etmektedirler (Demirkol ve Ekmekçi, 2005: 60). Zhang ve Chow (2004: 82)'da bir sonraki turu satan kişinin rehber olduğunu ifade etmektedirler. Onlara göre, turist rehberleri

destinasyonda sunulan hizmetten turistlerin memnun kalması ile sorumludur. Rehberlerin performansı yeni bir iş dünyası oluşturma ya da var olan iş dünyasının devamını sağlamanın yanında kendi işletmelerinin ve hatta destinasyonun imajını da etkilemektedir.

Ülkelerarası yoğun rekabetin yaşandığı turizm sektöründe ülkeler kendi ülkelerinin tercih edilen destinasyon olması için farklı stratejiler geliştirmektedirler. Bu bağlamda ülkelerin sahip olduğu imaj da potansiyel ziyaretçilerin tatil tercihini etkilemekte ve ülkeler için önemli bir rekabet stratejisi olmaktadır. Bir ülke için olumlu imaj yaratma yöntemlerinden biri, ülkeye gelen turistlerin, ülke hakkında ayrıntılı bir şekilde bilgilendirilmeleri ve bilinçlendirilmeleridir. Ülkenin tanıtımını yapıp, olumlu imaj yaratabilecek kişiler ise turist rehberleridir. Bu nedenle olumlu imaj yaratmada turist rehberleri büyük önem taşımaktadırlar (Köroğlu ve Güzel, 2007: 701). Bu durum turist rehberlerinin turun beğenilmesi ve destinasyonun seçilmesi açısından payının çok büyük olduğunu göstermektedir (Demirkol ve Ekmekçi, 2005: 60).

Turist rehberleri, turizm sektöründe çok büyük görev ve sorumluluklar yüklenmektedirler. Turistler, karşılanmalarından uğurlanmalarına kadar sürekli yakın ilişkide bulunacakları rehberlerinden görecekları ilgi ve içtenlik dolu bir misafirlik duygusu ile sunulan hizmet sayesinde kendilerini rahat ve huzurlu hissetmektedirler (Tosun ve Temizkan, 2004: 356). Pek çok araştırmada turist rehberlerinin görevi, bilgi veren ya da bilgi aktarıcı üzerine odaklanmaktadır. Oysa turist rehberleri, tarihi yerleri aydınlatma ve yorumlama görevleri gereği de turizmde kritik bir öneme sahiptirler (Dahles, 2002: 784). Turistler gittikleri yerleri sadece otobüsten seyretmekle kalmamakta aynı zamanda da tur rehberinin anlatımlarıyla ve yorumlamalarıyla gördüklerini daha da anlamlandırmaktadırlar. Böylelikle tur rehberinin tur grubuyla olan iletişimi hem grup moralini yükseltmekte hem de sosyal etkileşim sağlamaktadır (Zhang ve Chow, 2004: 82). Aynı zamanda rehberler turistlerin kendi ülkeleri dışındaki ülkelerde yaşayabilecekleri yabancılığı ortadan kaldırmaktadırlar. Rehberler tarafından hassasiyetle

yönetilen turistler, ziyaretlerinden yaşadıkları deneyimi kültürel temasın ödülü olarak görebilmektedirler (Dahles, 2002: 784).

Turist rehberliğine yönelik yapılan farklı çalışmalarda da sıklıkla turist rehberlerinin arabulucu faaliyetleri üzerine güçlü bir vurgu yapılmaktadır. Turist rehberlerinin arabulucu faaliyetleri; yerel halk ve ziyaretçiler arasında, tur operatörü, seyahat acentaları ya da ziyaretçiler arasında, yabancı tur lideri ile yerel pazarda ve otelcilik sektörü ile turistler arasında gerçekleşmektedir. Turist rehberleri paranın, hizmetlerin, ulaşılabilirliğin ve bilginin yayılmasına katkıda bulunarak farklı gruplar ve insanlar arasında köprüler kurmaktadır (Dahles, 2002: 784). Leclerc ve Martin (2004), turist rehberlerinin turizm sektörü içinde kültürlerarası etkileşimi sağlamada önemli bir rol oynadıklarını ifade etmektedir (Leclerc ve Martin, 2004: 182). Turist rehberleri, seyahat edenlerle, tarihi ve kültürel miras arasında da bağ kurmakta, onların doğal ve toplumsal yaşamı, geçmişi ve bugünü anlamalarına yardımcı olmaktadır. Turizm sektörünün belki de insanla, çevresel, toplumsal ve kültürel ihtiyaçlarla en ilişkili ayağını rehberler temsil etmektedirler. Ayrıca konumları onlara seyahat edenin davranışını yönlendirebilme olanağını da vermektedir. Bütün bu nitelikleri turist rehberlerine sürdürülebilir turizm açısından önemli sorumluluklar yüklemektedir (Taylı 2003: 16).

Turist rehberleri, destinasyonun tanıtımında, turist deneyimlerinin kalitesini ve kalış sürelerini etkilemede ve yerel halka ekonomik yarar sağlamada stratejik bir öneme sahiptirler. Kültürel mirasa dayalı turizm hareketlerinin yoğunlaştığı bölgelerde yüksek standartlarda bilgiye sahip turist rehberliği hizmeti talep edilmektedir. Rehberlerin bilgi aktarmasında, açıklamalar yapmasında ve hikayeler geliştirmesindeki rolü son zamanlarda pek çok araştırmaya konu olmuştur. Sektör, medya, hükümet yetkilileri rehberlerinin görevinin karşılama ve bilgilendirmeden öte olduğunu vurgulamaktadırlar. Turist rehberlerine ziyaret edilen yerin önemini vurgulaması ve ziyaret yerlerinin, bölgenin ve ülkenin penceresi olması amacıyla halkla ilişkiler misyonu verilmiştir (Dahles, 2002: 783). Bir anlamda ülkeyi temsilen gönüllü elçi olan turist rehberlerinin birebir tanıtımda ne kadar

etkin olabileceği bir gerçektir. Türkiye'nin turizmde bugüne kadar olması gereken yere gelememesinin nedenleri sıralanırken “tanıtım yetersizliği” daima ilk sıralarda sayılmaktadır (Batman ve diğerleri, 2000: 3). Bu nedenle, turist rehberleri turistlerin tur organizasyonundan ve seyahat deneyimlerinden memnun kalması Türkiye ve Türk imajının, Türk kimliğinin, tarihinin, doğal zenginliğinin tanıtılması gibi konularda son derece önemli ve belirleyici bir rol oynamaktadırlar. (Tosun ve Temizkan, 2004: 353; Zengin ve diğerleri, 2004). Turistin olumsuz ön yargılarının değişmesinde, yanlışların düzeltilmesinde ve eksik bilgilerin tamamlanmasında rehberin sözlü sunumu, yazılı kaynakları tanıtması, ilgili kurumlara atıfta bulunması ve turistlerle sıcak diyalog kurması, ülkenin tanıtımından, turistin tatilinden doyum sağlamasına, olumsuz değer yargılarının silinmesine kadar birçok konuda katkı sağlayacaktır (Soykan, 2002: 100). Bu nedenle, Cumhuriyetin ilk yıllarında sadece yabancı dil bilen azınlıklar tarafından icra edilen turist rehberliği mesleği, günümüzde profesyonel bir meslek dalı olarak üzerinde durulması ve büyük önem verilmesi gereken bir konu haline gelmiştir (Batman ve diğerleri, 2000: 23).

2.1.4.3. Turist Rehberlerinin Temel İşlev ve Nitelikleri

Uluslararası Tur Yöneticileri Birliği'ne göre bir turist rehberinin görevi; ziyaretçi gruplarına ya da bireysel ziyaretçilere, ziyaret edilen yerlerde, bölge ya da şehirde rehberlik yapmak; ziyaretçilerin tercih ettikleri dilde kültürel ve doğal mirası ve çevreyi yorumsal ve eğlenceli bir biçimde anlatmaktır. Rehberler; turistler, sosyal çevre, ulaşımın sağlaması, sorunlara çözüm bulunması, turistleri zorluklardan kurtarma ve turistler için çevrenin güvenilir hale getirilmesi arasında bir arabulucu vazifesi ve turistler ile bilinmeyen bir çevre arasında bir köprü vazifesi görmektedirler (Zhang ve Chow, 2004: 82).

Turist rehberi, ulaştırma, konaklama ve ağırlama hizmetlerinin tümüne ve her aşamasına ilişkin profesyonel bilgi sahibi olmak zorundadır. Çünkü turistlerin karşılaştığı sorunları gidermek ve bu sorunların yeniden ortaya çıkmasını engellemek durumundadırlar (Yenen, 2002: 257). Ayrıca, bir ülkeden turistin memnun olarak ayrılmasında rol oynayan faktörlerden biri de

rehberler tarafından doğru ve yeterince bilgilendirilmesidir (Soykan, 2002: 100). Turiste, beklentilerine uygun çeşitliliğin sunulmasında, onlarla birebir ilişki kuran, yönlendiren ve sorunlarının çözümünde yardımcı olan kişilere duyulan gereksinim oldukça önemlidir. Turist rehberleri, Türkiye'yi doğası ve tarihsel zenginlikleri ile birlikte turistlere en iyi biçimde tanıtmının ve sevdirmenin yanı sıra Türkiye'nin iç ve dış siyasetinden sosyal ve etnik yapısına kadar çok değişik yönlerini, zenginliklerini de doğru bir şekilde anlatmak ve görsel kılmak gibi çok önemli görevler üstlenmişlerdir (Gündüz, 2002: 243-244). Turist rehberleri turistlere seyahatleri süresince eşlik ederek onların seyahat organizasyonunu kolaylaştırmakta, seyahatlerinin mümkün olduğunca sorunsuz ve zevkli geçmesini sağlamakta ve gezilen görülen yerler hakkında doğru bilgiler vermektedirler. Bunun için bir taraftan turistlerin memnuniyet düzeylerini belirlerken diğer taraftan verdikleri bilgilerle, tutum ve davranışlarıyla Türkiye'nin ve Türk insanının imajını yansıtmakta ve belirlemektedirler. Bu açıdan turist rehberi, memleketlerine dönen ziyaretçilerin tekrar gelmeleri açısından oldukça önemli bir yer tutmaktadır (Kuşlivan ve Çeşmeci, 2002: 235-236). Turist rehberinin, sorumluluğu sadece turistin kendini rahat ve iyi hissetmesinin, beklentilerinin karşılanmasının sağlanması ile sınırlı olmamaktadır. Yani, sorumluluğu yalnızca turistlere karşı değildir. Rehber tur boyunca acentanın da temsilcisidir. Ayrıca, kültürel ve doğal mirası korumakla da görevlidir (TUREB, 2004: 252).

Yıldız, Kuşlivan ve Şenyurt'a (1997) göre ise, rehberlerinin temel işlevleri altı başlık altında toplanmaktadır. Bunlar Çizelge 8'de gösterilmektedir. Buna göre turist rehberlerinin sahip olması gereken temel işlevler; iletişim, yönetim, tanıtmaya ve bilgilendirme, eğlendirme, olağanüstü durumlara baş edebilme ve hakkaniyet sağlamadır (Yıldız ve diğerleri, 1997: 11). Bu nedenle turist rehberleri yüksek düzeyde profesyonel beceri ve yeteneği aynı zamanda da zengin yerel kültür bilgisine sahip olmak zorundadırlar. Turist rehberliği, kültür arabuluculuğu, hiç bilinmeyen ülkelere ya da bölgelere ulaşılmasını sağlayan yol göstericiliği, bir araştırmacı olarak hizmet eden danışmanlığı gibi pek çok profesyonel kariyer unsurlarını

oluşturan kapsamlı bir uzmanlık alanının varlığını içermektedir (Dahles, 2002: 784).

Çizelge 8. Turist Rehberlerinin Temel İşlev ve Nitelikleri

Rehberlerin Temel İşlevleri	Nitelikleri
İletişim	- Sözlü yazılı bilgi becerisi (kendi dilinde en az bir yabancı dil bilgisi) - Bireyler arası iletişim becerisi
Yönetim	- Planlama - Organizasyon - Liderlik - Koordinasyon - Denetim Becerileri
Tanıtma ve Bilgilendirme	- Tanıttığı turizm mahallini tüm yönleriyle tanıma, anlama ve sevme
Eğlendirme	- İnsanları anlama ve hoş görme - Dışa dönük ve sosyal olma - Esprili olma
Olağanüstü Durumlarla Baş Edebilme	- Teknik bilgi ve beceriler - Soğukkanlı ve dayanıklı olma
Hakkaniyet Sağlama	- Hukuk bilgisi - Dürüst davranma - Hakkaniyet ve iş ahlakı duygusu

Kaynak: Yıldız, Rifat, Salih Kuşluvan ve Yücel Şenyurt. (1997), *Turist Rehberliği Öğretiminde Yeni Bir Model: Nevşehir Turist Rehberliği Bölümü Programı ve Değerlendirilmesi*, Erciyes Üniversitesi Nevşehir Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu Hafta Sonu Semineri IV, 11.

Tüm bunların yanında turist rehberleri, kültür aracısı olarak önemli görevler üstlenmekte ve turistler ile yerel halk arasında iletişim sağlaması bakımından önemli bir hizmet vermektedir (Leclerc ve Martin, 2004: 181). Kültürlerarası oluşumlarda, genellikle ziyaretçi ile ziyaret edilen arasında kültürel bir boşluk meydana gelmektedir. Ziyaretçiler pek çok nedenden dolayı rehberli turlara katılmakta ya da rehberlik hizmetinden faydalanmaktadırlar. Yeni bir kültür deneyimi yaşamak istemek ya da yabancı bir ülkede bulunmanın zorluklarından sakınmak, yabancı ziyaretçilerin rehberlik hizmeti kullanma nedenlerinin merkezini oluşturmaktadır. Pek çok araştırmacının da kabul ettiği gibi rehberlik hizmetinin performansı turist deneyimlerini etkilemektedir. Örneğin rehber, ziyaretçilerin nereye gidecekleri, ne görecekleri ya da ziyaretçilerin yerel kültürün hangi yönleriyle ilişki kuracakları konusunda büyük bir etkiye sahiptirler. Turist rehberleri turistlerin deneyimlerinin geliştirilmesinde oynayacakları önemli rolün yanı sıra, yerel kültür ve ziyaretçiler arasında da kültür arabuluculuğunun sağlanmasında doğrudan rol oynamaktadırlar (Yu ve diğerleri, 2001: 77).

Turist rehberlerinin kültürel arabuluculuktaki başarısı (ziyaretçi ile yerel halk arasında olumlu etkileşim kurma başarısı, stres faktöründen uzak ilgi çekici ve ödüllendirici bir kültürlerarası seyahat deneyimi yaşatma başarısı) temelde üç faktöre dayanmaktadır. Bunlar turist rehberlerinin bilgisi, tutumları ve kişilerarası iletişim becerileridir. Bunlar aynı zamanda bilişsel, duygusal ve davranışsal faktörler olarak da ifade edilebilmektedirler (Yu ve diğerleri, 2001: 78).

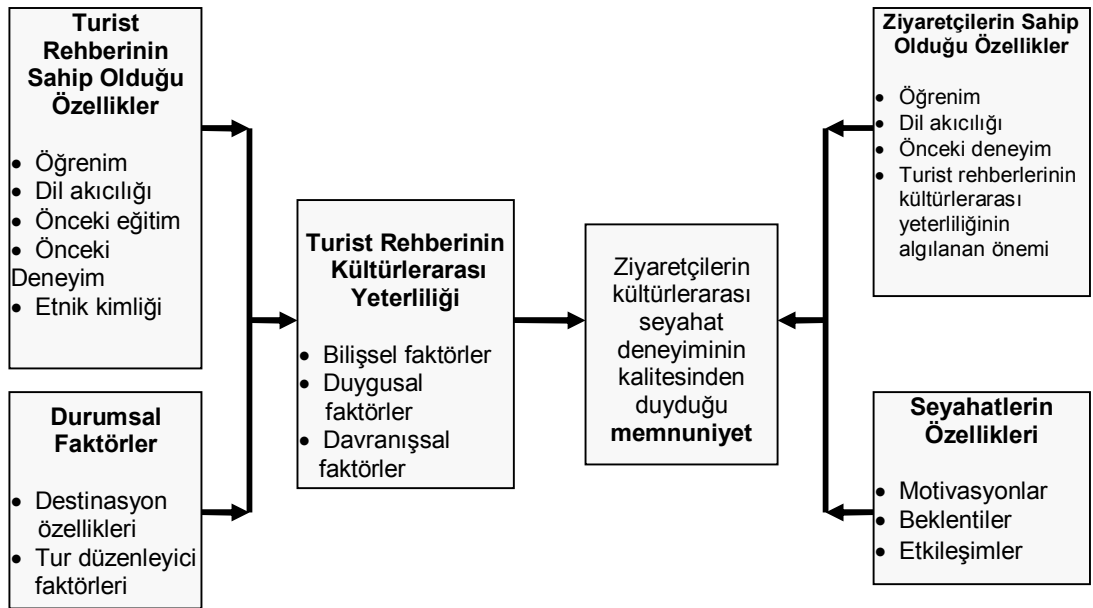
Bilişsel Faktör: Turist rehberleri, turist bölgeleri ve çekim yerleri hakkında geniş bilgiye sahiptirler. Bununla birlikte tura katılan ziyaretçilerin beraberinde getirdikleri kültür yanında rehberlerin yorumladıkları kültür hakkında da sağlam bilgiye sahip olmaları gerekmektedir. Rehberlerin, kültürel değerleri, dili, iletişim şekilleri, gelenekleri ve sanat değerlerini içeren kültür bilgisi, ziyaretçilerine derin bir destinasyon görüşü kazandırarak onların destinasyon hakkında neyin gerçek ve güvenilir olduğu konusunda değerlendirmeler yapmalarını sağlamaktadır. Böyle turist rehberleri, ziyaretçilerin değer yargılarını da dikkate alarak onların yerel kültürü anlamalarına ve kabul etmelerine yardımcı olmaktadır. Aynı zamanda ziyaretçilerin yerel halkın normlarını ve düşünce tarzlarını da dikkate alarak nasıl davranmaları gerektiği konusunda da bilgi vermektedirler. Bir rehberin yabancı dil bilgisi de kültürel aracılıkta önemli bir yer tutmakta ve her iki kültürün de dilini akıcı bir şekilde konuşuyor olması, rehberin bir kültürü diğer kültür karşısında daha adil bir şekilde savunma imkânı sağlamaktadır (Yu ve diğerleri, 2001: 79).

Duygusal Faktör: Turist rehberlerin sadece sahip olduğu bilgi kültürel aracılık için yeterli olmamaktadır. Rehberler aynı zamanda hem yönettikleri ziyaretçilere hem de yerel topluma yönelik empatiye ve etkili aracılık için tutumlara sahip olmak zorundadır (Yu ve diğerleri, 2001: 79). Bilişsel faktörler etkili iletişim ve etkileşim için gerekli araçları sağlamaktadır. Duygusal faktörler ise bir rehberin sosyal etkileşime karşı olumlu uyumlaşmasını göstermektedir. Sonuçta bir rehberin, bilişsel ve duygusal yetenekleri onun ev sahibi toplum kültürü ile sosyal etkileşiminde görülebilir (Avcıkurt, 2009: 82).

Davranışsal Faktör: İletişim becerilerini ve kişilerarası etkileşimi ifade etmektedir. Turist rehberleri, ziyaretçiler ve yerel halk arasında aracılık yapmak için aynı zamanda sosyal ve kişilerarası iletişim becerilerine de sahip olmak ve model olarak uygun davranışları sergilemek zorundadırlar. Kültürel yanlış anlamalardan ancak kültürlerarası anlayışa sahip ve etkili iletişim kurabilen rehberler sayesinde kaçınmak mümkündür (Avcıkurt, 2009: 82).

Turist rehberlerinin kültürlerarası yeterliliği ile ziyaretçi memnuniyeti arasında bir ilişki bulunmaktadır. Bu ilişki Şekil 62'de yer almaktadır. Ancak bu ilişkinin oluşmasını etkileyen bazı faktörler de bulunmaktadır.

Şekil 62. Turist Rehberlerinin Kültürlerarası Yeterlilikleri ve Ziyaretçi Memnuniyeti Arasındaki İlişki



Kaynak: Yu, Xin. Betty Weiler and Sam Ham. (2001), Intercultural Communication and Mediation: A Framework for Analysis the Intercultural Competence of Chinese Tour Guides, *Journal of Vacation Marketing*, 8 (1), 80.

Turist rehberlerinin kültürlerarası yeterliliğini oluşturan bilişsel, duygusal ve davranışsal faktörler, turist rehberinin sahip olduğu öğrenim, dil akıcılığı, önceki eğitim, önceki deneyim ve etnik kimlik özelliklerinden ve destinasyon özellikleri ile tur düzenleyici faktörleri gibi durumsal faktörlerden etkilenmektedir. Ziyaretçilerin kültürlerarası seyahat deneyiminin kalitesinden duyduğu memnuniyet ise eğitim, dil akıcılığı, önceki deneyimler, turist rehberlerinin kültürlerarası yeterliliğinin algılanması gibi ziyaretçi

özelliklerinden ve motivasyon, beklenti ve etkileşim gibi seyahat unsurundan kaynaklanan özelliklerden etkilenmektedir.

Turizm sektörünün hassas yapısı içerisinde turist rehberlerinin bir danışman ya da akıl hocası, bir arabulucu görevi üstlenmesi daha çok önem taşımaktadır. Turist rehberi artık sadece yol gösteren, kamp çadırı kuran ve yol işaretlerini okuyan değil, öğreten ve önderlik yapan, turistlere gördükleri şeyleri anlamlı kılmaya yardımcı olan kişilerdir. Turist rehberleri artık rehberlik yaptıkları bölgelerin sadece coğrafyası ve tarihi üzerinde değil aynı zamanda grup dinamikleri, motivasyon, kültürel ve etnik dinamikler gibi sosyolojik ve psikolojik alanlarda da profesyonelleşmiş ve iyi eğitilmiş olmak zorundadırlar (Cohen ve diğerleri, 2002: 920).

2.1.4.4. Turist Rehberlerinin Sahip Olması Gereken Özellikler

Seyahat acentalarının faaliyet alanları içerisinde en önemli paya sahip olan tur organizasyonları, büyük ölçüde, istihdam edilen rehberlerin performansıyla değerlendirilmektedir. Her yönü ile mükemmel planlanmış bir tur, yetersiz bir rehberin yönetiminde olumsuz puan alabileceği gibi, vasat özellikler taşıyan bir tur da başarılı bir rehberin yönetiminde olumlu olarak değerlendirilebilecektir. Bu durumun bilincinde olan seyahat acentaları rehber seçiminde daha titiz davranmakta ve rekabet ortamında başarıya ulaşabilmek amacıyla istihdam edecekleri rehberlere ilişkin büyük beklentiler içine girmektedirler. Zengin ve diğerlerine (2004) göre; seyahat acentalarının rehberlerden beklentileri şöyledir (Zengin ve diğerleri, 2004: 375):

- Seyahat acentaları rehberlerde öncelikli olarak yeterli bilgi ve beceri aramaktadırlar.
- Spesifik konularda uzmanlaşmış rehberler, acentaların tercihleri arasındadırlar.
- Rehberlerin eğitilmiş olmaları acentalar tarafından tercih edilmelerinde önemli bir rol oynamaktadır.
- Yabancı dile hâkim olmanın yanında turizm felsefesine sahip rehberler de seyahat acentalarının beklentileri arasındadır.

- İnsan ilişkileri konusunda başarılı olmak seyahat acentalarının rehberlerde aradığı özelliklerden bir diğeridir.
- Rehberlerin tur hakkında verilen talimatlara tam olarak uyması ve kural dışına çıkmaması istenmektedir.
- Rehberlerin her yönüyle, hazırlanan organizasyonun kalitesine katkı sağlayabilecek özellikler göstermesi beklenmektedir.

Bowie ve Chang (2005), turist rehberlerinin çok çeşitli becerilere sahip olması gerektiğini belirtmişlerdir. Onlara göre bir turist rehberi aynı zamanda bir psikolog, bir diplomat, bir kabin memuru, bir animatör, bir haber sunucusu, bir anlatıcı ve çevirmendir. Aynı zamanda profesyonel olarak davranmak ve turistler üzerinde liderlik kurmak için rehberlerin hiçbir zaman şahsen gruba karışmaması gerektiğini, aksi durumda turun kontrolünü kaybedebileceklerini belirtmektedirler. Şüphesiz ki rehber tur boyunca büyük bir baskı altında bulunmaktadır. Bu nedenle Görevlerini en iyi şekilde yerine getirebilmeleri için sabırlı ve ilgili olmaları gerekmektedir. Bununla birlikte rehber, adaletli olmalı, grubun davranışlarını övmeli, müşterilerin beklentilerini karşılamalı, rahatsız edici bir davranışla karşılaştıklarında sağlam olmalı, liderlik özelliğini ön plana çıkarmalı ve esnek olmalıdır (Bowie ve Chang, 2005: 305). Buna göre turist rehberlerinin sahip olması gereken özellikler şöyle sıralanmaktadır (Demirkol ve Ekmekçi, 2005: 73):

- Rehberin, turiste güven vermesi gerekmektedir. Kişi ve meslek çalışanı olarak bir rehberde güvenilir nitelikler aranmaktadır.
- Rehber bir temsilcidir. Ülkesini, adına çalıştığı acentayı ve kendisini temsil eder bunun için de temsil yeteneğinin ve yetkisinin olması gerekmektedir.
- Temsilci niteliği olan rehber, turistlerin haklarını korumakla görevlidir.
- Profesyonel bir turist rehberi, konumu itibarıyla ülkesinin haklarını gözetmeli ve tarafsızlık ilkesine bağlı olmalıdır.
- Dini ve politik konulardaki anlatımlarda bağımsız görüş ve tarafsızlık esastır.

- Rehberin, yabancı ve yerli turistlere verdiği bilgilerin doğruluğuna ve güvenilirliğine dikkat etmesi gerekmektedir.
- Bilginin aktarılmasında konuklarla kurulan iletişim, insan unsuru ve konuk özellikleri önem verilmesi gereken konulardır.
- Acenta ve rehber arasında tur öncesinde, sırasında ve sonrasında bilgi akışı sürekli olmalıdır; turun bitiminde tur sırasında alınan hizmetler, nitelikleri, müşteri memnuniyeti ve şikâyetleri ile turdaki önemli olaylar hakkında sözlü ve yazılı geri bildirimde bulunması yararlı olmaktadır.
- Rehber, eğitim, kültür, bilgi birikimi, davranış vb. konularda donanımlı olmak zorundadır. Turist rehberlerinin yeterli bilgiye sahip olması da yeterli değildir. Çünkü bilginin sürekli olarak güncellenmesi ve geliştirilmesi de gereklidir (Yenen, 2002: 257).
- Rehberlik mesleğinin uygulanmasında deneyim ve bilgi birikimi önem taşımaktadır.
- Turist rehberleri yalnız bilgisiyle değil, anlatımı, vücut dili, görünümü ve kişiliği ile de etkilemek ve turistin olumlu izlenim edinmesini sağlamak zorundadır (TUREB, 2004: 250).
- Turist rehberleri bilgileri basitçe çevirmekten öte, bir kültürü yorumlamak gibi önemli bir özelliğe sahip olmak zorundadırlar. Kültür yorumlamak yalnızca ülkenin geçmişini iyi bilmekle değil bugünkü dinamikleri izlemek, gelenek ve göreneklerdeki değişimi gözlemek, hatta yakın gelecek hakkında fikir sahibi olmakla ilişkilidir. Turist rehberleri turistlerin önyargılarından kurtulmalarında, seyahat ettikleri ülkelere olumlu izlenimle ayrılmasında da en önemli rolü oynamaktadırlar. Bu nedenle rehberler bilgi birikimlerinin yanı sıra iyi bir yönetici, iyi bir kültür adamı, iyi bir psikolog ve iyi bir sosyolog olmak durumundadırlar (Yenen, 2007: 925).

Turist rehberlerinin sahip olmaları gereken tüm bu özelliklerinin yanında bazı yükümlülüklerinin ve profesyonellik konularının da bulunması gerekmektedir. Turist rehberlerinin yükümlülükleri; ülkesini ve milletini en iyi şekilde tarafsız bir dille tanıtmak, kılığına ve kıyafetine özen göstermek, özel yaşantısına dikkat etmek ve buna ilişkin hiçbir sorunu işine yansıtmayacak şekilde davranmak, turistlere, meslektaşlarına ve diğer bütün sektör

çalışanlarına saygı ve sevgi ile davranmak, Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın belirlediği taban ücretler altında çalışmamak, çıktığı turun hesaplarını ilke olarak en geç bir hafta içinde teslim etmek, çalıştığı sırada, meslek onur ve saygınlığını zedeleyecek tutum ve davranışlardan özenle kaçınmak, çalıştığı işletmeyi mümkün olan en iyi şekilde temsil etmek, meslek örgütlerinin düzenlediği eğitim etkinliklerine mümkün olan en yüksek ölçüde katılmak, ya da bireysel çabalarıyla bilgi açısından kendini sürekli yenilemek, turun başarısını etkileyen her türlü uygulamaya karşı çıkmaktır (Batman ve diğerleri, 2000: 49). Yarcan'a göre (2007), turist rehberlerinin profesyonellik konuları ise şunlardır (Yarcan, 2007: 35):

- Turistin güzel bir seyahat ve tatil deneyimi yaşamasına yardımcı olmak,
- Ülke hakkında olumlu ve iyi bir imaj oluşmasına katkıda bulunmak,
- Turistin beklentisini seyahat işletmesinin hizmetleri doğrultusunda karşılamak,
- Bilgisini doğru, anında ve ilginç bir biçimde sunmak,
- Bilgiyi anlaşılabilir şekilde ve yorum yaparak aktarmak,
- Ülkeyi, turiste sunulan ürünü, turu ve hizmetin özelliklerini iyi tanımak,
- Turistin ve sunulan hizmetin özelliklerine göre davranmak,
- Bireylerarası iletişim becerilerinde yetkin olmak,
- Sürekli kendisini yenilemek, bilgi, kültür ve deneyimi artırmak,
- Meslek sırlarını başkalarıyla paylaşmamak,
- Dürüst, doğru, adil ve tutarlı olmak,
- Sorumluluk sahibi ve disiplinli olmak,
- Liderlik nitelikleri taşımak
- Turist rehberliği mesleği etik ilkelerine önem vermek.

Ayrıca turist rehberi olan ya da olmak isteyenlerin kişilik olarak bazı özelliklere sahip olması da gerekmektedir. Bu özellikler şunlardır (www.iskur.gov.tr):

- Dış görünümüne dikkat eden, temiz ve bakımlı bir kimse olması,

- Bir yabancı dili çok iyi konuşabilmesi,
- Yeni insanlarla tanışmaktan hoşlanması,
- Gezmeyi sevmesi, değişiklikten hoşlanması,
- İnsanlarla kolay iletişim kurabilmesi,
- Saygılı, nazik, güvenilir ve güler yüzlü olması,
- Bir grubun sorumluluğunu üstlenebilecek güven ve cesarete sahip olması,
- Konuşması düzgün, anlaşılır ve ses tonunun yumuşak olması.

2.1.4.5. Turist Rehberlerinin Eğitimi

Turist rehberlerinin eğitimi, değerlendirilmesi ya da yönetimi sadece ziyaretçiler ya da rehberler için değil aynı zamanda da bölgeler, şehirler ve hatta ülkenin bütünü için çok büyük ödül olabilmektedir. Bu nedenle rehberlerin profesyonelliği dikkate alındığında eğitim, değerlendirme ya da yönetim göz ardı edilemeyecek kadar önemlidir. Rehberlerin profesyonelliği ya da sorunları göz ardı edildiğinde bu durum rehberlerin servis kalitesine yönelik ziyaretçi şikayetlerinin artmasına ve sonuç olarak destinasyon imajının yara almasına neden olmaktadır (Ap ve Wong, 2001: 552). Turistik ürünlerde ya da bölgelerde markalara bağlılık çok az olmakla birlikte imaj kavramı büyük bir önem taşımaktadır (Hacıoğlu, 2000: 42). Destinasyon ya da turistik yer imajı, bir birey ya da grubun belli bir yer hakkında sahip olduğu tüm nesnel bilgiler, izlenimler, önyargılar, hayaller ve duygusal düşüncelerin ifadesi olarak tanımlanabilmektedir. Diğer bir ifadeyle, destinasyon imajı, kişilerin bir destinasyon hakkında sahip olduğu inançların, fikirlerin ve izlenimlerin toplamıdır (Avcıkurt, 2005: 24). Dolayısıyla bilgisi, becerisi, kültürü, tutum ve davranışları ile ülkeleri temsil edecek ve doğru tanıtacak, ziyaretçilerin memnun ve olumlu izlenimlerle memleketlerine geri dönmelerini sağlayacak nitelikli turist rehberlerinin seçimi, eğitilmesi hassas ve ciddi bir biçimde ele alınması gereken bir konu olarak ortaya çıkmaktadır (Tosun ve Temizkan, 2004: 354).

Türkiye’de 1995 yılına kadar rehberlerin eğitimini sadece Turizm Bakanlığı üstlenmiştir. Bu tarihe kadar turist rehberleri yabancı dil bilen lise veya üniversite mezunlarının sınavla alındıkları üç ve altı aylık kurslar vasıtasıyla yetiştirilmekteydi. Üç aylık kursları bitirenler bölgesel, altı aylık kursları bitirenler ise ülkesel rehber olma hakkına sahip olmaktadır. 09.08.1995 tarihinde Profesyonel Turist Rehberliği Yönetmeliği’nde turist rehberlerinin eğitimi konusunda bazı değişikliklere gidilmiş, üç ve altı aylık kısa kurs sürelerinin bir rehberin yetiştirilmesi için yeterli olmadığına karar verilerek, bu yönetmelik çerçevesinde üniversitelerde önlisans ve lisans düzeyinde de turist rehberliği eğitimine olanak sağlanmıştır (Kuşluvan ve Çeşmeci, 2002: 236).

Turist rehberliği bir ülkenin tanıtımında en önemli kaynaklardan ve araçlardan biridir. Bir turist rehberinin kaliteli eğitim programlarından yetişmesi ise temel zorunluluktur (Soykan, 2002: 999). Türkiye’de turist rehberliği eğitiminin yapısı incelendiğinde ihtiyaca uygun nitelikli turist rehberi yetiştirilmesinin önünde bazı engellerin olduğu görülmektedir (Kuşluvan ve Çeşmeci, 2002: 235). Bu engellerin en önemlisi ise turist rehberliği eğitiminin üç farklı düzeyde ve farklı sürelerde verilmesi, bunun sonucunda da bu eğitimi alanlar aynı unvana sahip olmaktadır (Hacıoğlu, 2008: 246). Bunlar, 4 yıllık bölüm mezunları, 2 yıllık bölüm mezunları ve Kültür ve Turizm Bakanlığının açmış olduğu 6 aylık kurs mezunlarıdır. Bu üç eğitim sisteminden de mezun olanlara aynı haklar verilmektedir (Tosun ve Temizkan, 2004: 354). Bu durum turizm sektöründe rehber niteliklerinin ve kalitelerinin farklılaşmasına neden olmakta, haksız rekabet ortaya çıkmakta ve fırsat eşitsizliği yaratmaktadır. Ayrıca rehberli eğitimi alan öğrencilerde motivasyon eksikliği ortaya çıkmaktadır. Bu durum da makro düzeyde turistlerin memnuniyetlerinin azalmasına ve turizm sektöründe istenen kaliteye ulaşılamamasına neden olmaktadır (Hacıoğlu, 2008: 246).

2.1.4.5.1. Örgün Eğitim

Kültür ve Turizm Bakanlığı yaygın eğitim yoluyla acil gereksinim duyduğu rehber ihtiyacını karşıladıktan sonra daha kaliteli rehber yetiştirilmek

için örgün eğitime geçilmiştir. Örgün eğitimde rehber yetiştirmek için iki yol izlenmektedir. Birincisi önlisans düzeyinde eğitim veren meslek yüksekokulları diğeri ise lisans düzeyinde eğitim veren fakülte ya da yüksekokullara bağlı bölümlerdir (Karaçal ve Demirtaş, 2002: 179).

Fakülte ve yüksekokulların rehberlik bölümlerinden mezun olan ve en az 70 (C) seviyesinde KPDS (Kamu Personeli Dil Sınavı) belgesi bulunanlar, Bakanlıkça açılacak kursun sonunda yapılan veya üniversitelerce düzenlenen uygulama gezisine katıldıklarına ilişkin belgelerini Bakanlığa bir dilekçe ekinde ibraz etmeleri halinde, adlarına turist rehberliği kimlik kartı düzenlenmektedir. En az (C) seviyesinde KPDS belgesi bulunmayanların, Yönetmeliğin 15. maddesi (b) bendinde belirtilen sınavlarda veya Bakanlıkça müstakilen yapılacak yabancı dil sözlü ve yazılı sınavlarında başarılı olmaları gerekmektedir. Üniversitelerin rehberlik bölümlerinin uygulama gezilerinde, meslek kuruluşlarının önereceği en az sekiz yıl tecrübeye sahip rehber bulundurmaları ve gezi düzenlenmeden önce, onay almak üzere gezi programını Bakanlığa göndermeleri gerekmektedir (Profesyonel Turist Rehberliği Yönetmeliği, 2005; Madde 42).

2.1.4.5.2. Yaygın Eğitim

Turist Rehberliği Kursları; Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından açılmakta ve Araştırma ve Eğitim Genel Müdürlüğü Turist Rehberliği Dairesi Başkanlığı tarafından düzenlenmektedir (Hacıoğlu ve diğerleri, 2008: 60). Bakanlık dışında hiçbir kurum ve kuruluş, herhangi bir isim altında turist rehberliği kursları açamaz ve rehberlik kimlik kartı veremez. Hangi illerde ve dillerde kurs açılacağına ve kursiyer sayısına Bakanlık tarafından karar verilmektedir. Gerektiğinde il müdürlüklerinin, meslek kuruluşlarının ve üniversitelerin ilgili bölümlerinin görüşleri alınmaktadır. Kursların süresi toplam beş yüz altmış ders saati ve yedi aydır. Ancak; toplam beş yüz altmış ders saati yedi aydan önce de tamamlanabilmektedir. Kurslar en az haftada beş gün ve kırkbeşer dakikalık dört ders saati olarak yürütülmektedir. Turist rehberliği kursunun seçme sınavları başvuru süreleri ve sınav programı Bakanlık tarafından tespit edilmekte, sınav tarihlerinden en az kırkbeş gün

önce basın, Bakanlık internet sitesi veya il müdürlükleri aracılığı ile duyurulmaktadır. Seçme sınavları kursun açılacağı ilde ve il müdürlüğünün sorumluluğunda yapılmaktadır. Adayların seçme sınavlarına katılabilmeleri için sahip olması gereken özellikler şunlardır (Profesyonel Turist Rehberliği Yönetmeliği, 2005; Madde 5, 7, 8, 9, 19).

- Türkiye Cumhuriyeti vatandaşı olması,
- Sınav tarihi itibarıyla onsekiz yaşını doldurmuş olması,
- En az iki yıllık yüksekokul mezunu olması (Yurtdışında öğrenim görmüş olanların diplomalarının denkliğinin Yüksek Öğretim Kurulu Başkanlığınca onaylı),
- Sınava gireceği dil veya dilleri iyi derecede bilmesi ve sabıka kaydının olmaması.

Bitirme sınavları; teorik derslerden, yabancı dil sözlü ve yazılı sınavlardan oluşmaktadır. Başarılı olmak için her ders grubundan ve yabancı dil sınavlarından (100) puan üzerinden en az (70) puan almak gerekmektedir. Kurs süresince ve kurs programındaki teorik derslerin bitiminden sonra yapılacak yurtiçi uygulama gezilerinin süresi en az otuz altı takvim günüdür. Uygulama gezisinin tamamına katılmak zorunludur. Bitirme sınavlarında başarılı olan adaylar uygulama gezisine de katılmaları durumunda "Turist Rehberliği Kokartı" (kimliği) almaya hak kazanmaktadırlar (Hacıoğlu ve diğerleri, 2008: 60).

Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından açılan turist rehberliği kursları dışında yaygın eğitim içerisinde ele alınabilecek turist rehberliği hizmetiçi eğitim faaliyetleri ve turist rehberliği uzmanlaşma programları da yer almaktadır.

Turist Rehberliği Hizmetiçi Eğitim Faaliyetleri: Turist rehberleri, her yıl, biri Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından belirlenen zorunlu konularda olmak üzere en az üç konuda hizmet içi eğitim seminerine katılmak zorundadırlar. Kültür ve Turizm Bakanlığı, en geç Aralık ayı sonuna kadar meslek kuruluşlarının da görüşlerini alarak, bir sonraki yılın 1 Kasım - 31

Aralık tarihleri arasında düzenlenecek en az sekiz seminerin konusunu, zamanını, hangi illerde yapılacağını ve uygulanacak seminer ücretlerini tespit etmektedir. Bakanlık, meslek kuruluşları, üniversiteler, ilgili kurum ve kuruluşlarla işbirliği içerisinde; hizmet içi eğitim seminerlerinin ve rehberlere yönelik Bakanlık onayı ile uygun görülen diğer eğitim programlarının düzenlenmesine izin verebilmektedir. Seminerler, Bakanlığın denetim ve gözetiminde, seminerlerin yapılacağı il müdürlüklerinin yetki ve sorumluluğunda yürütülmektedir. Seminerleri düzenleyen kuruluşlar, katılımcı sayısına göre uygun mekânları tespit etmekte ve gerekli duyuruları yapmaktadır. (Profesyonel Turist Rehberliği Yönetmeliği, 2005; Madde 32).

Turist Rehberliği Meslekte Uzmanlaşma Programları: Bir turist rehberinin turistlere aktarması gereken bilginin çeşitliliği dikkate alındığında her rehberin bu bilgileri eksiksiz olarak mesleki bilgi donanımı içine alması çok büyük bir beklenti olmaktadır. Ayrıca turizm tüketicisi profilindeki değişimlere paralel olarak da önümüzdeki süreçte özel ilgi alanlarında rehber yetiştirme ihtiyacı giderek artmaktadır. Bu nedenle turist rehberliğinde uzmanlaşma turizm çeşitlenmesi ile paralel yürütülmesi gerekli bir alan olmaktadır (Özbay, 2008: 263). Gelecekte de rehberlik mesleğinde uzmanlaşma konusunun önem kazanacağı öngörülmektedir. Uzmanlaşmanın yanında mesleki sertifikasyonun hem turist rehberlerinin çalışma koşullarını iyileştirmesi hem de müşteriye yönelik hizmet kalitesini olumlu etkilemesi beklenmektedir (Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2006: 179).

Turist rehberliği mesleğinde uzmanlaşma, belirli bir konuda veya belirli bir etkinlik alanında uzmanlaşma anlamına gelmektedir. Konular; Hititoloji, Hıristiyanlık tarihi, fauna, kuşların göçü gibi alanlardan oluşmaktadır. Etkinlik alanları ise; sörf, avcılık, sualtı araştırmaları, yürüyüş vb. daha çok sportif yanı ağır basan etkinliklerden oluşmaktadır. Uzmanlık alanlarındaki rehberlik gereksinimi daha çok genel kültür rehberleri arasından konuyla ilgili kişilerin seçilmeleri ile giderilmeye çalışılmaktadır. Bunun mümkün olmadığı durumlarda ise doğrudan doğruya konunun profesyonellerinin hizmetlerinden yararlanma yoluna gidilmektedir (Ahipaşaoğlu, 2001: 98).

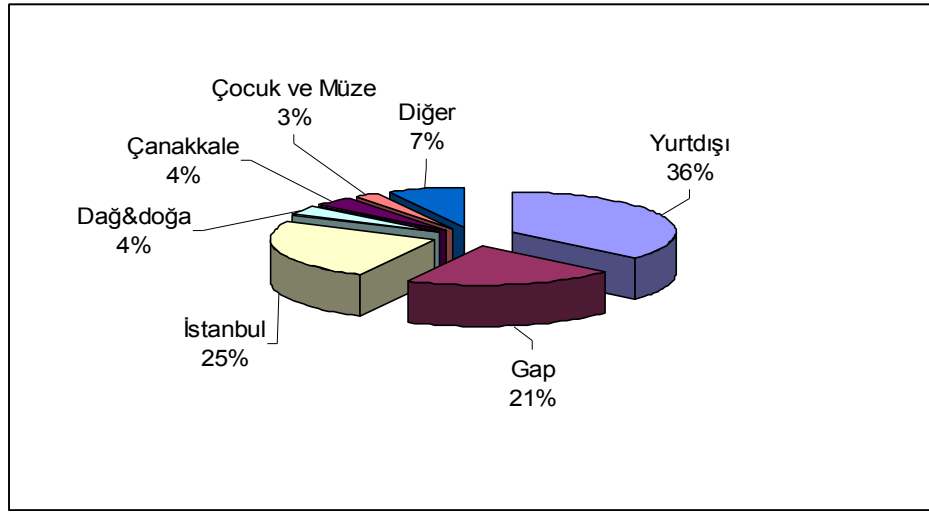
Turizm çeşitleri ve bölgelerine göre uzman rehber yetiştirilmesi ile rehberlerin çeşitli konularda eğitilmesi amacıyla, Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından veya Bakanlıkça bu konuda eğitim vermeye yetkili kamu kurum ve kuruluşları, üniversiteler, meslek kuruluşları ve özel kuruluşlarla yapılacak protokol çerçevesinde ve Bakanlık denetiminde eğitim faaliyetleri düzenlenmektedir. Bakanlığın onayı ve denetiminde düzenlenen eğitimlere katılan ve eğitim sonucunda yapılan sınavlarda başarılı olan rehberlere, Bakanlık tarafından düzenlenen eğitime göre bir belge verilmektedir. Eğitimlere ve sınavlara ilişkin düzenlemeler ile uygulamalara ait esaslar Bakanlıkça belirlenmektedir (Profesyonel Turist Rehberliği Yönetmeliği, 2005; Madde 43).

Rehberlikte uzmanlaşma eğitim programları, 2003 yılından beri düzenlenmekte olup, standartları TUREB tarafından belirlenen programlar halinde gerçekleştirilmektedir. Rehberlikte uzmanlaşma eğitim programları T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın izni ve denetiminde yapılmaktadır. T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı, TUREB ve çeşitli Rehber Odaları işbirliği ile 2003 yılından beri düzenlenen turist rehberliğinde uzmanlaşma programlarını başarıyla bitirip sertifika alanların sayısı 927'ye ulaşmıştır. Türkiye'de 2009 yılı itibarıyla aktif olarak rehberlik mesleğini yürüten T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı'ndan belgeli 9803 rehber bulunmaktadır (www.kultur.gov.tr). Toplam rehber sayısına bakıldığında uzmanlaşma sertifikası alan rehberlerin oranının ise %9,4 olduğu görülmektedir.

Şekil 63'te rehberlikte uzmanlaşma programlarını başarıyla bitirerek uzmanlaşma sertifikası alan rehberlerin uzmanlaşma alanları ve yüzde dağılımları verilmektedir. Buna göre; eğitim programlarının yurtdışı ülkelerinde uzmanlaşma üzerine yoğunlaştığı görülmektedir (327 rehber / %36). Yurtdışı ülkeleri üzerinde uzmanlaşan rehberlerin çoğunluğunun da İtalya (99 rehber) ve Mısır (89 rehber) üzerine uzmanlaştığı dikkat çekmektedir. Yurtdışı ülkeleri üzerine uzmanlaşmanın en önemli nedenlerinden başında, 1618 sayılı TÜRSAB (Türkiye Seyahat Acentaları Birliği) kanununda yapılan değişiklikle, yurt dışı turlarında da rehber bulundurma zorunluluğunun getirilmesinin geldiği söylenebilir. Rehberlerin en

fazla uzmanlaştıkları alanlardan bir diğeri ise İstanbul bölgesidir. İstanbul alanında da 223 rehber (%25) sertifika almışlardır. İstanbul alanında uzmanlaşmanın fazla olmasının nedeni İstanbul 2010 Avrupa Kültür Başkenti olmasıdır. Uzmanlaşma alanlarında üçüncü sırayı GAP bölgesi almaktadır. 191 rehber (%21) GAP bölgesi rehberlikte uzmanlaşma sertifikası almıştır. Rehberlerin diğeri uzmanlaşma alanları ise %4 oranında Çanakkale ve Dağ&Doğa, %3 oranında çocuk ve müze ve %7 oranında diğeri alanlardır.

Şekil 63. Turist Rehberlerinin Uzmanlık Alanları ve Yüzde dağılımları



Kaynak: T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı ve TUREB (Turist Rehberleri Birliği) tarafından elde edilen bilgilerden derlenmiştir.

Turist rehberliği mesleğinde uzmanlaşma pek çok avantajı da beraberinde getirecektir. Örneğin; rehberlerin turistlere verdikleri hizmet kalitesi uzmanlaşmaları halinde daha da artacaktır. Rehberlik hizmetinin kalitesi de, herhangi bir gezinin turistik deneyime dönüşmesinde anahtar unsur olduğu yapılan araştırmalarda ortaya çıkmıştır (Cohen ve diğeri, 2002: 920). Turist rehberlerinin uzmanlaşmaları ile birlikte tam, net ve sağlıklı bilgi aktarımını beraberinde getireceği ve alternatif turizm ya da özel ilgi turizmi gibi turizm çeşitlerine ilgi duyanların istedikleri düzeyde kaliteli bilgiye ulaşacakları görülmektedir (Hacıoğlu ve diğeri, 2007; 699). Rehberlerin çeşitli konularda ve etkinlik alanlarında uzmanlaşmaları, rehberlerin performanslarını arttıracak ve özel ilgilerini tatmin etmek isteyenlerin istek, beklenti ve ihtiyaçlarına en üst düzeyde cevap vererek ziyaretçi memnuniyetini önemli ölçüde etkileyecektir (<http://www.tureb.net>).

2.1.4.6. Turist Rehberliği Mesleğinin Özellikleri

Turizm, işletme düzeyinde hizmet ağırlıklı bir çalışma alanıdır. Turist rehberliği de hizmet ağırlıklı bir meslektir. Turist rehberliği mesleğinde insan ilişkilerinin çok yoğundur. Meslek getirisi ve iş doymu yüksek bir çalışma alanıdır ve işine bağlı, mesleki gelişimine önem veren, mesleğini severek yapan ve kendisini geliştirmek isteyen bir birey için rehberlik zevkli bir meslek olarak kabul edilmektedir (Yarcan, 2007: 33).

Turist rehberliği mesleği pek çok özelliği ve sorumluluğu gerektiren çok kapsamlı bir meslektir. Ancak bu sorumluluk yelpazesi, sadece turun başarılı bir şekilde gerçekleşmesi ve turistlerin memnuniyetiyle sınırlı değildir. Aynı zamanda bir rehber, turu kendisine veren acentaya veya tur operatörüne yani işi verene karşı; tur sırasında tur için hizmet aldığı yani bir nevi ortak çalıştığı diğer işletmelere (otel, restoran, ören yerleri, satış atölyeleri, müzeler vb.) karşı da sorumluluk sahibi olmak zorundadır. Turist rehberi açısından bakıldığı zaman sorumlulukların yerine getirmesi hem mesleğini idame ettirebilmesi hem de turları için ulaşmayı hedeflediği müşteri memnuniyetine ulaşabilmesi açısından da çok büyük önem arz etmektedir. Turist rehberinin en önemli sorumluluğu ise turist grubuna karşı olan sorumluluğudur ki bu turlarda hedeflenen başarının ve müşteri memnuniyetinin merkezini oluşturmaktadır (Demirkol ve Ekmekçi, 2005: 68).

Turist rehberliği mesleği turizm sektörünün can damarlarından biridir. Rehberlik mesleği çok hassas ve ince detaylara dayanan bir meslektir. Bir rehberin konu hakkında hiçbir bilgisi olmayan bir gruba o konuyu en güzel bir şekilde, sıkmadan, önemli detaylarıyla ve doğru olarak, ilgi çekici bir şekilde anlatma ve aktarma yeteneğine sahip olması gerekmektedir. Turist rehberinin birçok yeteneği ve bireysel özelliği bir arada taşıması gerekmektedir. Dışarıdan bakıldığında zevkli ve kolay bir meslek gibi görünse de, gerçekte birçok zorluğu ve sorumluluğu bünyesinde taşıyan bir iş kolu olmaktadır. Bu zorluklardan bazıları şunlardır (Batman ve diğerleri, 2001: 25):

- Turist rehberliği mesleği her Şeyden önce zor Őartlardaki turlara dayanabilecek fiziki bir gc gerektirmektedir.
- Rehberlik mesleği hiçbir zaman monotonluğa izin vermeyen bir meslek dalıdır. Turist rehberlerinin sürekli olarak okuyarak, hizmetiçi seminerlerini ve gündemi takip ederek kendisini yenilemesi gerekmektedir.
- Karakter olarak da kişinin rehberlik mesleğine yatkın olması gerekmektedir. Turist rehberlerinin konuŐmayı seven ve güzel konuşma, etkileme, insanlarla iletişim kurma yeteneğine sahip bir kişi olması ve bunu en iyi Şekilde yapabilmesi gerekmektedir.
- Rehberlik mesleği dışsal faktörlerden fazlasıyla etkilenmektedir.
- Turist rehberliği mesleği iş güvencesi ve geleceği olmayan bir meslek olarak bilinmektedir.
- Turist rehberi, liderlik, plan ve program yapma, yürütme, grubu temsil etme, ülkeyi temsil etme, ilişkileri yönlendirme ve denetleme, bilgi kaynağı olma, sabır, anlayış, mizah kabiliyeti, davranış esnekliği, kararlılık, görünüm, mesleki etik gibi bireysel vasıfları da üzerinde bulundurmak zorundadır.

Turist rehberliği mesleğinin diğer bir özelliği ise genellikle gençler tarafından tercih edilen bir meslek olmasıdır. Karaçal ve Demirtaş (2002), turist rehberliği mesleğinin gezmek, değişik insanlar ve kültürler görmek, tanımak gibi özelliklere sahip olmasının bu mesleğin gençler tarafından daha fazla tercih edilmesine neden olduğunu, ayrıca gençlerin daha fazla kültürlü ve bilgili olma yönündeki beklentilerinin bulunmasının da bu mesleğe yönelmelerinde etkili olduğunu vurgulamaktadırlar (Karaçal ve Demirtaş, 2002: 177). Rehberlik mesleğinin daha çok genç kuşak arasında tercih edilmesinin bir diğer nedeni ise bu mesleğin iş ya da işsizlik risk unsuru yüksek meslek gruplarından birini oluşturmasıdır. Bu nedenle de, daha çok gençler arasında geçici, biraz macera dolu bir iş olarak algılanmaktadır. IŐ güvencesinin, sigorta haklarının olmayışı, çalışma saatlerinin belirsizliği gibi birçok neden olgun yaşlara ulaşan rehberleri başka seçenekler aramaya yöneltmektedir (Ahipaşaoğlu, 2002: 222).

Turist rehberliği mesleği, otel, motel, müze, restoran, tapınak gibi kapalı ortamlarda, ören yerleri, sit alanları, antik yerleşim merkezleri, dağlık bölgeler gibi açık havada icra edilen bir meslektir. Mesleğin en önemli özelliklerinden biri ise sürekli seyahat etmeyi gerektirmesidir. Bu meslekte çalışma zamanı belli değildir, tam zamanlı, yarı zamanlı, gece, hafta sonu, mevsimlik çalışabilme özelliği bulunmaktadır. Ayrıca bu meslekte yerli ve yabancı turistlerle, otel, motel, restoran personeliyle, tur operatörleriyle, enformasyon memurlarıyla ve çok değişik meslek elemanlarıyla iletişimde bulunma özelliği de söz konusudur (www.iskur.gov.tr).

Rehberlik mesleğinin ayrıca sosyallik ve tecrübe kazandırıcı özelliği de bulunmaktadır. Bu meslek insanın karakterinin oluşmasında, bilgi ve becerilerinin artmasında yardımcı olmaktadır. İşlerinde başarılı olabilmek için, tecrübe ile geliştirdikleri sabırlı olma, anında karar verebilme, öfkeli bir müşteriye sakinleştirebilme, inatçı bir resepsiyonistin inadını kırabilme, ulaşım aracı bozulduğunda grubu eğlendirebilme gibi işlerin üstesinden ancak sağlam karakterli, bilgi ve beceri sahibi insanlar gelebilirler. Bu özellikleri ile rehberler yeri geldiğinde doktor, profesör, avukat ve lider olabilmektedirler. Çoğu insan için rehberlik mesleği gösteriş ve macera, kimilerine göre dünyayı gezme ve hatta bunun için de ücret alma anlamına gelmektedir (Tangüler, 2002: 44). Rehberler, işleri gereği sürekli farklı kültür ve ülkeden insanlarla beraberlerdir ve dünyanın her yerinden pek çok insanla tanışma fırsatı elde etmektedirler. İşini severek ve isteyerek yapan birçok rehberin, işleri sayesinde dünyanın birçok yerinde arkadaşları vardır. Rehberler, seyahate çıkmadan, seyahat eden bir kişinin edindiği bilgileri işini yaparken edinebilir. Bu yüzdendir ki, rehberlik insanın ufkunu genişleten ve bilgisini sürekli artıran bir meslektir (Güzel, 2007: 36).

2.1.4.7. Turist Rehberlerinin Çalışma Şekilleri

Rehberler çoğunlukla seyahat acentelerinin uzun ve yorucu bir süreç sonunda hazırladıkları turların son ve en önemli aşamasını yürütmekle yükümlü olmaktadır. Tura katılan müşteri açısından tur başlamadan önceki aşamalardan çok turun gerçekleşme dönemi önem taşımaktadır. Bir anlamda

tur, hazırlaması saatler sürmekte ancak kısa sürede de gerçekleşebilmektedir. Tur, tümüyle keyfe yönelik olduğu için müşterinin kolayca beğenmeme eğilimine girmesi de olasıdır. Rehberler, yönetim ve bilgi aktarımı becerileriyle turun başarılı gerçekleşmesinde baş sorumlu olmaktadır (Öter, 2007: 69-70).

Turist rehberleri kimlik kartı olmadan rehberlik yapamamaktadırlar. Yine turist rehberleri, kimlik kartlarında belirtilen yabancı dil veya dillerden başka bir dilde rehberlik yapamamaktadırlar. Vize yaptırmadıkları yıl rehberlik mesleğini icra edememektedirler. Rehberlik onur kartı sahibi rehberler vizeden muaf tutulmaktadır. Seyahat acentaları, sadece turist rehberliği kimlik kartı olan kişileri turist rehberi olarak çalıştırabilmektedirler. Rehber taban ücretleri Turist Rehberleri Birliği (TUREB), Türkiye Seyahat Acenteleri Birliği (TÜRSAB) ve ilgili meslek kuruluşlarının yazılı görüşleri alınarak Kültür ve Turizm Bakanlığınca belirlenmektedir (Demircan, 2007: 14).

Turist rehberlerinin iş ilişkileri seyahat acentesiyle olduğundan rehberin işvereni de seyahat acentasıdır. Nitekim paket turları veya turları oluşturmaya yasa ile yetki verilmiş kuruluş seyahat acentasıdır. Bir seyahat acentasına bağlı olarak maaş karşılığı çalışan turist rehberleri olduğu gibi hiçbir seyahat acentasına bağlı olmadan serbest çalışan turist rehberleri de bulunmaktadır (Demircan, 2007: 17-18).

Turist Rehberinin Bağımlı Çalışması: Uygulamada, turist rehberini işe alan, emir ve talimatları doğrultusunda çalıştıran seyahat acentesi, işletme belgesinin sahibi olan tüzel kişi olduğundan, turist rehberinin işvereni de bu tüzel kişi olmaktadır. Bağımlı olarak çalışacak rehberin seyahat acentasında bir hizmet akdine istinaden çalışması gerekmektedir. Nitekim kesinleşen yargı kararında “işverenle aralarında hizmet ilişkisinin söz konusu olması gerektiği sonucuna varıldığı” ifade edilmiştir. Bağımlılık unsuru hizmet akdini, konusu iş görme olan diğer akidlerden (istisna, vekâlet vb.) ayıran en önemli unsurdur. Bağımlı olarak çalışan turist rehberleri, ücretli işçi statüsündedir ve seyahat acentasının görevlendireceği herhangi bir tura katılmak zorundadır (Demircan, 2007: 17-18).

Turist Rehberinin Serbest Çalışması: Serbest çalışan turist rehberleri sadece tek bir seyahat acentası veya tur operatörü ile sürekli olarak çalışmak yerine, farklı seyahat acentalarının düzenledikleri turlara rehberlik etmektedirler. Rehberler, acenta ile “rehberlik hizmet sözleşmesi” düzenlemektedirler. Sözlü anlaşma ile de başka acentaların turlarına rehberlik edebilmektedirler (Demircan, 2007: 17-18). İş ilişkisinde sorunlar ve vergi belirsizliği daha çok sözleşmesiz çalışan rehberler için geçerli olmaktadır. Acentalarla sözleşmesiz çalışan rehberlerin Kültür ve Turizm Bakanlığı'nca her yıl belirlenen rehberlik taban ücretlerini acentalardan tam olarak almadıkları, düşük fiyatlara rehberlik yapmayı kabul ettikleri görülmektedir (Öter, 2007: 73).

2.1.4.8. Turist Rehberlerinin Turizm Sektöründe Çalışma Koşulları ve Sorunları

Rehberlik mesleğinin kendine has özelliklerinden kaynaklanan pek çok avantajı ve dezavantajı bulunmaktadır. (Güzel, 2007: 34). Örneğin, bir turist rehberi turistlerle gün boyunca seyahat etmekte, yemek yemekte ve birlikte konaklamaktadırlar. Bu durum bir garsonun veya herhangi bir turizm çalışanının normal şartlar altında asla geliştiremeyeceği türden yakın bir ilişki geliştirilmesini sağlamaktadır. Böylesi yakın bir ilişki turistin kazanılması, ülke dışında iyi tanıtım, turistin daha çok döviz bırakması gibi ülke lehine pek çok sonuç doğurabileceği gibi, turist rehberinin işini tam anlamıyla yapmaması ve işinde başarısız olması turistin kaybedilmesi, ülke dışında kötü tanıtım, ülke imajının zedelenmesi gibi ülke aleyhine sonuçlar da doğurabilmektedir (Demirkol ve Ekmekçi, 2005: 68).

Rehberlik mesleği turizm sektöründeki diğer işler gibi dönemsel özellik taşımaktadır. Rehberlerin büyük bölümü serbest ve sosyal sigortasız, bir bölümü de yarı zamanlı çalışmaktadır (Yarcan, 2007: 40). Turist rehberlerinin yaşadığı sorunlar aşağıda genel başlıklar altında toplanmıştır.

Gelir: Bir turist rehberi herhangi bir seyahat acentasına bağılı olarak sürekli ya da herhangi bir acentaya bağılı olmadan serbest çalışabilmektedir. Sürekli çalışan rehberler genellikle temel bir aylık ücret almakta ve turistlerden bahşış ve alışverişten komisyon alarak harici para kazanabilmektedirler. Bazen de turistlere acentanın diğer turlarını da satarak gelir elde etmektedirler (Zhang ve Chow, 2004: 82). Bahşış alma rehber için önemli bir gelir kaynağı olmasına rağmen bahşış oranları çok düşük düzeylerde kalabilmektedir. Bahşış, kavram olarak gönüllü yapılması gereken bir harcama türüdür. Kişiler kendilerine, zaten verilmesi zorunlu olan bir hizmetin özen ve dikkatle verildiğinde, kendilerine bir anlamda küçük ayrıcalıklar yapıldığına inandıklarında bahşış vermektedirler. Bunun miktarı kişinin o andaki maddi ve / veya psikolojik durumuna bağılı bulunmaktadır (Tetik, 2006: 7). Rehberler için satışlardan elde ettikleri komisyon da bir gelir kaynağı oluşturmaktadır. Müşterilerin tur süresince alış-veriş yapmaları zorunlu değildir. Ama bazı zengin ülkelerden gelen turistlere, yapabilecekleri alışverişler dikkate alınarak, tur fiyatları daha düşük tutulmaktadır. Bu gelirler uluslararası alanda rehber ve acentelerin ortak gelirleri durumunda bulunmaktadır. Bu satışların belirli bir yüzdesini satış yapabilme kabiliyetleri karşılığında rehberler almaktadır. Rehberler aldıkları ücreti, alınan komisyonun etkisiyle çoğunlukla ikiye katlayabilmektedirler (Tangüler, 2002: 42). Oysa ülkeye gelen turist profilinin düşük gelir gruplarından oluştuğı dikkate alındığında rehberlerin aldıkları ücret dışında bir ek gelirin olduğunu söylemek pek mümkün olmamaktadır.

Serbest çalışan rehberler ise çıktıkları tur başına ya da turları yönettikleri saat başına taban ücretler almaktadırlar. Rehberlik taban ücretleri her yılın Ocak ve Temmuz aylarında T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından belirlenmektedir. Belirlenen yevmiyeler tabandır ve her acente bu yevmiyeleri net olarak ödemek zorundadır. Rehberlerinde bu yevmiyelerin altında tur almaması zorunludur (Güzel, 2007: 35). Oysa rehberler Bakanlık tarafından belirlenen taban ücretini alamamaktadırlar (<http://www.tureb.org.tr>). Bu durum daha çok seyahat işletmelerinden kaynaklanmaktadır. İşletmeler bünyelerinde çalışan rehberler için rehberlik taban ücreti uygulamamaktadırlar (Yarcan, 2007: 38-39). Rehberlik ücretleri

taban ücretin altında ödenmekte, ödemeler geciktirilmekte, hatta bazen hiç ücret ödenmemektedir (Yarcan, 2004: 50).

Taban ücretin altında ödeme yapan seyahat acentası ile düşük ücreti kabul eden rehber, gerek seyahat acentaları, gerekse de rehberler arasında haksız rekabet ortamının yaratılmasına neden olmaktadır (Yarcan, 2007: 38-39). Taban ücretin altında yani ucuz çalışmayı kabul eden ve buna paralel olarak nitelik bilgi açısından daha zayıf olanlar, başka bir iş bulma şansı olamayanlar sektörde kalmakta; diğerleri rehberlik mesleği dışında bırakılmaktadır (Ahipaşaoğlu, 2002: 222).

Çalışma Saatleri: Rehberlik, gün içerisinde uzun ve değişebilen çalışma saatlerini gerektirmektedir. Bu mesleği icra eden insanlar, bir günde 15-16 saat çalışmak zorunda kalabilmektedir. Çalışma saatlerinin bu kadar uzun olması rehberlik mesleğini çok istenilen bir meslek olmaktan çıkarabilmektedir. Genellikle, çalışma saat 07.00'de başlamakta ve 23.00'de bitmektedir. Rehberler özellikle talebin yüksek olduğu günlerde hem fiziksel hem de zihinsel olarak çok yorulmaktadırlar. Ayrıca çalışma saatlerindeki düzensizlik, rehberlerin düzenli bir ev ve sosyal hayatlarının olmasını engellemektedir. Bu durum, rehberliği bir meslek olmaktan çok, bir yaşam biçimi haline getirmekte ve rehber için ev, valizini yenilediği bir mekân halini alabilmektedir. Tur süresince birçok insanın sorumluluğunu alan bir rehber sürekli stres altında kalmaktadır. Örneğin, müşterilerden bazıları aşırı talepkar olabilmekte, rehber bir problemden dolayı sabah saat 03.00'te kalkıp müşterisi ile ilgilenmek zorunda kalabilmektedir. Aslında rehberler 24 saat görev başındadırlar ve özel yaşantıları her zaman müşterilerinin gözleri önünde olabilmektedir (Tangüler, 2002: 41).

Rehberlik Mesleğinin Fiziki Güce Dayalı Olması: Rehberler turizm sektörünün mevsimlik işçileridir. Rehberler, sektördeki en ağır, en yıpratıcı görevlerden birini üstlenmişlerdir (Genç, 1992: 216). Turist rehberine en çok gereksinim duyulan tur çeşidi kültürel turlardır. Örneğin Anadolu'daki Nemrut tümülüsü veya Sümela Manastırı gibi pek çok ören yeri sarp yamaçlar üzerinde kurulmuşlardır. Dolayısıyla bir rehber ancak kendi yaş grubuna

rehberlik etmek ya da ileri yaşlarda bile daha dinamik hareket etmek durumundadırlar. Turist rehberleri gezi boyunca evdekine göre daha az uyuma ve kendilerine daha az zaman ayırabilme nedeniyle ek stres de yaşamaktadırlar. Rehberliğin fiziki güce dayalı bir meslek olması bir anlamda kişilerin, rehberliği gençlik yıllarında yapılacak geçici bir meslek olarak görmelerine neden olmaktadır. (Ahipaşaoğlu, 2006: 145) Birçok rehber, gençlik yıllarında çalışıp, para biriktirmekte, yaşlılık yıllarında ise müze rehberliği, şehir rehberliği gibi daha az fiziksel güç gerektiren işlere yönelmektedir (Güzel, 2007: 36).

Turist Rehberliği Eğitiminin Çok Boyutlu Yapısı: Turist rehberliği mesleğinde yaşanan diğer bir sorun ise, Türkiye'deki farklı niteliklerde ve sürelerde verilen rehberlik eğitiminin bazı olumsuz durumlara yol açmasıdır. Bunlardan birincisi, rehberlik eğitiminde, eğitimin süresi ve niteliği açısından bir standartlaşma olmamasıdır. Bu durum belirli standartlarda turist rehberi yetiştirilmesine engel olmaktadır. İkinci olumsuz sonuç ise farklı seviyelerde eğitim almış kişilerin aynı haklara sahip olması fırsat eşitliğine engel teşkil etmektedir (Kuşlivan ve Çeşmeci, 2002: 237).

Rehberliğin Mevsimlik Bir İş Olması: Turist rehberliği mesleğinin diğer bir sorunu da mevsimlik bir iş olmasıdır (Genç, 1992: 216). Her ülkenin kimi zaman mevsim, kimi zaman kültürel ya da sosyal etkinlikler gibi farklı nedenlerle daha yoğun olarak talep edildiği yüksek sezonları bulunmaktadır. Seyahat acentalarının rehber gereksinimleri de tur olduğu zaman ortaya çıkmaktadır. Sezonun yoğunluk derecesi yükseldikçe toplam rehber talebi de yükselmektedir (Ahipaşaoğlu, 2006: 146). Acenteler genellikle, yoğun sezonda fazla rehber almakta, düşük sezonda ise, rehber sayısını en az düzeye indirmektedirler (Güzel, 2007: 37). Seyahat acentaları rehber istihdam politikalarını oluştururken ayda en az 20 gün iş verebilecekleri sayıda rehberi sürekli kadrolarına alarak belirli bir aylık ödenti karşılığı SSK'lı olarak çalıştırmayı tercih etmektedirler. Bu onlara sürekli ve nitelikli rehber istihdam etme, ortalama yevmiyeleri en aza indirgeme, rehberlerin yan hizmetlerinden yararlanma, sahiplenme duygularını motive etme ve bazı yasal yükümlülüklerden kurtulma olanağı sağlamaktadır. Ancak tüm bu

avantajlara rağmen, seyahat acentaları, bir sonraki sezonda kendileri ile çalışılıp çalışılmayacağını veya hizmetine gerek duyup duymayacaklarını bilmedikleri kişilere para ödemek istememektedirler (Ahipaşaoğlu, 2006: 147). Bu da rehberlere iş güvencesi konusunda olduğu kadar, gelirlerinin sürekliliği ve güvencesi konusunda da sorun oluşturmaktadır (Polat, 2001: 35).

Rehberliğin İş Güvencesinin Olmaması: Rehberlik, iş ya da işsizlik risk unsuru yüksek meslek gruplarından birini oluşturmaktadır. Bu nedenle de, daha çok genç kuşak arasında geçici, biraz macera dolu bir iş olarak algılanmaktadır. Rehberlerin çalışma koşulları, onları bu mesleğe geçici gözle bakmaya itmektedir. Rehberler bir anlamda kamu görevi görmektedirler, ancak değil kamu görevi, özel sektörlerde bile iş arama garantileri bulunmamaktadır (Ahipaşaoğlu, 2002: 222-223). Rehberin iş bulamaması durumunda eğer başka bir mesleği de yoksa kamu olanaklarından yararlanması da söz konusu değildir. Ticari kuruluşlar olan seyahat acenteleri, giderlerini azaltmak ve boş yere para ödememek adına, sürekli ve geçici rehberler istihdam etmektedirler. Rehberler de geçici personel içinde yer almaktadırlar. Yani bir iş garantileri bulunmamaktadır. Bunun yanında pek çok rehberin prim ödemeye hazır olmasına rağmen özel sigorta şirketleri turist rehberleri için iş güvenliği sigortası uygulamasını başlatmamışlardır (Ahipaşaoğlu, 2006: 147). Rehber, yoğun sezonda iş bulamadığı ya da kaza geçirdiği vb. durumlarda gelir ve sosyal güvence elde edememektedir. Bazı acenteler, rehberlerin bu gibi durumlarını kullanarak onları ya az maaşa ya da sigortasız olarak çalıştırmaktadır. Yine bazı acenteler, belgesiz rehberler çalıştırarak gerçek rehberlerin haklarının yenmesine neden olmaktadır (Güzel, 2007: 37).

Rehberliğin Dışsal Faktörlere Bağlı Olması: Rehberler ne kadar bilgili, yetenekli olurlarsa olsun istekleri dışında gelişecek bazı olaylar rehberleri zor durumda bırakacaktır (Güzel, 2007: 38). Turist rehberlerinin turun gerçekleşmesi sırasında çıkabilecek bazı aksaklıklara engel olabilmeleri mümkün değildir. Turist veren ülke ya da yörede görülebilecek olumsuzluklar rehberlerin işsiz kalmalarına neden olabilmektedir

(Ahipaşaoğlu, 2006: 148). Örneğin tur otobüsünün arıza yapması nedeniyle bazı gezi noktalarının gezilememesi, ülkede ya da bölgede olaşabilecek olaylar yüzünden turizm sezonunun kötü geçmesi ve turist varışlarında azalmalar yaşanması (Dünya kupasının Almanya'da yapılması, kuş gribi, karikatür krizi, Danimarka'daki maçta gerçekleşen talihsiz olaylar, terör olayları gibi nedenlerden dolayı Türkiye'de kötü geçen 2006 yılı sezonunda birçok rehber işsiz kalmıştır ya da sezon ortasında işlerinden çıkarılmıştır), ülkede ya da bölgede yaşanabilecek doğal afetlerin turist varışlarını etkilemesi, turist veren ülke ya da bölgede görülebilecek olumsuzluklar, devalüasyon, iş hacminin daralması, doğal afetler, yurtdışına çıkışların kısıtlanması, iç turizmin teşvik edilmesi, ülke tercihlerinin değişmesi, kolay ve hızlı para kazanmak isteyen acentelerin daha ucuza çalıştırmaları nedeni ile yabancı vatandaşları rehber gibi çalıştırmaları gibi tüm olumsuzluklar rehber talebinin azalmasına neden olmaktadır (Ahipaşaoğlu, 2006: 149; Güzel, 2007: 38).

Kişisel Yetersizlik ve Rehberlerin Sürekli Kendilerini Yenilemeleri

Zorunluluğu: Rehberlik gerektirdiği belli başlı özelliklerden dolayı, her insanın yapabileceği bir iş olarak görülmemektedir. Kişiliği, sorumluluk ve iş ahlakı duygusu belli düzeyde gelişmemiş, insan ilişkileri kötü olan, rehberlik bilincine henüz erişememiş, gerekli bilgi ile donatılmamış, bilgi açısından yetersiz kalan rehberler, bir süre sonra rehberlik mesleğinin dışında kalabilmektedirler. Rehberlik disiplinle iç içe çalışmayı ve sürekli yeniliklerin takip edilmesini gerektiren bir meslektir. Rehberler, turistler karşısında yetersiz kalmamak için sürekli olarak okumak, olayları takip etmek ve kendilerini sürekli yenilemek zorundadırlar. Bir doktor sadece mesleki açıdan tıp alanı, bir tarih öğretmeni tarihsel olaylar ile ilgilenirken, iyi bir rehber ülkenin ekonomik yapısından başlayarak sosyal yapısına kadar her şeyi bilmek, takip etmek ve bilgilerini yenilemek zorundadır (Güzel, 2007: 38). Geride kalan rehber kolay iş bulamayacak, bulsa bile yabancı konukların beklentilerine yanıt veremeyecektir. Bu nedenle rehber gerek sosyal yapıda, gerek ekonomik alanda ve gerekse arkeoloji gibi teknik bilgi alanlarında meydana gelen gelişmeleri sürekli olarak izlemek ve yenilikleri turistlere

aktarıırken bir yandan da bunların temellerini ve gelişmelerini etkileyen faktörleri analiz edebilmek durumundadır (Ahipaşaoğlu, 2006: 148).

Turist rehberleri ve seyahat acentaları turizm sistemi içinde birbirini tamamlayıcı unsurlardır. Seyahat acentalarının tasarımdan satış aşamasına kadar maliyetli bir süreç ile oluşturdukları turun başarısı son aşamada turist rehberinin performansına bağlıdır. Seyahat acentaları bilgi yoğun işletmeler olduğu gibi turist rehberleri de bilgi yoğun turizm profesyonelleridir. Bu bakımdan bilgi yönetimi ve gelişmiş bilgi teknolojileri konusunda hem acentaların hem rehberlerin kendilerini yenilemeleri gereklilikten öte bir zorunluluktur (Öter, 2007: 64-65).

Rehberlikte Emekliliğin Olmaması veya Çok Geç Olması:

Rehberler genel olarak kendi adlarına çalışan, esnaf olarak kabul edilen kişilerdir. Uluslararası kurallara göre ise çalıştıkları gün başına işveren tarafından sigortalanan işgörenlerdir (Ahipaşaoğlu, 2006: 149). Günümüzde bazı rehberler bir acenta ile sürekli anlaşarak onların bordrolarında SSK'ya bağlı olarak çalışmaktadırlar. Ancak büyük çoğunluk esnaf statüsünde ve bir sosyal güvenceye sahip olmadan çalışmaktadırlar. Sosyal güvenlik kurumuna kayıtlı rehberlerin sayısı oldukça azdır. Bu durum da rehberlerin yaşlılık dönemlerinde ve sağlık sorunlarında kendilerini güvene alacak sosyal güvencelerinin olmaması ya da çok geç olması demektir (Güzel, 2007: 38).

Rol Çatışması: Rol çatışması kişinin birden fazla rolü yerine getirirken, farklı beklentiler olduğu zaman rolleri arasında çatışma olabilmektedir. Turist rehberleri, öğretmen, aracı, temsilci, satış elemanı, doktor gibi, çeşitli sıfatlarla ifade edilirken tüm bu rolleri aynı anda yerine getirmeleri bazen rol çatışmasına yol açabilmektedir. Örneğin, bir turist rehberinin kendi yakın çevresine rehberlik yaparken göstereceği davranış şekli profesyonelliğin gerektirdiğinden farklı olabilmektedir. Yine özellikle kadın rehberlerin, iş sorumlulukları ile ev sorumluluklarından (aile rolleri) dolayı bazı çatışmalar söz konusu olabilmektedir (Avcıkurt, 2009: 80).

Rehberlik Mesleğinde Meslek Yasasının Bulunmaması: Turist rehberliği mesleğinin en önemli sorunlarından biri mesleğin yasal açıdan korunamaması yani meslek yasasının bulunmamasıdır (Özbay, 2002: 276). Turizm sektörünün ara iş gücü elemanları arasında rehber, en ağır ve yıpratıcı görevlerden birisini yerine getirmektedir. Ağır ve yıpratıcı olduğu kadar son derece önemli olan rehberlik hizmeti verilirken ülke tüm kurumlarıyla temsil edilmekte ve rehber kültür elçiliği de yapmaktadır. Nitelikli bir eğitimin yanı sıra, sürekli yenilenme konusunda da çaba harcayan ve dünya rehberleri arasında haklı bir gurura sahip olan rehberlerin meslek yasasının çıkarılmamış olması, mesleği icra eden herkesin cesaretini kırmaktadır. En kısa sürede mevcut tasarının yasalaştırılarak, devlet tarafından uzun yıllardır ihmal edilmiş olan rehberlik mesleğinin ciddi şekilde sahiplenilmesi gerekmektedir (Değirmencioğlu, 2003: 23). Turist rehberliğine hukuksal anlamıyla meslek niteliğini kazandırmak hem ulusal yararlar hem de turizmin geleceği açısından yaşamsal önem taşımaktadır. Turist rehberliği meslek yasası çıkarılmadığı takdirde, haksız rekabet, niteliksiz hizmet ve tarihi, kültürel değerlerin yanlış tanıtımı ve zarar görmesi önlenemeyecektir (Yenen, 2007: 930).

Sektörde Kaçak Çalışan Rehberlerin Varlığı: Turist rehberlerinin sektörde karşılaştıkları bir diğer sorun ise kaçak rehberlik (rehberlik kimlik kartı bulunmayanlar) yapan pek çok kişinin bulunmasıdır. Kaçak rehberlik nitelikli rehberlerin meslekten ayrılmalarına ve işsizliğe neden olmaktadır. Kaçak çalışan yerli ve yabancı tur liderleri ile tur temsilcileri rehberlik mesleğinin imajını da olumsuzlaştırmaktadırlar. Kaçak rehberlik sonucunda ücretler düşmekte ve rehberlik mesleği toplum tarafından yanlış algılanmaktadır (Yarcan, 2007: 40).

Cohen ve diğerleri (2002), kaçak rehberlik yapan rehberleri, yasal olmayan rehberler ya da bir acentanın ya da tur operatörünün yurt dışından ülkeye gönderdiği (genellikle ülke hakkında bilgi sahibi olmayan–eğitimsiz) rehberler olarak tanımlamaktadırlar. Onlara göre bu rehberlerin görevleri yasal olmayan eğiticiliktir (Cohen ve diğerleri, 2002: 920). Seyahat acentaları düzenledikleri turlarda Bakanlıktan belgeli turist rehberi çalıştırmak

durumundadırlar. Ancak, özellikle yoğun turist trafiğinin yaşandığı dönemlerde turizm sektörünün önemli bir sorunu olan kaçak rehberliğin engellenebilmesi için yeterli çalışmalar yapılamamaktadır. Kaçak çalışan rehberlerin önemli bir bölümü yabancı uyrukludur. Çalışma izni olmadan rehberlik yaptırılan kaçak yabancılar, ülke hakkında olumsuz propaganda yapmakta ve ülke imajını zedelemektedirler (Yenen, 2007: 929-930).

Rehber Sayısının Belirli Dillerde Yoğunlaşması: Rehber sayıları belirli dillerde yoğunlaşmaktadır (EK 1'de rehber sayılarının dillere göre dağılımları verilmektedir). Turist rehberlerinin yaygın bilinen dillerde (İngilizce-Almanca vb) yoğunlaşması, çalışma koşullarında bazı sorunlara yol açabilmekte ve meslek imajını olumsuz etkileyebilmektedir (Yarcan, 2007: 40). Rehber sayısının çok olmasının ortaya çıkardığı diğer bir sorun ise rehberlerin sahip oldukları niteliklerin düşmesi sorunudur. Genel olarak bir meslekte çalışan kişi sayısının, artmasının meslek mensuplarının bilgi ve beceri düzeylerini yükselteceği varsayılmaktadır. Ancak ülke tanıtımında birinci derecede önemli kişiler olan rehberlerin sayısı arttıkça sahip oldukları nitelikler de düşmektedir. Bunun temel nedeni; rehberlerin sayısal olarak artması sonucu gelirlerinin düşmesi ve mesleğin terk edilerek daha statik ve düzenli gelir elde edebilecekleri alanlara kaymalarıdır (Ahipaşaoğlu, 2002: 221).

Rehberlik Mesleğinin İkinci Bir İş veya Ek Bir İş Olarak Görülmesi: Turist rehberliği mesleğinde karşılaşılan bir diğer önemli sorun ise rehberlik mesleğinin ikinci bir iş ya da ek iş olarak görülmesidir (Tangüler, 2002: 41). Yapılan bir araştırmaya göre rehberlerin % 40'ı rehberlik dışında ikinci bir iş yapmaktadır. Bunlardan ancak % 4'ünün işi turizmle ilgili bir işle ilgilidir (Özbay, 2008). Rehberlik mesleğinin ikincil bir uğraş olarak görülmesinde mesleğin özellikleri önemli bir rol oynamaktadır (Karaçal ve Demirtaş, 2002: 179).

Turist Rehberlerinin İlişkide Bulunduğu Kurum, Kuruluş ya da Kişilerle Yaşadıkları Sorunlar: Turist rehberleri, mesleğinin konumu açısından, çok sayıda ve değişik işletme, kuruluş, kurum ve kişi ile ilişkide

bulunmaktadır. Turist rehberi çok farklı kesimlerle ve bireylerle karşı karşıya kalmaktadır. Bu nedenle rehberler mesleklerini uygularken çeşitli güçlüklerle karşılaşmaktadır (Yarcan, 2007: 33). Özellikle turist rehberleri ile seyahat acentalarının arasında önemli sorunlar yaşanmaktadır. Turist rehberleri ve seyahat acentaları yoğun olarak birlikte çalıştıkları halde acenta yönetiminin etkinleştirilmesi bakımından işbirlikleri zayıf kalmaktadır. Bunun sebepleri içinde; seyahatin mevsimselliği, sürekli istihdam güvencesinin bulunmaması, acentaların maliyet düşürmek için kaçak rehber çalıştırması, rehberler ve acentalar arasındaki ilişkileri düzenleyen yasal zeminin gevşek ve eski olması, rehberlerin meslek yasasının bulunmaması gibi sebepler yer almaktadır (Öter, 2007: 66).

Turist Rehberlerinin Çalışma Koşullarında Herhangi Bir Standardın Oluşturulamaması: Turist rehberlerinin günlük çalışma koşullarında da pek çok belirsizlik yaşanmaktadır. Yılda iki kez (Ocak ve Temmuz aylarında) Bakanlık tarafından taban yevmiyeler açıklanmakta, ancak uygulamada taban yevmiye, sigorta, vergi ve benzeri konularda bir standardizasyon sağlanamamaktadır (Yenen, 2007: 930).

Diğer sorunlar: Yapılan turların içeriğine bağlı olarak bazen tehlikeli geziler (dağ tırmanma, mağaracılık, su altı dalış grupları, av turizmi grupları vb.) yapılabilmektedir. Mesleğin en önemli özelliği fiziksel yer değiştirme yani seyahatin sürekli olması ve hizmetin belli bir bölümünün ulaşım araçlarında verilmesidir. Turist rehberliği mesleği oldukça riskli bir meslektir, zira mesleği icra etmenin yolu turlara katılan turistlerin sürekliliğine ve hacmine bağlıdır. Turlara katılan turist sayısında yaşanan düşüşler doğrudan tur sayısını azalttığından rehberlerin işsiz kalmasına yol açmaktadır (Öter, 2007: 71).

Turist rehberlerinin yukarıda açıklanan çalışma koşulları ve sorunları dikkate alındığında, rehberlerin iş doyumu ve motivasyon düzeylerini etkileyebilecek pek çok faktörün bulunduğu görülmektedir. Rehberlerin iş doyumu ve motivasyon düzeylerini etkileyebilecek olan faktörlerin tespit edilmesi ve iyileştirilmesi performanslarının artırılması açısından önem taşımaktadır.

2.2. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Çalışmanın ilgili araştırmalar bölümünde; iş doyumu, motivasyon ve turist rehberliği, ile ilgili yapılan araştırmalar ve bu araştırmaların sonuçları yer almaktadır.

2.2.1. İş Doymu İle İlgili Yapılan Araştırmalar

İş doyumu, işgöreni iç müşteri olarak gören yaklaşımlarda uzun süredir üzerinde çalışılan bir konu olmuştur. İş dünyasında bu konuda ortaya çıkan ihtiyaçlar doğrultusunda hem beklentileri karşılayıcı, hem de konuya ilişkin beklenti yaratıcı özellik gösteren akademik çalışmaların da olması, bilimin de bu yönde belirli bir misyon üstlendiği anlamına gelmektedir (Keser, 2005a: 54).

Daha önceki yapılmış çalışmalar incelendiğinde iş doyumu ile ilgili çalışmaların üç temel görüşe uygun olarak geliştirildiği görülmektedir. Birinci görüş, fizik ve ekonomik şartlarla ilgilenen görüştür. Bu görüş, Taylor'la başlamış ve işin fizik organizasyonu, çalışmanın fizik şartları ve ödül konusu üzerinde durmuştur (Özdevecioğlu, 2003a: 696). Bu görüşte, kişilerin sosyal yönleri büyük ölçüde ihmal edilmiş, bilimsel yönetim ilkelerinin uygulanması; örneğin ücretin arttırılması yoluyla iş doyumunun gerçekleşeceği ileri sürülmüştür (Çarıkçı ve Oksay, 2004: 159). İkinci görüş, insan ilişkileri ile ilgilenen görüştür. Bu görüşle ilgilenen bilim adamları, yönetim etkinliği, resmi olmayan örgütler, katılımcı yönetim ve bununla ilgili örgütsel teknikler üzerinde durmuşlar ve bu faktörlerin olumlu olması halinde iş doyumunun sağlanacağını belirtmişlerdir. Üçüncü ve son görüş, işin çağdaşlaştırılması ile ilgili görüştür. Bu görüş daha ziyade işletmede iş yapılış sistemleri ile ilgilenmiş ve işin yapılış biçiminin, işgörenleri tatmin edecek düzeye getirilmesi halinde iş doyumunun sağlanacağını ileri sürmüştür

(Özdevecioğlu, 2003a: 696). Bir işletmede şartların bozulduğunu gösteren en önemli kanıtlardan biri, iş doyumunun düşük olmasıdır. Bu nedenle iş doyumunun ölçülmesi faaliyetlerine daha yoğun bir ilgi gösterilmektedir (Akçadağ ve Özdemir, 2005: 172). Disiplinler arası bir konu olarak da dikkatleri çeken iş doyumunu, hem hizmet pazarlaması hem de içsel pazarlama ile ilgili gerçekleştirilen araştırmalarda da tüketici istek ve ihtiyaçlarının tatmin edilmesinin belirleyici etmenlerden birisi olmuştur (Avcı ve Karatepe, 2000: 544).

Bugüne kadar iş doyumunu ile ilgili pek çok araştırma yapılmıştır. Yapılan araştırmalarda standard iş doyum ölçeklerinin (Minnesota Doyum Anketi, İş Tanımlama Ölçeği, Hackman ve Oldham'ın (1980) Geliştirdiği İş Özellikleri Modeli, İş Doyumu Anketi, Herzberg Teorisi, Genel İş Doyum Ölçeği, Porter Gereksinim ve Doyum Ölçeği, M. Dilber Doyum Ölçeği, Michigan Örgütsel Değerlendirme Ölçeği, Brayfield ve Rothe Doyum Ölçeği, Kritik Olaylar Tekniği, Yüz Çizelgesi, vb.) yanında araştırmacıların kendi geliştirdiği ölçekler de kullanılmıştır. Sıklıkla kullanılan iş doyum ölçekleri ve bu ölçeklerle yapılan araştırmalar ve sonuçları Çizelge 9, Çizelge 10, Çizelge 11, Çizelge 12, Çizelge 13, Çizelge 14, Çizelge 15 ve Çizelge 16'da yer almaktadır. Çeşitli iş doyum ölçekleri ile yapılan araştırmalar genel olarak incelendiğinde; araştırmaların çoğunlukla 1967 yılında Weiss, Davis ve England tarafından geliştirilen "Minnesota Doyum Anketi" ve 1969 yılında Smith, Kendal ve Hulin tarafından geliştirilen "İş Tanımlama Ölçeği" ile yapıldığı ve bu ölçeklerin hemen hemen tüm sektörlerde ve farklı mesleklerde çalışan işgörenler üzerinde uygulandığı görülmüştür. Diğer iş doyum ölçekleri ile de yapılan araştırmalar da ele alındığında araştırmalarda; iş doyumunu üzerinde örgütsel faktörlerin bireysel faktörlerden ve işin niteliğine ilişkin faktörlerden daha fazla etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Yapılan araştırmalar incelendiğinde, örgütsel faktörler içerisinde iş doyumunu en fazla etkileyen faktörlerin sırasıyla; ücret, çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı, iletişim, terfi ve kariyer olanakları, yönetim tarzı ve yönetici tutumları, iş güvencesi, iş güvenliği, hizmetiçi eğitim, ödüllendirme sistemi, örgüt kültürü ve liderlik davranışları olduğu görülmektedir.

Araştırmalarda iş doyumunu etkileyen işin niteliğine ilişkin faktörler arasında işin kendisi ve yapısı, işin sorumluluğu, mesleğin özellikleri ve işin anlamlılığı faktörlerinin iş doyumunu etkilediği ortaya çıkmıştır. İş doyumunu etkileyen bireysel faktörler içerisinde de bireyin demografik özelliklerinin, bireyin psiko-sosyal özelliklerinden daha fazla etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırmalarda iş doyumunu en fazla etkileyen bireyin demografik özelliklerinin sırasıyla yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, hizmet süresi, işgörenin statüsü, medeni durum ve iş deneyimi olduğu, iş doyumunu en fazla etkileyen bireyin psiko-sosyal özelliklerinin de sırasıyla; başarı güdüsü, takdir edilme duygusu ve bireyin kişilik yapısı olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırmalarda iş doyumunu etkileyen diğer faktörler ise, çevresel koşullar, alternatif iş olanakları, işgörenlerin işe alışma eğilimleri, mesleki eğitim alması, adil yönetim sistemi, sosyal statüsü ve işgörenin kamu ya da özel işletmede çalışması olarak ortaya çıkmıştır.

Çizelge 9. Minnesota Doyum Anketi İle Yapılan Araştırmalar ve Sonuçları

Weaver (1989) tarafından, iş doyum seviyesinin ölçülmesi amacıyla Pazarlama fakültesinde çalışan 322 akademisyen üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda; katılımcıların işin içsel boyutlarından (başarı, tanınma, ilerleme, sorumluluk vb.) doyum sağladıkları ortaya çıkmıştır.
Diaz ve Park (1992) tarafından, iş doyum ve performans arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla otel işletmelerinde çalışan işgörenler üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda; çevresel ve çalışma koşullarının işgörenlerin iş doyum ve performanslarını etkilediği ortaya çıkmıştır.
Dienhart ve Gregoire (1993) tarafından iş doyum, işe alışma ve iş güvencesinin müşteri odaklılığına etkisinin analiz edilmesi amacıyla hızlı servis sunan 253 restoran işletmelerinde çalışan 803 işgören üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda; işgörenlerin iş doyum, işe alışma eğilimleri ve iş güvencesinin varlığının müşteri odaklı hizmet sunmalarını etkilediği ortaya çıkmıştır.
Yousef (1997) tarafından, iş güvencesinin, iş doyum, örgütsel bağlılık ve iş performansı arasındaki ilişkinin araştırılması amacıyla çeşitli sektörlerde çalışan 447 işgören üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda; iş güvencesi, iş doyum ile örgütsel bağlılık ve performans arasında önemli bir pozitif korelasyon ortaya çıkmıştır. İşgörenlerin yaşı, eğitim düzeyi, aylık geliri, hizmet süresi, kıdem düzeyi ve medeni hali iş güvencesinden sağlanan doyum etkilemektedir.
Scandura ve Lankau (1997) tarafından, cinsiyet, aile sorumluluğu ve esnek çalışma saatleri, örgütsel bağlılık ve iş doyum ilişkisinin belirlenmesi amacıyla farklı sektörlerde çalışan 160 yönetici üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda; esnek çalışma saatlerinin uygulanmasının bayan yöneticilerin iş doyumunu ve örgütsel bağlılığını artırdığı ortaya çıkmıştır.
Avcı ve Karatepe (2000) tarafından, iş doyumunun tespit edilmesi amacıyla banka çalışanları üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda; yönetim anlayışının iş doyum üzerinde orta düzeyde, fiziksel ortamın düşük düzeyde bir etkiye sahip olduğu, bununla birlikte işin yapısının iş doyum üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmadığı ortaya çıkmıştır.
Hançer (2001) tarafından, personel güçlendirme ve iş doyum arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla yiyecek sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışan 924 işgören üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda; personel güçlendirme ile işgörenlerin iş doyum arasında güçlü bir ilişki ortaya çıkmıştır.
Ghiselli ve diğerleri (2001) tarafından, yiyecek işletmeleri yöneticilerinin iş doyumunun, yaşam doyumunun ve işgören devir hızının analiz edilmesi amacıyla yiyecek sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışan 438 yönetici üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda; yaşın, iş doyumunu ve personel devir hızının en önemli belirleyicisi olduğu ortaya çıkmıştır. Uzun çalışma saatleri ile iş doyum arasında zayıf, işgören devri ile güçlü bir ilişki bulunmuştur. İş doyum ile işgören devri arasında ters yönlü bir ilişki bulunmuştur.

Çizelge 9 (devam)

<p>Özdevecioğlu (2003) tarafından, iş doyumunu ve yaşam doyumunu arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla çelik kapı sektöründe faaliyet gösteren 3 firmanın tüm işgörenleri (302 işgören) üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda; demografik özelliklerle iş doyumunu arasında farklılıklar belirlenmiştir. İş doyumunu ve yaşam doyumunu açısından bayanlar erkeklere oranla daha yüksek bir doyum düzeyine sahiptir. Araştırmada iş doyumunu ile yaşam doyumunu arasında yüksek kolerasyonlu bir ilişki bulunmuştur. İlişki pozitif yönlüdür ve kuvvetlidir.</p>
<p>Hançer ve George (2003) tarafından, yönetici pozisyonunda olmayan restoran işgörenlerinin iş doyumlarının belirlenmesi amacıyla 52 restoran ve 798 işgören üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda; katılımcıların %50'sinin düşük, %25'inin orta seviyede, %24'ünün ise üst seviyede doyuma sahip oldukları ortaya çıkmıştır. İş güvencesi iş doyumunu etkileyen en önemli faktör olarak ortaya çıkarken işten ayrılmaları halinde ödenecek olan tazminat ise en düşük seviyede iş doyumuna etki ettiği ortaya çıkmıştır. Ayrıca, iş doyumunun yaş, hizmet süresi, iş tipi ve cinsiyete göre farklılık gösterdiği de ortaya çıkmıştır.</p>
<p>İmamoğlu ve diğerleri (2004) tarafından, ücret, kariyer, yaratıcılık ve iş doyumunu arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla tekstil sektöründe çalışan işgörenler üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda; ücret, kariyer beklentileri ve yaratıcılık değişkenlerinin işgörenlerin iş doyumunu ile pozitif yönlü bir ilişkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Fakat kariyer beklentisinin etkisinin diğer değişkenlerin etkisinden daha fazla olduğu görülmektedir.</p>
<p>Çarıklı ve Oksay (2004) tarafından, örgütsel yapı ve meslek farklılıklarının iş doyumunu üzerindeki etkisinin belirlenmesi amacıyla doktorlar, hemşireler ve diğer sağlık personeli üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda; sağlık personelinin yaşadığı doyum düzeyinde çalışılan kurumun yapısal özelliklerinin önemli bir etkisinin olduğu görülmüştür. Bununla birlikte meslek farklılıklarının ve cinsiyetin iş doyumuna etki ettiği de ortaya çıkan sonuçlar arasındadır.</p>
<p>Erdil ve diğerleri (2004) tarafından, yönetim tarzı, çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı ve takdir edilme ile iş doyumunu arasındaki ilişkilerin ortaya çıkarılması amacıyla tekstil sektöründe çalışan 192 işgören üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda; yönetim tarzı, çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı ve takdir edilme ile iş doyumunu arasında ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. İş doyumunu ile en yüksek ilişkinin ise arkadaşlık ortamı arasında olduğu ve onu takdir edilme duygusunun izlediği ortaya çıkmıştır.</p>
<p>Sevimli ve İşcan (2005) tarafından, iş doyumunun tespit edilmesi amacıyla 545 doktor üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda; genel olarak hekimlerin iş doyumlarının orta düzeyde olduğu bulunmuştur. Araştırmada ayrıca iş doyumunu ile yaş, hizmet süresi, kariyer ve evli olmak arasında pozitif yönde önemli ilişki bulunmuştur. Evli ve yaş ilerlemiş, hizmet süresi daha fazla ve kariyeri daha ileride olan hekimlerin iş doyumlarının daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.</p>
<p>Örtücü ve Halaçoğlu (2005) tarafından, örgütsel bağlılık, iş doyumunu ve güçlendirme arasındaki ilişkilerin tespit edilmesi amacıyla Bor ve Asit Fabrikaları İşletme Müdürlüğü'nde çalışan 38 işgören üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırmada; güçlendirmenin hem iş doyumunu hem de örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğu, iş doyumunun örgütsel bağlılık üzerinde güçlendirmeden daha fazla etkili olduğu ortaya çıkmıştır.</p>
<p>Ceylan ve Ulutürk (2006) tarafından, rol belirsizliği, rol çatışması, iş tatmini ve performans arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amacıyla çeşitli sektörlerde çalışan 151 işgören üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Rol çatışması, rol belirsizliğinin olduğu bir modelde iş doyumunu düşürmektedir. Araştırmada; rol çatışmasına yönelik tedbirlerin alınmasının iş doyumunu rol belirsizliğine yönelik tedbirlerin alınmasından daha fazla etkilediği ortaya çıkmıştır.</p>
<p>Serinkan ve Bardakçı (2007) tarafından, öğretim elemanlarının iş doyumlarının belirlenmesi amacıyla bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda; öğretim elemanlarının iş doyumunu en çok ekip yönetimi, işin niteliği ve karar verme etkilerken en az ücret ve terfi faktörünün etkilediği ortaya çıkmıştır.</p>
<p>Özcan ve Taşkiran (2007) tarafından, iş doyumunu ve bazı değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla bir turizm işletmesinde çalışan 344 işgören üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda; işe bağlılık ve iş doyumunu arasında pozitif yönlü bir ilişki saptanmıştır.</p>
<p>Öztutku (2007) tarafından, yönetici-ast etkileşimi ile iş doyumunu arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla Türk silahlı kuvvetlerine ait bir fabrikada çalışan 221 işgören üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda; yönetici-ast etkileşimi ile iş doyumunu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.</p>
<p>Şahin (2007) tarafından, personel güçlendirme, iş doyumunu ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin incelenmesi amacıyla dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 404 işgören üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda; ankete katılan evli katılımcıların iş doyum seviyelerinin bekar katılımcılara göre daha yüksek olduğu, eğitim seviyesi, çalışma seviyesi ve ücret arttıkça iş doyum seviyesinin arttığı ve iş doyum seviyesinin işgörenin çalıştığı birimlere göre farklılık gösterdiği ortaya çıkmıştır.</p>

Çizelge 10. İş Tanımlama Ölçeği İle Yapılan Araştırmalar ve Sonuçları

Tas ve diğerleri (1989) tarafından, yarı zamanlı ve tam zamanlı çalışan işgörenlerin iş doyumlarının analiz edilmesi amacıyla 13 restoranda çalışan 291 işgören üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda; tam zamanlı çalışanların yarı zamanlı çalışanlara göre daha fazla iş doyumuna sahip oldukları ortaya çıkmıştır.
Lam (1995) tarafından, kalite yönetimi ve iş doyumunu arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla çeşitli sektörlerde çalışan 220 işgören üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda; toplam kalite yönetiminin iş doyumunu üzerinde önemli bir etkiye sahip olmadığı ortaya çıkmıştır.
Ergin (1997) tarafından, uyarlama, geçerlilik ve güvenilirlik çalışması amacıyla işçi, memur, yönetici, sağlık elemanı (doktor ve hemşire), öğretmen, teknik eleman (mühendis ve bilgisayarlılar) 735 işgören üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Ölçeğin Türkçeye uyarlanmış hali yüksek güvenilirlik düzeyinde çıkmıştır. Ayrıca, deneklerin iş doyumunu puanlarının kamu ya da özel sektörde çalışmaya, yaşa, cinsiyete ve bazı boyutlarda mesleğe bağlı olarak değişme gösterdiği ortaya çıkmıştır.
Oshagbemi (1997a) tarafından, iş doyumunu ve doyumsuzluğunun araştırılması amacıyla farklı üniversitelerde çalışan 566 akademisyen üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda; işin kendisinin (örn: akademisyen olmak) ve ücretin, hem iş doyumunu hem de iş doyumsuzluğunu etkilediği ortaya çıkmıştır.
Oshagbemi (1997b) tarafından, işgörenlerin iş statülerinin iş doyumuna etkisinin belirlenmesi amacıyla farklı üniversitelerde çalışan 554 akademisyen üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda; iş statüsü ile iş doyumunu arasında pozitif bir ilişki ortaya çıkmıştır. Statü arttıkça iş doyumunu artmaktadır. Bayan akademisyenler erkek akademisyenlerden daha fazla iş doyumuna sahiptirler.
Oshagbemi (2000a) tarafından, iş arkadaşları ile iş doyumunu arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla farklı üniversitelerde çalışan 554 akademisyen üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırmada; iş arkadaşlarının, işgörenin iş doyumunu etkilediği ortaya çıkmıştır. Yaşı ilerlemiş akademisyenlerin iş arkadaşlarının davranışlarından yaşı genç olanlara göre daha doyum sağladıkları bulunmuştur. İş arkadaşlarından sağlanan doyum işgörenlerin kıdemine göre de değişmektedir.
Oshagbemi (2000b) tarafından, iş doyumunu ile hizmet süresi arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla farklı üniversitelerde çalışan 554 akademisyen üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda; hizmet süresinin arttıkça iş doyumunun da arttığı bulunmuştur.
Tütüncü (2000) tarafından, iş doyumunun ölçülmesi amacıyla kar amacı gütmeyen yiyecek içecek işletmelerinde çalışan işgörenler üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda; işgörenlerin genel doyum düzeylerinin yüksek olduğu; bununla birlikte, daha iyi bir iş buldukları takdirde, işten ayrılma eğilimlerinin de var olduğu ortaya çıkmıştır. Bunda ücret faktörü önemli bir rol oynamaktadır. İşgörenler işlerinden memnun olsalar da, hayat şartları açısından daha iyi bir standarda ulaşabilmek için farklı bir işi tercih edebilecekleri vurgulanmaktadır. İşgörenler, devamsızlığa etki eden en önemli etkenin iş yükü ve maaş olduğunu belirtmişlerdir.
Tarlan ve Tütüncü (2001) tarafından, başarımla değerlendirme ile iş doyumunun analizi amacıyla konaklama işletmelerinde çalışan işgörenler (iki beş yıldızlı işletme) üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda; iş doyumunu en fazla etkileyen değişkenin iş arkadaşları olduğu belirlenmiştir. İş doyumunu etkileyen değişkenler arasından da ücret ikinci öneme sahiptir. İşin kendisi, amirler ve terfi olanakları iş doyumunu etkileyen diğer değişkenler olarak bulunmuştur. Araştırmada ortaya çıkan diğer bir sonuç ise, performans değerlendirme değişkeninin iş doyumunu %3 oranında arttırmasıdır.
Lam ve diğerleri (2001) tarafından, otel çalışanlarının iş doyumunu ve demografik özellikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla 288 işgören üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda; eğitim düzeyi yüksek ve hizmet süresi on yılı aşmış işgörenlerin işlerinden doyum sağlamadıkları ortaya çıkmıştır. Ücretin iş doyumunu etkileyen en önemli faktör olduğu bulunmuştur.
Baş (2002) tarafından, iş tatmin profillerinin belirlenmesi amacıyla öğretim üyeleri üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda; öğretim üyelerinin iş doyum düzeylerinin yaş ile doğrusal olarak arttığı, akademik kariyer ve yönetsel pozisyon ile U tipi bir ilişkiye sahip olduğu ve cinsiyet ile herhangi bir ilişki göstermediği ortaya çıkmıştır. Katılımcıların yaklaşık %81 gibi yüksek bir oranının iş doyumları yüksek çıkmıştır.
Sarker ve diğerleri (2003) tarafından, yaş ve hizmet süresinin iş doyumunu ile ilişkisinin incelenmesi amacıyla farklı otel işletmelerinde çalışan 323 işgören üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda; hizmet süresinin iş doyumunu ile doğru orantılı olduğu ortaya çıkmıştır. Hizmet süresi arttıkça iş doyumunu artmaktadır. Hizmet süresinin iş doyumunu ile ilişkisi yaşla ilgilidir. Yaş arttıkça hizmet süresi artmakta ve iş doyumunu artmaktadır.
Davis (2004) tarafından, iş doyumunun analiz edilmesi amacıyla ticari 20 küçük işletmede çalışan 78 işgören üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Sağlık işletmesinde çalışanların genel iş doyumları yüksektir. Küçük işletme olma avantajı işgörenlerin iş doyumunun yüksek çıkmasına neden olmuştur. Hizmetçi eğitim iş doyumunu etkilemektedir. Temizlik işletmesinde çalışanların iş doyumları düşüktür. Nedeni uygun çalışma koşullarının ve ödüllerin olmamasıdır.
Çekmecelioğlu (2005) tarafından, örgüt ikliminin iş doyumunu ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin belirlenmesi amacıyla Boya sanayi işletmesi çalışanları üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda; işgörenlerin yaratıcılığını destekleyen bir örgüt ikliminin iş doyumunu ve işten ayrılma niyetini belirlediği ortaya çıkmıştır.

Çizelge 10 (devam)

Hwang ve Chi (2005) tarafından, iç pazarlama, işgören doyumu ve otel performansı arasındaki ilişkinin ölçülmesi amacıyla uluslararası faaliyet gösteren otel işletmelerinde çalışan 359 işgören üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda; iç pazarlamanın iş doyumu üzerinde; iş doyumunun ve iç pazarlamanın her ikisinin de işgören performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır.
Aksu ve Aktaş (2005) tarafından, iş doyumunun araştırılması amacıyla farklı konaklama işletmelerinde çalışan 102 yönetici üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda; yöneticilerin genel olarak işlerinden doyum sağladıkları ortaya çıkmıştır.
Toker (2006) tarafından, konaklama işletmelerinde motivasyon ve özendirme araçlarının iş doyumuna etkilerinin saptanması amacıyla dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 370 işgören üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda; özendirme araçları, iş doyumundaki önemleri açısından; sosyal, psikolojik, örgütsel-yönetimsel ve ekonomik araçlar olarak sıralanmışlardır. Sosyal özendirme araçları olarak saptanan; iş ve çalışma güvenliği, danışmanlık, sosyal katılım ve sosyal uğraşlar; iş doyumunda ilk sırada yer almaktadırlar. Araştırma sonucunda, psikolojik özendirme araçları olarak adlandırılan; statü, yetki devri ve çalışmada bağımsızlığın iş doyumunu üzerinde ikinci derecede etkili olduğu saptanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, örgütsel-yönetimsel özendirme araçları, iş doyumunu üzerinde üçüncü sırada etkiye sahip araçlardır ve bu araçlar kapsamında, işi çekici kılma, kararlara katılım, adil ödüllendirme sistemi, iletişim ve mesleki eğitim yer almaktadır.
Okpara (2006) tarafından, kişisel özellikler ile iş doyumunu arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla yaş sektöründe çalışan 364 yönetici üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda; iş doyumunun kişisel özellikler ile doğrudan bağlantılı olduğu ortaya çıkmıştır. Yaş iş doyumunu etkilemektedir. Yaşı fazla olan işgörenlerin iş doyumunu genç olanlara göre daha fazladır. İş deneyimi ve hizmet süresi arttıkça iş doyumunu artmaktadır. Eğitim seviyesi yüksek olanların iş doyumunu düşük olanlara göre daha fazladır. Erkek işgörenler kadın işgörenlerden daha fazla iş doyumuna sahiptir.
Dhanasarnslip ve diğerleri (2006) tarafından, iş değerleri ve iş doyumunu arasındaki ilişkinin araştırılması amacıyla 208 satış personeli ve 209 imalat personeli üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda; imalat personelinin iş değerleri (çalışmaktan gurur duymak, işin sosyal statüsü vb.) ve iş doyumunu arasında önemli bir ilişki bulunmuştur. Her iki çalışma grubunun iş doyum düzeyleri farklı ortaya çıkmıştır (farklılık belirtilmemiştir). Satış personelinin iş doyum düzeyi eğitim seviyelerine göre farklılık göstermektedir.
Toker (2007) tarafından, işgörenlerin iş doyumunu ölçümü ve yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim gibi demografik değişkenlerin iş doyumunu üzerindeki etkilerinin incelenmesi amacıyla konaklama işletmelerinde çalışan işgörenler üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda; işgörenlerin genel iş doyum düzeyleri olumlu değerlendirilebilecek bir değer düzeyinde ortaya çıkmıştır. Araştırma sonucunda, iş doyumunun yaş, eğitim, turizm eğitimi değişkenleri bakımından farklılaşma gösterdiği saptanmıştır.
Dönmez ve Birdir (2007) tarafından, iş doyumunu ölçümü ve iş doyumuna etki eden faktörlerin incelenmesi amacıyla seyahat acentalarında çalışan 272 işgören üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda; işgörenlerin genel olarak işlerinden memnun oldukları ortaya çıkmıştır. İşgörenlerin iş doyumuna etki eden ilk iki unsur işin yapısı ve terfi olanakları üçüncü ise ücret olduğu ortaya çıkmıştır. Üniversite ve üzeri eğitim almış işgörenler ile lise ve altı eğitim almış işgörenler arasında, iş doyumunu düzeyleri açısından anlamlı bir fark bulunmuştur.

Çizelge 11. İş Özellikleri Modeli İle Yapılan Araştırmalar ve Sonuçları

Ross (1998) tarafından, ölçeğin güvenilirliğinin araştırılması amacıyla sezonluk faaliyet gösteren otellerde çalışan 1063 işgören üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda; sezonluk faaliyet gösteren otel işletmelerinde çalışanların iş tutumlarını ve motivasyonlarının ölçülmesinde İş Özellikleri Modeli'nin uygun bir ölçek olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca işgörenlerin kötü çalışma koşullarına rağmen işlerinden doyum sağladıkları görülmektedir.
Yüksel (2002) tarafından, iş doyum düzeyini etkileyen iş doyum öğelerinin saptanması amacıyla üniversite hastanesinde görev yapan 83 hemşire üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda; hemşirelerin normal ve düşük iş doyum düzeyine sahip olduğu bulunmuştur. İş doyum düzeyini en fazla etkileyen unsurlar; işyerindeki yönetimin tutumu, yöneticiden görülen destek ve rehberlik, işin yapılması sırasında hissedilen takdir edilme duygusu, yöneticinin gösterdiği adil davranış ve saygı derecesidir.
Lam ve Zhang (2003) tarafından, karşılanmayan beklentilerin iş doyumunu ve örgütsel bağlılıkla ilişkisinin araştırılması amacıyla restoran işletmelerinde çalışan 203 işgören üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırmada, işgörenlerin işin özelliklerine, hizmetiçi eğitime, ilerleme olanaklarına, ücrete ve işgörenler arasında eşitliğe yönelik karşılanmamış beklentileri bulunduğu ve bu faktörlerin iş doyumunu ve örgütsel bağlılığı etkilediği ortaya çıkmıştır.

Çizelge 11 (devam)

Malhotra ve Mukherjee (2004) tarafından, müşteriyle birebir ilişkide bulunan işgörenlerde iş doyum ve örgütsel bağlılığın hizmet kalitesine etkisinin araştırılması amacıyla 342 banka çalışanı üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda; iş doyum ve örgütsel bağlılığın hizmet kalitesine önemli derecede etki ettiği ortaya çıkmıştır.
Bernal ve diğerleri (2005) tarafından, cinsiyet farklılıklarının iş doyum açısından incelenmesi amacıyla çeşitli sektörlerde çalışan 413 işgören üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda; ekonomik faktörlerin, kişilerarası ilişkilerin ve çalışma koşullarının iş doyumunu etkilediği ortaya çıkmıştır. Bu faktörlerin iş doyumunu etkileme oranı cinsiyete göre değişiklik göstermektedir.
Yüksel (2005) tarafından, iletişimin iş doyum üzerindeki etkilerinin belirlenmesi amacıyla savunma sanayi alanında faaliyet gösteren bir işletmede çalışan 109 işgören üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda; iletişim düzeyi ile iş doyum düzeyi arasında aynı yönde, yüksek sayılabilecek derecede ilişkinin olduğu saptanmıştır.
Avşaroğlu ve diğerleri (2005) tarafından, teknik öğretmenlerde yaşam doyum iş doyum ve mesleki tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi amacıyla 173 öğretmen üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda; yaşam doyum ile iş doyum arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur.
Hwang ve Kuo (2006) tarafından, iş doyum ve algılanan alternatif iş olanaklarının işgören devrine etkisinin belirlenmesi amacıyla kamu sektöründe çalışan 259 işgören üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda; iş doyumunun tek başına işgören devri ile önemli derecede ilişkili olmadığı bulunmuştur. İş doyum ile alternatif iş olanaklarının varlığı işgören devrini etkilemektedir.

Çizelge 12. İş Doyumu Anketi İle Yapılan Araştırmalar ve Sonuçları

Siu ve Cooper (1998) tarafından, örgütsel stres, iş doyum, işten ayrılma niyeti, örgütsel bağlılık ve kontrol odağı arasındaki ilişkilerin incelenmesi amacıyla özel sektörde çalışan 122 işgören üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda; kontrol odağı ve örgütsel bağlılığın iş doyum ve işten ayrılma niyeti üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur.
Silva (2006) tarafından, kişisel özelliklerin iş doyum ve örgütsel bağlılık ile ilişkisinin incelenmesi amacıyla otel işletmelerinde çalışan 159 işgören üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda; kişisel özelliklerin iş doyum ve örgütsel bağlılıkla yakından ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır.
Lee ve Moreo (2007) tarafından, iş doyumunun belirlenmesi amacıyla sezonluk faaliyet gösteren otel işletmelerinde çalışan 124 işgören üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda; eğitim düzeyi düşük çalışanların iş doyum diğerlerine göre daha yüksek bulunmuştur. Örgüt yönetimi ve yöneticilerin tutumu işgörenlerin doyumunu etkileyen en önemli faktörler olarak ortaya çıkmıştır.
Gülner (2007) tarafından, iletişim ve iş doyum arasındaki ilişkilerin incelenmesi amacıyla kamu ve vakıf üniversitelerinde çalışan araştırma görevlileri üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda; vakıf üniversitelerinde çalışan araştırma görevlilerinin iş doyum düzeylerinin orta, kamu üniversitelerinde çalışan araştırma görevlilerin ise düşük olduğu ortaya çıkmıştır. En yüksek doyum elde edilen faktörler sırasıyla; işin kendisi, iş arkadaşları ve yönetimdir. Kamu üniversitelerinde en düşük seviyede doyum sağlanan faktörler ücret, yan ödemeler ve performans bağlı ödüllerdir. Vakıf üniversitelerinde ise ücret, çalışma şartları ve yan ödemelerdir.

Çizelge 13. Herzberg Teorisi'ne Dayanan Araştırmalar ve Sonuçları

Chitiris (1998) tarafından, Herzberg Teorisinin otel işletmelerinde uygulanabilirliğinin test edilmesi amacıyla 20 otelde çalışan 287 işgören üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda; güdüleyici faktörlerin; (başarı, tanınma, işin kendisi, sorumluluk, ilerleme olanakları) iş doyum sağladığı, işgörenlerin motivasyonunu ve performansını arttırdığı aynı zamanda da işletmenin karlılığını arttırdığı ortaya çıkmıştır. İşletmelerin işgörene eğer ihtiyaçlarını tatmin etme fırsatı sağlarsa hijyen faktörlerinin de birer motivasyon kaynağı olabileceği ortaya çıkmıştır.
Graham ve Messner (1998) tarafından, iş doyumunu belirleyen faktörlerin incelenmesi amacıyla 226 öğretmen üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda; işgörenlerin mevcut işlerinden, iş arkadaşlarından ve sorumluluk düzeylerinden memnun oldukları ortaya çıkmıştır. Diğer taraftan, ücret, ilerleme olanakları ve sosyal haklarındaki yetersizlikler işgörenlerin iş doyumlarını etkilemektedir.
Parsons ve Broadbridge (2006) tarafından, iş özellikleri ve iletişimin motivasyon ve iş doyum ile ilişkisinin incelenmesi amacıyla 826 vakıf yöneticisi üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda; yöneticilerin ücret, iş statüsü ve çalışma koşullarından sağladıkları doyum düzeyinin düşük olduğu ortaya çıkmıştır. Yöneticiler işgörendenleri ile güçlü iletişim içinde olmadıklarını ve bu durumda iş doyumunu etkilediği ortaya çıkmıştır.

Çizelge 14. Genel İş Doyum Ölçeği İle Yapılan Araştırmalar ve Sonuçları

Uyguç ve diğerleri (1998) tarafından, iş doyumunu ve yaşam doyumunu arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla İzmir'de yaşayan 335 işgören (sektör belirtilmemiş) üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda; iş doyumunu ve yaşam doyumunu arasında olumlu bir ilişki ortaya çıkmıştır. İş doyumunu artarsa yaşam doyumunu da artmaktadır.
Rose (2003) tarafından, çeşitli mesleklerde iş doyum seviyesinin karşılaştırılması amacıyla İngiltere'de yaşayan ve çeşitli mesleklerde çalışan 7.365 işgören üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda; en yüksek iş doyum puanına çocuk bakıcılarının ve en düşük iş doyum puanına ise otobüs şoförlerinin sahip olduğu tespit edilmiştir.

Çizelge 15. Diğer Ölçekler Kullanılarak Yapılan Araştırmalar ve Sonuçları

Porter Gereksinim ve Doyum Ölçeği
Özmen ve diğerleri (1991) tarafından, otel işletmelerinde çalışan işgörenin işin özelliklerine ve kişilik tiplerine göre iş doyumlarının saptanması amacıyla 3, 4, ve 5 yıldızlı otellerde çalışan 97 işgören üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda; ön bölümlerde çalışanların öz gerçekleştirme, bedensel-güvenlik, bağlanma, saygınlık ve bağımsızlık faktörlerinin iş doyumunu etkilediği, arka bölümlerde çalışanların ise bedensel-güvenlik, bağlanma, öz gerçekleştirme, saygınlık ve bağımsızlık faktörlerinin iş doyumlarını etkilediği ortaya çıkmıştır. Yaş ve doyum arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Yaş arttıkça doyum artmaktadır.
M. Dilber Tarafından Geliştirilen Doyum Ölçeği
Doğan ve Harlak (1991) tarafından, iş doyumunu etkileyen etmenlerin belirlenmesi amacıyla üç ayrı otelde çalışan 175 işgören üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda; kadınların erkeklere oranla genel olarak işlerinden ve işyerlerinden, ücret ve çalışma koşullarından daha memnun oldukları ortaya çıkmıştır. Benzer şekilde evli olanların bekar olanlardan, yüksek öğrenimli olanların diğerlerinden genel olarak işleri ve işyerleri, ücret ve çalışma koşulları, üstleri ve iş arkadaşlıklarından sağladığı doyumun daha yüksek olduğu bulunmuştur.
Michigan Örgütsel Değerlendirme Ölçeği
Navasavayam ve Zhao (2007) tarafından, örgütsel bağlılığın ve iş-aile çatışmasının iş doyumunu üzerindeki etkisinin incelenmesi amacıyla bir otel işletmesinde çalışan 93 işgören üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda; iş-aile çatışmasının iş doyumunu üzerinde negatif bir etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Örgütsel bağlılık ile iş doyumunu arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Örgütsel bağlılık düzeyi yükseldikçe iş doyumunu artmaktadır.
Brayfield ve Rothe Tarafından Geliştirilen Doyum Ölçeği
Kömürcüoğlu (2003) tarafından, iş doyumunun ölçülmesi amacıyla bankada çalışan işgörenler üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda; faaliyetlerinin süreceği kesin olmayan iş yerinde çalışanların iş doyumunu, faaliyetleri süren iş yerinde çalışanlara göre daha düşük çıkmıştır. Eğitim düzeyi yüksek olan işgörenlerin iş doyum düzeyleri diğerlerine göre daha yüksektir.
Keser (2005) tarafından, iş doyumunu ve yaşam doyumunu arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla otomotiv sektöründe çalışan 562 işgören üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda; işgörenlerin iş doyumunu yaşam doyumlarından daha yüksek çıkmıştır. İş doyumunu ile yaşam doyumunu arasında önemli bir ilişki bulunmuştur. İş doyumunu yaşam doyumunu etkilemektedir.
Keser (2006b) tarafından, çağrı merkezi çalışanlarında iş yükü düzeyi ile iş doyumunu ilişkisinin araştırılması amacıyla bankanın çağrı merkezi biriminde çalışan 150 işgören üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda; işgörenlerin iş doyum düzeyinin düşük, iş yükü düzeyinin yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. İş doyumunu ve iş yükü arasında negatif bir ilişki bulunmuştur. Kadın işgörenlerin iş doyumunu düzeyleri erkek işgörene göre daha düşük saptanmıştır.

Çizelge 16. Araştırmacılar Tarafından Geliştirilen Ölçekler Kullanılarak Yapılan Araştırmalar ve Sonuçları

Ehtiyar (1995) tarafından, işgörenlerin iş doyumunu ve verimliliğin bir göstergesi olan işgören devir hızı ile ilişkisinin incelenmesi amacıyla otel işletmelerinde çalışan 300 işgören üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda; işgörenlerin yüksek seviyede iş doyumuna sahip olmadıkları ortaya çıkmıştır. Bu sonuç işgörenlerin işletmeye olan bağlılıklarını azaltmakta, devamsızlıklarını artırmakta ve verimliliği düşürmektedir.
Kantarci (1997) tarafından, iş doyumunun işgören performansına etkilerinin ölçülmesi amacıyla 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 220 işgören üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda; işgörenlerin iş doyum düzeylerinin cinsiyete, yaşa, eğitim seviyesine, medeni durumuna ve meslekteki hizmet süresine göre farklılık göstermediği ortaya çıkmıştır. Mesleği seçme şekline göre iş doyumunun ve performans düzeyinin farklılık gösterdiği bulunmuştur.

Çizelge 16 (devam)

<p>Spinelli ve Canavos (2000) tarafından, iş doyumunu ve müşteri memnuniyeti arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla 240 otel çalışanı ve otel müşterileri üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda; iş doyumunu ile maddi olmayan (kararlara katılım, başarıya destek olma hissi, takdir edilme) nitelikler arasında güçlü bir ilişki bulunmuştur. Personel güçlendirme işgörenlerin moralini ve performansını artırıcı önemli bir araç olarak ortaya çıkmıştır. İş doyumunu ile müşteri memnuniyeti arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. İşgörenlerin işlerinden sağladıkları doyum müşterilerin otele olan tutumlarını etkilemektedir.</p>
<p>Lam ve diğerleri (2001) tarafından, iş doyumunu araştırması amacıyla yiyecek içecek işletmelerinde (restoranlarda) çalışan 171 yönetici üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda; restoran yöneticilerinin işlerinden genel olarak memnun oldukları ortaya çıkmıştır. Ödüller, iş çevresi ve işin kendisi iş doyumunu etkilemektedir. İş doyumunu düşük olan yöneticilerin ise işten ayrılma niyetleri yüksek bulunmuştur.</p>
<p>Kitapçı ve Sezen (2002) tarafından, kariyer süreci içerisinde işgörenlerin iş doyumunda etkili olan değişkenlerin belirlenmesi amacıyla organize sanayi bölgesinde yer alan 23 işletmede çalışan işgörenler üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda; kariyer süreçleri farklı olan işgörenlerin iş doyumunda da farklı değişkenlerin etkili olduğu görülmüştür. İş öncesi deneme aşamasında (18-24 yaş grubu) yer alan işgörenlerin iş doyumlarını çalışma koşulları, işletmenin vermiş olduğu eğitim ve ücret etkilemektedir. İşe başlama ve ilerleme aşamasında (26-44 yaş grubu) yer alan işgörenlerin iş doyumlarını, çalışma koşulları, iş arkadaşlarıyla olan ilişkiler ve yöneticileriyle olan ilişkiler etkilemektedir. Durağan dönemde (45 + yaş grubu) yer alan işgörenlerin iş doyumlarını yöneticileriyle olan ilişkiler ve katılımcı yönetim etkilemektedir.</p>
<p>Akıncı (2002) tarafından, konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin iş doyumlarının ölçülmesi ve iş doyumlarını etkileyen faktörlerin ortaya konulması amacıyla 9 adet 5 yıldızlı konaklama işletmesinde çalışan işgörenler üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırmanın sonucunda; 5 yıldızlı otellerde genel iş doyumunun %30'u yüksek düzeyde, %30'unun vasat düzeyde ve %40'ünün da düşük düzeyde olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca araştırmada, işgörenin iş doyum sürecinde iş doyumunu en çok etkileyen unsurların "psiko-sosyal" faktörler olduğu ortaya çıkmıştır.</p>
<p>Hussain ve diğerleri (2003) tarafından, iş performansı, iş doyumunu ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin incelenmesi amacıyla 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan işgörenler üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda; iş performansının işgörenlerin iş doyumunu üzerinde anlamlı ve olumlu etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır. İş performansı ve iş doyumunun işgörenlerin işten ayrılma niyeti üzerine anlamlı ve olumsuz etkilerinin olduğu ortaya çıkmıştır.</p>
<p>Emir ve Baytok (2004) tarafından, otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin iş doyumunun ve iş doyumuna etki eden faktörlerin analiz edilmesi amacıyla 3 otel işletmesinde çalışan 324 işgören üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda; gelişme ve yükselme olanakları, fiziksel olanaklar, çalışma ve sosyal olanaklar, yönetim biçimi, ücret ve iş arkadaşları müşteri odaklı olma faktörlerinin iş doyumunu etkilediği tespit edilmiştir.</p>
<p>Namasivayam ve Mount (2004) tarafından, iş-aile çatışması ve aile-iş çatışmasının iş doyumuna etkisinin belirlenmesi amacıyla otel işletmelerinde çalışan 419 işgören üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda; işgörenlerin iş yaşamlarını aile yaşamlarıyla karıştırdıkları zaman iş doyumunun düştüğü ortaya çıkmıştır. İşgörenler iş doyumunun kaynağı olarak aile yaşamından aldıkları doyumunu göstermektedirler.</p>
<p>Tengilimoğlu (2005) tarafından, hizmet işletmelerinde liderlik davranışları ile iş doyumunu arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla kamu ve özel sektördeki hizmet işletmelerinde çalışan 596 işgören üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırmada; iş doyumunu ve liderlik davranışı özellikleri arasında aynı yönlü ilişki bulunmuştur. Yeniliklere açık olma, çalışma gereksinimlerini tanımlama, çabuk karar alma, iyi çalışmalarını takdir etme ve amaçların belirgin olması iş doyumunu etkilemektedir.</p>
<p>Güven ve diğerleri (2005) tarafından, işgörenlerin iş doyumunu ve ücret tatmini düzeyleri ile demografik özellikleri (yaş, eğitim düzeyi ve çalışma süresi) arasındaki ilişkilerin incelenmesi amacıyla tekstil sektöründe faaliyet gösteren 210 işletme çalışanı üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda; iş doyumunun, iş yaşamına yeni başlayanlar (25 yaşından küçükler) ile iş tecrübesi fazla olanlarda (51 ve daha yukarı yaşa sahip olanlar) düşük düzeyde, buna karşın orta düzeyde iş deneyimine sahip olanlarda (26-50 yaş grubundakiler) ise yüksek düzeyde olduğu ortaya çıkmıştır. Eğitim düzeyi düşük olanların (ilkokul, ortaokul ve lise mezunları) yüksek olanlara (yüksek okul mezunları) göre işlerinden daha çok tatmin oldukları ortaya çıkmıştır. Araştırma kapsamındaki işletmede çalışanların iş doyum düzeyleri yüksek olup, ücret doyum düzeyleri orta düzeyde seyretmektedir.</p>
<p>Örücü ve Esenkale (2005) tarafından, konaklama işletmelerinde işgören doyumunu etkileyen faktörlerin ortaya konulması amacıyla şehir ve kıyı otellerinde çalışan toplam 100 işgören üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda; işgören doyumunu etkileyen faktörlerden ailevi ilişkiler ve mesleki bağlılık faktörlerinin her iki otelde etkili olduğu, ancak ödüllendirme faktörünün sadece şehir otelinde, fiziki koşullar ve mesleki eğitim faktörlerinin kıyı otelinde etkili olduğu ortaya çıkmıştır.</p>

Çizelge 16 (devam)

Kim ve diğerleri (2005) tarafından, hizmet yöneliminin, iş doyumunu, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin incelenmesi amacıyla zincir restoran işletmelerinde çalışan 327 işgören üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda; örgütsel desteğin iş doyumunu üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu, iş doyumunun da örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ve işten ayrılma niyeti üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır.
Özdemir (2006b) tarafından, işgörenlerin mevcut iş doyumlarının ölçülmesi, iş doyumunu etkileyen faktörlerin saptanması ve müşteri tatmini ile arasındaki ilişkinin ortaya konması amacıyla konaklama işletmelerinde çalışan 136 işgören üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda; işgörenlerin en yüksek doyumunu işgörenler arası ilişkiler faktöründen, en düşük doyumunu da ücret faktöründen elde ettikleri ortaya çıkmıştır. Ayrıca; cinsiyet, eğitim düzeyi, görev durumu, departman dağılımı, çalışma süresi iş doyumunu etkileyen değişkenler olarak belirlenmiştir.
Örücü ve diğerleri (2006) tarafından, iş doyum düzeyi ve iş doyumunu etkileyen faktörlerin belirlenmesi amacıyla bankada çalışan işgörenler üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda; işgörenlerin iş doyumunu etkileyen en önemli faktörün ücret olduğu ortaya çıkmıştır.
Sarıışık ve Akova (2007) tarafından, işgörenlerin örgütsel iklim ve iş doyumunu hakkındaki görüşlerinin belirlenmesi amacıyla seyahat acentalarında çalışan 218 işgören üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda; iş arkadaşları, ücret ve yönetim ile ilişkiler iş doyumunu etkileyen faktörler olarak ortaya çıkmıştır. Deneyim süresi arttıkça yapılan işe karşı olumlu düşüncelerin azaldığı ortaya çıkmıştır. Bayanların iş ve iş ortamına ilişkin tutum ve yaklaşımları erkek işgörelere göre daha olumludur.
Chen (2007) tarafından, işe alıştırma, iş doyumunu ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin incelenmesi amacıyla uluslararası otel işletmelerinde çalışan 350 işgören üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda; işe alıştırma ile iş doyumunu arasında; işe alıştırma ile örgütsel bağlılık arasında; iş doyumunu ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur.

2.2.2. Motivasyon ile İlgili Yapılan Araştırmalar

Motivasyon ile ilgili kuramsal ve uygulamaya dönük birçok çalışma ve araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalar, genel olarak, işgörenleri motive etmede kullanılan araçların önem sıralamasının belirlenmesi ve motivasyonun etkileri ile ilgilidir. Yapılan araştırmalar genel olarak incelendiğinde araştırmaların çoğunlukla işgörenleri motive eden örgütsel ve yönetsel araçların belirlenmesine yönelik olarak yapıldığı görülmektedir. Çizelge 17’de yapılan araştırmalardan örnekler verilmektedir. Yapılan araştırmalara göre işgörenleri en fazla motive eden örgütsel ve yönetsel araçlar sırasıyla; yükselme/terfi olanaklarının olması, işgörenlerin işletme kararlarına katılmaları, yöneticilerle iyi ilişkiler, çalışma şartlarının iyileştirilmesi, iş güvenliğinin sağlanması, işgörelere yetki ve sorumluluk verilmesi, motive edici bir disiplin sistemi uygulamak, çalışma arkadaşları ile iyi ilişkiler, geri bildirim, iş rotasyonunun sağlanması, işgörelere açık işletme politikasının uygulanması, örgütsel destek ve amaç birliğinin oluşturulması gibi faktörlerdir. İşgörenleri en fazla motive eden psiko-sosyal araçlar ise sırasıyla; işgörelere gelişme fırsatlarının verilmesi, işgörenlerin takdir edilmesi, değer ve statü, adalet ve eşitlik, çekici iş, sosyal katılım, çalışmada bağımsızlık ve esneklik, kişiye ve özel yaşama saygı gibi araçlardır.

İşgörenleri en fazla motive eden ekonomik araçlar ise yapılan araştırmalarda sırasıyla; ücret, adaletli ücret sistemi, iş güvencesinin olması, ödüllerin bulunması ve sosyal yardım ve kolaylıkların sağlanması olarak ortaya çıkmıştır.

Çizelge 17. Motivasyon İle İlgili Yapılan Araştırmalar ve Sonuçları

Boyacı (1992) tarafından, motivasyon seviyesinin ölçülmesi amacıyla 27 turistik işletmede çalışan 152 yönetici üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda; yöneticiler, işgörenlerin motivasyonlarının artması için sürekli eğitim, adaletli bir ücret yapısı, iletişim, sosyal faaliyetler, yetki ve sorumluluk verilmesi gibi faktörlerin bulunması gerektiğini belirtmiştir.
Oral ve Koçak (1992) tarafından, işgörenlerin motivasyonlarını arttırmak için kullanılan özendirme araçlarının etkinliğinin değerlendirilmesi amacıyla 3,4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan 72 işgören üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda; özendirme araçlarından ücretin, terfi olanaklarının, takdir edilmenin, iş güvencesinin ve çalışma şartlarının yeterince kullanılmadığı ortaya çıkmıştır.
Ross (1993) tarafından, motivasyon araçlarının belirlenmesi amacıyla mezun olmadan önce okuldan ayrılmış 594 turizm öğrencisi üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda; motivasyonu en çok etkileyen faktörlerin işe duyulan ilgi ve başarı hissi olduğu ortaya çıkmıştır.
Simons ve Enz (1995) tarafından, motivasyonu etkileyen araçların belirlenmesi amacıyla 12 otelde çalışan toplam 278 işgören üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda; otel işgörenlerinin motivasyonlarını arttıracak en önemli araçların iyi bir ücret, iş güvenliği ve gelişme ve ilerleme için fırsatların sunulması olduğu ortaya çıkmıştır.
Lindner (1998) tarafından, işgörenleri motive eden faktörlerin belirlenmesi amacıyla bir işletmede çalışan 25 işgören üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda; işgörenleri motive eden faktörler sırasıyla ilgi çekici iş, iyi bir ücret, takdir görme, iş güvencesi, iyi çalışma koşulları, terfi olanakları, saygı ve disiplin, kişisel problemlere yardımcı olma olduğu ortaya çıkmıştır.
Birdir (2000) tarafından, işgörenleri motive eden faktörlerin belirlenmesi amacıyla konaklama işletmelerinde çalışan 353 işgören üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırmada; konaklama işletmelerinde çalışan işgörenleri motive eden faktörlerin başında ücret faktörünün yer aldığı ortaya çıkmıştır. Bunu iyi çalışma ortamı, iş güvenliği ve ilerleme ve gelişme olanakları izlemektedir.
Öktem ve diğerleri (2000) tarafından, işgörenleri motivasyonlarını etkileyen faktörlerin belirlenmesi amacıyla konaklama işletmelerinde çalışan 60 işgören üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda; konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin motivasyonlarını etkileyen faktörlerin başında sosyal kolaylıkların yetersizliği (örn. servis aracının olmaması), iş güvencesi eksikliği, eğitim yetersizliği, ücret yetersizliği, işçi-işveren uyumsuzluğu, sosyal hakların yetersizliği ve yönetimin olumsuz tutumlarının geldiği ortaya çıkmıştır.
Leete (2000) tarafından, adil ücret sistemi ve motivasyon ilişkisinin belirlenmesi amacıyla kar amaçlı ve kar amaçlı olmayan örgütlerde çalışan işgörenler üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda; işgörenler arası adil ücret sisteminin işgörenlerin motivasyonunu sağladığı ortaya çıkmıştır. Kar amaçlı olmayan örgütlerde çalışan işgörenlerin kar amaçlı faaliyet gösteren işletmelerde çalışan işgörene göre içsel motivasyon araçlarına daha fazla önem verdiği araştırma sonucunda ortaya çıkan diğer bir sonuçtur.
Atılğan ve diğerleri (2000) tarafından, işgörenleri motive eden faktörlerin belirlenmesi amacıyla konaklama işletmesinde çalışan 189 işgören üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda; işgörenlerin motivasyonlarına etki eden faktörlerin parasal ödüller, yeterli ve adil ücret sistemi, işe uygun maaş, takdir edilme, değer verilme, terfi olanağı, iş garantisi, iletişim, amaç birliği, fiziksel olanaklar, yetki güçlendirmesi ve kararlara katılma olduğu ortaya çıkmıştır.
Mak ve Sockel (2001) tarafından, motivasyonu etkileyen faktörler ve işte kalma niyeti arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla çeşitli sektörlerde çalışan 118 işgören üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda; işgörenlerin motivasyonlarına etki eden faktörlerin; yönetim ile ilişkiler ve kariyer geliştirme olanakları olduğu ortaya çıkmış ve işte kalma niyeti ve bu faktörler arasında ilişkisi tespit edilmiştir.
Tanrıverdi ve Oktay (2001) tarafından, işgören motivasyonunun belirlenmesi amacıyla 7 adet dört yıldızlı otel işletmesinde çalışan 70 işgören üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda, işgörenlerin genel olarak işlerinden memnun oldukları ve işgörenleri en çok motive edebilecek faktörler arasında, ücret artışı, maddi ödüller ve terfi gibi ödüllerin bulunduğu ortaya çıkmıştır.
Wong ve Pang (2003) tarafından, işgörenlerin yaratıcılığını arttıran motivasyon araçlarının belirlenmesi amacıyla otel işletmelerinde çalışan 288 işgören üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda; işgörene eğitim ve gelişme fırsatlarının verilmesi, işletme desteği, işgörene açık işletme politikası, işgörene verilen değer, bağımsızlık ve esneklik faktörlerinin işgörenin yaratıcılığını arttıran en önemli motivasyon araçları olduğu ortaya çıkmıştır.

Çizelge 17 (devam)

<p>Öztürk ve Dündar (2003) tarafından, motivasyonu etkileyen faktörlerin belirlenmesi amacıyla 150 kamu çalışanı üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonunda, kamu çalışanlarının parasal ödüllere manevi ödüller kadar önem verdikleri, kurumda yapılan işlerin takdiri ile yükselme olanaklarının varlığının motivasyonu sağladığı ve nihayet kurumlarda ücret adaletsizliklerinin huzursuzluğa yol açtığı belirlenmiştir.</p>
<p>Linz (2004) tarafından, işgörenleri motive eden faktörlerin belirlenmesi amacıyla çeşitli sektörlerde çalışan 1200 işgören üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda işgörenleri motive eden faktörlerin ücret, çalışma arkadaşları, çevreden gördüğü saygı, yeteneklerini ve becerilerini geliştirme fırsatı vermesi, kişinin kendini değerli hissetmesi, öğrenmeye olanak tanınması, iş güvencesi olduğu ortaya çıkmıştır.</p>
<p>Ölçer (2005) tarafından, işgörenlerin motivasyonlarına etki eden araçlarının ve motivasyon-performans ilişkisinin belirlenmesi amacıyla hizmet işletmelerinde çalışan 182 işgören üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırma bulgularına göre, iş güvencesi, amir ile iyi ilişkiler, adil bir performansa dayalı ücret ve takdir sistemi, iş arkadaşlarıyla işbirliğine ve güvene dayanan ilişkiler, uygun çalışma ortamı, ekip çalışması yapılması, bireye yeteneğine uygun önemli/çekici işler verilmesi ve iş rotasyonunun motivasyon düzeyini olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir. Ayrıca, motivasyon düzeyi ile performans düzeyi arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler olduğu ortaya çıkmıştır.</p>
<p>Karatepe (2005b) tarafından, motivasyonu etkileyen araçların belirlenmesi amacıyla 694 işgören üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda; işgören ile ilgili bilgi ve kayıtların düzenli ve güvenilir olarak tutulması, sorumlulukların açıkça belirlenmesi, işgörenin işletmeyle ilgili bilgilere kolaylıkla ulaşabilmesi, işgörenin yöneticilere kolaylıkla ulaşabilmesi, işletmede geri bildirim uygulanması, ılımlı bir örgütsel ortam, işletmedeki gelişmelerden işgörenlerin haberdar edilmesi, hizmetiçi eğitim çalışmaları, işgörenin fikir ve düşüncelerine başvurulması, işgörenlerin sosyal katılımlarının geliştirilmesi, işgörene yetki ve sorumluluk verilmesi, işgörenin takdir edilmesi ve yükselme olanağının verilmesi motivasyonu etkileyen araçlar olarak ortaya çıkmıştır.</p>
<p>Taşpınar (2006) tarafından, motivasyonu etkileyen araçların belirlenmesi amacıyla termal otel işletmelerinde çalışan 217 işgören üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda; işgörenlerin motivasyonlarının sağlanmasında psiko-sosyal ve örgütsel-yönetimsel motivasyon araçlarının ekonomik araçlardan daha etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Psiko-sosyal motivasyon araçlarından işgörenin işi sevmesi, işinde başarılı olması ve işinin saygın bir iş olması ve işin yapılmaya değer olması işgörenlerin motivasyonlarını arttıran en önemli araçlar olarak ortaya çıkmıştır. Örgütsel ve yönetimsel motivasyon araçlarından; gerekli olduğu zamanlarda izin verilmesi, işinde sorumluluk verilmesi, çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkiler, yıllık izninin zamanında kullanılması, yöneticilerle olan ilişkiler ve müşterinin memnun ayrılması işgörenlerin motivasyonlarını arttıran en önemli araçlar olarak ortaya çıkmıştır. Ekonomik araçlardan ise yemek, çay, kahve gibi ikramların ücretsiz olarak sağlanması, ulaşım için servis imkânının bulunması ve bahşişler işgörenlerin motivasyonlarını arttıran en önemli araçlar olarak ortaya çıkmıştır.</p>
<p>Ünlüönen ve diğerleri (2007) tarafından, psiko-sosyal motivasyon araçlarının belirlenmesi amacıyla 40 adet otelde çalışan toplam 233 işgören üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda; psiko-sosyal motivasyon araçları ile işgörenlerin verimliliği arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki ve güçlü bir bağ olduğu ortaya çıkmıştır.</p>
<p>Ross (2007) tarafından, işgörenlerin iş davranışlarını ve motivasyonlarını etkileyen faktörlerin belirlenmesi amacıyla sezonluk faaliyet gösteren orta büyüklükteki otellerde çalışan toplam 163 işgören üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda; işgörenlerin motivasyonlarının, yerleşim durumuna ve iş tercihinin göre farklılık gösterdiği ortaya çıkmıştır.</p>
<p>Dündar ve diğerleri (2007) tarafından, işgörenleri motive eden faktörlerin belirlenmesi amacıyla otel işletmelerinde çalışan 217 işgören üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda; içsel ve dışsal motivasyon araçlarının her ikisinin de işgörenlerinin motivasyonu üzerinde etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Etki düzeyi açısından içsel motivasyon araçlarının (ilgi çekici ve zorlayıcı iş, işte bağımsızlık, işin çalışan açısından önemi, işe katılım, sorumluluk, çeşitlilik, yaratıcılık, kişinin yeteneklerini ve becerilerini kullanma fırsatları ve kişinin performansı ile ilgili tatmin edici geri bildirim) işgörenlerin motivasyonu üzerindeki etkisinin dışsal motivasyon araçlarına (çalışma ortamındaki kaynakların yeterliliği, ücret eşitliği, yükselme fırsatı, ek yararlar, ödüller, yöneticilerle ilişkiler ve iş güvencesi) göre daha yüksek olduğu saptanmıştır.</p>
<p>Karakaya ve Ay (2007) tarafından, işgörenleri motive eden faktörlerin belirlenmesi amacıyla sağlık sektöründe çalışan 2674 işgören üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda; bireysel faktörlerin motivasyon üzerinde örgütsel faktörlerden daha etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Örgütsel faktörler açısından bir değerlendirme yapıldığında; yapılan işin takdir edilmesi, kişiye önem verilmesi, çağdaş disiplin anlayışının uygulanması faktörlerinin motivasyon üzerinde ileri düzeyde önemli oldukları; yönetimle iletişim kurabilme ve işin tekdüze olmaması faktörlerinin motivasyon açısından çok önemli olduğu söylenebilir. Bireysel faktörler açısından bir değerlendirme yapıldığında; işte yeni beceriler kazanabilme, mesleğin severek yapılması, kurum için önemli iş yapıyor olmak ve iş arkadaşlarıyla uyumlu çalışma faktörlerinin işgörenlerin motivasyonu üzerinde ileri düzeyde önemli olduğu saptanmıştır. Bunun yanı sıra meslekte geçirilen süreler faktörünün işgörenlerin motivasyonu üzerinde önemli olduğu görülmüştür.</p>

Çizelge 17 (devam)

Batman ve diğerleri (2007) tarafından, otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin motivasyon sorunlarını belirlemek amacıyla 4 ve 5 yıldızlı otel işletmesinde çalışan 56 işgören üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda; işgörenleri motive eden araçların sırasıyla, ücret, mesleki prestij, işgörenlerin refahı ve mutluluğu, işteki yükselme olanakları, bireysel moral, çalışmaya değer verme, kendini sürekli iyileştirme, bireysel ihtiyaçların karşılanması, iş güvenliği ve sosyal güvenlik, ödül ve terfi kararlarında adil davranılması olarak ortaya çıkmıştır.

2.2.3. Turist Rehberliği İle İlgili Yapılan Araştırmalar

Batman (2003) tarafından turist rehberlerinin mesleki sorunlarını belirlemek amacıyla bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda ortaya çıkan sonuçlar şunlardır. Rehberlerin yarısından fazlası bağımsız çalışmayı tercih ederken, diğerleri bir seyahat acentası ile anlaşmalı olarak ve geri kalanı ise bir acentanın kadrolu elemanı olarak çalışmaktadırlar. Rehberlerin yarısı 26-35 yaş grubundan oluşmaktadır. Rehberlerin büyük bir bölümü erkektir. Rehberlerin yarısından fazlası evlidir. Rehberlerin büyük çoğunluğu rehberlik mesleğini asıl işi olarak diğerleri ise ek iş olarak yapmaktadırlar. Rehberlerin yarısından fazlası taban yevmiyelerinin yeterli olmadığını belirtmişlerdir. Rehberlerin acentalarla yaşadıkları en önemli sorunların (1) parasal sorunlar (taban yevmiyelerin altında çalıştırma durumu, paraların zamanında ödenmemesi veya eksik ödenmesi), (2) mesleğin acentalar tarafından ciddiye alınmaması (rehbere kendilerine mahkûm birer işçi nazarıyla bakmaları rehberin motivasyonunu olumsuz etkilemektedir), (3) düşük ücretten dolayı rehberleri satış yaptırmaya veya komisyonculuk yaptırmaya zorlamaları rehberi rahatsız etmekte ve kendi öz saygılarını yitirmeye sebep olmaktadır ve son olarak da (4) sigorta primlerinin hiç veya eksik ya da zamanında yatırılmaması olarak ortaya çıkmıştır. Rehberlerin turist gruplarıyla yaşadıkları sorunlar ise, (1) tur programının tam olarak icra edilememesi (acentalar tur programlarını hazırlarken rehberlerin de görüşlerini almalıdırlar), (2) satıcıların turistleri rahatsız etmeleri ve (3) kültür düzeyi düşük, ilgisiz ve önyargılı turist guruplarıyla çalışmalarıdır. Rehberlerin ulaştırma işletmeleriyle yaşadıkları sorunlar, (1) rehberlerin bakımsız ve eski otobüslerde çalışmaya zorlanmaları ve (2) meslek ahlakı ve turizm bilinci düşük seviyelerde olan eğitimsiz şoförlerle çalışmaları olarak ortaya çıkmıştır. Rehberlerin mesleğin özelliklerinden kaynaklanan sorunları ise, (1) mesleğin

gereği uzun süreli seyahatler özel yaşamı sınırlamakta ve ailevi ilişkileri genelde olumsuz etkilemektedir, (2) devamlı iş garantisi bulunmamaktadır, (3) sosyal hakların eksikliği, (4) yorucu olması ve seyahetlerden dolayı kaza riskinin yüksekliğidir. Ayrıca yapılan araştırmada bütün bu sorunlara rağmen rehberlerin meslekleri sevdikleri ve mesleki sorunlarına çözüm getirip daha iyi olanaklar sunulduğu takdirde rehberlerden daha etkin ve verimli bir şekilde yararlanabileceği ortaya çıkmıştır.

Çeşmeci (2003) tarafından Türkiye’de paket turların yönetiminde turist rehberlerinin yönetsel rol ve sorunlarının tespitine yönelik bir araştırma yapılmıştır. Araştırmaya katılan rehberlerin büyük çoğunluğu erkektir. Turist rehberlerinin eğitim düzeyleri ele alındığında, yaklaşık çoğunluğunun önlisans, lisans, yüksek lisans ve doktora mezunu olduğu, lise mezunlarının oranı ise, düşük bir oranda kaldığı ortaya çıkmıştır. Rehberlerin önemli bir oranı, Kültür ve Turizm Bakanlığı’nın açtığı kursları bitirerek turist rehberliği yapma hakkını elde ettiği, diğerleri ise rehberlik eğitimi veren önlisans ve lisans kurumlarından mezun olduktan sonra turist rehberi unvanını almaya hak kazandıkları ortaya çıkmıştır. Ankete cevap veren turist rehberlerinin %62,3’ünün ikinci bir işle meşgul olmadığı, %37,7’sinin ise ikinci bir işle meşgul olduğu ayrıca rehberlerin yaklaşık %13’ü genellikle bir günlük turlara rehberlik yaparken, %46’sının rehberlik yaptıkları turların iki ile beş gün arasında değiştiği, yaklaşık %31’i altı ile dokuz gün arasında oluşunu, %10’u da 10 gün ve daha uzun süreli turlar olduğunu belirtmişlerdir. Ankete cevap veren turist rehberlerin aynı acenta ile çalışma sürelerine bakıldığında, yaklaşık %36’sının beş yıl ve daha fazla bir süredir, %26’sının üç ile dört yıldır, yaklaşık %23’ünün bir ile iki yıldır, %15’inin ise bir yıldan az bir süredir aynı acentayla çalıştığı görülmektedir. Turist rehberlerinin çok küçük bir bölümünün seyahat acentası veya tur operatörünce yapılan genel tur planlaması sürecine çok sık katıldığı (%12), önemli bir bölümün ise (%88) bu sürece hiç katılmadığı veya nadiren katıldığı tespit edilmiştir (Çeşmeci, 2003).

Zengin ve diğerleri (2004) tarafından seyahat acentalarının turist rehberleri ile ilişkileri ve rehberden beklentilerinin saptanmasına yönelik bir

araştırma yapılmıştır. Araştırmada 314 seyahat acentası ile anket yapılmıştır. Araştırma sonucunda çoğu acentanın turlarda görevlendirdiği rehberlerin kokartlı olmasını tercih ettiği, rehberlere taban fiyatından ödeme yaptığı, rehber tercihi cinsiyet ayrımının olmadığı ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte acenta ile rehber arasında yaşanan sorunların büyük bir çoğunluğunun ücret miktarından ve çalışma sürelerinin uzun olmasından kaynaklandığı da araştırma sonucunda ortaya çıkan önemli bulgulardan biridir (Zengin ve diğerleri, 2004: 373-374).

Zhang ve Chow (2004) tarafından turist rehberlerinin sunduğu hizmet kalitesi niteliklerinin turistler tarafından algılanan önemini ve buna karşılık turist rehberlerinin bu nitelikleri yerine getirmede göstermiş oldukları performans düzeyini belirlemek amacıyla Hong Kong'da yabancı turistler üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda turist rehberlerinin turistlere vaad edilen hizmetleri yerine getirmede yeterince iyi olduğu ve dakiklık, genel bilgi ve kibarlık konusunda profesyonel standartlara ulaştığı ortaya çıkmıştır. Ancak turist rehberlerinin ortaya çıkan problemlerin çözümünde yetersiz kaldığı görülmektedir. Ayrıca araştırmada katılımcıların %36'sının turist rehberlerinin kendilerine güvenilir alışveriş yaptırmadıkları ve ayrıca %26'sının da turist rehberlerinin dürüst ve güvenilir olmadığını düşündükleri ortaya çıkmıştır (Zhang ve Chow, 2004: 90).

Hacıoğlu ve diğerleri (2007) tarafından turist rehberliği mesleğinde uzmanlaşmaya yönelik turist rehberlerinin bakış açılarının belirlenmesi amacıyla bir araştırma yapılmıştır. Araştırmaya katılan katılımcıların %70'i erkeklerden oluşmaktadır. Katılımcıların %45'i 25-34 yaş arası ve %25'i ise 35-44 yaş arasındadır. Lisans mezunu olan katılımcıların oranı %57'dir. Önlisans mezunu olanların oranı %27, lisansüstü eğitim mezunu olanların oranı ise %12'dir. Katılımcıların %51'i mesleki rehberlik eğitimlerini Bakanlık kursunda, %42'si 4 yıllık turist rehberliği bölümünde, %7'si ise 2 yıllık meslek yüksekokullarında aldıklarını belirtmişlerdir. Katılımcıların %55'i 5-9 yıllık bir iş deneyimine sahipken, %24'ü 1-4 yıl, %14'ü 10-14 yıllık bir iş deneyimine sahiptirler. Katılımcıların en fazla rehberlik yaptığı bölgeler sırasıyla şöyle belirtilmiştir: Akdeniz Bölgesi (%55), İstanbul Bölgesi (%36), Ege Bölgesi

(%27), İstanbul dışı Marmara Bölgesi (%13), Kapadokya Bölgesi (%10)'dir. Katılımcıların %61'i yabancı dilinin İngilizce, %28'i Almanca ve %6'sı ise Fransızca olduğunu belirtmiştir. Araştırmada rehberlik mesleğinde uzmanlaşmanın turizmin çeşitlenmesine ve turizmin tüm yıla yayılmasına katkıda bulunacağı, gelir düzeyi yüksek turistlerin ülkeye gelmesine katkıda bulunacağı, rehberlerin iş verimini ve iş performansını arttıracacağı, rehberlerin bilgi düzeylerini yükselteceği ve turist memnuniyetinin artmasına katkıda bulunacağı ortaya çıkmıştır (Hacıoğlu ve diğerleri, 2007: 696).

Köroğlu ve Güzel (2007) tarafından turist rehberlerinin ülke imajını geliştirmedeki rolünü belirlemeye yönelik bir araştırma yapılmıştır. Araştırmada Türkiye'ye gelen Alman turistlerin bir turist rehberiyle tura çıkmadan önce sahip oldukları Türkiye ile ilgili düşüncelerin rehberli turdan sonra ne düzeyde değiştiği ölçülmeye çalışılmıştır. Araştırma sonunda turist rehberlerinin turistler üzerinde ülke imajını geliştirebilecek pek çok faktör üzerinde olumlu etki yaptığı ortaya çıkmıştır (Köroğlu ve Güzel, 2007: 716).

Köroğlu ve diğerleri (2007) tarafından turizm sektöründe aktif olarak çalışan bayan turist rehberlerinin karşılaştıkları sorunları belirlemeye yönelik bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda katılımcıların çoğunluğunun genç oldukları ve lisans mezunu oldukları ortaya çıkmıştır. Katılımcıların yarıdan fazlası bekârdır. Katılımcıların çoğunluğu 5-9 yıllık bir iş deneyimine sahipken, en fazla rehberlik yaptığı bölgeler sırasıyla şöyle belirtilmiştir: Akdeniz Bölgesi, Ege Bölgesi, İstanbul Bölgesi, Karadeniz Bölgesi, İstanbul dışı Marmara Bölgesi ve Doğu Anadolu Bölgesidir. Katılımcıların çoğunluğunun yabancı dili İngilizcedir. Araştırma sonunda bayan rehberlerin işlerini yaparken daha çok aile hayatı ile ilgili ve rehberlik mesleğinden kaynaklanan sorunlar yaşadıkları ortaya çıkmıştır. Rehberlerin aile hayatıyla ilgili yaşadıkları sorunlar; rehberlik mesleğinin aile hayatını olumsuz etkilemesi, rehberlerin bebek ve çocuklarıyla yakından ilgilenememeleri, eş ya da erkek arkadaş tarafından kıskanılmaları ve özel günlerde (bayramlar, yılbaşı vb) çalışmak zorunluluğu olarak ortaya çıkmıştır. Rehberlik mesleğinden kaynaklanan sorunlar ise; rehberlik mesleğinin sosyal yaşantıyı kısıtlaması, ücretlerin düşük olması, rehberlik eğitiminin yetersiz olması,

çalışılan turist gruplarının düşük gelir grubundan olmaları, turizm sektörünün geleceğinin belirsiz olması, mesleğin düzensiz ve uzun çalışma saatlerinin olması, yorucu ve stresli bir meslek olması, mevsimlik bir iş olması, sürekli bilgilerin güncellenmesi gerekliliği ve seyahat acentaların turlarda erkek rehberleri daha çok tercih etmeleridir (Köroğlu ve diğerleri, 2007: 734).

Yıldız ve Değirmencioğlu (2008) tarafından aktif olarak çalışan turist rehberlerinin profilini çıkartmak ve turist rehberlerinin sahip oldukları ve olmaları gereken özellikleri ortaya koymak amacıyla bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda ortaya çıkan bulgular şunlardır; katılımcıların %67'si erkek, %40'ı 31-40 yaş arasında, %49'u lisans mezunu ve %54'ü evlidir. Katılımcıların %90'ı rehberlik kimlik kartlarını Bakanlığın açmış olduğu kurslara katılıp başarıyla tamamladıktan sonra almışlardır. Katılımcıların en yoğun çalıştığı iller sırasıyla İstanbul, Ankara ve Antalya, dilleri ise İngilizce, Fransızca ve Almancadır. Katılımcıların %30'u yılda 150 gün ve üstü tur yaptıklarını belirtirken %28'i 0-30 gün arasında tur yaptıklarını belirtmişlerdir. Katılımcıların %55'inin taban fiyatı altında çalışmadıkları buna rağmen %44'ünün taban fiyatı altında çalıştıkları görülmektedir. Katılımcıların uzmanlaşmış oldukları tur kategorilerinin başında da arkeolojik dini ve mimari turlar gelmektedir.

Yazıcıoğlu ve diğerleri (2008) tarafından turist rehberlerinin güncel sorunlarını onların bakış açısı ile ele almak ve mesleki sorunlarını tespit etmek amacıyla bir araştırma yapılmıştır. Araştırmada ortaya çıkan sonuçlar şunlardır: Katılımcıların çoğunluğunun 26-35 yaş arasında ve erkek olduğu, bununla birlikte evli ve bekar olan katılımcıların sayısının birbirine yakın olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan rehberlerin % 56'sı turizm eğitimi veren herhangi bir düzeydeki okuldan mezunken, %43'ü ise turizm ile ilgili olmayan bir okuldan mezun olmuştur. Turizm eğitimi alan rehberlerin büyük bir çoğunluğunun (%67) önlisans mezunu olduğu görülmektedir. Lisans mezunlarının oranı %18'de kalmaktadır. Araştırmaya katılan rehberlerin %38'i beş ile on yıl arası, %33'ü ise on bir ile on beş yıl arası rehberlik mesleğini yapmaktadır. Rehberlerin %58'lik gibi büyük bir oranı herhangi bir acentayla kadrolu ya da sözleşmeli olmaksızın bağımsız çalışmayı (birden

fazla acenta ile) tercih etmektedir. Rehberlerin %82'si rehberlik mesleğini asıl iş olarak yapmaktadır. Turist rehberliğinin meslek olarak seçilmesinde tercih nedenleri arasında iyi bilinen yabancı dilin değerlendirilmesi düşüncesi % 32'lik bir oranda ilk sırada gelmektedir. Rehberlerin %69'unun sosyal güvencesi mevcuttur. Sosyal güvenceye sahip olmayanların oranı (%30) azımsanmayacak bir orandır. Araştırmaya katılan rehberlerin %56,3'lük bir kısmı gibi büyük bir çoğunluğu mesleki eğitim ve kurs ve seminerlerinin yetersiz olduğunu düşünmektedir. Yeterli bulanların oranı %26'da kalmaktadır. Araştırmaya katılan rehberlerin %33'ü kaçak rehberlik sorunun ortadan kaldırılmasında çözüm yolu olarak etkin kontrol mekanizmasının oluşturulması gerektiğini düşünmektedir. Bunu %27 ile ağır cezaların uygulanması ve %25 ile eğitim ve meslek bilincini geliştirilmesi takip etmektedir. Seyahat acenteleri ile rehberler arasında herhangi bir sorun yoktur diyenlerin oranı (%8) çok düşük düzeyde kalmaktadır. Seyahat acentası ile yaşanan sorunlardan ön plana çıkan, %43 ile parasal sorunlardır. Bunu %20 ile sosyal haklar ve mesleğin ciddiye alınmaması sorunları takip etmektedir. Genellikle acentelerin eksik tur programı düzenlemesinden dolayı rehberlerin turist gruplarıyla sorun yaşadıkları görülmektedir (%31). Rehberlik mesleğinin en olumsuz yanı özel hayatın sınırlı olması şeklinde ortaya çıkmıştır. Bunu %20 ile iş garantisinin olmayışı takip etmektedir. Bunları sosyal hakların eksikliği ve rehberliğin yorucu bir meslek olması sorunları takip etmektedir (Yazıcıoğlu ve diğerleri, 2008).

3. YÖNTEM

Turizm sektörü için son derece önemli bir yere sahip olan turist rehberlerinin iş doyumu ve motivasyon düzeylerinin tespit edilmesi, rehberlerin iş doyumu ve motivasyon düzeylerine etki eden faktörlerin belirlenmesi ve bu faktörlerin performansla ilişkisinin ortaya konulması bu çalışmanın amacını oluşturmakta ve hem turist rehberliği mesleği hem de turizm sektörü için önem taşımaktadır.

Çalışmanın yöntem bölümünde turist rehberlerinin iş doyumu ve motivasyonlarını etkileyen faktörlerin performansla ilişkisinin belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilen anket uygulaması hakkında detaylı bilgilere yer verilmektedir. Öncelikle araştırmanın modeli oluşturulmakta ve hipotezleri ortaya konulmaktadır. Daha sonra araştırmanın evreni ve örneklem grubu tanımlanmakta, veri toplama araç ve teknikleri ile veri toplama süreci hakkında bilgi verilmektedir. Son olarak da araştırmanın veri analizi ve bulgularına yer verilmektedir.

3.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmanın temel varsayımına göre; turist rehberlerinin iş doyumunu ve motivasyonunu etkileyen bazı faktörler bulunmaktadır. Diğer bir varsayım ise turist rehberlerinin iş doyumu ve motivasyon düzeylerini etkileyen faktörler ile performansları arasında anlamlı bir ilişki vardır. Bu iki temel varsayım çerçevesinde araştırma ile ilgili geniş bir alanyazın taraması yapılmış, araştırma problemi tanımlanmış ve araştırmanın hipotezleri ile araştırmanın modeli oluşturulmuştur.

Hipotez araştırmayı sonuca götüren çok önemli bir yol gösterici olup; araştırılan konuyla ilgili olarak öne sürülen doğruluğu ve yanlışlığı henüz

denenmemiş bir ifadedir (Yüksel ve Yüksel, 2004: 36). Hipotez aynı zamanda araştırmacının araştırma problemindeki değişkenler arasında ne tür bir ilişkinin olduğuna dair beklentilerini ve yargılarını ifade etmektedir (Altunışık ve diğerleri, 2004: 20). Buna göre araştırmmanın hipotezleri şunlardır:

H₁= Turist rehberlerinin içsel doyum özellikleri ile genel iş doyumları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₂= Turist rehberlerinin dışsal doyum özellikleri ile genel iş doyumları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₃= Ekonomik araçlar ile turist rehberlerinin motivasyonları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₄= Psiko-sosyal araçlar ile turist rehberlerinin motivasyonları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

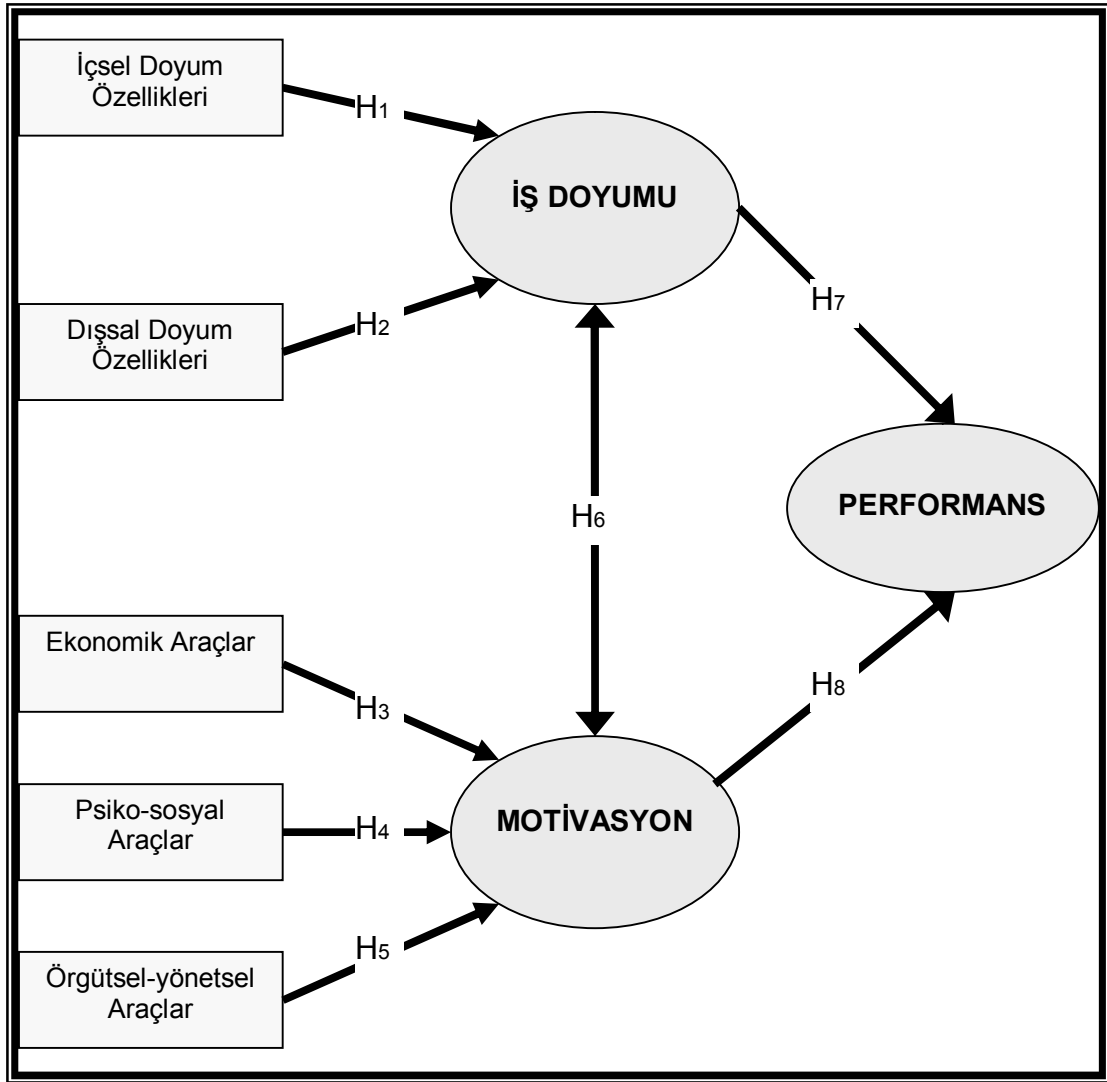
H₅= Örgütsel-yönetmelik araçlar ile turist rehberlerinin motivasyonları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₆= Turist rehberlerinin iş doyumları ve motivasyonları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₇= Turist rehberlerinin iş doyumları ve performansları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₈= Turist rehberlerinin motivasyonları ve performansları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Araştırmanın amacı ve hipotezleri temel alınarak oluşturulan araştırma modeli Şekil 64' de yer almaktadır.

Şekil 64. Araştırma Modeli

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Evren, araştırma sonuçlarının genellenmek istendiği birimler bütünüdür. Araştırma kapsamına giren obje, olgu, olay ve bireylerin tümüne evren denilmektedir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 31). Bu çalışmanın evrenini Türkiye’de turizm sektöründe 2008-2009 yılı itibariyle aktif olarak çalışan 9803 ve pasif olarak bulunan 3869 rehber olmak üzere toplam T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı’ndan belgeli 13672 turist rehberi oluşturmaktadır. Araştırmanın evreni öncelikle turizm sektöründe aktif olarak çalışan 9803 rehber ile sınırlandırılmıştır. Pasif rehberler ise T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı’ndan belgeli olmalarına rağmen herhangi bir nedenle rehberlik kimlik kartlarını kullanamayan ve sektörde profesyonel olarak çalışmayan

rehberleri ifade etmektedir. Bu nedenle pasif rehberler araştırma evreninin dışında bırakılmıştır.

Araştırma ayrıca Türkiye’de faaliyet gösteren seyahat acentalarına bağlı olarak çalışan T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı’ndan belgeli turist rehberleri ile sınırlandırılmıştır. Bir seyahat acentasına bağlı olarak maaş karşılığı çalışan turist rehberleri olduğu gibi hiçbir seyahat acentasına bağlı olmadan serbest çalışan turist rehberleri de bulunmaktadır. Yapılan alanyazın taraması ve araştırmanın amacı göz önüne alındığında turist rehberlerinin iş doyum düzeyini ve motivasyonlarını etkileyen örgütsel faktörlerin de belirlenebilmesi amacıyla araştırma seyahat acentalarına bağlı olarak çalışan turist rehberleri ile sınırlandırılmıştır. Hiçbir acentaya bağlı olmadan serbest çalışan turist rehberleri araştırmanın dışında bırakılmış ve anket formları değerlendirmeye alınmamıştır.

Evrenin tamamı üzerinde araştırmanın yürütülmesine genel veri toplama, evrenin bir kısmının kullanılmasına ise kısmi veri toplama adı verilmektedir. Evren hakkında tam ve kesin bir bilgi vermesi açısından genel veri toplama, kısmi veri toplamaya oranla üstün olmakla birlikte, bu yöntemin güç, zaman alıcı ve maliyetli olmasından dolayı bu araştırmada örneklem grubunun kullanılması tercih edilmiştir (Yüksel ve Yüksel, 2004: 113).

Araştırma probleminin incelenebilmesi için, bir evrenin var olması ve evrenden seçilen örneklemin evreni temsil etmesi ön şartı bulunmaktadır. Örneklem; belli bir evrenden seçilen araştırma problemini çözecek verilerin elde edilmesini sağlayan, o evreni temsil yeterliği olduğu kabul edilen, belli kurallara göre seçilmiş küçük bir örnek ya da evrenin bir alt parçası olarak tanımlanmaktadır. Evreni temsil gücü yüksek bir örneklem grubundan veri almak edinilen bilgilerin genellenebilme düzeyini artırmaktadır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 32). İdeal olan olabildiğince büyük örneklemle çalışmaktır. Uygun örneklem büyüklüğü hem temsil gücü olan, hem maliyet, zaman ve veri analizi bakımından kolaylık sağlayandır. Genel kabul görmüş örneklem kuralları şunlardır (Altunışık ve diğerleri, 2004: 125):

- 30'dan büyük 500'den küçük örneklem büyüklükleri birçok araştırma için yeterli olmaktadır.
- Örneklerin alt gruplara (eğitim, yaş, cinsiyet, statü vb.) ayrılması durumunda her kategorinin örneklem büyüklüğünün en az 30 olması gerekmektedir.
- Çok değişkenli analizlerin birçoğu için örneklem büyüklüğünün çalışmada yer alan değişken sayısının bir kaç katı (tercihen en az 10 katı) olmasına dikkat edilmelidir.
- İnceleme türü araştırmalarda daha küçük örneklemeler yeterli olabilir, ancak tanımsal araştırmalarda örneklem büyüklüğü artmalıdır.
- Dağıtılacak anket sayısının hesaplanmasında hem incelenen olgunun evrende karşılaşma oranını hem de deneklerin cevap verme oranını dikkate almak gerekmektedir.

Örnek büyüklüğünün seçilmesi konusunda bazı formüller geliştirilmiştir. Bu formüller yardımıyla örnek hacminin belirlenmesine çalışılmaktadır. Bu araştırmanın örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde kullanılan formülden yararlanılmış ve genelleme yapılabilmesi için kaç turist rehberinden cevap alınabilmesi gerektiği bu formül vasıtasıyla belirlenmeye çalışılmıştır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 49; Ural ve Kılıç, 2005: 41; Şahin, 2007: 106).

N= 9803 turist rehberi

$$\text{Örneklem büyüklüğü} = \frac{2500 \cdot N \cdot (1,96)^2}{[25(N-1)] + [2500 \cdot (1,96)^2]}$$

$$\text{Örneklem büyüklüğü} = \frac{2500 \cdot 9803 \cdot (1,96)^2}{[25(9803-1)] + [2500 \cdot (1,96)^2]}$$

Örneklem büyüklüğü= 369,56 => 370 profesyonel turist rehberi olarak bulunmuştur.

Çizelge 18'de de evren büyüklüğü 10.000 olan bir araştırma için kabul edilebilir örneklem büyüklüğünün 370 olduğu görülmektedir.

Çizelge 18. Belli Evrenler İçin Kabul Edilebilir Örneklem Büyüklükleri

N	S	N	S	N	S	N	S
10	10	190	127	1100	285	5000	357
20	19	200	132	1200	291	6000	361
30	28	250	152	1300	297	7000	364
40	36	300	169	1400	302	8000	367
50	44	350	185	1500	306	9000	368
60	52	400	196	1600	310	10000	370
70	59	450	212	1700	313	15000	375
80	66	500	217	1800	317	20000	377
90	73	550	226	1900	320	30000	379
100	80	600	234	2000	322	40000	380
110	86	650	242	2200	327	50000	381
120	92	700	248	2400	331	75000	382
130	97	750	254	2600	335	100000	384
140	103	800	260	2800	338		
150	108	850	265	3000	341		
160	113	900	269	3500	346		
170	118	950	274	4000	351		
180	123	1000	278	4500	354		

N= Evren, S= Örneklem Büyüklüğü

Kaynak: Altunışık, Remzi, Recai Coşkun, Serkan Bayraktaroğlu ve Engin Yıldırım. (2004), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı*, 3. Baskı, İstanbul: Avcı Ofset, s. 125.

Araştırma süreci sonunda toplam 480 anket değerlendirilmiştir. Bu anketlerin belirli bir kısmı yeterli veri ve anlamlılığa sahip olmadığı için değerlendirmeye alınmamıştır. 437 anket formu üzerinden araştırma analizleri gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya katılan turist rehberlerinden elde edilen bu örneklem büyüklüğünün evreni temsil edebileceği ve bu sayının araştırma sonuçlarının evrene genellenebilmesi açısından yeterli olduğu düşünülmektedir.

3.3. Veri Toplama Araç ve Teknikleri

Araştırmada ilk olarak iş doyumunu ve motivasyonu etkileyen faktörler, performans ve turist rehberliği ile alanyazın taraması yapılmış ve elde edilen kuramsal bilgilerle birincil verilerin toplanması aşamasına geçilmiştir. Elde edilen bilgilere dayanarak, anket formu geliştirilmiş (EK 2) ve birincil verilerin elde edilmesi için anket tekniği kullanılmıştır. En genel tanımıyla anket; cevaplandırıcının daha önce belirlenmiş bir sırada ve yapıda oluşturulan sorulara karşılık vermesiyle veri elde etme yöntemi olarak tanımlanmaktadır (Altunışık ve diğerleri, 2004: 68). Bu tekniğin kullanılmasının başlıca

nedenleri Şu Şekilde sıralanabilir (Arıkan, 1997: 97; Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 51; Baş, 2006: 11; Toker, 2006: 205):

- Anket tekniği ile insanlara soru sorarak çok sayıda konuda bilgi edinmek mümkündür.
- Anket tekniği araştırmacının, bilgiye çok hızlı ve kolay eriŐimini sağlamaktadır.
- Anket tekniği ile evreni temsil edebilecek uygun bir örneklem grubu sayesinde araştırmayı büyük gruplara dayandırmak mümkün olabilmektedir. Anketin bu özellikleri, araŐtırmacılara para ve zaman tasarrufu sağlamaktadır.
- Anket tekniği sayesinde, daha geniş kitlelere ulaŐıldıđı için daha büyük örneklemle evrene yaklaŐmanın getirdiği bulguların güvenirliliğinin ve dış geçerliliğinin artması sağlanmaktadır.
- Anket tekniği ile bireylerin bazı davranışsal, düşünsel, duygusal, inançsal, güdüsel ve algısal özelliklerine ilişkin bilgiler sağlamaktadır.
- Anket tekniği ile insanların görüş ve düşüncelerini serbestçe açıklamaları sağlanabileceğinden dolayı nesneliliği diğer yöntemlere göre daha yüksek olmaktadır.
- Anket sorularının yazılı olması, katılımcıların bu soruları tekrar tekrar incelemesine ve dolayısıyla anketle ulaşılan bilgilerin doğruluğunun daha yüksek olmasına olanak sağlanmaktadır.

Anket, rneklem grubu üzerinde uygulanmadan önce bir ön test yapılmıştır. n test ile ankette yer alması muhtemel hatalardan kaçınmak için anketin deneklere dağıtılmadan önce belli sayıda kişiye uygulanması ve böylece anketteki muhtemel hataların düzeltilmesi amaçlanmıŐtır. n test, 2008 yılı Haziran-Eylül yaz sezonunda araştırma kapsamı dışında kalacak olan 45 turist rehberi üzerinde uygulanmıştır. n testin sonucunda elde edilen veriler, SPSS 11.0 paket programı ile analiz edilmiştir. n test sonucunda anket soruları üzerinde bazı düzenlemeler yapılmış ve anket formuna son hali verilmiştir.

Araştırma anketi 4 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm araştırmaya katılan turist rehberlerinin sosyo-demografik özelliklerini tespit etmeye yönelik sorulardan oluşmakta ve bu bölümde toplam 15 soru yer almaktadır. Sosyo-demografik sorular katılımcıların; cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, eğitim durumu, mesleki rehberlik eğitimini (rehberlik belgesini) nerede aldıkları, yabancı dili, hangi bölgede/bölgelerde rehberlik yaptıkları, rehberlik tecrübesi, kaç yıldan beri aynı acentada çalıştıkları, uzmanlık alanı/alanları, hizmet verdiği turist grubu/grupları, rehberlik dışında ek bir iş yapıp yapmadıkları, sosyal güvenlik durumu, Bakanlığın belirlediği taban ücreti alabilme durumu ve hangi turları yönettiği ile ilgili bilgilerini edinmeyi amaçlamaktadır. Araştırmaya katılan turist rehberlerinin sosyo-demografik özelliklerinin belirlenmesi amacıyla anket formunda kapalı uçlu sorulara, iki şıklı sorulara, çoktan seçmeli sorulara ve birden çok seçeneği sorulara yer verilmiştir.

Anketin ikinci bölümünde turist rehberlerinin iş doyum düzeyini ve iş doyumunu etkileyen faktörlerin belirlenmesi amacıyla iş doyum ölçeği yer almaktadır. Anketin ikinci bölümünde yer alan iş doyum ölçeğinin geliştirilmesinde, iş doyum ölçümünde geniş kabul görmüş, güvenilirliği ve geçerliliği çok sayıda araştırma ile (Weaver, 1989; Diaz ve Park, 1992; Dienhart ve Gregoire, 1993; Youself, 1997; Scandura ve Lankau, 1997; Avcı ve Karatepe, 2000; Hançer, 2001; Ghiselli ve diğerleri, 2001; Özdevecioğlu, 2003; Hançer ve George, 2003; İmamoğlu ve diğerleri, 2004; Çarıkçı ve Oksay, 2004; Erdil ve diğerleri, 2004; Sevimli ve İşcan, 2005; Örucü ve Halaçoğlu, 2005; Ceylan ve Ulutürk, 2006; Serinkan ve Bardakçı, 2007; Özcan ve Taşkiran, 2007; Öztutku, 2007; Şahin, 2007) ortaya konulmuş olan Minnesota İş Doyum Ölçeği'nin kısa formu temel alınmıştır. Minnesota İş Doyum Ölçeği'nin kullanılmasının başlıca nedenleri, ölçeğin rehberlik mesleğinin özellikleri ile uyumlu olması, kullanım kolaylığı, yüksek geçerlilik ve güvenilirlik değerleridir.

Ölçek biri 100 soruluk uzun ve diğeri de 20 soruluk kısa olmak üzere 2 ayrı form halinde kullanılmaktadır. Uzun formda yer alan her bir boyutun beş ögesi bulunmaktadır. Kısa formda ise tek bir öge bulunmaktadır. Kısa formda

yer alan iş doyumu boyutları aşağıda yer almaktadır (Weiss ve diğerleri, 1967: 1-2).

1. Gerçekleştirilen faaliyetler: İşimin beni her zaman meşgul etmesi
2. Bağımsızlık: Tek başıma çalışma olanağımın olması
3. Çeşitlilik: Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması
4. Sosyal statü: Toplumda "saygın" bir kişi olma şansını vermesi
5. Yönetim ilişkileri: Yöneticimin emrindeki kişileri idare tarzı
6. Teknik yardım: Yöneticimin karar vermedeki yeteneği
7. Ahlaki değerler: Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması
8. Güvenlik: Bana sürekli bir iş sağlaması
9. Sosyal hizmetler: Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam
10. Otorite: Başkalarına ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam
11. Yeteneklerden faydalanma: Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması
12. İşletme politikaları: İş ile ilgili alınan kararların uygulamaya konması
13. Ücret: Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret
14. Yükselme: İş içinde terfi olanağımın olması
15. Sorumluluk: Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi
16. Yaratıcılık: İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması
17. Çalışma koşulları: Çalışma şartları
18. İş arkadaşları ile olan ilişkiler: Çalışma arkadaşlarım ile olan ilişki
19. Takdir edilme: Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme
20. Başarı: Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi

Minnesota İş Doyum Ölçeği 1-5 arasında puanlanan beşli likert tipi bir ölçektir. Ölçek puanlamasında, Hiç memnun değilim; 1 puan, Memnun değilim; 2 puan, Kararsızım; 3 puan, Memnunum; 4 puan, Çok memnunum; 5 puan olarak değerlendirilmektedir. Ölçekte ters puanlanan madde bulunmamaktadır. Ölçek sonucunda, bir toplam puan elde edilmektedir. Puanların yüksek olması iş doyumunun da yüksek olduğunu göstermektedir

(Spector, 1997: 15-16). Minnesota İş Doyum Ölçeği içsel, dışsal ve genel doyum düzeyini belirleyici özelliklere sahip 2 faktörden oluşmaktadır (Weiss ve diğerleri, 1967: 4; Karadağ ve diğerleri, 2009: 35).

1. Alt Boyut (İçsel doyum): 1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 15, 16, 20 maddelerden oluşmuştur. Başarı, tanınma veya takdir edilme, işin kendisi, işin sorumluluğu, yükselme ve terfiye bağlı görev değişikliği gibi işin içsel niteliğine ilişkin tatminkârlıkla ilgili öğelerden oluşmaktadır. Bu boyutun maddelerinden elde edilen puanlarının 12'ye bölünmesi ile İçsel Doyum puanı elde edilmektedir.

2. Alt Boyut (Dışsal doyum): 5,6,12,13,14,17,18,19 maddelerinden oluşmuştur. İşletme politikası ve yönetimi, denetim şekli, yönetici, çalışma ve astlarla ilişkiler, çalışma koşulları, ücret gibi işin çevresine ait öğelerden oluşmaktadır. Bu boyutun maddelerinden elde edilen puanların toplamının 8'e bölünmesi ile dışsal doyum puanı bulunur.

Genel doyum ölçeğinde bulunan tüm maddeler olan 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20 numaralı maddeleri içermektedir. Tüm maddelerden elde edilen puanların toplamının 20'ye bölünmesi ile genel doyum puanı elde edilmektedir (Weiss ve diğerleri, 1967: 4).

Ölçeğe yer alan maddelerin tamamı, Minnesota İş Doyum Ölçeği'nin asıl formunda da olduğu gibi 5'li likert ölçeğine göre ölçeklendirilmiştir (1 Hiç memnun değilim; 5 çok memnunum). Ölçek sonucunda, toplam puan elde edilmiş ve toplam ifade sayısına bölünerek katılımcıların iş doyum düzeyi ortaya çıkmıştır.

Anket formunun üçüncü bölümünde turist rehberlerinin motivasyonu etkileyen faktörleri belirleyen motivasyon ölçeği yer almaktadır. Motivasyon ölçeğinde ekonomik araçları (1. 2. 3. ve 4. maddeler), psiko-sosyal araçları (5. 6. 7. 8. 9. 10. 11. 12. ve 13. maddeler) ve örgütsel ve yönetsel araçları (14. 15. 16. 17. ve 18. maddeler) kapsayan toplam 18 ifade yer almaktadır. Motivasyon ölçeğinin geliştirilmesinde; Simons ve Enz, 1995 (10. 16. 17. ve

18. maddeler); Linz, 2004 (1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. ve 11. maddeler); Gagne ve Deci, 2005 (9. madde); Garg ve Rastogi, 2006 (14. ve 15. madde); ve Dündar ve diğ., 2007 (12. ve 13. madde); çalışmalarından yararlanılmıştır. Ölçekte yer alan maddelerin tamamı 5'li likert ölçeğine göre ölçeklendirilmiştir (1 Kesinlikle Katılmıyorum; 5 Kesinlikle Katılıyorum).

Anket formunun dördüncü bölümünde turist rehberlerinin performans düzeyini belirleyen ölçek yer almaktadır. Performans ölçeği turist rehberlerinin performansını belirleyen 8 ifadeden oluşmaktadır. Turist rehberlerinin performansının belirlenmesi amacıyla katılımcıların kendi davranışlarını değerlendirmesini içeren bir yöntem kullanılmıştır (Muchinsky, 2008: 237). Burada amaç, turist rehberlerinin, kendilerinin iş başarılarına (performanslarına) yönelik fikir ve düşüncelerini değerlendirmesidir. Ankette performans ölçeğinin geliştirilmesinde performans değerlendirme yöntemlerinden biri olan kişisel değerlendirmeye yönelik geliştirilen performans ölçeklerinden yararlanılmıştır. Turist rehberliği mesleği özellikleri dikkate alınarak ifadelerin özgün formları üzerinde değişiklikler yapılmış ve yeni bir ölçek geliştirilmiştir. Performans ölçeğinde turist rehberlerinin performansını ölçmeye yönelik sekiz ifade bulunmaktadır. Performans ölçeğinde; ifade 1, 2, 3, 4, Kirkman ve Rosen (1999) tarafından geliştirilen ve Sigler ve Pearson (2000) ve Siegall ve Gardner (2000) tarafından kullanılan ve Çöl (2008) tarafından Türkçeye çevrilen ölçekten yararlanılmıştır. İfade 5 ve 6'nın oluşturulmasında, Babin ve Boles (1998) tarafından konaklama işletmelerinde önbüro çalışanlarına uygulanan ve daha sonra çeşitli araştırmalarda da (Hussian ve diğerleri, 2003; Karatepe ve diğerleri, 2006) kullanılan ölçekten yararlanılmıştır. İfade 7 ve 8 ise Øgaard ve diğerleri (2008) tarafından konaklama işletmelerinde çalışan işçöenlere uygulanan ölçekten yararlanılmıştır. Ölçekte yer alan maddelerin tamamı 5'li likert ölçeğine göre ölçeklendirilmiştir (1 Kesinlikle Katılmıyorum - 5 Kesinlikle Katılıyorum).

3.4. Veri Toplama Süreci

Ön test sonucunda anket soru ve ifadelerin üzerinde bazı düzenlemelerin yapılması ve anket formuna son halinin verilmesinin ardından anketin uygulanması süreci başlamıştır. Anketin yapılmasına 2008 yılı Kasım ayında başlanmış ve 2009 yılı Haziran ayında anket sonlandırılmıştır. Rehberlerin anketlere katılmasında en önemli olanak yılda bir kez Kasım ve Aralık aylarında Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın denetim ve gözetiminde, Antalya'da Antalya Rehberler Odası, İstanbul'da İstanbul Rehberler Odası, İzmir'de İzmir Rehberler Odası, Ankara'da Ankara Rehberler Odası, Kuşadası'nda Kuşadası Turist Rehberleri Derneği tarafından ve Bursa, Çanakkale, Gaziantep, Muğla ve Nevşehir illerinde ise, İl Kültür ve Turizm Müdürlüklerince düzenlenen turist rehberliği hizmet içi eğitim seminerleridir. Turist rehberlerinin, her yıl düzenlenen, biri Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından belirlenen zorunlu konularda olmak üzere en az üç konuda hizmet içi eğitim seminerine katılmak zorunda (Profesyonel Turist Rehberliği Yönetmeliği, 2005; Madde 32) olduklarından dolayı araştırmanın örneklemini oluşturan 437 turist rehberine bu seminerler sırasında ulaşılmıştır.

Öncelikle anketin seminerler sırasında gerçekleştirilebilmesi için Antalya Rehberler Odası, İstanbul Rehberler Odası, İzmir Rehberler Odası, Ankara Rehberler Odası, Kuşadası (Aydın) Turist Rehberleri Derneği ve Bursa, Çanakkale, Gaziantep, Muğla ve Nevşehir İl Kültür ve Turizm Müdürlüklerine yazılı ve elektronik posta yoluyla izin dilekçeleri gönderilmiştir. İstanbul Rehberler Odası, İzmir Rehberler Odası, Ankara Rehberler Odası, Kuşadası Turist Rehberleri Derneği ve Muğla İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü tarafından anketin seminerler sırasında uygulanabilmesi için olumlu yanıt alınırken, Antalya Rehberler Odası tarafından rehberlerin seminerler sırasında dikkatinin dağılabileceği gerekçesiyle anketin uygulanmasına izin verilmemiştir. Ayrıca Bursa, Çanakkale, Gaziantep ve Nevşehir İl Kültür ve Turizm Müdürlüklerince gerçekleştirilen seminerlere katılımın çok az olması ya da hiç olmaması nedeniyle anket uygulanamamıştır.

Anketin uygulanması sırasında öncelikle bir acentaya bağılı olarak çalışan rehberler tespit edilmeye çalışılmıştır. Acentaya bağılı olarak çalıştığı tespit edilen turist rehberlerinden anket formlarının doldurulması istenmiş, serbest çalışan rehberler, araştırmmanın amacı gereğince anket uygulamasına dâhil edilmemiştir. Araştırmaya katılan turist rehberlerine herhangi bir zorlama ya da baskı söz konusu olmamış, anketi yanıtlamak tamamıyla rehberlerin gönüllü tercihine bırakılmıştır. Araştırma yapıldığı sırada turist rehberlerinin araştırmaya katılma isteğinin genel olarak düşük olduğu gözlemlenmiştir. Anket formu katılımcılara dağıtılmış ve soruları yanıtlamaları için zaman verilmiştir. Bu süre içerisinde eğer katılımcılar tarafından anlaşılmayan soru ya da ifadeler varsa cevaplanmaya çalışılmıştır.

Anket formuna katılımcıya güven vermek amacıyla anketin ne amaçla kim tarafından yapıldığı ile ilgili bilgilere yer verilmiş ve araştırma sonrasında sonuçlardan haberdar olmak isteyenlere de elektronik posta adreslerini yazabilecekleri bir alan bırakılmıştır. Araştırmaya katılan turist rehberlerinin isimleri ise gizli tutulmuştur.

3.5. Verilerin Analizi

Çalışmaya katılan turist rehberlerinin vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda elde edilen veriler sosyal bilimler için geliştirilmiş olan SPSS 11.5 istatistik paket programı ve LISREL 8.80 istatistiksel yazılım ile analiz edilmiştir.

Araştırmada, demografik özelliklerin frekans analizleri, güvenilirlik analizleri (Cronbach Alpha), faktör analizi, doğrulayıcı faktör analizi, aritmetik ortalama ve standart sapma, korelasyon analizi, regresyon analizi, bağımsız grup t testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır.

4. BULGULAR VE YORUMLAR

Turist rehberlerinin iş doyumu ve motivasyon düzeylerinin tespit edilmesi, rehberlerin iş doyumu ve motivasyon düzeylerine etki eden faktörlerin belirlenmesi ve bu faktörlerin performansla ilişkisinin ortaya konulmasını amaçlayan çalışmanın bu bölümünde araştırma analizlerine ve bulgulara yer verilmektedir.

4.1. Sosyo-Demografik Özellikler

Bu bölümünde ankete katılanların sosyo-demografik özelliklerine yer verilmektedir. Ankete katılanların sosyo-demografik özelliklerini belirlemeye yönelik olarak cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, eğitim durumu, mesleki rehberlik eğitimini nerede aldıkları, yabancı dili, çalıştıkları bölge, rehberlik tecrübesi, kaç yıldan beri şu an bulunduğu acentada çalıştığı, uzmanlık alanı, çalıştığı milliyet, rehberlik dışında ek bir iş yapıp yapmadığı, herhangi sosyal güvenlik kurumuna bağlı olup olmadığı, yaptığı tur başına taban ücret alıp almama durumu ve yönettiği turlar sorulmuştur. Ankete katılanların sosyo-demografik özelliklerine ilişkin bulgular Çizelge 19'da gösterilmektedir.

Çizelge 19'a göre ankete katılanların %60.9'u erkeklerden, %38.9'u ise kadınlardan oluşmaktadır. Ankete katılanların %38'i 19-30 yaş, %31.1'i 31-40 yaş, %17.6'sı 41-50 yaş arasında ve %13.3'ü ise 51 yaş ve üzerinde bulunmaktadır. Ankete katılanların %46'sı bekâr ve %43.9'u evlidir. Lisans mezunu olanların oranı %52.9'dur. Önlisans mezunu olanların oranı %23.3 ve yüksek lisans mezunu olanların oranı ise %12.6'dır. Ankete katılanların %8.2'si lise ve %1.6'sı ise doktora mezundur. Ankete katılanların %66.6'sı mesleki rehberlik eğitimlerini Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından düzenlenen altı aylık turist rehberliği kursunu, %17.6'sı meslek

yüksekokulunu ve %14.2'si ise lisans düzeyinde turist rehberliği bölümünü tamamlayarak almışlardır.

Çizelge 19. Turist Rehberlerinin Sosyo-Demografik Özellikleri

Sosyo-Demografik Değişkenler	n	%
Cinsiyet		
Erkek	266	60.9
Kadın	170	38.9
Eksik Veri	1	.2
Toplam	437	100
Yaş		
18 yaş ve altı	-	-
19-30 yaş	166	38.0
31-40 yaş	136	31.1
41-50 yaş	77	17.6
51 yaş ve üzeri	58	13.3
Toplam	437	100
Medeni Durum		
Bekâr	201	46.0
Evli	192	43.9
Boşanmış	32	7.3
Birlikte Yaşıyor	8	1.8
Eksik Veri	4	.9
Toplam	437	100
Eğitim Durumu		
Lise	36	8.2
Ön Lisans	102	23.3
Lisans	231	52.9
Yüksek Lisans	55	12.6
Doktora	7	1.6
Eksik Veri	6	1.4
Toplam	437	100
Mesleki Rehberlik Eğitimi (Rehberlik Kokartı)		
Bakanlık Kursu	291	66.6
MYO Turist Rehberliği Bölümü	77	17.6
Lisans Turist Rehberliği Bölümü	62	14.2
Diğer	4	.9
Eksik Veri	3	.7
Toplam	437	100
Yabancı Dil		
İngilizce	316	72.3
Almanca	97	22.2
Rusça	39	8.9
Fransızca	48	11.0
İtalyanca	23	5.3
Diğer	78	17.8
Rehberlik Mesleğinin Yapıldığı Bölgeler		
Ege Bölgesi	354	81.0
Akdeniz Bölgesi	265	60.6
Marmara Bölgesi	240	54.9
İç Anadolu Bölgesi	213	48.7
Karadeniz Bölgesi	121	27.7
Güneydoğu Anadolu Bölgesi	100	22.9
Doğu Anadolu Bölgesi	81	18.5
Yurtdışı	63	14.4
Rehberlik tecrübesi		
1-4 yıl	140	32.0
5-9 yıl	115	26.3
10-14 yıl	91	20.8
15 yıldan fazla	62	14.2
1 yıldan az	29	6.6
Toplam	437	100

Çizelge 19 (devam)

Acentada Çalışılan Yıl Sayısı		
1-3 yıl	158	36.2
3-5 yıl	130	29.7
1 yıldan az	82	18.8
5 yıldan fazla	67	15.3
Toplam	437	100
Uzmanlık Alanı		
İstanbul Kültür Sanat	166	38.0
Dağ-Doğa	84	19.2
Yurtdışı	59	13.5
GAP	49	11.2
Çocuk ve Müze	41	9.4
Gastronomi	21	4.8
Flora-Fauna	27	6.2
Diğer	115	26.3
Çalışılan Milliyet		
İngilizler	209	47.8
Türkler	171	39.1
Amerikalılar	143	32.7
Almanlar	84	19.2
Fransızlar	53	12.1
Ruslar	36	8.2
Diğer	157	35.9
Rehberlik Dışında Ek Bir İş Yapıp Yapmama Durumu		
Hayır	237	54.2
Evet	198	45.3
Eksik Veri	2	.5
Toplam	437	100
Sosyal Güvenlik Durumu		
SSK	258	59.0
Hiçbir sosyal güvenlik kurumuna bağlı olmama durumu	64	14.6
Özel Sigorta	56	12.8
Emekli Sandığı	19	4.3
Bağ-Kur	40	9.2
Toplam	437	100
Taban Ücret Alabilme Durumu		
Hayır	155	35.5
Evet	143	32.7
Bazen	137	31.4
Eksik Veri	2	.5
Toplam	437	100
Yönetilen Turlar		
Günlük turlar	371	84.9
Uzun Süreli Anadolu Turları	251	57.4
Yurtdışı Turları	68	15.6
Diğer	6	1.4

Ankete katılanların sahip oldukları yabancı dil oranına bakıldığında İngilizcenin %72.3, Almancanın %22.2, Fransızcanın %11.0, Rusçanın %8.9 ve İtalyancanın %5.3 ve “diğer” seçeneğinin %17.8 oranında bir pay aldığı görülmektedir. Diğer seçeneğini işaretleyenlerin sahip oldukları yabancı diller ise, sırasıyla İspanyolca, Japonca, Hollandaca, Yunanca, Arapça, Bulgarca, Farsça, Korece, Macarca, Çince ve Makedoncadır.

Rehberlik mesleğinin en fazla yapıldığı bölgeler sırasıyla Ege Bölgesi (%81), Akdeniz Bölgesi (%60.6 Antalya Rehberler Odası tarafından anketin yapılmasına izin verilmemesi bu sonucun çıkmasına neden olmuştur), Marmara Bölgesi (%54.9), İç Anadolu Bölgesi (%48.7), Karadeniz Bölgesi (%27.7), Güneydoğu Anadolu Bölgesi (%22.9), Doğu Anadolu Bölgesi (%18.5) ve Yurtdışı (%14.4)'dır. Ankete katılanların %32'si 1-4 yıllık, %26.3'ü 5-9 yıllık, %20.8'i 10-14 yıllık, %14.2'si 15 yıl ve daha fazla ve %6.6'sı ise bir yıldan az rehberlik deneyimine sahiptirler. Ankete katılanların %36.2'sinin 1-3 yıl, %29.7'sinin 3-5 yıl, %18.8'sinin 1 yıldan az ve %15.3'ünün beş yıldan fazla süredir aynı acentada çalıştıkları görülmektedir.

Ankete katılanların uzmanlık alanları sırasıyla İstanbul Kültür Sanat (%38), dağ, doğa (%19.2), yurt dışı (%13.5), GAP (%11.2), çocuk ve müze (%9.4), flora ve fauna (%6.2) ve gastronomidir (%4.8). Tüm bu uzmanlık alanlarının yanında ankete katılanların %26,3'ü diğer seçeneğini işaretlemişlerdir. Diğer seçeneğini işaretleyenlerin belirttikleri uzmanlık alanları ise sırasıyla kültürel turlar, arkeoloji, inanç, Efes antik kenti, tarih, İyonya bölgesi, Çanakkale ve Gelibolu Yarımadası, dalgıçlık, fotoğraf ve kuş gözlemciliğidir.

Ankete katılanların çalıştıkları milliyet oranlarına bakıldığında ise İngilizlerin %47.8, Türklerin %39.1, Amerikalıların %32.7, Almanların %19.2, Fransızların %12.1 ve Rusların %8.2 oranında bir pay aldıkları görülmektedir. Ayrıca ankete katılanların %35.9'u diğer seçeneğini işaretlemişlerdir. Diğer seçeneğini işaretleyenlerin en fazla çalıştıkları milliyetler sırasıyla; Güney Avrupa ülkeleri (İspanyollar, İtalyanlar, Yunanlılar ve Makedonlar), Batı Avrupa ülkeleri (Hollandalılar, Avusturyalılar, İsviçreliler ve Belçikalılar), Uzak Doğu ülkeleri (Japonlar, Koreliler ve Çinliler), Kuzey Avrupa ülkeleri (İrlandalılar, İsveçliler, Litvanyalılar), Kanadalılar, Orta Doğu ülkeleri (Araplar, Lübnanlılar, İsraililer ve İranlılar) ve Orta Avrupa ülkeleridir (Macarlar, Polonyalılar ve Çekler).

Ankete katılanların %54.2' sinin rehberlik dışında ek bir iş yapmadığı, %45.3'ünün ise ek bir işte çalıştığı görülmektedir. Ankete katılan rehberlerin

sosyal güvenlik durumları incelendiğinde %59'unun Sosyal Sigortalar Kurumuna bağlı olduğu, %14.6'sinin hiçbir sosyal güvenlik kurumuna bağlı olmadığı, %12.8'sinin özel sigorta yaptırdığı, %9.2'sinin Bağ-Kur'a ve %4.3'ünün Emekli Sandığına bağlı olduğu görülmektedir.

Ankete katılanların %35.5'inin yaptıkları tur başına Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından belirlenen taban ücretini alamadıkları, %32.7'sinin taban ücretini aldığı ve %31.4'ünün ise taban ücretini bazen aldıkları görülmektedir. Ankete katılanların %84.9'u günlük turlar, %57.4'ü uzun süreli Anadolu turları ve %15.6'sı ise yurtdışı turları yapmaktadırlar.

4.2. İş Doymu Ölçeğine İlişkin Bulgular

Bu bölümde iş doymu ölçeği ile ilgili yapılan analizlere ve bulgulara yer verilmektedir. Araştırmada, iş doymu ile ilgili verilere faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizine ilişkin sonuçlar Çizelge 20'de yer almaktadır. Orijinal ölçekte olduğu gibi iş doymu ölçeğinin 20 değişkeninin önemiyle ilgili 2 faktörel boyut belirlenmiştir. Bu faktörel boyutlara ait faktör yükleri ve Eigen değerleri Çizelge 20'de görülmektedir. Barlett testi sonucu 3845,066 değeri ve $p=.000<.05$ düzeyi ile Kaiser-Meyer-Olkin örneklem değeri .874 olarak gerçekleşmiştir ki; bu değerler kabul edilebilir sınırlar içinde yer almaktadır (Bayram, 2004: 137).

Verilere uygulanan temel bileşenler (principal component) analizinde varimax faktör döndürme seçeneği kullanılmıştır. 20 değişkenin iki faktör altında, toplam varyansın %45.82'sini açıklanmaktadır.

İlk faktörün tanımladığı fark yüzdesi 31.001 düzeyindedir ve 13 madde ile ifade edilmektedir. Bu faktörün altında bulunan maddeler; yaratıcılık, sorumluluk, sosyal hizmet, yeteneklerden faydalanma, bağımsızlık, başarı, takdir edilme, çeşitlilik, otorite, sosyal statü, gerçekleştirilen faaliyetler, ahlaki değerler ve iş arkadaşları ile olan ilişkiler maddeleridir. Bu faktör orijinal ölçekte olduğu gibi içsel doymu olarak adlandırılmıştır.

Çizelge 20. İş Doymu Maddelerinin Faktör Analizi Sonuçları

	Faktör 1	Faktör 2	Orijinal Ölçek	Ortak Varyans Değeri
16. Yaratıcılık	.779		İçsel	.616
15. Sorumluluk	.774		İçsel	.613
9. Sosyal hizmet	.740		İçsel	.557
11. Yeteneklerden faydalanma	.699		İçsel	.488
2. Bağımsızlık	.665		İçsel	.457
20. Başarı	.664		İçsel	.448
19. Takdir edilme	.636		Dışsal	.421
3. Çeşitlilik	.627		İçsel	.423
10. Otorite	.606		İçsel	.397
4. Sosyal statü	.533		İçsel	.293
1. Gerçekleştirilen faaliyetler	.520		İçsel	.325
7. Ahlaki değerler	.451		İçsel	.208
18. İş arkadaşları ile olan ilişkiler	.408		Genel	.284
12. İşletme politikaları		.894	Dışsal	.807
6. Teknik yardım		.881	Dışsal	.776
5. Yönetim ilişkileri		.875	Dışsal	.767
13. Ücret		.619	Dışsal	.391
14. Yükselme		.575	Dışsal	.382
17. Çalışma koşulları		.528	Genel	.299
8. Güvenlik		.407	İçsel	.214
Özdeğer	6.200	2.966		
Açıklanan Varyansın Yüzdesi	31.001	14.828		
Toplam Açıklanan Varyans	31.001	45.829		
Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Ölçümü=0,874				

İkinci faktörün tanımladığı fark yüzdesi 14.828 düzeyindedir ve 7 madde ile ifade edilmektedir. Bu faktörün altında bulunan maddeler; işletme politikaları, teknik yardım, yönetim ilişkileri, ücret, yükselme, çalışma koşulları, güvenlik maddeleridir. Bu faktör orijinal ölçekte olduğu gibi dışsal doyum olarak adlandırılmıştır.

Minnesota İş Doymu Ölçeği Kısa Formu'nun yapısında bulunan faktörler bu araştırmada farklılık göstermiştir. Orijinal Minnesota İş Doymu Ölçeği Kısa Formu'nun dışsal doyum faktör yapısında bulunan "takdir edilme" maddesi bu araştırmada içsel doyum faktör yapısı içinde yer almaktadır. "İş arkadaşları ile olan ilişkiler" (orijinal genel doyum) içsel doyum maddesi, "çalışma koşulları" (orijinal genel doyum) dışsal doyum maddesi ve "güvenlik" (orijinal içsel doyum) dışsal doyum maddesi olmuştur. Araştırmacılar Minnesota İş Doymu Ölçeği Kısa Formu'nun farklı faktör yapıları içerebileceğini belirtmişlerdir (Schriesheim ve diğerleri, 1993: 402; Hirschfeld, 2000: 258; Hancer ve George, 2003: 95).

Schriesheim ve diğerleri (1993: 402), tarafından yapılan çalışmada Minnesota İş Doymu Ölçeği Kısa Formu'nun faktör yapılarında bulunan

maddelerin farklılık gösterdiği görülmektedir. Örneğin, orijinalinde genel doyum maddelerinden olan “çalışma koşulları” dışsal doyum maddesi ve orijinalinde içsel doyum maddelerinden olan “güvenlik” ise dışsal doyum maddesi olmuştur. Schriesheim ve diğerleri (1993: 402) tarafından yapılan araştırmada ortaya çıkan sonuç, Çizelge 20’de yer alan iş doyum maddelerinin faktör analizi sonucu ile benzerlik göstermektedir. Aynı şekilde Hirschfeld (2000: 258), Hancer ve George (2003: 95) tarafından yapılan çalışmalarda da Minnesota İş Doyumu Ölçeği Kısa Formu’nun farklı faktör yapıları ve faktör yapılarında farklı maddelerin olduğu ortaya çıkmıştır.

İş doyum ölçeğinin güvenilirliğinin (Cronbach Alpha) test edilmesi amacıyla güvenilirlik analizi uygulanmıştır. İş doyum ile ilgili ölçeğin güvenilirlik analizi sonucunda verilerin genel güvenilirlik değeri (Cronbach Alpha Katsayısı) .87 olarak tespit edilmiştir (EK 3). Bu sonuç iş doyum ölçeğinin yüksek derecede güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir (Ural ve Kılıç, 2005: 258).

İş doyum ölçeğinin alt boyutları ile ilgili olarak her bir boyutta yer alan ölçek maddelerinin güvenilirlik analizleri yapılmıştır. İş doyum ölçeğinin alt boyutları ile ilgili olarak güvenilirlik değerleri de (Cronbach Alpha Katsayıları) kabul edilebilir sınırlar içinde kalmaktadır (Ural ve Kılıç, 2005: 258). İçsel doyum boyutunun güvenilirlik değeri .87 (EK 3.1.), dışsal doyum boyutunun güvenilirlik değeri ise .82 (EK 3.2.) olarak tespit edilmiştir.

Çizelge 21’de turist rehberlerinin iş doyum düzeylerinin belirlenmesi amacıyla yöneltilen sorulara alınan cevaplara ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapmaları yer almaktadır. Buna göre içsel doyum faktörleri grup değişkeninin ortalaması (4.06) genel ortalamanın (3.72) üstünde bir değer almıştır. Burada ankete katılanlar içsel doyum faktörlerinden memnun olduklarını ifade etmektedirler. Bununla birlikte dışsal doyum faktörleri grup değişkenlerinin ortalaması (3.10), genel ortalamanın (3.72) altında bir değer almıştır. Yani, ankete katılanlar dışsal doyum faktörlerinin iş doyum düzeyini etkilediği konusunda kararsız olduklarını ifade etmektedirler.

Çizelge 21. Turist Rehberlerinin İş Doyum Düzeylerinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

		Aritmetik Ortalama*	Standart Sapma
İçsel Doyum	Gerçekleştirilen faaliyetler	3.72	.97
	Bağımsızlık	4.27	.82
	Çeşitlilik	4.17	.76
	Sosyal Statü	3.84	.99
	Ahlaki Değerler	3.63	1.06
	Sosyal Hizmet	4.16	.75
	Otorite	3.97	.86
	Yeteneklerden faydalanma	4.23	.78
	Sorumluluk	4.18	.86
	Yaratıcılık	4.25	.70
	İş arkadaşları ile olan ilişkiler	3.82	.97
	Takdir edilme	4.24	.77
	Başarı	4.34	.67
	TOPLAM	4.06	.84
Dışsal Doyum	Yönetim ilişkileri	3.19	1.17
	Teknik yardım	3.17	1.15
	Güvenlik	2.85	1.20
	İşletme politikaları	3.19	1.07
	Ücret	2.97	1.19
	Yükselme	3.11	1.21
	Çalışma koşulları	3.19	1.02
TOPLAM	3.10	1.15	
GENEL İŞ DOYUMU		3.72	.95

* 1 (hiç memnun değilim), 2 (memnun değilim), 3 (kararsızım), 4 (memnunum), 5 (çok memnunum).

Çizelge 22’de ankete katılanların iş doyum ölçeğinden aldıkları puanlar yer almaktadır. Minnesota doyum ölçeği 20-100 arasında puan alan ve puan arttıkça iş doyumunun arttığını gösteren bir ölçektir. Puan değeri olarak 25 ve altı düşük iş doyumunu, 26-74 orta iş doyumunu ve 75 ve üzeri ise yüksek iş doyumunu ifade etmektedir (Weiss ve diğerleri, 1967: 5). Buna göre ankete katılanların içsel doyum puanı 81.20, dışsal doyum puanı 62 ve genel doyum puanı ise 74.40’tır. Diğer bir ifadeyle ankete katılanların içsel doyum düzeyleri yüksek, dışsal doyum düzeyleri ve genel doyum düzeyleri ise orta seviyede yer almaktadır. En düşük puana sahip olan ise katılımcıların dışsal doyum düzeyidir.

Çizelge 22. Turist Rehberlerinin İş Doyum Düzeyleri

	İÇSEL DOYUM	DIŞSAL DOYUM	GENEL İŞ DOYUMU
Puan değerleri	81.20	62	74.40

Genel iş doyumunu ve iş doyumunu faktörlerinin birbirleri ile olan ilişkilerini değerlendirmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Çizelge 23’te yer

alan Pearson korelasyon matrisinde genel iş doyumu ve iş doyumu faktörlerinin arasındaki ilişkiler incelendiğinde, genel iş doyumu ile içsel doyum ($r=.860$; $p=.00<.01$) ve dışsal doyum ($r=.778$; $p=.00<.01$) arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Genel iş doyumu ile ilişkinin en fazla olduğu faktör içsel doyumdur ($r=.860$; $p=.00<.01$). Ayrıca Pearson korelasyon matrisinde yer alan iş doyumu faktörleri arasındaki ilişkiler incelendiğinde içsel doyum ve dışsal doyum arasında da ($r=.348$; $p=.00<.01$) pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Çizelge 23. İş Doyumu Ölçeği Korelasyon Matrisi

		İçsel Doyum	Dışsal Doyum	GENEL İŞ DOYUMU
İçsel Doyum	Pearson Correlation	1	.348(**)	.860(**)
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.000
	N	437	437	437
Dışsal Doyum	Pearson Correlation	.348(**)	1	.778(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.000
	N	437	437	437
GENEL İŞ DOYUMU	Pearson Correlation	.860(**)	.778(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.
	N	437	437	437

(**) Korelasyon 0.01 düzeyinde çift taraflı öneme sahiptir.

İş doyumu maddelerinin içsel doyum faktörü, dışsal doyum faktörü ve genel iş doyumu ile olan ilişkilerini değerlendirmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır (EK 4). Pearson korelasyon matrisinde iş doyumu maddeleri ve iş doyumu faktörlerinin arasındaki ilişkiler incelendiğinde; tüm maddeler ile iş doyumu faktörleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. İçsel doyum ile ilişkinin en fazla olduğu maddeler; sorumluluk ($r=.755$; $p=.00<.01$), yaratıcılık ($r=.748$; $p=.00<.01$) ve sosyal hizmet ($r=.715$; $p=.00<.01$), dışsal doyum ile ilişkinin en fazla olduğu maddeler ise işletme politikaları ($r=.848$; $p=.00<.01$), teknik yardım ($r=.827$; $p=.00<.01$) ve yönetim ilişkileri ($r=.808$; $p=.00<.01$) maddeleridir. İş doyumu maddeleri ve genel iş doyumu arasındaki ilişkiler incelendiğinde tüm maddeler ile genel iş doyumu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Genel iş doyumu ile ilişkinin en fazla olduğu maddeler; işletme politikaları ($r=.644$; $p=.00<.01$), sorumluluk ($r=.633$; $p=.00<.01$) ve sosyal hizmet ($r=.593$; $p=.00<.01$) maddeleridir.

Çizelge 24, Çizelge 25 ve Çizelge 26’da içsel doyum, dışsal doyum ve genel doyumun, ankete katılanların demografik özellikleri açısından değerlendirilmesine ilişkin sonuçlar yer almaktadır. Ankete katılanların demografik özellikleri açısından içsel doyum, dışsal doyum ve genel doyumun karşılaştırılması amacıyla *bağımsız grup t testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA)*, tek yönlü varyans analizi sonucunda, gruplar arasında fark bulunduğu, farklılıkların kaynağını (hangi gruplar arasında olduğunu) belirlemek üzere *Tukey* analizi uygulanmıştır.

Çizelge 24. Demografik Özellikler İle İçsel Doyum Arasındaki İlişki

Değişkenler		İÇSEL DOYUM					
		n	İş doyum puanı	SS	t / F	p	Fark
Cinsiyet	Erkek	266	81.54	6.06	.587	.55	
	Kadın	170	80.92	8.11			
Yaş	19-30 yaş	166	82.32	6.72	2.220	.08	
	31-40 yaş	136	80.68	7.70			
	41-50 yaş	77	79	6.50			
	51 yaş ve üzeri	58	82.73	5.83			
Medeni Durum	Bekâr	201	81.37	6.86	2.997	.03	3-4
	Evlî	192	81.57	6.56			
	Boşanmış	32	76.78	9.23			
	Birlikte Yaşıyor	8	87.89	4.85			
Eğitim Durumu	Lise	36	84.91	6.81	1.933	.10	
	Ön Lisans	102	81.70	6.29			
	Lisans	231	80.88	7.37			
	Yüksek Lisans	55	80.06	5.66			
	Doktora	7	75.16	9.17			
Mesleki Rehberlik Eğitimi	Bakanlık Kursu	291	81.01	7.27	2.350	.07	
	MYO Turist Rehberliği Bölümü	77	83.66	6.26			
	Lisans Turist Rehberliği Bölümü	62	79.83	5.47			
	Diğer	4	74.23	6.18			
Rehberlik tecrübesi	1 yıldan az	29	78.94	8.00	.408	.80	
	1-4 yıl	140	81.66	6.67			
	5-9 yıl	115	81.19	6.38			
	10-14 yıl	91	81.34	8.31			
	15 yıldan fazla	62	81.59	5.74			
Acentada Çalışılan Yıl Sayısı	1 yıldan az	82	80.86	7.68	1.474	.22	
	1-3 yıl	158	81.86	7.24			
	3-5 yıl	130	79.94	6.45			
	5 yıldan fazla	67	83.01	5.94			
Rehberlik Dışında Ek Bir İş Yapıp Yapmama Durumu	Evet	198	79.69	6.79	-2.804	.00	1-2
	Hayır	237	82.57	6.96			
Sosyal Güvenlik Durumu	SSK	258	82.33	7.14	1.767	.13	
	Bağ-Kur	40	80.85	6.03			
	Emekli Sandığı	19	80.08	8.86			
	Özel Sigorta	56	78.76	5.92			
	Hiçbir sosyal güvenlik kurumuna bağlı olmama durumu	64	79.88	6.57			
Taban Ücreti Alabilme Durumu	Evet	143	84.14	5.83	11.531	.00	1-3 2-3
	Hayır	155	81.40	7.10			
	Bazen	137	78.16	7.31			

Çizelge 24'te içsel doyumun ankete katılanların demografik özellikleri açısından değerlendirilmesine ilişkin sonuçlar verilmektedir. Yapılan analiz sonucuna göre içsel doyum ile ankete katılanların cinsiyet, yaş, eğitim durumu, mesleki rehberlik eğitimi, rehberlik tecrübesi, acentada çalışılan yıl sayısı ve sosyal güvenlik durumu değişkenleri açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanamamıştır. Bununla birlikte içsel doyum ile ankete katılanların medeni durumu ($F=2.997$; $p=.03<.05$), rehberlik dışında ek bir iş yapıp yapmama durumu ($F=-2.804$; $p=.00<.05$) ve taban ücreti alabilme durumu ($F=11.531$; $p=.00<.05$) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmıştır. Medeni durum değişkeninin grup sıra ortalamaları dikkate alındığında “birlikte yaşıyor” seçeneğini belirtenlerin içsel doyum düzeylerinin (87.89) daha yüksek olduğu görülmektedir. “boşanmış” seçeneğini belirtenlerin ise içsel doyum düzeylerinin (76.78) düşük olduğu gözlemlenmektedir. Rehberlik dışında ek bir iş yapıp yapmama durumu değişkeninin grup sıra ortalamaları dikkate alındığında rehberlik dışında ek bir iş yapmayanların içsel doyumlarının (82.57) yüksek olduğu görülmektedir. Taban ücreti alabilme değişkeninin grup sıra ortalamaları dikkate alındığında ise taban ücreti alanların içsel doyum düzeylerinin (84.14) daha yüksek olduğu görülmektedir.

Çizelge 25'te dışsal doyumun ankete katılanların demografik özellikleri açısından değerlendirilmesine ilişkin sonuçlar verilmektedir. Yapılan analiz sonucuna göre dışsal doyum ile ankete katılanların cinsiyet, yaş, eğitim durumu, mesleki rehberlik eğitimi, rehberlik tecrübesi, acentada çalışılan yıl sayısı rehberlik dışında ek bir iş yapıp yapmama durumu ve sosyal güvenlik durumu değişkenleri açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanamamıştır. Bununla birlikte dışsal doyum ile ankete katılanların medeni durumu ($F=3.652$; $p=.01<.05$) ve taban ücreti alabilme durumu ($F=16.187$; $p=.00<.05$) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmıştır. Medeni durum değişkeninin grup sıra ortalamaları dikkate alındığında “birlikte yaşıyor” seçeneğini belirtenlerin dışsal doyum düzeylerinin (67.14) daha yüksek olduğu görülmektedir. “boşanmış” seçeneğini belirtenlerin ise dışsal doyum düzeylerinin (55.27) düşük olduğu gözlemlenmektedir. Taban ücreti alabilme değişkeninin grup sıra ortalamaları

dikkate alındığında ise taban ücreti alanların dışsal doyum düzeylerinin (67.15) daha yüksek olduğu, taban ücreti alamayanların ise dışsal doyum düzeylerinin daha düşük (56.92) olduğu görülmektedir.

Çizelge 25. Demografik Özellikler İle Dışsal Doyum Arasındaki İlişki

Değişkenler		DIŞSAL DOYUM					Fark
		n	İş doyumu puanı	SS	t / F	p	
Cinsiyet	Erkek	266	62.14	5.31	.424	.67	
	Kadın	170	61.49	6.10			
Yaş	19-30 yaş	166	59.48	5.47	2.136	.09	
	31-40 yaş	136	63.87	5.93			
	41-50 yaş	77	63.08	5.04			
	51 yaş ve üzeri	58	62.71	5.88			
Medeni Durum	Bekâr	201	60.67	5.49	3.652	.01	3-4
	Evlî	192	64	5.55			
	Boşanmış	32	55.27	6.61			
	Birlikte Yaşıyor	8	67.14	3.51			
Eğitim Durumu	Lise	36	66.83	5.30	1.539	.19	
	Ön Lisans	102	60.17	5.22			
	Lisans	231	62.67	5.80			
	Yüksek Lisans	55	59.84	5.21			
	Doktora	7	63.67	6.50			
Mesleki Rehberlik Eğitimi	Bakanlık Kursu	291	62.59	5.65	2.044	.11	
	MYO Turist Rehberliği Bölümü	77	61.30	5.34			
	Lisans Turist Rehberliği Bölümü	62	60.92	5.76			
	Diğer	4	43.57	3.30			
Rehberlik tecrübesi	1 yıldan az	29	61.08	7.02	1.273	.28	
	1-4 yıl	140	61.69	5.04			
	5-9 yıl	115	59.63	5.75			
	10-14 yıl	91	63.61	5.96			
	15 yıldan fazla	62	64.52	5.35			
Acentada Çalışılan Yıl Sayısı	1 yıldan az	82	60.73	5.56	1.070	.36	
	1-3 yıl	158	61.08	6.00			
	3-5 yıl	130	62.11	5.31			
	5 yıldan fazla	67	64.90	5.34			
Rehberlik Dışında Ek Bir İş Yapıp Yapmama Durumu	Evet	198	62.09	5.80	.308	.76	
	Hayır	237	61.63	5.48			
Sosyal Güvenlik Durumu	SSK	258	63.07	5.72	2.154	.07	
	Bağ-Kur	40	59.14	5.41			
	Emekli Sandığı	19	60.75	5.89			
	Özel Sigorta	56	64.03	5.25			
	Hiçbir sosyal güvenlik kurumuna bağlı olmama durumu	64	57.46	5.39			
Taban Ücreti Alabilme Durumu	Evet	143	67.15	5.59	16.187	.00	1-2
	Hayır	155	56.92	5.47			1-3
	Bazen	137	62.15	5.22			2-3

Çizelge 26'da genel iş doyumunun ankete katılanların demografik özellikleri açısından değerlendirilmesine ilişkin sonuçlar verilmektedir. Yapılan analiz sonucuna göre genel iş doyumunu ile ankete katılanların cinsiyet, yaş, eğitim durumu, mesleki rehberlik eğitimi, rehberlik tecrübesi, acentada çalışılan yıl sayısı, rehberlik dışında ek bir iş yapıp yapmama durumu ve sosyal güvenlik durumu değişkenleri açısından istatistiksel olarak

anlamli bir fark saptanamamıştır. Bununla birlikte genel iş doyumunu ile ankete katılanların medeni durumu ($F=4.375$; $p=.00<.05$) ve taban ücreti alabilme durumu ($F=14.394$; $p=.00<.05$) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmıştır. Medeni durum değişkeninin grup sıra ortalamaları dikkate alındığında “birlikte yaşıyor” seçeneğini belirtenlerin genel iş doyumunu düzeylerinin (80.63) daha yüksek olduğu görülmektedir. “boşanmış” seçeneğini belirtenlerin ise genel iş doyumunu düzeylerinin (69.25) düşük olduğu gözlemlenmektedir. Taban ücreti alabilme değişkeninin grup sıra ortalamaları dikkate alındığında ise taban ücreti alanların genel iş doyumunu düzeylerinin (78.20) diğerlerinden daha yüksek olduğu görülmektedir.

Çizelge 26. Demografik Özellikler İle Genel İş Doyumu Arasındaki İlişki

Değişkenler		GENEL İŞ DOYUMU					
		n	İş doyumunu puanı	SS	t / F	p	Fark
Cinsiyet	Erkek	266	74.75	8.74	.624	.53	
	Kadın	170	74.11	12.45			
Yaş	19-30 yaş	166	74.33	9.31	.599	.62	
	31-40 yaş	136	74.79	11.89			
	41-50 yaş	77	73.43	9.68			
	51 yaş ve üzeri	58	75.72	10.11			
Medeni Durum	Bekâr	201	74.12	9.89	4.375	.00	2-3 3-4
	Evlî	192	75.42	10.18			
	Boşanmış	32	69.25	13.20			
	Birlikte Yaşıyor	8	80.63	3.46			
Eğitim Durumu	Lise	36	78.58	9.98	1.933	.10	
	Ön Lisans	102	74.17	8.76			
	Lisans	231	74.51	11.18			
	Yüksek Lisans	55	72.98	8.71			
	Doktora	7	71.14	12.31			
Mesleki Rehberlik Eğitimi	Bakanlık Kursu	291	74.56	10.93	2.295	.07	
	MYO Turist Rehberliği Bölümü	77	75.83	8.69			
	Lisans Turist Rehberliği Bölümü	62	73.21	8.82			
	Diğer	4	63.50	7.33			
Rehberlik tecrübesi	1 yıldan az	29	72.69	13.69	.693	.60	
	1-4 yıl	140	74.67	9.04			
	5-9 yıl	115	73.64	9.35			
	10-14 yıl	91	75.13	12.76			
	15 yıldan fazla	62	75.61	9.04			
Acentada Çalışılan Yıl Sayısı	1 yıldan az	82	73.82	11.22	1.374	.25	
	1-3 yıl	158	74.59	10.79			
	3+-5 yıl	130	73.70	9.74			
	5 yıldan fazla	67	76.67	9.02			
Rehberlik Dışında Ek Bir İş Yapıp Yapmama Durumu	Evet	198	73.54	10.69	-1.704	.08	
	Hayır	237	75.23	9.99			
Sosyal Güvenlik Durumu	SSK	258	75.59	10.55	1.957	.10	
	Bağ-Kur	40	73.25	8.04			
	Emekli Sandığı	19	73.32	12.68			
	Özel Sigorta	56	73.61	9.33			
	Hiçbir sosyal güvenlik kurumuna bağlı olmama durumu	64	72.03	10.44			
Taban Ücreti Alabilme Durumu	Evet	143	78.20	9.80	14.394	.00	1-2 1-3
	Hayır	155	72.83	9.74			
	Bazen	137	72.55	10.61			

4.3. Motivasyon Ölçeğine İlişkin Bulgular

Motivasyon ölçeğinin test edilmesinde doğrulayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi (DFA), kuramsal bir temelden destek alarak bir grup gözlenebilen değişkenin (ölçek maddeleri) faktör olarak isimlendirilen örtük değişkenleri nasıl ve ne kadar açıkladığını ortaya koymayı amaçlamaktadır. DFA, bir hipotezin test edilmesi ile yapısal geçerlilik çalışmalarında sıklıkla kullanılan ve önemli kolaylıklar sağlayan bir analiz yöntemidir (Jöreskog ve Jörbom, 1993: 22). DFA'nın temel özelliği onun hipotez edebilme doğasıdır. DFA, bir ölçme aracının gizli yapısını incelemek için ölçek geliştirme süreci boyunca kullanılmaktadır (Yılmaz ve Çelik, 2009: 54). Motivasyon ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi ile elde edilen alt boyutlarına ilişkin Standart Solution, t , R^2 değerleri ve güvenirlik analizleri sonucunda elde edilen Cronbach Alpha değerleri Çizelge 27'de yer almaktadır.

Çizelge 27. Motivasyon Ölçeği Standart Solution, t , R^2 ve Cronbach Alpha Değerleri

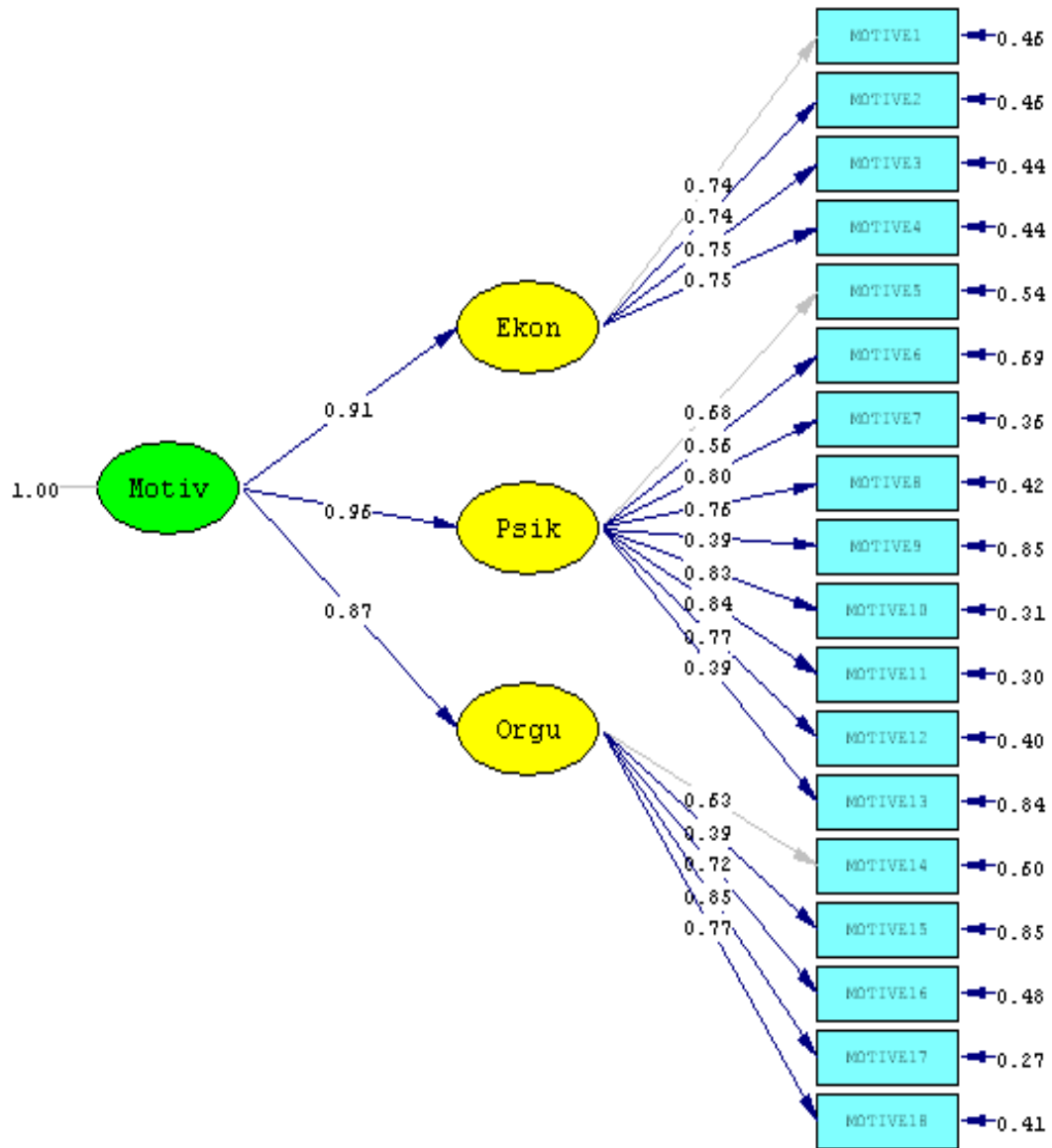
	Standart Solution	t	R^2	Cronbach Alpha
Örtük Değişken: Ekonomik Araçlar Gözlenen Değişkenler				
Ücret	.74	14.76	.55	
İş güvencesi	.74	14.79	.55	
Ödül	.75	14.98	.56	
Ek olanaklar	.75	15.01	.56	
TOPLAM				.83
Örtük Değişken: Psiko-Sosyal Araçlar Gözlenen Değişkenler				
Çalışmada bağımsızlık	.68	13.24	.46	
Sosyal katılım	.56	10.90	.31	
Kendini geliştirme	.80	15.14	.64	
Başarı	.76	14.56	.58	
Rekabet	.39	07.68	.15	
İşin çekiciliği	.83	15.70	.69	
Kişiyeye ve özel yaşama saygı	.84	15.80	.71	
Adil ve adaletli çalışma ortamı	.77	14.73	.59	
Sorumluluk taşımak	.39	07.83	.15	
TOPLAM				.88
Örtük Değişken: Örgütsel – Yönetmel Araçlar Gözlenen Değişkenler				
Turun iyi organize edilmesi	.63	12.00	.40	
Farklı turlar gerçekleştirmek	.39	07.43	.15	
Kariyer imkanı	.72	12.47	.52	
Sağlık ve çalışma güvenliği	.85	14.02	.72	
Çalışma ortamının fiziksel şartları	.77	13.07	.59	
TOPLAM				.80
GENEL TOPLAM				.93

Araştırmada motivasyon araçları ile ilgili ölçeğin güvenilirlik analizi sonucunda motivasyon ölçeğinin genel güvenilirlik değeri (Cronbach Alpha Katsayısı) .93 olarak tespit edilmiştir (EK 5). Elde edilen bu sonuç, ölçeğin yüksek derecede güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir (Ural ve Kılıç, 2005: 258). Motivasyon ölçeğinin alt boyutları ile ilgili olarak her bir boyutta yer alan ölçek maddelerinin güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Motivasyon ölçeğinin alt boyutları ile ilgili olarak güvenilirlik değerleri de (Cronbach Alpha Katsayıları) kabul edilebilir sınırlar içinde kalmaktadır (Ural ve Kılıç, 2005: 258). Ekonomik araçların güvenilirlik değeri .83 (EK 5.1.), psiko-sosyal araçların güvenilirlik değeri ise .88 (EK 5.2.) ve örgütsel-yönetmel araçların güvenilirlik değeri .80 (EK 5.3.) olarak tespit edilmiştir.

Standart solution modeldeki tüm parametrelere ilişkin standardize edilmiş çözümlene değeri vermektedir. Standardize edilmiş çözümlene değeri her bir maddenin (gözlenen değeri) kendi örtük değeri ne kadar iyi bir temsilcisi olduğuna ilişkin fikir vermektedir. R^2 ise açıklanan varyans değeri ifade etmektedir. (Şimşek, 2007: 85). Buna göre ödül (.75) ve ek olanaklar (.75) maddeleri ekonomik araçları açıklamada önemlidir. Kişiyeye ve özel yaşama saygı (.84), işin çekiciliği (.83) ve kendini geliştirme (.80) maddelerine ilişkin değeri bakıldığında da, bu maddelerin psiko-sosyal araçları, sağlık ve çalışma güvenliği (.85) ve çalışma ortamının fiziksel şartları (.77) maddelerinin ise örgütsel-yönetmel araçları açıklamada önemli olduğu görülmektedir.

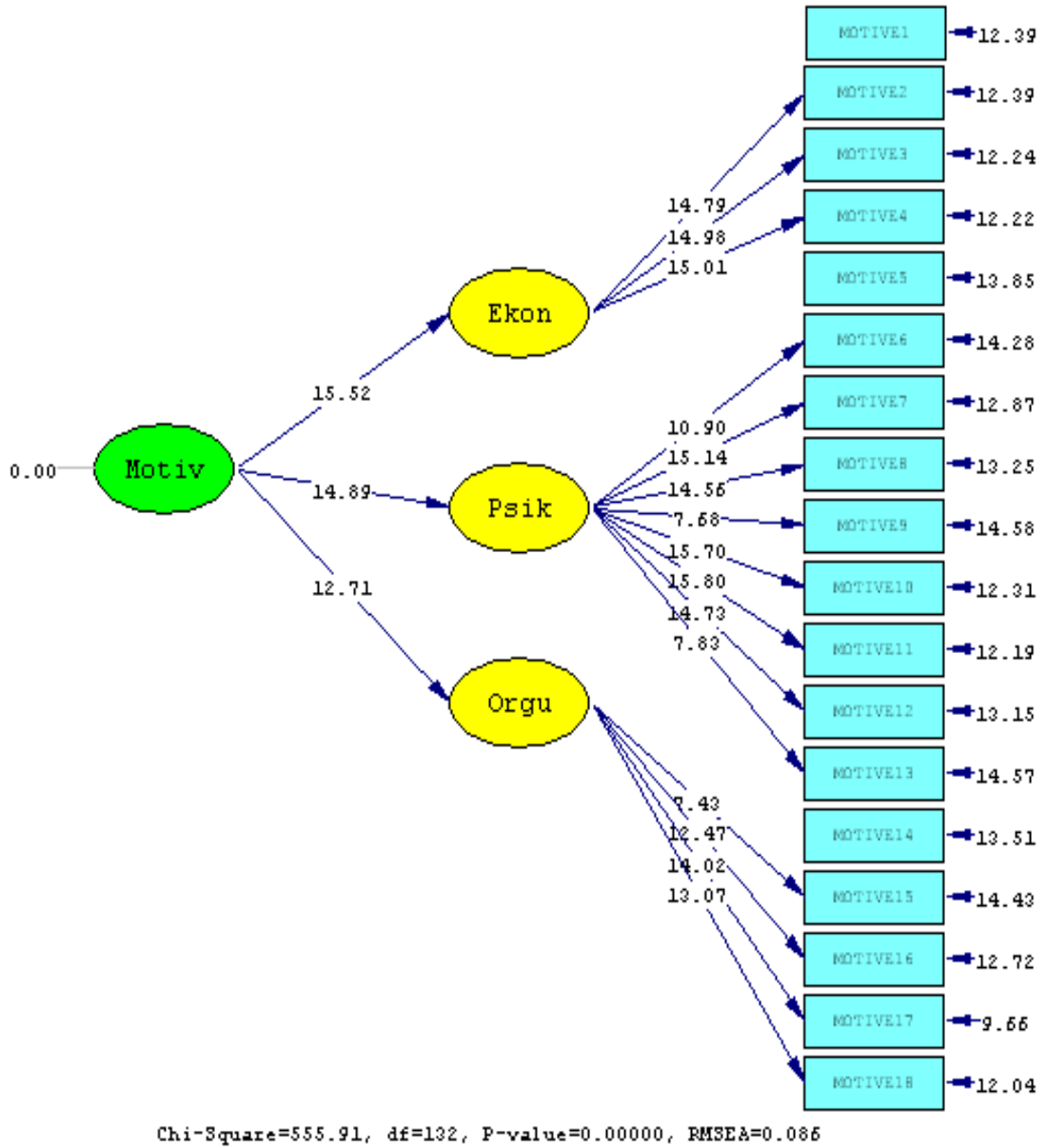
Motivasyon ölçeğine ilişkin standardize edilmiş çözümlene değeri diyagram gösterimi Şekil 65 ve Şekil 66'da yer almaktadır. Buna göre, örtük değeri olarak motivasyon, ekonomik araçlar, psiko-sosyal araçlar ve örgütsel-yönetmel araçlar değeri değişkenlerini açıklamaktadır. Bununla birlikte psiko-sosyal araçlar (.96) değeri değişkeninin motivasyonu en fazla açıklayan değeri olduğu görülmektedir. Motivasyon ölçeğini açıklayan değeri değişkenlerde ikinci sırada ekonomik (.91), üçüncü sırada ise örgütsel-yönetmel araçlar (.87) gelmektedir.

Şekil 65. Motivasyon Ölçeğine İlişkin Standardize Edilmiş Çözümleme Değerlerinin Diyagram Gösterimi (Standart Solution Değerleri)



Chi-Square=555.91, df=132, P-value=0.00000, RMSEA=0.086

Şekil 66. Motivasyon Ölçeğine İlişkin Standardize Edilmiş Çözümleme Değerlerinin Diyagram Gösterimi (*t* Değerleri)



Ölçeğin uygunluğunun değerlendirilmesinde kullanılan birbirinden farklı uyum iyiliği değerleri bulunmaktadır. Önerilen değerler arasında en çok kullanılanları Ki-kare istatistiği (χ^2 -Chi-Square), ortalama hata karekök yaklaşımı (RMSEA-Root mean square error approximation), uyum iyiliği indeksi (GFI-Goodness of Fit) ve uyarlanmış uyum iyiliği (AGFI-Adjusted Goodness of fit index) değeridir (Jöreskog ve Jörbom, 2001: 27). Çizelge 28'de en çok kullanılan uyum iyiliği ölçütlerinin kabul edilebilir sınır değerleri verilmiştir.

Çizelge 28. Uyum Değerleri

Uyum Değerleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
p değeri	.05 ≤ p ≤ 1.00	.01 ≤ p ≤ .05
RMSEA (Yaklaşık hataların ortalama karekökü)	0 ≤ RMSEA ≤ .05	.05 ≤ RMSEA ≤ .08
Yakın uyum testi için p değeri (RMSEA <.05)	.01 ≤ p ≤ 1.00	.05 ≤ p ≤ .10
SRMR (Standartlaştırılmış hata kareleri ortalamasının karekökü)	0 ≤ SRMR ≤ .05	.05 ≤ SRMR ≤ .10
NFI (Normlaştırılmış uyum indeksi)	.95 ≤ NFI ≤ 1.00	.90 ≤ NFI < .95
NNFI (Normlaştırılmamış uyum indeksi)	.97 ≤ NNFI ≤ 1.00	.95 ≤ NNFI < .97
CFI (Karşılaştırmalı uyum indeksi)	.97 ≤ CFI ≤ 1.00	.95 ≤ CFI < .97
GFI (Uyum iyiliği indeksi)	.95 ≤ GFI ≤ 1.00	.90 ≤ GFI < .95
AGFI (Düzeltilmiş uyum iyiliği indeksi)	.90 ≤ AGFI ≤ 1.00	.85 ≤ AGFI < .90

Kaynak: Schermelleh-Engel, Karin, Helfried Moosbrugger and Hans Müller. (2003). Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures, *Methods of Psychological Research*, 8 (2), p. 52.

Motivasyon ölçeğinin yorumlanmasında kullanılan istatistikler ve ölçeğin geçerliliğini ifade eden uyum iyiliği değerleri Çizelge 29'da gösterilmektedir (Motivasyon ölçeğinin değerlendirilmesi için üretilen uyum iyiliği istatistikleri EK 6'da yer almaktadır).

Çizelge 29. Motivasyon Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri

İndeksler	Chi-Square (χ^2)	df	χ^2 / df	P value	RMSEA	SRMR	NFI	CFI	NNFI	GFI	AGFI
Değerler	555.91	132	4.21	.000	.086	.049	.96	.97	.96	.88	.84

Doğrulayıcı faktör analizi uygulanan ölçeğin uyum iyiliği değerleri incelendiğinde; χ^2 (Ki-kare) değerinin (Chi-Square) ($\chi^2=555.91$) serbestlik derecesine (df=132) oranı (χ^2/df) 4.21'dir. Ki-kare değerinin serbestlik derecesine oranının 2 veya altında olması, modelin iyi bir model olduğunu, 5 veya daha altında bir değer olması ise modelin kabul edilebilir bir uyum iyiliğine sahip olduğunu göstermektedir (Şimşek, 2007: 14). Ki-Kare değeri örneklem büyüklüğüne çok duyarlı olduğundan, model ile veri arasındaki

uyumu değerlendirmede bu değer tek başına yeterli değildir (Yeniçeri ve Erten, 2008: 242). Bu nedenle model ile veri arasındaki uyumu değerlendirmede diğer uyum iyiliği değerlerine bakmak gerekmektedir.

Model ile veri arasındaki uyum değerlendirilirken kullanılan değerlerden biri, RMSEA (Yaklaşık hataların ortalama karekökü) değeridir. RMSEA değeri .086'dır. Buna göre RMSEA değeri kabul edilebilir uyum aralıkları içinde kalmaktadır. SRMR (Standartlaştırılmış hata kareleri ortalamasının karekökü) değeri .049 olup bu değer iyi bir uyum iyiliği değerini ifade etmektedir. Aynı şekilde NFI (Normlaştırılmış uyum indeksi) değeri .96; CFI (Karşılaştırmalı uyum indeksi) değeri .97 olup bu değerler de iyi bir uyum iyiliği değerinin göstergeleridir. NNFI (Normlaştırılmamış uyum indeksi) değeri .96 olup bu değer kabul edilebilir bir uyum iyiliği değerini ifade etmektedir.

Veri ile model arasındaki uyumu değerlendirmede kullanılan bir diğer ölçüt GFI (Uyum iyiliği indeksi) ve AGFI (Düzeltilmiş uyum iyiliği indeksi)'dir. GFI değeri .88 ve AGFI değeri ise .84 olup bu değerler kabul edilebilir uyum değerinin altında kalmaktadır. Yapılan analiz sonucunda AGFI ve GFI dışında tüm uyum iyiliği istatistiklerinde istenilen düzeyin yakalandığı ve ölçeğin, uyum iyiliği değerleri açısından kabul edilebilir değerler ürettiği söylenebilir.

Çizelge 30'da turist rehberlerinin motivasyonlarının sağlanmasında hangi araçların etkili olduğuna ilişkin görüşlerinin belirlenmesi amacıyla yöneltilen sorulara alınan cevaplara ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapmaları yer almaktadır. Buna göre ekonomik araçlar grup değişkeninin ortalaması (4.48) genel ortalamanın (4.36) üstünde değer almıştır. Diğer bir ifadeyle ankete katılanlar, ekonomik araçların motive olmalarını sağladığını ifade etmektedirler. Psiko-sosyal araçların (4.33) ve örgütsel-yönetimsel araçların (4.31) grup değişkenlerinin ortalaması genel ortalamanın (4.36) altında kalmasına rağmen ankete katılanlar bu araçların da motive olmalarını sağladıklarını belirtmişlerdir. Genel ortalamaya bakıldığında da ankete katılanların motivasyon düzeylerinin yüksek olduğu görülmektedir.

Çizelge 30. Turist Rehberlerinin Motivasyon Düzeylerinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Örtük Değişkenler	Gözlenen Değişkenler	Aritmetik Ortalama*	Standart Sapma
Ekonomik Araçlar	Ücret	4.57	.62
	İş güvencesi	4.53	.62
	Ödül	4.52	.71
	Ek olanaklar	4.33	.83
TOPLAM		4.48	.69
Psiko-Sosyal Araçlar	Çalışmada bağımsızlık	4.45	.72
	Sosyal katılım	4.13	.96
	Kendini geliştirme	4.53	.63
	Başarı	4.56	.68
	Rekabet	3.95	.98
	İşin çekiciliği	4.50	.65
	Kişiyeye ve özel yaşama saygı	4.48	.70
	Adil ve adaletli çalışma ortamı	4.49	.71
	Sorumluluk taşımak	3.91	.95
TOPLAM		4.33	.77
Örgütsel-Yönetimsel Araçlar	Turun iyi organize edilmesi	4.47	.74
	Farklı turlar gerçekleştirmek	3.93	.94
	Kariyer imkanı	4.24	.91
	Sağlık ve çalışma güvenliği	4.47	.72
	Çalışma ortamının fiziksel şartları	4.47	.69
TOPLAM		4.31	.80
GENEL MOTİVASYON		4.36	.76

* 1 (kesinlikle katılmıyorum), 2 (katılmıyorum), 3 (kararsızım), 4 (katılıyorum), 5 (kesinlikle katılıyorum).

Genel motivasyonun ve motivasyon faktörlerinin birbirleri ile olan ilişkilerini değerlendirmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Çizelge 31'de yer alan Pearson korelasyon matrisinde genel motivasyon ve motivasyon faktörleri arasındaki ilişkiler incelendiğinde, genel motivasyon ile psiko-sosyal araçlar ($r=.951$; $p=.00<.01$) örgütsel-yönetimsel araçlar ($r=.871$; $p=.00<.01$) ve ekonomik araçlar ($r=.851$; $p=.00<.01$) arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Genel motivasyon ile ilişkinin en fazla olduğu araçlar ise psiko-sosyal araçlardır.

Pearson korelasyon matrisinde yer alan motivasyon faktörleri arasındaki ilişkiler incelendiğinde ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel-yönetimsel araçlar arasında ($p=.00<.01$) anlamlı, pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu ilişkinin en fazla olduğu faktörler ise ekonomik araçlar ve psiko-sosyal araçlardır ($r=.739$; $p=.00<.01$).

Çizelge 31. Motivasyon Araçları Korelasyon Matrisi

		Ekonomik Araçlar	Psiko-Sosyal Araçlar	Örgütsel-Yönetmel Araçlar	GENEL MOTİVASYON
Ekonomik Araçlar	Pearson Correlation	1	.739(**)	.644(**)	.851(**)
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000
	N	437	437	437	437
Psiko-Sosyal Araçlar	Pearson Correlation	.739(**)	1	.726(**)	.951(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000
	N	437	437	437	437
Örgütsel-Yönetmel Araçlar	Pearson Correlation	.644(**)	.726(**)	1	.871(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000
	N	437	437	437	437
GENEL MOTİVASYON	Pearson Correlation	.851(**)	.951(**)	.871(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.
	N	437	437	437	437

(**) Korelasyon 0.01 düzeyinde çift taraflı öneme sahiptir.

Motivasyon ölçeği maddelerinin ekonomik araçlar faktörü, psiko-sosyal araçlar faktörü, örgütsel-yönetmel araçlar faktörü ve genel motivasyon ile olan ilişkilerini değerlendirmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır (EK 7). Pearson korelasyon matrisinde motivasyon ölçeği maddeleri ve motivasyon faktörlerinin arasındaki ilişkiler incelendiğinde, tüm maddeler ile motivasyon faktörleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Ekonomik araçlar ile ilişkinin en fazla olduğu maddeler; ek olanaklar ($r=.834$; $p=.00<.01$) ve ödül ($r=.817$; $p=.00<.01$) maddeleridir. Psiko-sosyal araçlar ile ilişkinin en fazla olduğu maddeler; kişiye ve özel yaşama saygı ($r=.805$; $p=.00<.01$), işin çekiciliği ($r=.803$; $p=.00<.01$) ve kendini geliştirme ($r=.783$; $p=.00<.01$) maddeleridir. Örgütsel-yönetmel araçlar ile ilişkinin en fazla olduğu maddeler ise; sağlık ve çalışma güvenliği ($r=.829$; $p=.00<.01$), kariyer imkanı ($r=.804$; $p=.00<.01$) ve çalışma ortamının fiziksel şartları ($r=.769$; $p=.00<.01$) maddeleridir.

Motivasyon ölçeği maddeleri ve genel motivasyon arasındaki ilişkiler incelendiğinde; tüm maddeler ile genel motivasyon arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Genel motivasyon ile ilişkinin en fazla olduğu maddeler; işin çekiciliği ($r=.794$; $p=.00<.01$), kişiye ve özel yaşama saygı ($r=.793$; $p=.00<.01$) ve kendini geliştirme ($r=.758$; $p=.00<.01$) maddeleridir.

Çizelge 32, Çizelge 33, Çizelge 34 ve Çizelge 35'te ekonomik, psiko-sosyal, örgütsel-yönetmel motivasyon araçlarının ve genel motivasyonun ankete katılanların demografik özellikleri açısından değerlendirilmesine ilişkin sonuçlar yer almaktadır. Ankete katılanların demografik özellikleri açısından ekonomik, psiko-sosyal, örgütsel-yönetmel motivasyon araçlarının ve genel motivasyonun karşılaştırılması amacıyla *bağımsız grup t testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA)*, tek yönlü varyans analizi sonucunda, gruplar arasında fark bulunduğunda, farklılıkların kaynağını (hangi gruplar arasında olduğunu) belirlemek üzere *Tukey* analizi uygulanmıştır.

Çizelge 32'de ekonomik araçların ankete katılanların demografik özellikleri açısından değerlendirilmesine ilişkin sonuçlar verilmektedir. Yapılan analiz sonucuna göre ekonomik motivasyon araçları ile ankete katılanların cinsiyet, eğitim durumu, mesleki rehberlik eğitimi, rehberlik tecrübesi, acentada çalışılan yıl sayısı, rehberlik dışında ek bir iş yapma durumu ve sosyal güvenlik durumu değişkenleri açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanamamıştır. Bununla birlikte ekonomik motivasyon araçları ile ankete katılanların yaşı ($F=3.068$; $p=.03<.05$), medeni durumu ($F=2.650$; $p=.04<.05$) ve taban ücreti alabilme durumu ($F=4.765$; $p=.00<.05$), arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmıştır.

Grup sıra ortalamaları dikkate alındığında ankete katılanların ekonomik motivasyon düzeylerinin yaşları ilerledikçe düştüğü ve 41-50 yaşa karşılık gelen dönemde en alt düzeyde olduğu görülmektedir. 51 ve yaş üzerine karşılık gelen dönemde ise ankete katılanların ekonomik motivasyon düzeylerinin tekrar yükseldiği görülmektedir.

Medeni durum değişkeninin grup sıra ortalamaları dikkate alındığında "birlikte yaşıyor" seçeneğini belirtenlerin ekonomik motivasyon düzeylerinin ($X=4.66$) daha yüksek olduğu görülmektedir. Taban ücreti alabilme değişkeninin grup sıra ortalamaları dikkate alındığında ise taban ücreti alanların ekonomik motivasyon düzeylerinin ($X=4.59$) daha yüksek olduğu görülmektedir.

Çizelge 32. Demografik Özellikler İle Ekonomik Araçlar Arasındaki İlişki

Değişkenler		EKONOMİK ARAÇLAR					
		n	X	SS	t / F	p	Fark
Cinsiyet	Erkek	266	4.46	.55	-1.377	.17	
	Kadın	170	4.54	.59			
Yaş	19-30 yaş	166	4.57	.49	3.068	.03	1-3
	31-40 yaş	136	4.51	.60			
	41-50 yaş	77	4.36	.63			
	51 yaş ve üzeri	58	4.41	.57			
Medeni Durum	Bekâr	201	4.54	.55	2.650	.04	1-3
	Evlî	192	4.48	.54			
	Boşanmış	32	4.25	.68			
	Birlikte Yaşıyor	8	4.66	.88			
Eğitim Durumu	Lise	36	4.51	.61	1.279	.27	
	Ön Lisans	102	4.52	.47			
	Lisans	231	4.51	.57			
	Yüksek Lisans	55	4.37	.66			
	Doktora	7	4.14	.89			
	Bakanlık Kursu	291	4.46	.59			
Mesleki Rehberlik Eğitimi	MYO Turist Rehberliği Bölümü	77	4.56	.50	1.281	.28	
	Lisans Turist Rehberliği Bölümü	62	4.54	.53			
	Diğer	4	4.81	.24			
Rehberlik tecrübesi	1 yıldan az	29	4.44	.78	.559	.69	
	1-4 yıl	140	4.54	.50			
	5-9 yıl	115	4.51	.47			
	10-14 yıl	91	4.44	.71			
	15 yıldan fazla	62	4.46	.53			
Acentada Çalışılan Yıl Sayısı	1 yıldan az	82	4.61	.53	2.007	.11	
	1-3 yıl	158	4.48	.57			
	3-5 yıl	130	4.48	.52			
	5 yıldan fazla	67	4.38	.67			
Rehberlik Dışında Ek Bir İş Yapıp Yapmama Durumu	Evet	198	4.50	.55	.358	.72	
	Hayır	237	4.48	.59			
Sosyal Güvenlik Durumu	SSK	258	4.53	.56	1.009	.40	
	Bağ-Kur	40	4.44	.56			
	Emekli Sandığı	19	4.37	.75			
	Özel Sigorta	56	4.40	.53			
	Hiçbir sosyal güvenlik kurumuna bağlı olmama durumu	64	4.49	.60			
Taban Ücreti Alabilme Durumu	Evet	143	4.59	.45	4.765	.00	1-3
	Hayır	155	4.50	.60			
	Bazen	137	4.38	.63			

Çizelge 33'te psiko-sosyal araçların ankete katılanların demografik özellikleri açısından değerlendirilmesine ilişkin sonuçlar verilmektedir. Yapılan analiz sonucuna göre psiko-sosyal motivasyon araçları ile ankete katılanların cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, mesleki rehberlik eğitimi, rehberlik tecrübesi, acentada çalışılan yıl sayısı, rehberlik dışında ek bir iş yapıp yapmama durumu ve sosyal güvenlik durumu değişkenleri açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanamamıştır. Bununla birlikte psiko-sosyal motivasyon araçları ile ankete katılanların yaşı ($F=2.637$; $p=.05=.05$), ve taban ücreti alabilme durumu ($F=4.013$; $p=.02<.05$) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmıştır. Grup sıra ortalamaları dikkate alındığında ankete katılanların psiko-sosyal motivasyon düzeylerinin yaşları ilerledikçe

düştüğü ve 51 yaş ve üzerine karşılık gelen dönemde en alt düzeyde olduğu görülmektedir. Taban ücreti alabilme değişkeninin grup sıra ortalamaları dikkate alındığında ise taban ücreti almayanların psiko-sosyal motivasyon düzeylerinin ($X=4.41$) daha yüksek olduğu görülmektedir.

Çizelge 33. Demografik Özellikler İle Psiko-Sosyal Araçlar Arasındaki İlişki

Değişkenler	PSİKO-SOSYAL ARAÇLAR						
		n	X	SS	t / F	p	Fark
Cinsiyet	Erkek	266	4.32	.52	-.684	.50	
	Kadın	170	4.36	.57			
Yaş	19-30 yaş	166	4.42	.43	2.637	.05	1-4
	31-40 yaş	136	4.33	.57			
	41-50 yaş	77	4.26	.63			
	51 yaş ve üzeri	58	4.23	.61			
Medeni Durum	Bekâr	201	4.31	.54	.581	.62	
	Evli	192	4.37	.53			
	Boşanmış	32	4.26	.60			
	Birlikte Yaşıyor	8	4.33	.69			
Eğitim Durumu	Lise	36	4.45	.55	2.145	.07	
	Ön Lisans	102	4.30	.44			
	Lisans	231	4.38	.51			
	Yüksek Lisans	55	4.21	.74			
	Doktora	7	4.03	.76			
Mesleki Rehberlik Eğitimi	Bakanlık Kursu	291	4.32	.58	.472	.70	
	MYO Turist Rehberliği Bölümü	77	4.35	.46			
	Lisans Turist Rehberliği Bölümü	62	4.40	.45			
	Diğer	4	4.25	.23			
Rehberlik tecrübesi	1 yıldan az	29	4.31	.62	.758	.55	
	1-4 yıl	140	4.38	.48			
	5-9 yıl	115	4.34	.43			
	10-14 yıl	91	4.26	.71			
	15 yıldan fazla	62	4.36	.54			
Acentada Çalışılan Yıl Sayısı	1 yıldan az	82	4.41	.52	1.390	.25	
	1-3 yıl	158	4.37	.54			
	3-5 yıl	130	4.30	.47			
	5 yıldan fazla	67	4.25	.68			
Rehberlik Dışında Ek Bir İş Yapıp Yapmama Durumu	Hayır	198	4.31	.50	-0.939	.34	
	Evet	237	4.36	.57			
Sosyal Güvenlik Durumu	SSK	258	4.37	.55	1.082	.36	
	Bağ-Kur	40	4.28	.53			
	Emekli Sandığı	19	4.12	.64			
	Özel Sigorta	56	4.32	.42			
	Hiçbir sosyal güvenlik kurumuna bağlı olmama durumu	64	4.33	.57			
Taban Ücreti Alabilme Durumu	Evet	143	4.36	.43	4.013	.02	2-3
	Hayır	155	4.41	.58			
	Bazen	137	4.23	.59			

Çizelge 34'te örgütsel-yönetisel araçların ankete katılanların demografik özellikleri açısından değerlendirilmesine ilişkin sonuçlar verilmektedir. Yapılan analiz sonucuna göre örgütsel-yönetisel motivasyon araçları ile ankete katılanların cinsiyet, yaş, medeni durum, mesleki rehberlik eğitimi, rehberlik tecrübesi, acentada çalışılan yıl sayısı, rehberlik dışında ek bir iş yapıp yapmama durumu, sosyal güvenlik durumu ve taban ücreti

alabilme durumu değişkenleri açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanamamıştır. Bununla birlikte örgütsel-yönetmel motivasyon araçları ile ankete katılanların eğitim durumu ($F=2.511$; $p=.04<.05$) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmıştır. Eğitim durumu değişkeninin grup sıra ortalamaları dikkate alındığında lise mezunu olanların örgütsel-yönetmel motivasyon düzeylerinin en üst düzeyde ($X=4.49$), bununla birlikte doktora mezunu olanların ise örgütsel-yönetmel motivasyon düzeylerinin en alt düzeyde ($X=3.89$) olduğu görülmektedir.

Çizelge 34. Demografik Özellikler İle Örgütsel-Yönetmel Araçlar Arasındaki İlişki

Değişkenler	ÖRGÜTSEL-YÖNETSEL ARAÇLAR						
		<i>n</i>	<i>X</i>	<i>SS</i>	<i>t / F</i>	<i>p</i>	Fark
Cinsiyet	Erkek	266	4.28	.56	-1.716	.09	
	Kadın	170	4.38	.64			
Yaş	19-30 yaş	166	4.40	.58	2.300	.08	
	31-40 yaş	136	4.32	.60			
	41-50 yaş	77	4.23	.60			
	51 yaş ve üzeri	58	4.21	.60			
Medeni Durum	Bekâr	201	4.35	.61	2.185	.09	
	Evlî	192	4.33	.53			
	Boşanmış	32	4.08	.70			
	Birlikte Yaşıyor	8	4.15	.81			
Eğitim Durumu	Lise	36	4.49	.55	2.511	.04	1-5
	Ön Lisans	102	4.32	.56			
	Lisans	231	4.34	.56			
	Yüksek Lisans	55	4.19	.72			
	Doktora	7	3.89	1.03			
Mesleki Rehberlik Eğitimi	Bakanlık Kursu	291	4.29	.61	1.372	.25	
	MYO Turist Rehberliği Bölümü	77	4.36	.58			
	Lisans Turist Rehberliği Bölümü	62	4.40	.52			
	Diğer	4	4.70	.35			
Rehberlik tecrübesi	1 yıldan az	29	4.31	.69	.548	.70	
	1-4 yıl	140	4.31	.61			
	5-9 yıl	115	4.38	.49			
	10-14 yıl	91	4.26	.66			
	15 yıldan fazla	62	4.35	.59			
Acentada Çalışılan Yıl Sayısı	1 yıldan az	82	4.38	.57	.744	.53	
	1-3 yıl	158	4.35	.60			
	3-5 yıl	130	4.29	.56			
	5 yıldan fazla	67	4.25	.65			
Rehberlik Dışında Ek Bir İş Yapıp Yapmama Durumu	Evet	198	4.34	.52	.599	.54	
	Hayır	237	4.31	.65			
Sosyal Güvenlik Durumu	SSK	258	4.33	.62	1.509	.19	
	Bağ-Kur	40	4.20	.64			
	Emekli Sandığı	19	4.08	.61			
	Özel Sigorta	56	4.34	.52			
	Hiçbir sosyal güvenlik kurumuna bağlı olmama durumu	64	4.40	.47			
Taban Ücreti Alabilme Durumu	Evet	143	4.37	.47	2.218	.11	
	Hayır	155	4.35	.61			
	Bazen	137	4.23	.67			

Çizelge 35'te genel motivasyonun ankete katılanların demografik özellikleri açısından değerlendirilmesine ilişkin sonuçlar verilmektedir.

Çizelge 35. Demografik Özellikler İle Genel Motivasyon Arasındaki İlişki

Değişkenler		GENEL MOTİVASYON					
		n	X	SS	t / F	p	Fark
Cinsiyet	Erkek	266	4.34	.48	-1.262	.21	
	Kadın	170	4.40	.55			
Yaş	19-30 yaş	166	4.45	.43	3.148	.03	1-4
	31-40 yaş	136	4.37	.53			
	41-50 yaş	77	4.27	.58			
	51 yaş ve üzeri	58	4.26	.55			
Medeni Durum	Bekâr	201	4.37	.51	1.122	.34	
	Evlî	192	4.38	.48			
	Boşanmış	32	4.21	.61			
	Birlikte Yaşıyor	8	4.35	.71			
Eğitim Durumu	Lise	36	4.48	.53	2.304	.06	
	Ön Lisans	102	4.36	.41			
	Lisans	231	4.39	.48			
	Yüksek Lisans	55	4.24	.68			
	Doktora	7	4.02	.83			
Mesleki Rehberlik Eğitimi	Bakanlık Kursu	291	4.34	.54	.828	.48	
	MYO Turist Rehberliği Bölümü	77	4.40	.45			
	Lisans Turist Rehberliği Bölümü	62	4.43	.44			
	Diğer	4	4.50	.16			
Rehberlik tecrübesi	1 yıldan az	29	4.34	.65	.602	.66	
	1-4 yıl	140	4.39	.47			
	5-9 yıl	115	4.39	.39			
	10-14 yıl	91	4.30	.64			
	15 yıldan fazla	62	4.38	.51			
Acentada Çalışılan Yıl Sayısı	1 yıldan az	82	4.44	.49	1.490	.22	
	1-3 yıl	158	4.39	.52			
	3-5 yıl	130	4.34	.45			
	5 yıldan fazla	67	4.28	.61			
Rehberlik Dışında Ek Bir İş Yapıp Yapmama Durumu	Evet	198	4.36	.46	-0.216	.82	
	Hayır	237	4.37	.55			
Sosyal Güvenlik Durumu	SSK	258	4.39	.52	1.207	.30	
	Bağ-Kur	40	4.29	.51			
	Emekli Sandığı	19	4.17	.61			
	Özel Sigorta	56	4.34	.41			
	Hiçbir sosyal güvenlik kurumuna bağlı olmama durumu	64	4.39	.48			
Taban Ücreti Alabilme Durumu	Evet	143	4.41	.38	3.920	.02	1-3 2-3
	Hayır	155	4.41	.54			
	Bazen	137	4.27	.58			

Yapılan analiz sonucuna göre genel motivasyon ile ankete katılanların cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, mesleki rehberlik eğitimi, rehberlik tecrübesi, acentada çalışılan yıl sayısı, rehberlik dışında ek bir iş yapıp yapmama durumu ve sosyal güvenlik durumu değişkenleri açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanamamıştır. Bununla birlikte genel motivasyon ile ankete katılanların yaşı ($F=3.148$; $p=.03<.05$) ve taban ücreti alabilme durumu ($F=3.920$; $p=.02<.05$) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmıştır. Grup sıra ortalamaları dikkate alındığında ankete

katılanların genel motivasyon düzeylerinin yaşları ilerledikçe düştüğü ve 51 yaş ve üzerine karşılık gelen dönemde en alt düzeyde ($X=4.26$) olduğu görülmektedir. Bu sonucun psiko-sosyal motivasyon araçları ve yaş değişkeni arasındaki ilişki ile benzerlik gösterdiği görülmektedir. Taban ücreti alabilme değişkeninin grup sıra ortalamaları dikkate alındığında ise taban ücretini alan ve almayanların genel motivasyonlarının aynı düzeyde ($X=4.41$), bazen alanların ise genel motivasyonlarının daha düşük ($X=4.27$) olduğu görülmektedir.

4.4. Performans Ölçeğine İlişkin Bulgular

Performans ölçeğinin güvenilirliğinin (Cronbach Alpha) test edilmesi amacıyla güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Performans ile ilgili ölçeğin güvenilirlik analizi sonucunda ise verilerin genel güvenilirlik değeri (Cronbach Alpha Katsayısı) .88 olarak tespit edilmiştir (EK 8). Bu sonuç performans ölçeğinin yüksek derecede güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir (Ural ve Kılıç, 2005: 258).

Çizelge 36'da turist rehberlerinin performans düzeylerine ilişkin görüşlerinin belirlenmesi amacıyla yöneltilen sorulara alınan cevaplara ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapmaları yer almaktadır.

Çizelge 36. Turist Rehberlerinin Performans Düzeylerinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Aritmetik Ortalama*	Standart Sapma
Turların zamanında tamamlanması	4.21	.88
İş hedeflerine ulaşma	4.09	.83
Hizmet kalitesinde standartlara ulaşma	4.12	.86
Hızlı çözüm üretme	4.26	.79
Misafir beklentilerini anlama	4.20	.74
Bilgi düzeyi	3.64	.95
Sektörde çalışan diğer rehberlerle kıyaslama	3.88	.89
Aynı bölgede çalışan diğer rehberlerle kıyaslama	3.67	1.06
TOPLAM	4.00	.87

* 1 (kesinlikle katılmıyorum), 2 (katılmıyorum), 3 (kararsızım), 4 (katılıyorum), 5 (kesinlikle katılıyorum).

Çizelge 36'ya göre ankete katılanlar; hızlı çözüm üretme (4.26), turların zamanında tamamlanması (4.21) ve misafir beklentilerini anlama

(4.20) maddelerine katıldıklarını ifade etmektedirler. Diğer bir ifadeyle ankete katılanların, hızlı çözüm üretme, turların zamanında tamamlanması ve misafir beklentilerini anlama konusundaki performans düzeylerinin yüksek olduğu görülmektedir. Performans maddelerinin genel ortalamasına (4.00) bakıldığında ise ankete katılanların genel performans düzeylerinin yüksek olduğu görülmektedir.

Performans ölçeği maddelerinin genel performans ile olan ilişkilerini değerlendirmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır (EK 9). Pearson korelasyon matrisinde performans ölçeği maddeleri ve genel performans arasındaki ilişkiler incelendiğinde; tüm maddeler ile genel performans arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Genel performans ile ilişkinin en fazla olduğu maddeler ise; hizmet kalitesinde standartlara ulaşma ($r=.783$; $p=.00<.01$), iş hedeflerine ulaşma ($r=.779$; $p=.00<.01$) ve sektörde çalışan diğer rehberlerle kıyaslandığında işin iyi yapılmasıdır ($r=.774$; $p=.00<.01$).

Ankete katılanların demografik özellikleri açısından performansının karşılaştırılması amacıyla *bağımsız grup t testi*, *tek yönlü varyans analizi* (ANOVA), tek yönlü varyans analizi sonucunda, gruplar arasında fark bulunduğu, farklılıkların kaynağını (hangi gruplar arasında olduğunu) belirlemek üzere *Tukey* analizi uygulanmıştır. Çizelge 37'de performansın ankete katılanların demografik özellikleri açısından değerlendirilmesine ilişkin sonuçlar verilmektedir. Yapılan analiz sonucuna göre, performans ile ankete katılanların cinsiyet, medeni durum, mesleki rehberlik eğitimi, acentada çalışılan yıl sayısı, rehberlik dışında ek bir iş yapıp yapmama durumu ve sosyal güvenlik durumu değişkenleri açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanamamıştır. Bununla birlikte performans ile ankete katılanların yaşı ($F=5.211$; $p=.00<.05$), eğitim durumu ($F=3.939$; $p=.00<.05$), rehberlik tecrübesi ($F=5.662$; $p=.00<.05$) ve taban ücreti alabilme durumu ($F=4.149$; $p=.02<.05$) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmıştır. Grup sıra ortalamaları dikkate alındığında ankete katılanların performans düzeylerinin yaşları ilerledikçe düştüğü ve 51 yaş ve üzerine karşılık gelen dönemde ise tekrar yükseldiği görülmektedir. Ankete katılanların performans

düzeyi ile eğitim durumu arasındaki ilişkiye bakıldığında lise mezunu olanların performans düzeyinin yüksek ($X=4.35$) olduğu görülmektedir. Bunu doktora mezunları ($X=4.21$) takip etmektedir. Rehberlik tecrübesine bakıldığında ise ankete katılanların mesleki tecrübesinin arttıkça performanslarının da arttığı görülmektedir. Taban ücreti alabilme değişkeninin grup sıra ortalamaları dikkate alındığında ise taban ücretini alanların performans düzeylerinin yüksek ($X=4.213$), bazen alanların ise düşük ($X=3.93$) olduğu görülmektedir.

Çizelge 37. Demografik Özellikler İle Performans Arasındaki İlişki

Değişkenler		PERFORMANS					
		n	X	SS	t / F	p	Fark
Cinsiyet	Erkek	266	3.97	.65	-1.685	.09	
	Kadın	170	4.07	.64			
Yaş	19-30 yaş	166	4.00	.61	5.211	.00	1-4 2-4 3-4
	31-40 yaş	136	3.98	.62			
	41-50 yaş	77	3.86	.72			
	51 yaş ve üzeri	58	4.29	.66			
Medeni Durum	Bekâr	201	4.04	.61	2.295	.07	
	Evli	192	4.04	.60			
	Boşanmış	32	3.74	1.01			
	Birlikte Yaşıyor	8	3.83	.66			
Eğitim Durumu	Lise	36	4.35	.56	3.939	.00	1-2 1-3 1-4
	Ön Lisans	102	3.96	.59			
	Lisans	231	4.00	.64			
	Yüksek Lisans	55	3.84	.72			
	Doktora	7	4.21	.88			
Mesleki Rehberlik Eğitimi	Bakanlık Kursu	291	4.04	.67	1.226	.30	
	MYO Turist Rehberliği Bölümü	77	3.90	.59			
	Lisans Turist Rehberliği Bölümü	62	3.96	.63			
	Diğer	4	4.19	.16			
Rehberlik tecrübesi	1 yıldan az	29	3.64	.58	5.662	.00	1-3 1-4 1-5 2-3
	1-4 yıl	140	3.89	.55			
	5-9 yıl	115	4.12	.64			
	10-14 yıl	91	4.07	.62			
	15 yıldan fazla	62	4.15	.83			
Acentada Çalışılan Yıl Sayısı	1 yıldan az	82	3.89	.52	2.205	.09	
	1-3 yıl	158	3.97	.66			
	3-5 yıl	130	4.10	.62			
	5 yıldan fazla	67	4.07	.80			
Rehberlik Dışında Ek Bir İş Yapıp Yapmama Durumu	Evet	198	4.01	.56	.143	.89	
	Hayır	237	4.00	.71			
Sosyal Güvenlik Durumu	SSK	258	4.04	.62	1.065	.37	
	Bağ-Kur	40	3.85	.85			
	Emekli Sandığı	19	4.05	.70			
	Özel Sigorta	56	4.06	.71			
	Hiçbir sosyal güvenlik kurumuna bağlı olmama durumu	64	3.93	.54			
Taban Ücreti Alabilme Durumu	Evet	143	4.13	.57	4.149	.02	1-3
	Hayır	155	3.96	.73			
	Bazen	137	3.93	.61			

4.5. Hipotez Analizlerine İlişkin Bulgular

İş doyumunu faktörleri, genel iş doyumunu, motivasyon faktörleri, genel motivasyon ve performans arasındaki ilişkileri değerlendirmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır (EK 10). Pearson korelasyon matrisinde iş doyumunu faktörleri ile motivasyon faktörleri arasındaki ilişkiler incelendiğinde; ekonomik araçlar ile içsel doyum ($r=.326$; $p=.00<.01$); psiko-sosyal araçlar ile içsel doyum ($r=.416$; $p=.00<.01$); örgütsel ve yönetsel araçlar ile içsel doyum ($r=.355$; $p=.00<.01$) arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Diğer bir ifadeyle içsel doyum ile tüm motivasyon araçları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. İçsel doyum ile en fazla ilişkisi bulunan motivasyon aracı ise psiko-sosyal araçlardır. Bununla birlikte dışsal doyum ile motivasyon araçları arasında bir ilişkinin olmadığı görülmektedir.

İş doyumunu faktörleri ile genel motivasyon arasındaki ilişkiler incelendiğinde; içsel doyum ile genel motivasyon ($r=.408$; $p=.00<.01$) arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu, dışsal doyum ile genel motivasyon arasında ise bir ilişkinin olmadığı görülmektedir.

Motivasyon faktörleri ile genel iş doyumunu arasındaki ilişkiler incelendiğinde; ekonomik araçlar ile genel iş doyumunu ($r=.265$; $p=.00<.01$); psiko-sosyal araçlar ile genel iş doyumunu ($r=.327$; $p=.00<.01$) ve örgütsel-yönetsel araçlar ile genel iş doyumunu ($r=.248$; $p=.00<.01$); arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Diğer bir ifadeyle genel iş doyumunu ile tüm motivasyon araçları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Genel iş doyumunu ile ilişkinin en fazla olduğu motivasyon aracı ise psiko-sosyal araçlardır.

İş doyumunu faktörleri ile performans arasındaki ilişkiler incelendiğinde; içsel doyum ile performans ($r=.351$; $p=.00<.01$) arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu, dışsal doyum ile performans ($r=.117$; $p=.00<.01$) arasındaki ilişkinin ise çok düşük düzeyde olduğu görülmektedir.

Motivasyon faktörleri ile performans arasındaki ilişkiler incelendiğinde; ekonomik araçlar ile performans ($r=.427$; $p=.00<.01$); psiko-sosyal araçlar ile performans ($r=.417$; $p=.00<.01$) ve örgütsel-yönetmel araçlar ile performans ($r=.479$; $p=.00<.01$); arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Diğer bir ifadeyle performans ile tüm motivasyon araçları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Performans ile ilişkinin en fazla olduğu motivasyon aracı ise örgütsel-yönetmel araçlardır.

İş doyumunu, motivasyon ve performans arasındaki ilişkiler incelendiğinde iş doyumunu ile motivasyon ($r=.320$; $p=.00<.01$); iş doyumunu ile performans ($r=.299$; $p=.00<.01$) ve motivasyon ile performans ($r=.483$; $p=.00<.01$) arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Performansı en fazla etkileyenin ise motivasyon olduğu görülmektedir.

İş doyumunu faktörlerinin genel iş doyumuna olan etkilerini belirlemek amacıyla basit doğrusal regresyon analizleri yapılmıştır. "**H₁**= *Turist rehberlerinin içsel doyum özellikleri ile genel iş doyumları arasında anlamlı bir ilişki vardır.*" hipotezine ilişkin yapılan regresyon analizi sonucuna göre; içsel doyum faktörünün genel iş doyumundaki değişimi açıklama oranı $\%.740$ 'tır (Düzeltilmiş $R^2=.739$; $p=.000$). Çizelge 38'e göre içsel doyum ile genel iş doyumunu arasında $.05$ anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü güçlü bir ilişki ($\beta=.860$; $t=35.162$; $p=.000<.05$) bulunmuştur. Elde edilen sonuçlara göre **H₁** kabul edilmiştir.

Çizelge 38. H₁ Hipotezine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

	Beta	t	Sig.
Sabit		3.470	.001
İçsel Doyum	.860	35.162	.000

($R^2= .740$; Düzeltilmiş $R^2= .739$; $F= 1236.353$; $p=.000$)

"**H₂**= *Turist rehberlerinin dışsal doyum özellikleri ile genel iş doyumları arasında anlamlı bir ilişki vardır.*" hipotezine ilişkin yapılan regresyon analizi sonucuna göre; dışsal doyum faktörünün genel iş doyumundaki değişimi açıklama oranı $\%.605$ 'tir (Düzeltilmiş $R^2=.604$; $p=.000$). Çizelge 39'a göre dışsal doyum ile genel iş doyumunu arasında $.05$ anlamlılık düzeyinde pozitif

yönlü güçlü bir ilişki ($\beta=.778$; $t=25.800$; $p=.000<.05$) bulunmuştur. Elde edilen sonuçlara göre **H₂** kabul edilmiştir.

Çizelge 39. H₂ Hipotezine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

	Beta	t	Sig.
Sabit		35.115	.000
Ekonomik Araçlar	.778	25.800	.000

($R^2= .605$; Düzeltilmiş $R^2= .604$; $F= 665.645$; $p=.000$)

Motivasyon faktörlerinin genel motivasyona olan etkilerini belirlemek amacıyla basit doğrusal regresyon analizleri yapılmıştır. “**H₃= Ekonomik araçlar ile turist rehberlerinin motivasyonları arasında anlamlı bir ilişki vardır.**” hipotezine ilişkin yapılan regresyon analizi sonucuna göre; ekonomik araçlar faktörünün genel motivasyondaki değişimi açıklama oranı $\%.724$ 'tür (Düzeltilmiş $R^2=.723$; $p=.000$). Çizelge 40'a göre ekonomik araçlar ile genel motivasyon arasında $.05$ anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü güçlü bir ilişki ($\beta=.851$; $t=33.784$; $p=.000<.05$) bulunmuştur. Elde edilen sonuçlara göre **H₃** kabul edilmiştir.

Çizelge 40. H₃ Hipotezine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

	Beta	t	Sig.
Sabit		9.330	.000
Ekonomik Araçlar	.851	33.784	.000

($R^2= .724$; Düzeltilmiş $R^2= .723$; $F= 1141.372$; $Sig. p=.000$)

“**H₄= Psiko-sosyal araçlar ile turist rehberlerinin motivasyonları arasında anlamlı bir ilişki vardır.**” hipotezine ilişkin yapılan regresyon analizi sonucuna göre; psiko-sosyal araçlar faktörünün genel motivasyondaki değişimi açıklama oranı $\%.951$ 'dir (Düzeltilmiş $R^2=.905$; $p=.000$). Çizelge 41'e göre psiko-sosyal araçlar ile genel motivasyon arasında $.05$ anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü güçlü bir ilişki ($\beta=.951$; $t=64.323$; $p=.000<.05$) bulunmuştur. Elde edilen sonuçlara göre **H₄** kabul edilmiştir.

Çizelge 41. H₄ Hipotezine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

	Beta	t	Sig.
Sabit		8.111	.000
Psiko-sosyal Araçlar	.951	64.323	.000

($R^2= .905$; Düzeltilmiş $R^2= .905$; $F= 4137.493$; $p=.000$)

“**H₅**= Örgütsel-yönetmel araçlar ile turist rehberlerinin motivasyonları arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezine ilişkin yapılan regresyon analizi sonucuna göre; örgütsel-yönetmel araçlar faktörünün genel motivasyondaki değişimi açıklama oranı $\%.871$ 'dir (Düzeltilmiş $R^2=.757$; $p=.000$). Çizelge 42'ye göre örgütsel-yönetmel araçlar ile genel motivasyon arasında $.05$ anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü güçlü bir ilişki ($\beta=.871$; $t=36.889$; $p=.000<.05$) bulunmuştur. Elde edilen sonuçlara göre **H₅** kabul edilmiştir.

Çizelge 42. H₅ Hipotezine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

	Beta	t	Sig.
Sabit		12.938	.000
Örgütsel-Yönetmel Araçlar	.871	36.889	.000

($R^2= .758$; Düzeltilmiş $R^2= .757$; $F= 1360.825$; $p=.000$)

“**H₆**= Turist rehberlerinin iş doyumu ve motivasyonları arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezine ilişkin yapılan regresyon analizi sonucuna göre; iş doyumu ve motivasyon arasında $.05$ anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü zayıf bir ilişki ($\beta=.320$; $t=7.044$; $p=.000<.05$) bulunmuştur (Çizelge 43). Elde edilen sonuçlara göre **H₆** kabul edilmiştir.

Çizelge 43. H₆ Hipotezine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

	Beta	t	Sig.
Sabit		19.022	.000
İş Doymu	.320	7.044	.000

($R^2= .102$; Düzeltilmiş $R^2= .100$; $F= 49.611$; $p=.000$)

“**H₇**= Turist rehberlerinin iş doyumu ve performansları arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezine ilişkin yapılan regresyon analizi sonucuna göre; iş doyumu ve performans arasında $.05$ anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü zayıf bir ilişki ($\beta=.299$; $t=6.544$; $p=.000<.05$) bulunmuştur (Çizelge 44). Elde edilen sonuçlara göre **H₇** kabul edilmiştir.

Çizelge 44. H₇ Hipotezine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

	Beta	t	Sig.
Sabit		12.086	.000
İş Doymu	.299	6.544	.000

($R^2= .090$; Düzeltilmiş $R^2= .088$; $F= 42.820$; $p=.000$)

“**H₈**= Turist rehberlerinin motivasyonları ve performansları arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezine ilişkin yapılan regresyon analizi sonucuna göre; motivasyon ve performans arasında .05 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü zayıf bir ilişki ($\beta=.483$; $t=11.514$; $p=.000<.05$) bulunmuştur (Çizelge 45). Elde edilen sonuçlara göre **H₈** kabul edilmiştir.

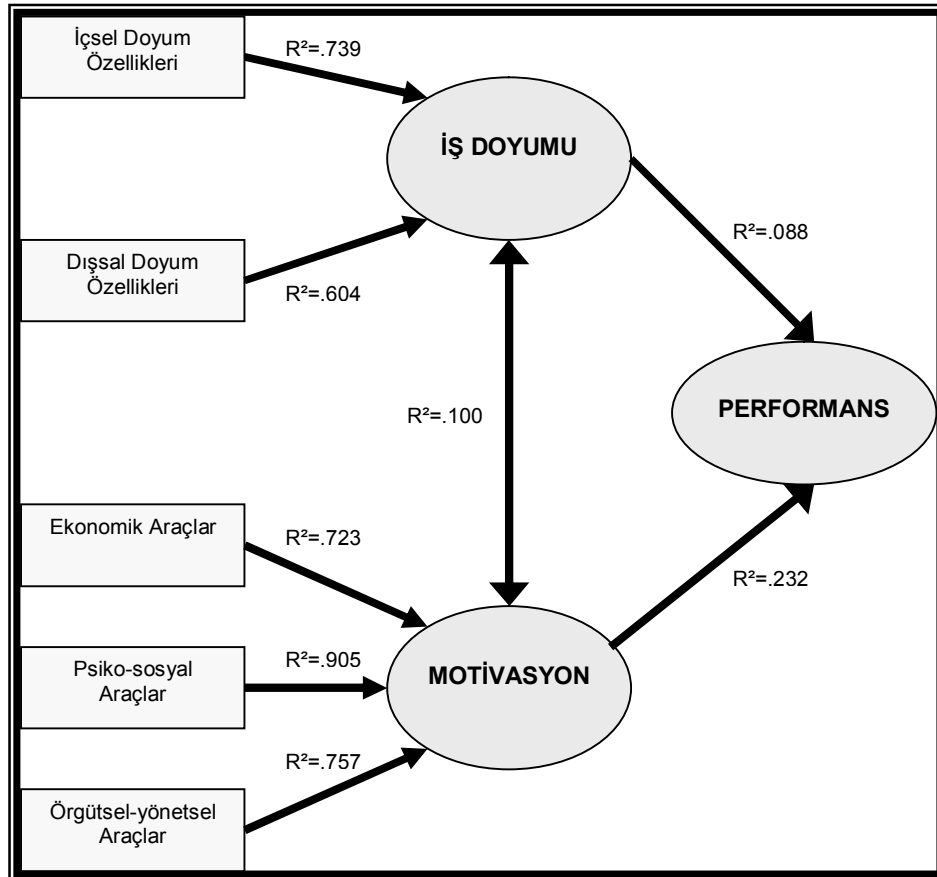
Çizelge 45. H₈ Hipotezine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

	Beta	t	Sig.
Sabit		5.584	.000
Motivasyon	.483	11.514	.000

($R^2= .234$; Düzeltilmiş $R^2= .232$; $F= 132.571$; $p=.000$)

Yapılan hipotez analizleri sonuçlarına göre araştırmanın sonuç modeli Şekil 67’de yer almaktadır.

Şekil 67. Araştırmanın Sonuç Modeli



Şekil 67’ye göre iş doyumunu belirleyen faktörleri ile genel iş doyumunu ve motivasyonu belirleyen faktörleri ile genel motivasyonu arasında pozitif yönlü güçlü bir

ilişki olduğu görülmektedir. Bununla birlikte iş doyumu ile motivasyon, iş doyumu ile performans ve motivasyon ile performans arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki olduğu görülmektedir. Motivasyon ile performans arasında iş doyumu ile performans arasında olduğundan daha yüksek bir ilişki olduğu görülmektedir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Turist rehberlerinin iş doyum ve motivasyon düzeylerini etkileyen faktörlerin performansla ilişkisinin tespit edilmesini amaçlayan çalışmanın bu bölümünde araştırma sonuçlarına ve önerilere yer verilmektedir.

5.1. Sonuçlar

Ankete katılan katılımcıların büyük bir çoğunluğu erkeklerden oluşmaktadır. Daha önce yapılan pek çok araştırmada da (Batman, 2003; Çeşmeci, 2003; Hacıoğlu ve diğerleri, 2007; Yıldız ve Değirmencioğlu, 2008; Yazıcıoğlu ve diğerleri, 2008) ankete katılanların büyük bir çoğunluğunun erkeklerden oluştuğu görülmektedir. Kadın rehberlerin anne olma, çocuk büyütme ve ev ile ilgili sorumluluklarının olması, rehberliğin çalışma saatlerinin uzun olması ve çalışma saatlerindeki düzensizliğin kadın rehberlerinin ev ve sosyal hayatlarını engellemesi kadın rehberlerin bu mesleği tercih etmelerini etkileyebilmektedir. Ayrıca turların içeriğine bağlı olarak bazen tehlikeli gezilerin (dağa tırmanma, mağaracılık, su altı dalış grupları, av turizmi grupları vb.) yapılması, rehberliğin fiziksel güç gerektirmesi ve yorucu olması, fiziksel yer değiştirme yani seyahatin sürekli ve uzun olması gibi nedenlerle seyahat acentalarının öncelikle turlarında erkek rehber tercih etmeleri gibi pek çok neden kadın rehberler tarafından bu mesleğin tercih edilme oranının düşük olmasına neden olabilmektedir.

Ankete katılanların büyük çoğunluğunu genç (19-30 yaş) ve orta yaş (31-40 yaş) rehberler oluşturmaktadır. Bu sonuç Batman, (2003); Hacıoğlu ve diğerleri, (2007); Yıldız ve Değirmencioğlu, (2008); Yazıcıoğlu ve diğerleri, (2008) tarafından yapılan araştırma sonuçlarını da destekler niteliktedir. Rehberlik mesleğinin iş ya da işsizlik risk unsuru yüksek meslek gruplarından birini oluşturması, iş güvencesinin ve sigorta haklarının olmayışı, çalışma

saatlerinin uzunluğu ve düzensizliği, mesleğin fiziksel güç gerektirmesi ve yorucu olması, sürekli ve uzun seyahatler, yaş ilerledikçe sağlık sorunlarının artması gibi birçok neden rehberlik mesleğinin daha çok genç kuşak arasında tercih edilmesine ve olgun yaşlara ulaşan rehberlerin başka seçenekler aramasına neden olabilmektedir. Rehberler, yaşları ilerledikçe rehberlik mesleğinin dışında daha sabit meslek olma özelliği taşıyan farklı alanlara ve farklı mesleklere yönelebilmektedirler.

Ankete katılanların çoğunluğunu bekâr rehberler oluşturmaktadır. Bu sonuç Köroğlu ve diğerleri (2007) tarafından yapılan araştırmada ortaya çıkan sonuç ile benzerlik göstermektedir. Bununla birlikte Batman (2003), Yıldız ve Değirmencioğlu (2008) ve Yazıcıoğlu ve diğerleri (2008) tarafından yapılan araştırmalarda katılımcıların çoğunluğunun evli rehberlerden oluştuğu görülmekte ancak evli ve bekâr olan katılımcıların sayısının birbirine çok yakın olduğu dikkat çekmektedir. Çalışma saatlerinin ve zamanlarının belirsizliği, özel günlerde (bayram, yılbaşı vb) çalışma zorunluluğu, uzun çalışma saatleri, aileden uzak uzun süreli seyahatler, rehberliğin bir meslekten çok bir yaşam biçimi olması, rehberliğin mevsimlik bir iş olması ve sezon dışında herhangi bir gelir elde edilememesi gibi pek çok faktör aile kurmayı olumsuz yönde etkileyebildiğinden dolayı rehberler ya bekâr kalmayı ya da evlendiklerinde farklı mesleklere geçiş yapmayı tercih edebilmektedirler. Batman (2003), Yazıcıoğlu ve diğerleri (2008) tarafından yapılan daha önceki araştırmalarda da rehberlik mesleğinin en olumsuz yanının özel hayatı sınırlaması ve ailevi ilişkileri olumsuz yönde etkilemesi şeklinde bir sonuç ortaya çıkmıştır. Bu sonuç da rehberlerin bekâr kalma eğilimlerinin yüksek olmasını açıklayabilmektedir. Özellikle kadın rehberlerin, iş sorumlulukları ile aile sorumluluklarından (bebek bakımı, anne olma, eş olma) dolayı çatışmalar yaşaması ve sonunda aile sorumluluklarının ağır basması kadın rehberlerin evlendiklerinde mesleğe ara vermelerine ya da mesleği terk edebilmelerine yol açabilmektedir. Köroğlu ve diğerleri (2007) tarafından yapılan araştırmada da kadın rehberlerin daha çok aile hayatı ile ilgili (rehberlik mesleğinin aile hayatını olumsuz etkilemesi, rehberlerin bebek ve çocuklarıyla yakından ilgilenememeleri, özel günlerde çalışma zorunluluğu

vb.) sorunlar yaşaması kadın rehberlerin evlendiklerinde bu mesleği terk etmelerini açıklayabilmektedir.

Ankete katılanların çoğunluğunu lisans mezunu rehberler oluşturmaktadır. Bunu önlisans ve yüksek lisans mezunu olan rehberler takip etmektedir. Bu sonucun, Çeşmeci (2003), Hacıoğlu ve diğerleri (2007), Köroğlu ve diğerleri (2007), Yıldız ve Değirmencioğlu (2008), Yazıcıoğlu ve diğerleri (2008) tarafından yapılan araştırma sonuçları ile benzer olduğu görülmektedir. Araştırmada çıkan bu sonuç turist rehberlerinin eğitim seviyesinin yüksek olduğunu göstermektedir. Ancak, araştırmada ortaya çıkan diğer bir sonuca bakıldığında ise, katılımcıların büyük çoğunluğunun mesleki rehberlik eğitimlerini Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından düzenlenen turist rehberliği kurslarını tamamlayarak aldıkları görülmektedir. Diğerlerinin ise mesleki rehberlik eğitimlerini önlisans ve lisans düzeyinde turist rehberliği bölümlerini tamamlayarak aldıkları görülmektedir. Çeşmeci (2003), Hacıoğlu ve diğerleri (2007), Yıldız ve Değirmencioğlu (2008) tarafından yapılan araştırmalarda da aynı sonuç ortaya çıkmıştır. Bu durum, Türkiye’de mesleki rehberlik eğitiminin parçalanmış yapısını göstermektedir.

Araştırmada ortaya çıkan diğer sonuçlardan biri de katılımcıların yabancı dil dağılımlarıdır. Katılımcıların sahip oldukları yabancı dillere bakıldığında, büyük çoğunluğunun İngilizce bildiği görülmektedir. Bunu Almanca, Fransızca, Rusça ve İtalyanca takip etmektedir. Diğer dillerin (İspanyolca, Japonca, Hollandaca, Yunanca, Arapça, Bulgarca, vb.) oranlarının ise oldukça düşük olduğu dikkat çekmektedir. Hacıoğlu ve diğerleri (2007), Köroğlu ve diğerleri (2007), Yıldız ve Değirmencioğlu (2008) tarafından yapılan araştırmalarda da aynı sonuç ortaya çıkmıştır. Kültür ve Turizm Bakanlığı’nın verilerine göre de (Bakınız EK 1, s. 394) turist rehberlerinin yaygın bilinen dillerde (İngilizce, Almanca, Fransızca, Rusça, Almanca) yoğunlaştığı görülmektedir. Bu yoğunlaşmanın ortaya çıkmasının en önemli nedeni olarak hem Kültür ve Turizm Bakanlığının düzenlemiş olduğu çok sayıda rehberlik kurslarında, hem de önlisans ve lisans düzeyindeki mesleki rehberlik eğitimi veren okullarda İngilizce eğitiminin çok yaygın olarak uygulanmasıdır.

Ankete katılanların en fazla çalıştığı bölgeler Ege Bölgesi, Akdeniz Bölgesi ve Marmara Bölgesi olarak ortaya çıkmıştır. Hacıoğlu ve diğerleri (2007), Köroğlu ve diğerleri (2007), Yıldız ve Değirmencioğlu (2008), tarafından yapılan araştırmalarda da rehberlerin en fazla çalıştığı bölgeler içerisinde yukarıda sayılan üç bölge yer almaktadır. Rehberlerin çalışma bölgesi olarak bu üç bölgeyi tercih etmelerinin pek çok nedeni bulunmaktadır. Her şeyden önce bölgelere göre turist geliş sayılarına ve geceleme dağılımlarına bakıldığında turistlerin en fazla Akdeniz Bölgesi, Ege Bölgesi ve Marmara Bölgesini tercih ettikleri görülmektedir (www.kultur.gov.tr). Dolayısıyla rehberlerin de çalışmak için tercih ettikleri bölgeler de turist gelişlerinin ve gecelemlerinin en fazla olduğu bölgeler olmaktadır. Bununla birlikte rehberlerin işvereni konumunda olan seyahat acentalarının da turist geliş sayılarının ve geceleme dağılımlarının yoğun olarak gerçekleştiği bölgelere paralel olarak bu üç bölgede yoğunlaşması (www.tursab.org) rehberleri çalışma alanı olarak bu bölgeleri tercih etme durumunda bırakabilmektedir.

Ankete katılanların rehberlik mesleğinde yıl itibariyle sahip oldukları deneyim oranlarına bakıldığında, 1 ile 4 yıl arasında iş deneyime sahip olan rehberlerin oranının fazla olduğu görülmektedir. Bunu 5 ile 9 yıllık iş deneyime sahip olan rehberler takip etmektedir. 15 yıldan fazla iş deneyime sahip rehberlerin oranının ise oldukça düşük olduğu görülmektedir. Hacıoğlu ve diğerleri (2007), Köroğlu ve diğerleri (2007), Yazıcıoğlu ve diğerleri (2008) tarafından yapılan araştırmalarda da benzer sonuçlar çıktığı görülmektedir. Rehberlerin meslekte sahip oldukları deneyim yıllı arttıkça rehber sayılarında düşüş yaşandığı açıktır. Dolayısıyla meslekte sahip olunan deneyim yılı ile rehber sayıları arasında ters bir ilişkinin söz konusu olduğunu söylemek mümkündür. Bu sonuç ise araştırmada rehberlerin çoğunluğunun genç ve yetişkin rehberler olarak ortaya çıkması sonucunu desteklemektedir.

Acentada çalışılan yıl sayısına bakıldığında, rehberlerin çoğunluğunun aynı acentada 1 ile 3 yıldan beri çalıştıkları görülmektedir. Bunu 3+ ile 5 yıldan beri aynı acentada çalışan rehberler takip etmektedir. Beş yıl ve daha fazla bir süredir aynı acentada çalışan rehber sayısının ise az olduğu dikkat

çekmektedir. Yapılan araştırmalarda rehberlerin acentalarla yaşadıkları en önemli sorunlar arasında parasal sorunlar, düşük ücretler, mesleğin acentalar tarafından ciddiye alınmaması, rehberlerin komisyonculuk yaptırılmaya zorlanmaları, sosyal hakların yetersizliği gibi sorunlar gelmektedir (Batman, 2003; Zengin ve diğerleri, 2004; Köroğlu ve diğerleri, 2007; Yazıcıoğlu ve diğerleri, 2008). Acentalarla yaşanılan bu sorunlar rehberlerin çalıştığı bir acentayı bırakıp başka acentalara geçmesine neden olabilmekte ve aynı acenta ile çalışılan yıl sayısını kısaltabilmektedir.

Ankete katılanların çoğunluğunun İstanbul Kültür Sanat, dağ ve doğa, yurt dışı, Gap bölgesi, çocuk ve müze alanlarında uzmanlaştıkları görölmektedir. Katılımcıların çoğunluğunun uzmanlaştıkları görölen bu alanlar Kültür ve Turizm Bakanlığı ve TUREB tarafından düzenlenen ve en fazla uzmanlaşma sertifikası alınan uzmanlaşma programlarıyla ilişkilidir (Bakınız Şekil 63, s. 250).

Ankete katılanların en fazla çalıştıkları milliyetlere bakıldığında sırasıyla İngilizlerin, Türklerin, Amerikalıların, Almanların, Fransızların ve Rusların pay aldıkları görölmektedir. Rehberlerin en fazla çalıştıkları milliyet oranlarının rehberlerin sahip olduğu yabancı dil ile doğru orantılı olduğu görölmektedir. Aynı zamanda en fazla çalışılan milliyet oranları ile rehberlerin sahip oldukları rehberlik kimlik kartlarında (kokart) yazılan dil ile de doğru orantılı olduğu dikkat çekmektedir (Bakınız EK 1, s. 394). Bununla birlikte rehberlerin en fazla çalıştıkları milliyetler ülkeye en fazla gelen milliyetler içerisinde yer almaktadır. Örneğin 2008 yılı itibariyle ülkeye en fazla gelen yabancılar sırasıyla Almanya, İngiltere, Rusya, Hollanda ve Fransa'dır (www.turob.org.tr). Dikkat çekici diğer bir nokta ise rehberlerin yerli turistlerle çalışma oranının da yüksek olmasıdır. Bu, yerli turistlerin rehberli turlara katılma oranının yüksek olduğunu da göstermektedir.

Araştırmada ortaya çıkan diğer bir sonuca göre katılımcıların çoğunluğunun rehberlik mesleği dışında ek bir iş yapmadığı görölmektedir. Bununla birlikte rehberlik mesleği dışında ek iş yapan rehber sayısının, ek iş yapmayan rehber sayısına olduğuça yakın olduğu dikkat çekmektedir. Özbay

(2008) tarafından yapılan araştırmada rehberlerin çoğunluğunun ikinci bir iş yaptığı bunların çok az bir kısmının ise turizmle ilgili bir işte çalıştığı ortaya çıkmıştır. Batman (2003), eşmeci (2003), Yazıcıoğlu ve diğerleri (2008) tarafından yapılan araştırmalarda ise rehberlerin çoğunluğunun mesleği dışında ek bir iş yapmadığı ortaya çıkmıştır. Ancak ek iş yapan rehberlerin de sayısının azımsanmayacak düzeyde olduğu görülmektedir. Rehberlik mesleği dışında ek bir iş yapılmasının en önemli nedenleri arasında rehberliğin mevsimlik bir iş olması, sosyal güvence eksiklikleri ve parasal sorunlar gelebilmektedir.

Ankete katılan rehberlerin sosyal güvenlik durumlarına bakıldığında katılımcıların hemen hemen yarısının sosyal güvenlik kurumuna bağlı olduğu diğer yarısının ise herhangi bir sosyal güvenlik kurumuna bağlı olmadığı ya da özel sigorta yaptırdığı görülmektedir.

Araştırmada ortaya çıkan diğer bir sonuca göre katılımcıların çoğunluğu yaptıkları tur başına Bakanlık tarafından belirlenen taban ücretini alamamaktadırlar. Taban ücretini alamamalarının en önemli sebebi ankete katılan katılımcıların seyahat acentalara bağlı olarak çalışması ve çoğu rehberin acentalarla aylık sabit bir ücret karşılığında anlaşmalar yapmalarıdır.

Rehberlerin yönettikleri tur çeşitlerine bakıldığında büyük çoğunluğunun günlük turlar olarak mesleğini devam ettirdiği ortaya çıkmıştır. Uzun süreli Anadolu turları yapan rehberlerin sayısının ise daha az olduğu görülmektedir. Uzun süreli Anadolu turlarının daha az tercih edilmesinin en önemli nedenleri arasında Anadolu turlarının yorucu olması, uzun çalışma saatleri, günlerce seyahat yapma zorunluluğu, evden ve aileden günlerce uzakta kalma zorunluluğu gibi nedenler yer almaktadır. Bu nedenle rehberler daha az yorucu olan ve daha az seyahat edilen, akşam yine evlerine dönebildikleri günlük turları daha çok tercih ediyor olabilmektedirler.

Araştırmada ankete katılanların içsel doyum düzeylerinin yüksek, dışsal doyum düzeylerinin ve genel doyum düzeylerinin ise orta seviyede olduğu ortaya çıkmıştır. Ankete katılanların işletme politikaları, teknik yardım,

yönetim ilişkileri, ücret, yükselme, çalışma koşulları ve güvenlik gibi unsurlara ilişkin doyum düzeylerinin düşük olduğu görülmektedir. Bununla birlikte içsel doyumun yüksek bir puan elde ettiği görülmektedir. İçsel doyumdan elde edilen yüksek puanın genel iş doyum seviyesini artırdığı, düşük düzeyde olan dışsal doyum puanının ise genel iş doyum seviyesini düşürdüğü söylenebilir. Ortaya çıkan bu sonuç Herzberg Teorisi'ni desteklemektedir. Buna göre ankete katılanların içsel doyum ve dışsal doyum düzeyleri karşılaştırıldığında içsel doyum düzeylerinin daha yüksek olması Herzberg Teorisi'ne göre işgörenleri doyuma ulaştırırken, dışsal doyumun düzeyinin düşük olması ise genel iş doyum seviyesini düşürmektedir. Dışsal doyumun ankete katılanların iş doyumсуuzluğunu gidermekle ilişkili olduğunu söylemek mümkündür. Ortaya çıkan bu sonuç; Diaz ve Park (1992), Dienhart ve Gregoire (1993), Hançer (2001), Ghiselli ve diğerleri (2001), Hançer ve George (2003), Özcan ve Taşkıran (2007) ve Şahin (2007) tarafından yapılan çalışmaları da destekler niteliktedir.

İçsel doyum ile ilişkinin en fazla olduğu maddeler; sorumluluk, yaratıcılık ve sosyal hizmet maddeleridir. Turların gerçekleştirilmesinde bütün yetki ve sorumluluk turist rehberlerinde olmaktadır. Rehberin sorumluluk sahibi olması, turist rehberlerinin profesyonellik konuları içinde en önemli konuların başında gelmektedir. Sorumlulukların yerine getirilmesi rehberlerin hem mesleğini idame ettirebilmesi hem de turları için ulaşmayı hedeflediği müşteri memnuniyetine ulaşabilmesi açısından da çok büyük önem arz etmektedir. Ankete katılanların en fazla doyum sağladıkları içsel doyum maddesi sorumluluk, orijinal ölçekte "kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi" maddesine karşılık gelmektedir. Bu durum ankete katılan rehberlerin işini yaparken işin gerektirdiği sorumlulukları almaktan memnun olduklarını ifade etmektedir ki bu sonuç mesleğin başarılı bir şekilde yürütülmesinde büyük önem taşımaktadır. Bu sonuç Graham ve Messner (1998: 201), Solmuş (2004: 189), ve Chen (2008: 114) tarafından yapılan çalışmaları da desteklemektedir.

İçsel doyum içinde yaratıcılığın, ankete katılanların en fazla doyum sağladıkları maddelerden biri olduğu görülmektedir. Yaratıcılık, orijinal

ölçekte “işimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması” maddesine karşılık gelmektedir. Tur sırasında, tur operatörü veya seyahat acentesi adına tek yetkili ve sorumlu kişi rehberdir. Tur sırasında rehberin yalnız olması, turun başarıyla gerçekleşmesi için rehberin kendi yöntemlerini kullanabilmesini gerektirmektedir. Dolayısıyla rehber yaratıcılığını kullanarak, herhangi bir sorun karşısında en hızlı ve doğru bir şekilde çözüm üretmeli, grubunun beklentilerini yerine getirmeli, onları mutlu etmeli ve memnun ayrılmalarını sağlamalıdır. İmamoğlu ve diğerleri (2004), Çekmecelioğlu (2005) ve İşcan ve Timuroğlu (2007) tarafından yapılan araştırmalarda da bu araştırmada olduğu gibi yaratıcılığın iş doyumu için önemli bir durum olduğu ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte yaratıcılık, başarı güdüsü ve kendini geliştirme ile birlikte Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisinin en üst noktasında yer almaktadır ve insan ihtiyaçlarının doruk noktası olarak görülmektedir. Bu sonuç Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramını da destekler niteliktedir.

İçsel doyum maddeleri içinde rehberlerin en fazla doyum sağladıkları maddelerden biri de sosyal hizmet maddesidir. Sosyal hizmet orijinal ölçekte “başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam” maddesine karşılık gelmektedir. Rehberin yabancı bir ortamda bulunan misafirlere yardım etmesi, onlara yol göstermesi, ülkeyi tanıtmayı, misafir ile yerel toplum arasında meydana gelen kültürel boşluğu doldurması, bir büyük elçi, diplomat, arabulucu, öğretmen, sosyolog, psikolog, bakıcı, danışman vb. gibi görev yapması turist rehberlerinin aslında bir sosyal hizmet görevlisi gibi çalışmasını da ifade etmektedir. Araştırmada rehberlerin bu durumdan doyum sağladıklarının ortaya çıkması, rehberlerin topluma yararlı olma duygusu ile mesleğin onlar için oldukça önemli bir anlam taşıdığı sonucuna varılabilir.

Araştırmada rehberlerin içsel doyum maddelerinden en fazla; sorumluluk, yaratıcılık ve sosyal hizmet maddelerinden doyum sağladıklarının yanında, ahlaki değerler, iş arkadaşları ve sosyal statüden oldukça düşük düzeyde doyum sağladıkları ortaya çıkmıştır.

Ahlaki değerler, orijinal ölçekte “vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansının olması” maddesine karşılık gelmektedir. Rehberlerin alışveriş işletmelerine misafirler istemese bile tur programın içinde olması nedeniyle götürmeleri, acentadan verilen ücretlerin düşük olmasından dolayı acentaların rehberleri satış yapmaya ve komisyonculuk yaptırmaya zorlamaları rehberlerin bu durumdan memnun olmamalarının nedeni olarak gösterilebilir. Batman (2003) tarafından yapılan çalışma da düşük ücretten dolayı rehberleri satış yaptırmaya veya komisyonculuk yaptırmaya zorlamaları rehberi rahatsız etmekte ve kendi öz saygılarını yitirmeye sebep olmakta şeklinde bir sonuç ortaya çıkmıştır. Araştırma sonucu bu sonucu destekler niteliktedir. Ortaya çıkan bir diğer sonuç ise rehberlerin iş arkadaşlarından pek memnun olmamalarıdır. Oysa pek çok çalışmada (Graham ve Messner, 1998; Sarpkaya, 2000; Çarıkçı, 2000; Oshagbemi, 2000a; Erdil ve diğerleri, 2004; Emir ve Baytok, 2004; Tarlan ve Tütüncü, 2001; Keskin ve Karaman, 2002) iş arkadaşlığının iş doyumunu etkileyen önemli bir değişken olduğu ortaya çıkmıştır. Bu çalışmada ortaya çıkan sonucun yapılan araştırmaları desteklemediği görülmektedir. Bunun nedeni rehberlik mesleğinin gereği olarak rehberlerin çalışma ortamlarının antik yerleşimler, müzeler vb olması ve iş arkadaşları ile çalışılacak herhangi bir ortamın bulunmaması olabilir. Rehberlerin çok az düzeyde doyum sağladıkları diğer bir konu ise sosyal statüdür. Sosyal statü orijinal ölçekte “toplumda saygın bir kişi olma şansını vermesi” maddesine karşılık gelmektedir. Sapancalı (1993); Ritchie and Martin (1999); Taşpınar (2006); Atılğan ve diğerleri, (2000); Wong ve Pang (2003); Linz (2004); Dhanasarnslip ve diğerleri (2006); Parsons ve Broadbridge (2006); Karakaya ve Ay (2007); Batman ve diğerleri (2007); Dünder ve diğerleri (2007) tarafından yapılan araştırmalarda ise bir statüye sahip olmanın iş doyumunu önemli ölçüde etkilediği ortaya çıkmıştır. Araştırmada ortaya çıkan sonucun ise bu araştırmaları destekler nitelikte olmadığı görülmektedir. Batman (2003), Yazıcıoğlu ve diğerleri (2008) tarafından yapılan araştırma sonuçlarında mesleğin ciddiye alınmaması önemli bir mesleki sorun olarak ortaya çıkmıştır. Bu durumu, rehberlerin statülerinden memnun olmamalarının bir nedeni olarak ifade etmek mümkündür.

Dışsal doyum ile ilişkinin en fazla olduğu maddeler; işletme politikaları, teknik yardım ve yönetim ilişkileri maddeleridir. Dışsal doyum maddelerinden rehberlerin en fazla doyum sağladıkları maddelere bakıldığında bu maddelerin acenta yönetimiyle ilgili olduğu görülmektedir. Batman (2003), Zengin ve diğerleri (2004), Yazıcıoğlu ve diğerleri (2008) tarafından yapılan çalışmalarda ise rehberlerin en çok karşılaştıkları sorunların acenta ile ilgili sorunlar olduğu görülmektedir. Bunun tersi bir durum olarak bu araştırmada rehberlerin acenta yönetimi ile olan ilişkilerden doyum sağladıkları ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte araştırmada güvenlik, çalışma koşulları ve ücret faktörlerinden rehberlerin oldukça düşük düzeyde doyum sağladıkları ortaya çıkmıştır.

Araştırmada da ankete katılan rehberlerin sosyal güvenlik durumlarına bakıldığında katılımcıların hemen hemen yarısının sosyal güvenlik kurumuna bağlı olduğu diğer yarısının ise herhangi bir sosyal güvenlik kurumuna bağlı olmadığı ya da özel sigorta yaptırdığı görülmektedir. Batman (2003), Köroğlu ve diğerleri (2007), Yazıcıoğlu ve diğerleri (2008) tarafından yapılan çalışmalarda rehberlerin önemli sorunlarından birisinin iş güvencesinin eksikliği olduğu görülmektedir. Bu nedenlerden dolayı, rehberlerin iş güvencesinden doyum sağlayamadıkları söylenebilir. Oysa iş güvencesinin varlığının iş doyumunu olumlu yönde önemli ölçüde etkilediği, iş güvencesinin yokluğu ise iş doyumsuzluğuna neden olduğu pek çok araştırmada ortaya çıkmıştır (Youself, 1998; Graham ve Messner, 1998; Keskin ve Karaman, 2002; Hançer ve George, 2003; Theodossiou ve Vasileiou, 2007).

Rehberlerin düşük doyuma sahip oldukları maddelerden bir diğeri ise çalışma koşullarıdır. Çalışma saatlerinin uzunluğu ve düzensizliği, yorucu olması, sürekli ve uzun seyahatler, özel günlerde (bayram, yılbaşı vb) çalışma zorunluluğu gibi rehberlik mesleğinin özelliklerinden kaynaklanan pek çok neden bunun yanında Batman (2003) tarafından yapılan çalışmada önemli bir sorun olarak ortaya çıkmış olan, rehberlerin bakımsız ve eski otobüslerde çalışmaya zorlanmaları, rehberlerin çalışma koşullarından doyum sağlamamalarına neden olabilmektedir. Batman (2003), Zengin ve

diğerleri (2004), Köroğlu ve diğerleri (2007), Yazıcıoğlu ve diğerleri (2008) tarafından yapılan çalışmalarda da çalışma koşullarının rehberler açısından önemli sorunlar içerisinde yer aldığı ortaya çıkmıştır. Ortaya çıkan bu sonuç yapılan araştırmaları destekler niteliktedir. Oysa uygun çalışma koşullarının sağlanması iş doyumunu önemli ölçüde etkilemektedir. Bu durum pek çok araştırmada da ortaya konmuştur (Diaz ve Park, 1992; Graham ve Messner, 1998; Sarpkaya, 2000; arıkcı, 2000; Friday ve Friday, 2003; Erdil ve diğerleri, 2004; Emir ve Baytok, 2004; Davis, 2004; Parsons ve Broadbridge, 2006). Bu araştırmalar dikkate alındığında, rehberlik mesleğinde çalışma koşullarının istenilen düzeyde olmamasının, iş doyumunu seviyesini düşürdüğü sonucuna varılabilir.

Araştırmada ücrete yönelik olarak rehberlerin doyum düzeylerinin düşük olduğu gözlemlenmektedir. Batman (2003), Zengin ve diğerleri (2004), Köroğlu ve diğerleri (2007), Yazıcıoğlu ve diğerleri (2008) tarafından yapılan çalışmalarda da rehberlerin acentalarla yaşadıkları sorunların başında ücretin geldiği görülmektedir. Ortaya çıkan bu sonuç yapılan araştırmaları destekler niteliktedir. Rehberlerin acentalarla ücret konusunda sorun yaşamaları iş doyum seviyesini düşürmektedir. Bu sonuç yapılan araştırmaları da (Graham ve Messner, 1998; Groot, 1999; Özkaya, 1999; Sarpkaya, 2000; Lam ve diğerleri, 2001a; Tarlan ve Tütüncü, 2001; Friday ve Friday, 2003; Yılmaz ve Işık, 2004; Emir ve Baytok, 2004; Sevimli ve Işcan, 2005; Dönmez ve Birdir, 2007) destekler niteliktedir.

Rehberler, acenta yönetiminden oldukça memnun olmalarına rağmen ücret ve iş güvencesi doyumsuzluğunun doğurabileceği sonuçlar dikkate alındığında rehberlerin aynı acentalarla uzun süreli çalışmadığının nedeni de ortaya çıkmış olmaktadır. Araştırma sonucunda da rehberlerin çoğunluğunun aynı acentada 1 ila 3 yıldan beri çalıştıkları görülmekte ve acenta ile çalışılan yıl sayısı arttıkça rehber sayılarında düşüş olduğu gözlemlenmektedir. Buna göre rehberlerin ücret ve iş güvencesi doyumsuzluğunun acentalarla uzun süreli alışmamalarına neden olduğu sonucu çıkarılabilir.

Genel iş doyumunu ile ilişkinin en fazla olduğu maddeler ise; işletme politikaları, sorumluluk ve sosyal hizmet maddeleridir. İşletme politikaları aynı zamanda rehberlerin dışsal doyum maddeleri içinden en fazla doyum sağladıkları madde olmaktadır. Sorumluluk ve sosyal hizmet ise yine içsel doyum ile ilişkinin en fazla olduğu maddeler olarak ortaya çıkmıştır. İşletme politikaları dışsal doyum seviyesini, sorumluluk ve sosyal hizmet maddeleri de içsel doyum seviyesini yükseltirken genel doyum seviyelerini de yükselttiği görülmektedir.

İçsel doyum ile ankete katılanların medeni durumu, rehberlik dışında ek bir iş yapıp yapmama durumu ve taban ücreti alabilme durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmıştır. Medeni durumda “birlikte yaşıyor” seçeneğini belirtenlerin içsel doyum, dışsal doyum ve genel doyum düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum “birlikte yaşıyor” seçeneğini işaretleyen katılımcıların sayısının az olmasından kaynaklanmaktadır. Bunun dışında içsel doyumları yüksek olan katılımcıların ise evli olduğu görülmektedir. Aynı durum dışsal doyum ve genel doyum düzeyinde de ortaya çıkmıştır. Buna göre evli olan katılımcıların tüm doyum seviyeleri yüksek, bekar olan katılımcıların ise tüm doyum seviyeleri düşüktür. Ortaya çıkan bu sonuç daha önce Doğan ve Harlak (1991), Çetinkanat (2000), Keskin ve Karaman (2002), Yılmaz ve Işık (2004), Sevimli ve İşcan (2005), Yapraklı ve Yılmaz (2007a) tarafından yapılan çalışmaları da desteklemektedir. Bu sonuç Özkalp (2001: 83) ve Keser'in (2006a: 113) de ifade ettiği gibi evlilik ile birlikte bireyin sorumluluklarının artmasından, düzenli bir iş hayatının birey için önem taşımasından ve evliliğin bireye düzenli bir yaşam sağlamasından kaynaklanıyor olabilir.

Rehberlik dışında ek bir iş yapıp yapmama durumunda ise sadece katılımcıların içsel doyum seviyelerinde fark olduğu ortaya çıkmıştır. Buna göre rehberlik dışında ek bir iş yapmayanların içsel doyumlarının yüksek, yapanların ise düşük olduğu görülmektedir. Rehberlik dışında ek bir iş yapmak durumunda kalan rehberlerin sadece bir işe odaklanamamasının getirdiği bir sonuç olarak içsel doyum düzeylerinin düşük olduğu ifade edilebilir.

Taban ücreti alabilme durumunda ise taban ücreti alan katılımcıların içsel doyum, dışsal doyum ve genel doyum düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Araştırmada katılımcıların çoğunluğunun yaptıkları tur başına Bakanlık tarafından belirlenen taban ücretini alamadığı ortaya çıkmıştır. Bu durumun sebebi ise ankete katılan katılımcıların seyahat acentalarına bağlı olarak çalışması ve çoğu rehberin acentalarla aylık sabit bir ücret karşılığında anlaşmalar yapmalarıdır. Sabit ücret alan katılımcıların elde ettikleri gelirler taban ücreti alanlardan daha düşük olabilmektedir. Bu nedenle taban ücreti alan rehberlerin gelir düzeylerinin daha yüksek olmasının bir sonucu olarak doyum düzeylerinin de yüksek olduğu sonucu çıkarılabilir.

Araştırmada ankete katılanların motivasyon düzeylerinin yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Rehberler ülkesini ve ülke halkını yabancı misafirlere karşı temsil eden, çeşitli araçlarla kazanılan misafirlerin satın aldığı turların iyi bir deneyime dönüşmesinde ve sonucunda bu turistlerin sürekli misafirler haline gelmesinde turist rehberlerinin rolü oldukça büyüktür. Ortaya çıkan bu sonuç turizm sektörü için büyük önem taşımakta ve iyi motive olmuş turist rehberleri turizm sektörünün ihtiyaç duyduğu önemli işgörenler olmaktadır.

Elde edilen bulgular psiko-sosyal, örgütsel-yönetsel ve ekonomik araçların rehberlerin motivasyonları üzerinde etkili olduğunu ortaya koymuştur. Etki düzeyi açısından psiko-sosyal araçların motivasyon üzerindeki etkisinin diğer araçlara göre daha yüksek olduğu saptanmıştır. İkinci sırada örgütsel-yönetsel araçlar ve son olarak da ekonomik araçlar gelmektedir. Bu araştırmada psiko-sosyal araçların motivasyonu etkileyen en önemli faktör olarak ortaya çıkması Herzberg'in motive edici ve hijyen faktörleri kuramını desteklemektedir. Etki düzeyi açısından örgütsel-yönetsel araçların rehberlerin motivasyonu üzerindeki etkisinin psiko-sosyal araçlarından sonra geldiği görülmektedir. Turist rehberlerinin sorunlarının belirlenmesi amacıyla yapılan pek çok araştırmada ise en önemli sorunların örgütsel sorunlardan kaynaklandığı ortaya çıkmıştır (Batman, 2003; Zengin vd., 2004; Yazıcıoğlu vd. 2008). Bu durum örgütsel-yönetsel sorunların giderilmesinin bile rehberlerin motivasyonu üzerinde psiko-sosyal araçlar kadar etkili olamayacağını göstermektedir. Etki düzeyi açısından ekonomik

araçların rehberlerin motivasyonu üzerindeki etkisinin diğer araçlara göre düşük olduğu saptanmıştır. Bu sonuç Herzberg'in motive edici ve hijyen faktörleri kuramını da destekler niteliktedir.

Ekonomik araçlar ile ilişkinin en fazla olduğu maddeler; ek olanaklar ve ödül maddeleridir. Ek olanaklar, daha iyi çalışma ve yaşam olanağı sağlayan ekonomik yararlar, servis, öğle yemeği, çay-kahve servisi ve özel sağlık sigortası gibi yardımlar olup işgören devamsızlığını azaltıcı ve işletme bağlılığını artırıcı özelliği bulunmaktadır. Bu sonuç, Wong ve Pang (2003), Taşpınar (2006), Dünder ve diğerleri (2007) tarafından yapılan çalışmaları desteklemektedir. Bununla birlikte ödülün ankete katılanların ekonomik motivasyon düzeyini etkileyen önemli maddelerden biri olduğu görülmektedir. Rehberlerin elde ettikleri ödüllerin işinde gösterdikleri çabaların bir sonucu olması ve rehberlerin bu ödülü hak ettikleri için elde ettiklerine inanmaları ödülün ekonomik motivasyon araçlarında önemli olmasını sağlamaktadır. Bununla birlikte turist rehberlerinin bahşış ve benzeri ödülleri alabilmeleri için performanslarının en az misafir beklentilerini karşılayacak düzeyde olması gerekmektedir. Bu durum Vroom'un Beklenti Teorisi'nin de temelini oluşturmaktadır. Pek çok araştırmada da (Atılgan ve diğerleri (2000), Tanrıverdi ve Oktay (2001), Öztürk ve Dünder (2003), Govindarajulu and Daily (2004), Taşpınar (2006), Dünder ve diğerleri (2007) ödülün motivasyonun sağlanmasında önemli bir araç olduğu ortaya çıkmıştır.

Yapılan çalışmalarda rehber ile acenta arasında yaşanan sorunların büyük bir çoğunluğunun ücret miktarından kaynaklandığı ortaya çıkmıştır (Batman, 2003; Zengin vd., 2004; Yazıcıoğlu vd. 2008). Bu araştırmalardan yola çıkarak ücretin önemli bir motivasyon aracı olması beklenirken aksine bu araştırmada ücret, ekonomik motivasyon araçları içerisinde son sırada yer almaktadır. Bu sonuç Herzberg'in motive edici ve hijyen faktörleri kuramını da destekler niteliktedir.

Araştırmada, psiko-sosyal araçlar ile ilişkinin en fazla olduğu maddelerin; kişiye ve özel yaşama saygı, işin çekiciliği ve kendini geliştirme olduğu ortaya çıkmıştır. Batman (2003), Köroğlu vd. (2007), ve Yazıcıoğlu vd.

(2008) tarafından yapılan çalışmalarda rehberlik mesleğinin en olumsuz yanının özel hayatın sınırlı olması ve aile hayatının olumsuz etkilenmesi olduğu saptanmıştır. Bu sonuçlar kişiye ve özel yaşama saygının en önemli psiko-sosyal araç olarak ortaya çıkmasının bir tesadüf olmadığını göstermektedir. Rehberliğin çalışma saatlerinin uzun olması, çalışma saatlerinin ve zamanlarının belirsizliği, özel günlerde (bayram, yılbaşı vb) çalışma zorunluluğu, gibi pek çok nedenden dolayı rehberler kendilerine ve özel yaşamlarına saygı gösterilmesini istemekte ve bunun doğal sonucu olarak da motivasyonları etkilenmektedir. Bu sonuç Lindner (1998), Batman (2003), Linz (2004), Taşpınar (2006), Karakaya ve Ay (2007) ve Batman ve diğerleri (2007) tarafından yapılan çalışmaları desteklemektedir. Psiko-sosyal araçları etkileyen diğer önemli maddenin işin çekiciliği olduğu görülmektedir. Turist rehberliğinin Türkiye ve Türk imajının, Türk kimliğinin, tarihinin, doğal zenginliğinin tanıtılması, kültürlerarası etkileşimi sağlaması, ayrıca gezmek, değişik insanlar ve kültürler görmek, tanımak gibi özelliklere sahip olması rehberliğin çekici bir iş olmasını sağlamakta ve bu da rehberlerin psiko-sosyal motivasyon düzeyini etkilemektedir. Pek çok araştırmada da (Ross, 1993, Lindner, 1998, Thiedke, 2004, Ölçer, 2005, Taşpınar, 2006, Dünder ve diğerleri, 2007) işin çekiciliğinin motivasyonun sağlanmasında önemli bir araç olduğu ortaya çıkmıştır. Psiko-sosyal araçları etkileyen diğer önemli bir madde ise kendini geliştirmedir. Yapılan araştırmalarda kendini geliştirmenin önemli özendiriciler arasında yer aldığı ortaya çıkmıştır (Ross, 1993: 17; Simons ve Enz, 1995: 22; Birdir, 2000: 76; Wong ve Pang, 2003: 551; Linz, 2004: 283-284; Taşpınar, 2006: 97-99).

Araştırmada örgütsel-yönetmel araçlar ile ilişkinin en fazla olduğu maddenin sağlık ve çalışma güvenliği olduğu ortaya çıkmıştır. Örgütsel-yönetmel araçlar içerisinde ilk sırada yer alan sağlık ve çalışma güvenliğinin karşıladığı ihtiyaçlar bakımından, Maslow'un kuramındaki alt basamaklarda yer alan güvenlik ihtiyaçlarına dönük olması ile ilişkilendirilebilir. Böyle bir sonucun ortaya çıkmasının rehberlik mesleğinin özelliği ile yakından ilgili olduğu söylenebilir. Ayrıca Batman (2003) tarafından rehberlerin mesleki sorunlarının belirlenmesi amacıyla yapılan çalışmada; rehberlerin bakımsız ve eski otobüslerde çalışmaya zorlanmalarının ve seyahatlerden dolayı kaza

riskinin yüksek olmasının önemli sorunlar olarak ortaya çıkması, bu sonucun tesadüf olmadığına bir göstergesidir. Turist rehberleri yapılan turların içeriğine bağlı olarak bazen tehlikeli geziler (dağ tırmanma, mağaracılık, su altı dalış grupları, av turizmi grupları vb.) yapabilmektedir. Ayrıca mesleğin en önemli özelliği olarak fiziksel yer değiştirme yani seyahatin sürekli olması ve hizmetin önemli bir bölümünün ulaşım araçlarında verilmesi bazı kaza risklerini de beraberinde getirmektedir. Bu sonuç yapılan araştırmaları (Diaz ve Park, 1992, Graham ve Messner, 1998, Friday ve Friday, 2003) destekler niteliktedir.

Motivasyon ölçeği maddeleri ve genel motivasyon arasındaki ilişkiler incelendiğinde de genel motivasyonu en fazla etkileyen maddelerin; işin çekiciliği, kişiye ve özel yaşama saygı ve kendini geliştirme olduğu görülmektedir. Psiko-sosyal araçları en fazla etkileyen maddeler, genel motivasyonu da en fazla etkileyen maddeler olarak ortaya çıkmıştır. Genel motivasyonu etkileyen maddelerin önem sırası ele alındığında elde edilen sonuçlar Alderfer'in ERG Teorisi ile paralellikler göstermekte ve kuramı desteklemektedir.

Katılımcıların yaşı arttıkça motivasyon düzeyleri düşmektedir. Bu sonuç Gök (2009) tarafından yapılan çalışmayı da destekler niteliktedir. Dündar ve diğerleri (2007) tarafından yapılan çalışmada ise motivasyonun yaşa göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Rehberlik mesleğinin bazı özelliklerinden kaynaklanan, örneğin çalışma saatlerinin uzunluğu ve düzensizliği, mesleğin fiziksel güç gerektirmesi ve yorucu olması, sürekli ve uzun seyahatler, yaş ilerledikçe sağlık sorunlarının artması gibi birçok neden yaşları ilerleyen rehberlerin motivasyonunun düşmesine neden olabilmektedir.

Bekar katılımcıların ekonomik motivasyon düzeyi diğerlerine göre daha yüksektir. Tarakçioğlu ve diğerleri (2010) tarafından yapılan araştırmada ise bu sonucun tersi bir durum ortaya çıkmıştır. Bu araştırmaya göre evli katılımcılar ekonomik motivasyon araçlarına daha fazla önem vermektedirler.

Taban ücreti alanların ekonomik motivasyon düzeylerinin; alamayanların ise psiko-sosyal motivasyon düzeyinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Taban ücreti alan ve alamayanların ise genel motivasyon düzeylerinin aynı olduğu görülmektedir. Taban ücreti alan katılımcıların alamayanlardan daha fazla gelir elde etmesi ekonomik motivasyon düzeyini yükseltebilmektedir. Taban ücreti alamayanlar ise ekonomik araçlardan ziyade psiko-sosyal motivasyon araçlarına daha fazla önem verebilmektedirler.

Eğitim düzeyi arttıkça örgütsel-yönetmel motivasyon düzeyinin düştüğü görülmektedir. Bu durum, eğitim düzeyi yüksek olan rehberlerin, eğitim düzeyi az olanlara oranla örgütsel-yönetmel motivasyon araçları ile ilgili daha yüksek beklentiler içersinde olmaları sonucu ortaya çıkmış olabilir. İncir'in de (1990) ifade ettiğı gibi yüksek öğrenim görmüş dolayısıyla düşünce ve kültür yapıları farklı, bilgi birikimleri fazla olan işğörenlerin çalışma değerlerinin farklı, örgütsel beklentilerinin daha çok olduğu söylenebilir. Bu nedenle yüksek öğrenim görmüş işğörenlerin motivasyon düzeylerinin, düşük öğrenim görmüş işğörenlerden daha az olduğu görülmektedir.

Araştırmada ankete katılanların performans düzeylerinin motivasyon düzeylerine benzer şekilde yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Performans ölçeğı maddelerinin genel performans ile olan ilişkilerini değerlendirmek amacıyla yapılan analizlerde; tüm maddeler ile genel performans arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Genel performans ile ilişkinin en fazla olduğu maddeler ise; hizmet kalitesinde standartlara ulaşma, iş hedeflerine ulaşma ve sektörde çalışan diğer rehberlerle kıyaslandığında işin iyi yapılmasıdır.

Ankete katılanların performans düzeylerinin yaşları ilerledikçe düştüğü ve 51 yaş ve üzerine karşılık gelen dönemde de ise tekrar yükseldiğı görülmektedir. Ankete katılanların yaşları ilerledikçe motivasyon düzeyinin de düştüğü görülmektedir. Öyleyse ankete katılanların yaşları ilerledikçe hem motivasyon hem de performans düzeyleri düşmektedir. Performans düzeyinde ilgi çekici nokta ise 51 yaş ve üzerine karşılık gelen dönemde

performans düzeyinin tekrar yükselmeye başlamasıdır. Diğer bir ifadeyle yaş ile performans arasında ters “U” ilişkisi mevcuttur. Yani katılımcılar, erken yaşta “yüksek”, orta yaşlarda “düşük” ve ileri yaşlarda “yüksek” bir performans düzeyine sahiptirler. Bu sonucun bir nedeni olarak, katılımcıların yeni bir işe girdiklerinde, işe girmenin verdiği mutlulukla performans düzeylerinin yükseldiğini, zaman içinde ise rehberlik mesleğinin özelliklerinden kaynaklanan bazı olumsuz durumlar nedeniyle rehberlerin performans düzeylerinin düştüğü, yaşın ilerlemesi ile başka iş değiştirme becerisinin zayıflaması, mevcut durumu kabullenir hale gelme ve gelecek beklentisinde gerçekleşen bir takım kısıtlamalar nedeniyle de rehberlerin ilerleyen yaşlarda performans düzeyinin tekrar yükseldiği söylenebilir.

Lise mezunu olanların performans düzeyinin yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum motivasyon düzeyi ile eğitim durumu arasındaki ilişkiyle de benzerlik göstermektedir. Diğer bir ifadeyle lise mezunu olanların hem motivasyon hem de performans düzeyleri yüksektir. Lise mezunu olanlardan sonra performans düzeyleri yüksek olanlar doktora mezunlarıdır. Doktora mezunlarının performanslarının yüksek çıkması sayılarının düşük olmasından kaynaklanıyor olabilir. Araştırmada, ankete katılanların mesleki tecrübesinin arttıkça performanslarının da arttığı ortaya çıkmıştır. Rehberler işte tecrübe ve beceri kazandıkça, performansları da buna bağlı olarak artabilmektedir. Araştırmada ayrıca taban ücretini alanların performans düzeylerinin yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.

Araştırmada iş doyumu faktörleri, genel iş doyumu, motivasyon faktörleri, genel motivasyon ve performans arasındaki ilişkileri değerlendirmek amacıyla analizler yapılmıştır. İş doyumu faktörleri ile motivasyon faktörleri arasındaki ilişkiler incelendiğinde; ekonomik araçlar ile içsel doyum; psiko-sosyal araçlar ile içsel doyum; örgütsel ve yönetsel araçlar ile içsel doyum arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Diğer bir ifadeyle içsel doyum ile tüm motivasyon araçları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. İçsel doyum ile en fazla ilişkisi bulunan motivasyon aracı ise psiko-sosyal araçlardır. Bununla birlikte dışsal doyum ile motivasyon araçları arasında bir ilişkinin olmadığı

saptanmıştır. İş doyumu faktörleri ile genel motivasyon arasındaki ilişkiler incelendiğinde; içsel doyum ile genel motivasyon arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu, dışsal doyum ile genel motivasyon arasında ise bir ilişkinin olmadığı ortaya çıkmıştır.

Motivasyon faktörleri ile genel iş doyumu arasındaki ilişkiler incelendiğinde; ekonomik araçlar ile genel iş doyumu; psiko-sosyal araçlar ile genel iş doyumu ve örgütsel-yönetimsel araçlar ile genel iş doyumu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Diğer bir ifadeyle genel iş doyumu ile tüm motivasyon araçları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Genel iş doyumu ile ilişkinin en fazla olduğu motivasyon aracı ise psiko-sosyal araçlardır.

İş doyumu faktörleri ile performans arasındaki ilişkiler incelendiğinde; içsel doyum ile performans arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu, dışsal doyum ile performans arasındaki ilişkinin ise çok düşük düzeyde olduğu ortaya çıkmıştır.

Motivasyon faktörleri ile performans arasındaki ilişkiler incelendiğinde; ekonomik araçlar ile performans, psiko-sosyal araçlar ile performans ve örgütsel-yönetimsel araçlar ile performans arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Diğer bir ifadeyle performans ile tüm motivasyon araçları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Performans ile ilişkinin en fazla olduğu motivasyon aracı ise örgütsel-yönetimsel araçlardır. Örucü ve Kanbur (2008) tarafından yapılan çalışmada ise örgütsel-yönetimsel motivasyon araçlarının performans üzerinde bir etkisinin olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır.

İş doyumu, motivasyon ve performans arasındaki ilişkiler incelendiğinde iş doyumu ile motivasyon, iş doyumu ile performans ve motivasyon ile performans arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır. İş doyumu ile performans arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki olduğu saptanmıştır. Oysa yapılan araştırmalarda (Ehtiyar, 1996, Rodwell ve diğerleri, 1998, Özcan, 2001, Hussain ve diğerleri, 2003, Carmeli

ve Freund, 2004, Saari ve Judge, 2004, Çekmecelioğlu, 2005, İnce ve Gül, 2005, Hwang ve Chi, 2005, Ceylan ve Ulutürk, 2006) iş doyumunu ve performans arasında doğrudan, pozitif ve çok güçlü ilişkilerin olduğu ortaya çıkmış ve aynı zamanda iş doyumunun iş performansının belirleyicisi olduğu saptanmıştır. Araştırma sonucunun bu araştırmaları destekler nitelikte olmadığı görülmektedir. Motivasyon ile performans arasında da pozitif yönlü zayıf bir ilişki olduğu saptanmıştır. Ancak motivasyonun performans üzerindeki etkisinin iş doyumundan fazla olduğu ortaya çıkmıştır. Knippenberg, (2000); Ölçer, (2005); Kuvaas, (2006); ve Kaplan, (2007) tarafından yapılan çalışmalarda motivasyon ve performans arasında güçlü bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır. Ancak araştırma sonucunun bu araştırmaları destekler nitelikte olmadığı görülmektedir.

5.2. Öneriler

Turist rehberlerinin iş doyum ve motivasyon düzeylerini etkileyen faktörlerin performansla ilişkisinin tespit edilmesini amaçlayan bu çalışmada elde edilen sonuçlara dayanarak sunulabilecek öneriler aşağıda yer almaktadır.

Rehberlik mesleğini yürüten rehberlerin büyük çoğunluğunun erkeklerden oluşması, kadın rehberlerin bu mesleği yapmak için uygun çalışma ortamının olmamasından kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla kadın rehberlerin mesleklerini yapmaları için gereken uygun şartlar hazırlanmalı, kadın rehberlerin bu mesleği icra etmeleri teşviklendirilmeli ve gereken önlemler öncelikle işveren yani acentalar tarafından alınmalıdır. Acentalar kadın rehberleri uzun seyahatlere göndermekten ziyade günü birlik kısa mesafeli turlarda, şehir turlarında ya da müze turlarında kullanabilirler. Böylelikle kadın rehberlerin de mesleğe daha fazla katılmaları sağlanmış olur.

Rehberlik mesleğini yürütenlerin büyük çoğunluğu genç rehberlerden oluşmaktadır. Bununla birlikte rehberlerin meslekte sahip oldukları deneyim yıllı arttıkça da rehber sayılarında düşüş olduğu görülmektedir. Oysa

sektörde hem tecrübesiyle hem de bilgisiyle deneyimli rehberlere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu nedenle daha ileri yaşlarda olan rehberlerin işlerini bırakmaması ya da farklı alanlara kaymasını önlemek amacıyla gerekli uygun koşulların sağlanması, emeklilik, iş güvencesi gibi hakların kendilerine tanınması önem taşımaktadır. Aynı zamanda bu kişilerin bilgi ve tecrübeleriyle genç rehberlere örnek olmaları sağlanmalıdır.

Turist rehberliği mesleğinde öncelikle yapılması gerekenlerin başında rehberlik eğitiminin tekrar gözden geçirilmesi gelmektedir. Araştırmada da ortaya çıkan sonuç rehberlik eğitiminin parçalanmış yapısını göstermektedir. Bu nedenle rehberlik eğitimleri tek bir çatı altında toplanmalıdır. Günümüzde Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın açmış olduğu kurslarda, ön lisans ve lisans düzeyinde rehberlik eğitimleri verilmektedir. Bu durum rehberlerin sunmuş oldukları hizmetin kalitesinde farklılıkların olmasına neden olmaktadır. Bu durumun ortadan kaldırılması ve rehberlik eğitimlerinin lisans düzeyinde verilmesi sağlanmalıdır. Bunun yanında rehberlik bölümlerinin ders müfredatlarının tekrar gözden geçirilmesi, rehberlik alanında yararlı olabileceği düşünülen derslerin konulması önem taşımaktadır. Aynı zamanda rehberlerin sadece belirli dillerde yoğunlaşmalarının önüne geçebilmek amacıyla rehberlik eğitiminde verilen dil eğitimlerinin ender dillere kaydırılması gereklidir. Bununla birlikte uzmanlaşma eğitimlerinin de kısa süreli kurslar olmaktan çıkarılarak yüksek lisans düzeyinde verilen eğitimler haline getirilmelidir. Bu amaçla başta Kültür ve Turizm Bakanlığı olmak üzere TUREB, rehberler odaları ve dernekleri, turist rehberliği eğitimi veren ön lisans ve lisans düzeyindeki üniversiteler ve diğer ilgili kamu kurum ve kuruluşları gerekli çalışmaları titizlikle gerçekleştirmelidirler.

Araştırmada rehberlerin en fazla çalıştıkları milliyetler içerisinde Türk (yerli) turistlerin de olduğu ortaya çıkmıştır. Bu durum, yerli turistlerin rehberli turlara ne kadar fazla katıldığıнын bir göstergesidir. Bu nedenle rehberlerin meslekte sadece yabancı milliyetlere rehberlik yapacağı düşüncesiyle yetiştirilmemeleri aynı zamanda yerli turistlere de hizmet verecek rehberlerin yetiştirilmesi ve eğitimlerinin sağlanması gerekmektedir. Yerli turistlerin rehberli turlara katılmadaki amaçları, rehberlerden beklentileri, memnuniyet

düzeyleri vb. ölçülmeli, sonuçları değerlendirilmeli ve gerekli tedbirler alınmalıdır. Bununla birlikte yerli turistlerin rehberli turlara daha fazla katılımlarının sağlanması, yerli turistler tarafından da ülkenin ve sürekli yaşadığı bölgenin dışındaki farklı bölgelerin ya da yörelerin de daha iyi tanınmasına olanak sağlayacaktır. Bu yönde alınacak tedbirler ve yapılacak çalışmalar iç turizmin gelişmesine katkı sağlaması açısından önem taşımaktadır.

Araştırmada rehberlerin en fazla çalıştıkları bölgeler batı bölgeleri olarak ortaya çıkmıştır. Rehberler bu bölgelerde büyük çoğunlukla günü birlik turlarda çalışmayı tercih etmektedirler. Bu nedenle acentalar da Anadolu turları için bilgi ve tecrübesi yüksek rehberler bulmakta zorluk çekmektedirler. Ücretlerin iyileştirilmesi, iş güvenliğinin ve güvencesinin sağlanması gibi gerekli önlemler alınarak, rehberlerin Anadolu turlarına çıkmaları özendirilmelidir. Böylece ülkenin diğer bölgelerinin de hak ettiği şekilde tanıtımlarının yapılmasına ve turizmden hak ettikleri payı almalarına katkı sağlanmış olacaktır.

Rehberlerin büyük çoğunluğunun acentalarda çalışma yıllarının çok düşük olduğu görülmektedir. Bunun nedeni de elbetteki rehberlerin acentalarla yaşadığı sorunlardır. Rehberlerin devir hızının yüksek olması acentalara yeni rehberlerinin eğitimi, rehberlerin işe ve işletmeye alışma süreci vb. konularda dezavantajlar yaratacağı da unutulmamalıdır. Rehberlerle uzun yıllar çalışmak ve rehberleri elde tutmak amacıyla acentalar tarafından gerekli önlemlerin alınması ve rehberlerle yaşadıkları sorunların ortadan kaldırılması gerekmektedir. Araştırmada rehberlerin acentalardan kendilerine ve özel yaşamlarına saygı gösterilmesini bekledikleri ortaya çıkmıştır. Yani rehberler saygı görmek istemektedirler. Her şeyden önce kendi işvereni yani acentası tarafından rehberler saygı görecekler ki toplum gözünde de saygınlıkları artsın. Bu noktada acentaların işgöreni olan rehberlere hem kendi bünyelerinde hem de toplum gözünde saygınlıklarını arttırmaları önem taşımaktadır. Bunun için acentaların öncelikle yapması gereken rehberlerin komisyonculuk yapmalarının zorlanmamasıdır. Bu nedenle acentaların rehberlere uyguladıkları ücret politikalarını tekrar gözden

geçirmeleri ve rehberlerine taban ücretin altında ödeme yapmamaları gerekmektedir. Kültür ve Turizm Bakanlığı ise taban ücretin altında ödeme yapan acentalar için caydırıcı tedbirler alması bu durumun düzelmesini sağlayabilir. Bununla birlikte rehberlerin önemli bir bölümünün ek iş yaptığı görülmektedir. Acentalar tarafından yukarıda belirtilen önlemler alındığı takdirde ek iş yapan rehber sayısında da önemli ölçüde azalma olacağı açıktır. Böylece rehberler tek bir işe odaklanmanın getireceği avantajlarla birlikte, sunmuş oldukları hizmette de üst düzey kaliteye ulaşmalarını buna bağlı olarak müşteri memnuniyetinin artmasını sağlayacak ve dolayısıyla da bu durum yine acentaların yararına olacaktır. Rehberlere yapılan ya da yapılacak yatırımlar acentalar tarafından fazla masraf olarak algılsa da uzun vadede acentaların bu durumdan ne kadar yarar sağlayacağı açıkça görülmektedir.

Araştırmada ankete katılanların içsel doyum düzeylerinin yüksek, dışsal doyum düzeylerinin ve genel doyum düzeylerinin ise orta seviyede olduğu ortaya çıkmıştır. Buna göre, dışsal doyum seviyesinin yükseltilmesi ve buna bağlı olarak genel doyum seviyesinin yükseltilmesi gerekmektedir. Bunun için öncelikle dışsal doyum seviyesini düşüren; işletme politikaları, teknik yardım, yönetim ilişkileri, ücret, yükselme, çalışma koşulları ve güvenlik gibi maddelere ağırlık verilmelidir. Bakıldığında dışsal doyumunu oluşturan maddelerin işletme yönetimiyle ilgili olduğu görülmekte ve rehberlerin bu maddelere yönelik doyum düzeylerinin düşük olduğu dikkat çekmektedir. Dışsal doyum düzeyinin en düşük olduğu maddeler ise güvenlik, çalışma koşulları ve ücrettir. Dolayısıyla rehberlerin dışsal doyum düzeylerinin yani acenta yönetimine yönelik doyum düzeylerinin yükseltilmesi amacıyla öncelikle bu maddelere ağırlık verilmelidir. Rehberlerin iş güvencelerinin sağlanması, çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve ücretlerinin arttırılması gerekmektedir. Özellikle ücret doyumsuzluğunun önlenmesi devamsızlık ihtimalini ve işten ayrılma niyetini de azaltması bakımından önem taşımaktadır. Böylece ücret ve iş güvencesi doyumsuzluğunun önlenmesi, rehberlerin aynı acentalarla uzun süreli çalışma ihtimalini de arttıracaktır.

Bununla birlikte içsel doyum seviyesini düşüren maddelere bakıldığında ise bu maddelerin başında ahlaki değerlerin, iş arkadaşlarının ve sosyal statünün olduğu görülmektedir. Rehberlerin alışveriş işletmelerine misafirler istemese bile tur programının içinde olması nedeniyle misafirleri götürmeleri, acentadan verilen ücretlerin düşük olmasından dolayı acentaların rehberleri satış yapmaya ve komisyonculuk yaptırmaya zorlamaları rehberlerin ahlaki değerler açısından doyum düzeyinin düşük olmasına neden olmaktadır. Bu durumun önlenmesi için rehberlerin ücretlerinin yükseltilmesi, tur başlamadan önce misafirlere tur programının acenta çalışanları tarafından açıkça anlatılması ve acentaların rehberleri misafirler istemese bile zorla alışveriş işletmelerine götürmeleri konusunda baskı yapmamaları gerekmektedir. Bu durum rehberlerin ahlaki değerlere yönelik doyum düzeyinin yükselmesini sağlayacaktır. İçsel doyum düzeyini düşüren diğer madde ise iş arkadaşlarıdır. Bu durum her ne kadar rehberlik mesleğinin gereği olarak rehberlerin çalışma ortamlarının antik yerleşimler, müzeler vb olması ve iş arkadaşları ile çalışılacak herhangi bir ortamın bulunmamasından kaynaklanıyor olsa bile rehberlerin birbirleri ile çalışmalarını özendirilmeli, birbirleri ile sürekli bilgi alışverişi yapmaları sağlanmalı ve bu konuda rehber odaları ve dernekleri, rehberlerin kaynaşması amacıyla çeşitli kokteyl, seminer, toplantı, yemek vb. faaliyetler düzenlemeleri ve tüm rehberlerin bu faaliyetlere katılımlarını sağlamalıdır. İçsel doyum düşüren diğer madde ise sosyal statüdür. Günümüzde mesleğin ciddiye alınmaması önemli bir mesleki sorun olmaktadır. Turist rehberliğinin meslek kimliği kazanması için en kısa zamanda rehberlik meslek yasasının çıkarılması gerekmektedir. Bu durumda; başta Kültür ve Turizm Bakanlığı olmak üzere, rehber odalarının ve derneklerinin ve bu konuyla ilgili tüm kamu kurum ve kuruluşların gerekli çalışmaları yapmaları büyük önem taşımaktadır.

Motivasyon ölçeği ile ilgili araştırma sonuçlarına bakıldığında rehberlerin motivasyon düzeylerinin yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte psiko-sosyal, örgütsel-yönetimsel ve ekonomik araçların rehberlerin motivasyonları üzerinde etkili olduğunu ve etki düzeyi açısından psiko-sosyal araçların motivasyon üzerindeki etkisinin diğer araçlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Diğer bir ifadeyle rehberler, psiko-sosyal araçlara diğer

araçlardan daha fazla önem vermektedirler. Dolayısıyla rehberlerin motivasyonlarının artırılması amacıyla öncelikle rehberlerin kendilerini en fazla motive eden maddeler olarak belirttikleri maddelerden kişiye ve özel yaşama saygı, işin çekiciliği ve kendini geliştirme konularına önem verilmelidir. Rehberlik mesleğinde özel hayatın sınırlı olması ve aile hayatının olumsuz etkilenmesi, kişiye ve özel yaşama saygıyı en önemli psiko-sosyal motivasyon aracı olarak ortaya çıkarmaktadır. Rehberliğin çalışma saatlerinin uzun olması, çalışma saatlerinin ve zamanlarının belirsizliği, özel günlerde (bayram, yılbaşı vb) çalışma zorunluluğu, gibi pek çok nedenden dolayı rehberler kendilerine ve özel yaşamlarına saygı gösterilmesini istemekte ve bunun doğal sonucu olarak da motivasyonları etkilenmektedir. Rehberlerin çalışma saatlerinin ve zamanlarının gerektiği ölçüde düzenlenmesi, kendilerine ve özel yaşamlarına saygı duyulması rehberlerin motivasyonu açısından önem taşımaktadır. Ayrıca; diğer uygun motivasyon stratejilerinin geliştirilmesi amacıyla rehberlerin ihtiyaçlarının dikkate alınması, uygulanan motivasyon araçlarının rehberler üzerindeki etkilerinin sürekli izlenmesi ve gerektiğinde yeni motivasyon araçlarının ve stratejilerinin uygulanmaya konması dikkat edilmesi gereken diğer önemli konulardır.

Örgütsel-yönetmel motivasyon araçlarında ise rehberlerin motivasyonlarını arttıran en önemli maddenin sağlık ve çalışma güvenliği olduğu görülmektedir. Rehberlerin bakımsız ve eski otobüslerde çalışmaya zorlanmaları ve seyahatlerden dolayı kaza riskinin yüksek olması, rehberlerin örgütsel-yönetmel motivasyon araçları içerisinde en fazla bu maddeye değer vermelerini sağlamıştır. Güvenlik önlemleri alınmış ya da tüm bakımları yapılmış ulaşım araçlarında aynı zamanda deneyimli şoförlerle çalışmak, tehlikeli geziler öncesinde de gerekli önlemlerin alınması muhtemel kazaların önlenmesini sağlayacaktır. Bununla ilişkili olarak çalışma ortamının fiziksel şartlarının da örgütsel-yönetmel araçları etkileyen önemli bir madde olduğu görülmektedir. Rehberlerinin ve grubunun seyahat edeceği ulaşım araçlarının tüm bakımlarının yapılması, temiz olması, klima ve özellikle rehberlerin seyahat süresi boyunca sunum yapabilmeleri için mikrofon teçhizatının düzenli çalışması gibi faktörler rehberlerin sunacakları hizmetin kalitesini etkileyecektir. Bu nedenle rehberlerin çalışma koşullarının iyileştirilmesi,

rehberlerin karşılaşılabilecekleri kazaların en aza indirilmesi amacıyla gerekli önlemlerin alınması ve muhtemel kazalarda maddi ve manevi gerekli yardımların yapılması bu konuda önem taşımaktadır.

Ekonomik motivasyon araçları içerisinde ise rehberler en fazla ek olanaklar ve ödül maddelerine ağırlık verdikleri görülmektedir. Dolayısıyla ekonomik araçlara yönelik uygulanacak stratejilerde ek olanaklar ve ödül maddelerine öncelik verilmesi rehberlerin motivasyonlarının artmasını sağlayacaktır. Buna göre daha iyi çalışma ve yaşam olanağı sağlayan ekonomik yararların sunumu, örneğin servis, öğle yemeği, çay-kahve servisi ve özel sağlık sigortası gibi yardımlar hem rehberlerin motivasyon düzeyini etkileyebilecek hem de rehberlerin işe devamsızlığını azaltarak ve işletme bağlılığını arttırabilecektir. Bununla birlikte rehberlerin motivasyonlarının artmasında rehberlere sunulan ödüller de önem taşımaktadır. Rehberlerinin yaptıkları hizmet karşılığında bahşiş, komisyon ya da prim gibi ödüller elde etmeleri hem işletmenin rehberden memnuniyetini hem de misafirlerin memnuniyetini göstermektedir ki rehberlerin motivasyonlarının artmasında önem taşımaktadır. Bu nedenle işletmeler, rehberlere yönelik verilen ödüllerin sürekli hale getirilmesi konusunda çalışmalar yapmalı, rehber ayrımı yapılmaksızın bir işletme bünyesi içinde çalışan tüm rehberlerin eşit şekilde bu ödüllere faydalandırılması sağlanmalıdır.

Turist rehberlerinin motivasyonlarını etkileyen faktörlere bakıldığında rehberlerin ekonomik araçlardan daha çok psiko-sosyal araçlara önem verdiği görülmektedir. Rehberlere yönelik uygulanacak motivasyon stratejilerinde bu araçlara daha fazla önem verilmesi, rehberlik mesleğine ve bu işi yapan kişilere daha fazla değer verilmesi, rehberlerin yaptıkları işte takdir görmeleri, geleceklerinin garanti altında olduğunun hissettirilmesi gerekmektedir.

Turist rehberliği mesleği ve bu mesleğin yerine getirilmesinde görev alan rehberler turizm sektörü açısından büyük önem taşımaktadırlar. Dolayısıyla rehberlerin iş doyumunu, motivasyonlarını ve performanslarını arttırmak sektörün geleceği için önem taşımaktadır. Bu nedenle iş doyumunu,

motivasyon ve performans düzeyini yüksek tutmak amacıyla uygun stratejilerinin geliştirilmesi ya da araçların kullanılması, rehberlerin ihtiyaçlarının dikkate alınması, uygulanan stratejilerin ya da kullanılan araçların rehberler üzerindeki etkilerinin sürekli izlenmesi ve gerektiğinde yeni stratejilerin ve araçlarının uygulanmaya konması önem taşımaktadır. Ayrıca bundan sonra yapılacak çalışmalar için daha çok rehberlere ulaşılması, sadece acentalara bağlı çalışan rehberlerin değil aynı zamanda da serbest çalışan rehberlerin de iş doyumunu, motivasyon ve performans düzeyini etkileyen araçların belirlenmesi önerilebilir.

Sonuç olarak; rehberlik mesleğinin ikinci bir iş olarak algılanmasının önüne geçilmeli ve rehberliğin bir meslek olarak tanınmasını ve mesleki sorunları giderecek bir Profesyonel Turist Rehberleri Meslek ve Meslek Örgütlenmesi yasasının çıkarılması öncelikle yapılması gerekenler arasında yer almaktadır. Meslek yasasının hayata geçirilmesi ile rehberlik mesleğinin önündeki sorunlar giderilmeli ve mesleğin işleyişi düzenlenmelidir. Böylece mesleğinin etkin ve saygın bir yapıya kavuşması sağlanmalıdır. Ayrıca turist rehberliği mesleğinin sürekli ve verimli bir biçimde gelişmesini sağlamak amacıyla gerekli temel eğitimlerin ve hizmetiçi eğitimlerinin verilmesi ve bunların sürekliliğinin sağlanması gerekmektedir. Tüm bunların yerine getirilmesi amacıyla konuyla ilgili tüm kamu kurum ve kuruluşları ortaklaşa çalışması, meslek kuruluşları arasında gerekli işbirliği ve koordinasyon sağlanarak turist rehberlerinin ortak sorunlarının saptanması, çözüm önerilerinin oluşturulması ve en kısa sürede uygulamaya konulması gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- Acar, Elvan. (2007). Uzmanlık Alanında Çalışmanın İş Doyumuna Etkisi. *Paradoks, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, Yıl: 3 (2), Web: <http://www.paradoks.org> adresinden 21.06.2007'de alınmıştır.
- Ahipaşaoğlu, H. Suavi. (2001). *Turizmde Rehberlik*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Ahipaşaoğlu, H. Suavi. (2006). *Turizmde Rehberlik*. II. Basım. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Ahipaşaoğlu, Suavi. (2002), Türkiye'de Turist Rehberliği Eğitiminin Rehber Gereksinimine Uygun Olarak Planlanması, *Turizm Eğitimi Konferansı–Workshop (11-13 Aralık 2002) Bildiriler Kitabı*, Ankara: Turizm Bakanlığı, Turizm Eğitim Genel Müdürlüğü, 221-233.
- Akbaba, Atilla, Pınar Özdemir Meriç ve İge Pınar Tavmergen. (2000). *Konaklama İşletmelerinde Performans Değerleme ve İzmir İlinde Bir Uygulama*. Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Hafta Sonu Semineri VII, (24-26 Kasım 2000), Nevşehir, 51-63.
- Akçadağ, Sibel ve Ekrem Özdemir. (2005). İnsan Kaynakları Kapsamında 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde İş Tatmini: İstanbul'da Yapılan Ampirik Bir Çalışma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10 (2), 167-193.
- Akıncı, Zeki. (2002). Turizm Sektöründe İşgörenin İş Tatminini Etkileyen Faktörler: 5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Akdeniz Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı: 4, 1-26.
- Aksu, A. Akın and Aylin Aktaş. (2005). Job Satisfaction of Managers in Tourism: Cases in the Antalya Region of Turkey. *Managerial Auditing Journal*, 20 (5), 479-488.
- Altay, Hüseyin. (2005). Örgüt Kültürü, Tikici, M. (Editör). *Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler*. Ankara: Nobel Yayın, ss. 204-221.
- Altuğ, Duygu. (1997). *Örgütsel Davranış: Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı İçinde*. Ankara: Haberal Eğitim Vakfı Yayınları.
- Altunışık, Remzi, Recai Coşkun, Serkan Bayraktaroğlu ve Engin Yıldırım. (2004). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı*. 3. Baskı. İstanbul: Avcı Ofset.

- Ap, John and Kevin. K. F. Wong. (2001). Case Study on Tour Guiding: Professionalism, Issues and Problems. *Tourism Management*, 22 (5), 551-563.
- Arıkan, Rauf. (2000). *Araştırma Teknikleri ve Rapor Yazma*. 3. Baskı. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Atılğan, Eda, Ebru Tarcan ve A. Akın Aksu. (2000). *Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Personel Motivasyonunun Önemi: Antalya Yöresinde Bir Araştırma*. Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi, Hafta Sonu Seminerleri VII, (24-26 Kasım 2000), Nevşehir, 314-330.
- Avcı, Turgay ve Osman M. Karatepe. (2000). *İşletmenin Sınır Birimlerinde Çalışan İşgörenlerin İş Tatmini: Ampirik Bir Değerlendirme*. Erciyes Üniversitesi 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi (25-27 Mayıs 2000) Bildiriler Kitabı, Nevşehir, 543-571.
- Avcıkurt, Cevdet ve Yunus Arslan. (1999). Konaklama İşletmelerinde Yorgunluk Faktörünün İşgücü Verimliliğine Etkisi. *Standard Dergisi*, Sayı: 452, Ağustos, TSE Yayınları, 48-54.
- Avcıkurt, Cevdet. (2005). *Turizmde Tanıtma ve Satış Geliştirme*. 2. Baskı. İstanbul: Değişim Yayınları.
- Avcıkurt, Cevdet. (2009). *Turizm Sosyolojisi: Genel ve Yapısal Yaklaşım*. 3. Baskı, Ankara Detay Yayıncılık.
- Avşaroğlu, Selahattin, M. Engin Deniz ve Ali Kahraman. (2005). Teknik Öğretmenlerde Yaşam Doyumu, İş Doyumu ve Mesleki Tükenmişlik. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2005 (14), 115-129.
- Aytaç, Serpil. Çalışanların İşlerine İlişkin Duygularının Stres Tepkileri Üzerindeki Etkisi, 834-851. Web: <http://iibf.kou.edu.tr/ceko/armaganlar/tokerdereli/39.pdf> 10.07.2007'de alınmıştır.
- Bakan, İsmail ve Hakan Kelleroğlu. (2003). Performans Değerlendirmenin Etkinleştirilmesi Yönünde Çalışanların Düşünceleri: Tutumlar, Beklentiler ve Sonuçlar Konusunda Bir Alan Araştırması. *Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F. Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10 (2), 75-97.
- Bakan, İsmail ve Tuba Büyükmeşe. (2004). Çalışanların İş Güvencesi ve Genel İş Davranışları İlişkisi: Bir Alan Çalışması. *Ege Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı: 23, Temmuz-Aralık, 35-59.
- Bakan, İsmail ve Tuba Büyükmeşe. (2005). Katılımcı Karar Verme: Çalışanlar Hangi Düzeyde Kararlara Katılmak İsterler. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 7 (2), 23-48.

- Bakan, İsmail ve Tuba Büyükmeşe. (2008). Katılımcı Karar Verme: Kararlara Katılım Konusunda Çalışanların Düşüncesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13 (1), 29-56.
- Balçık, Bahattin. (2002). *İşletme Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın.
- Barutçugil, İsmet. (2002). *Performans Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Barutçugil, İsmet. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetim*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Baş, Türker. (2002). Öğretim Üyelerinin İş Tatmin Profillerinin Belirlenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 17 (2), 19-37.
- Baş, Türker. (2006). *Anket: Anket Nasıl Hazırlanır? Uygulanır? Değerlendirilir?* 4. Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Başaran, İ. Ethem. (1991). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Batman, Orhan, Ömer Lütfü Met ve Mehmet Abay. (2007). Otel İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Motivasyon Sorunlarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Üçüncü Sektör Kooperatifçilik*, 42 (2), 1-12.
- Batman, Orhan, Recep Yıldırğan ve Nihat Demirtaş. (2000). *Turist Rehberliği*. Adapazarı: Değişim Yayınları.
- Batman, Orhan. (2003). Türkiye’de Profesyonel Turist Rehberlerinin Mesleki Sorunlarına Yönelik Bir Araştırma. *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2003/2, Adapazarı: Değişim Yayınları, 115-132.
- Batmaz, Şeyma. (2002). Örgütlerde Motivasyonun Önemi ve Başarıya Etkisi. *Standard Dergisi*, Sayı: 45, 45-48.
- Bayram, Nuran. (2004). *Sosyal Bilimlerde SPSS İle Veri Analizi*, Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Baysal, Ayşe Can ve Mahmut Paksoy. (1999). Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli. *İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Dergisi*, 28 (1), 7-15.
- Baysal, Ayşe Can. (1993). *Çalışma Yaşamında İnsan*. İstanbul: Avcıol Basım Yayın.
- Beck, Robert C. (2000). *Motivation; Theories and Principles*. 4th Edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Benligiray, Serap. (2003). *Ücret Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi. İ.İ.B.F. Yayını.

- Bernal, Javier Garcia, Ana Gargallo-Castel, Mercedes Marzo-Navarro and Pilar Rivera-Torres. (2005). Job Satisfaction: Emprical Evidence of Gender Differences. *Women in Management Review*, 20 (4), 279-288.
- Berry, L. M. (1997). *Psychology at Work*. San Francisco: McGraw Hill.
- Bingöl, D. ve A. Naktiyok. (2001). *Yönetici Akademisyenlerin Temel Stres Kaynakları ve Stresle Mücadele Teknikleri*. 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, Yayın No: 10, 323-335.
- Bingöl, Dursun. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 5. Basım. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Birdir, Kemal. (2000). *Otel Çalışanlarını Motive Eden Faktörler: Bir Alan Araştırması ve Sonuçları*. Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi, Hafta Sonu Seminerleri VII, Nevşehir, 68-78.
- Bolat, Tamer, Oya Aytemiz Seyman, Oya İnci Bolat, Barış Erdem. (2008). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Boyacı, Cemil. (1992). *Antalya Bölgesinde Faaliyet Gösteren Turistik İşletmelerde Yönetim Düzeyinde Çalışan Personele, İşe, İşletmeye ve Sektöre İlişkin Motivasyon Seviyesi Ölçme Çalışması*. III. Ulusal Turizm Kongresi (25-27 Kasım 1992), 16-29.
- Boylu, Yasin ve Alptekin Sökmen. (2002). Sınır Birim İşgörenlerin Performans Değerlendirme Kriterlerine Bakışı: Ankara'daki Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2 (2), 167-182.
- Bozkurt, Öznur ve İlhan Bozkurt. (2008). İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (1), 1-18.
- Brief, Arthur. P. (1998). *Attitudes in and Around Organizations*. Thousands Oaks: Sage.
- Budak, Gülay ve Olca Sürgevil. (2005). Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 20 (2), 95-108.
- Byars, Lloyd L. and Leslie W. Rue. (2000). *Human Resource Management*. 6th Edition. USA: McGraw Hill Inc.
- Carmeli, Abraham and Anat Freund. (2004). Work Commitment, Job Satisfaction and Job Performance: An Emprical Investigation. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 7 (3), 289-309.

- Can, Halil. (1997). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Ceylan Adnan ve Yıldırım Hüseyin Ulutürk. (2006). Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7 (1), 48-58.
- Chen, Li Yueh. (2004). Examining the Effect of Organizational Culture and Leadership Behaviors on Organizational Commitment, Job Satisfaction and Job Performans at Small and Middle-Sized Firms in Taiwan. *Journal of American Academy of Business*, 5 (1/2), 432-438.
- Chen, Ling-Hsiu. (2008). Job Satisfaction Among Information System (IS) Personel. *Computer in Human Behavior*, 24 (1), 105-118.
- Chen, Yi-Jen. (2007). Relationships Among Service Orientation, Job Satisfaction and Organizational Commitment in the International Tourist Hotel Industry. *Journal of American Academy of Business*, 11 (2), 71-82.
- Cherrington, David J. (1991). Need Theories of Motivation. In Richard M. Steers and Lyman W. Porter (Eds.). *Motivation and Work Behavior*. 5th Edition. (p. 31-44). New York: McGraw Hill Inc.
- Chitiris, Leonidas. (1988). Herzberg's Proposals and Their Applicability to the Hotel Indusry. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 12 (1), 67-79.
- Cho, Seonghee and Misty M. Johanson. (2008). Organizational Citizenship Behavior and Employee Performance: A Moderating Effect of Work Status in Restaurant Employees. *Journal of Hospitality and Tourism Research*; 32 (3), 307-326.
- Cohen, Erik. H., Maurice Ifergan, and Eynath Cohen. (2002). A New Paradigm in Guiding-The Matric as a Role Model. *Annals of Tourism Research*, 29 (4), 919-932.
- Coleman, Garry D., Bill Stetar and Joe Costa. (2004). The Measure of Performance. *Industrial Engineer*, 36 (11), 40-44.
- Cook, John D., Susan J. Hepworth, Toby D. Wall and Peter B. Warr. (1981). *The Experience of Work: A Conpendium and Review of 249 Measures and Their Use*. London: Academic Pres Inc.
- Cox, Annette. (2000). The Importance of Employee Participation in Determining Pay System Effectiveness. *International Journal of Management Reviews*, 2 (4), 357-375.

- Cranny, Charles J., Patricia Cain Smith and Eugene F. Stone. (1992). *Job Satisfaction: How People Feel about Their Jobs and How It Affects Their Performance: How People Feel about Their Jobs and How It Affects Their Performance*. New York: Lexington Books.
- Crompton, John L. (2003). Adapting Herzberg: A Conceptualization of the Effects of Hygiene and Motivator Attributes on Perceptions of Event Quality. *Journal of Travel Research*, 41 (3), 305-310.
- Cüceloğlu, Doğan. (1991). *İnsan ve Davranışı*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Çabuk, Zeliha Emeksiz. (2007). *İşletmelerde Uygulanan Kariyer Planlamasının İşgören Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Çakır, Özlem. (2001). *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Çarıkçı, İlker H. (2000). Çalışanların İş Tatminlerini Etkileyen Kişisel Özellikler: Süpermarket Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5 (2), 155-168.
- Çarıkçı, İlker H. ve Aygen Oksay. (2004). Örgütsel Yapı ve Meslek Farklılıklarının İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Hastane Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9 (2), 157-172.
- Çekmecelioğlu, Hülya Gündüz. (2005). Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma. *Cumhuriyet Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6 (2), 23-39.
- Çekmecelioğlu, Hülya. (2006). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma, "İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi. 8 (2), Web: <http://www.isgucdergi.org> adresinden, 10.07.2007'de alınmıştır.
- Çeltek, Evrim (2004). Motivasyon Yönetimi, "İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi. 6 (1), Web: <http://www.isgucdergi.org> adresinden, 10.07.2007'de alınmıştır.
- Çeşmeci, Nihat. (2003). *Türkiye'de Paket Turların Yönetiminde Turist Rehberlerinin Fonksiyonu: Yönetimsel Rollerin Tespiti, Sorunlar ve Çözüm Önerileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Çetin, Münevver Ölçüm. (2004a). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*. Ankara: Nobel Yayın.

- Çetin, Münevver Ölçüm. (2004b). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın.
- Çetinkanat, Canan. (2000). *Örgütlerde GÜdülenme ve İş Doyumu*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Çimat, Ali ve Ozan Bahar. (2003). Turizm Sektörünün Türkiye Ekonomisi İçindeki Yeri ve Önemi Üzerine Bir Değerlendirme. *Akdeniz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6, 1-18.
- Çirmin, Hüseyin. (1995). *Turizm ve Turist Rehberliğinin ABC'si*. Antalya: Akdeniz Kitabevi.
- Çolakoğlu, Ülker. (2000). *Çalışma Hayatının Kalitesinin İyileştirilmesi: Seyahat Acentalarına Yönelik Bir Uygulama*, Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi. Hafta Sonu Seminerleri VII, Nevşehir, 38-51.
- Çöl, Güner. (2004). Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi. "İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi. 6 (2), Web: <http://www.isgucdergi.org> adresinden, 10.10.2007'de alınmıştır.
- Çöl, Güner. (2008). Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (1), 35-46.
- Dahles, Heidi. (2002). The Politics of Tour Guiding Image Management in Indonesia. *Annals of Tourism Research*, 29 (3), 783-800.
- Davis, Grace. (2004). Job Satisfaction Survey Among Employees in Small Business. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11 (4), 495-503.
- Davis, Keith. (1981). *Organizational Behavior*. 6th Edition. USA: McGraw Hill Inc.
- Davis, Keith. (1988). *İşletmede İnsan Davranışı: Örgütsel Davranış*. (Çev: K. Tosun), İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını. Yayın No. 199.
- Değirmencioğlu, Özdal ve Suavi Ahipaşaoğlu. (2003). *Anadolu'da Turizm Rehberliği Temel Bilgileri*. 4. Baskı. Ankara: Gazi Kitabevi (Fersa Maatbacılık).
- Değirmencioğlu, Özdal. (2003). Rehberlik Mesleğinin Dünü, Bugünü ve Meslek Yasası. *Rehber Dünyası*, Kasım: 34, TUREB Yayınları, 20-23.
- Demir, Fevzi. (1999). *İş Güvencesi*. 2. Baskı. İzmir: Barış Yayınları.

- Demircan, Mürşidin. (2007). *Vergi Hukuku Açısından Profesyonel Turist Rehberliği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Demirkol, Şehnaz ve İlkur Ekmekçi. (2005). *Paket Turların Sürdürülebilirliğinde Turist Rehberlerine Etik Bir Bakış*. Sakarya Üniversitesi İ.İ.B.F. Turizm İşletmeciliği Bölümü IV. Geleneksel Turizm Paneli (22 Nisan 2005-Panel Bildirileri), 59-83.
- Deniz, Mehmet. (2005). Bir Tutum Çeşidi Olarak İş Tatmini. Tikici, M (Editör). *Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler*. Ankara: Nobel Yayın. ss. 293-337.
- Deniz, Mehmet. (2005). İşletme Yönetiminde Motivasyon. Tikici, M (Editör). *Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler*. Ankara: Nobel Yayın. ss. 126-170.
- DFH (Direct-From-Home Network Inc.). (2005). *İş Memnuniyeti*. Web: <http://www.dfhnet.com/info/view3.asp?InfoID=598&InfoSectionID=26>, adresinden 21.06.2007'de alınmıştır.
- Dhanasarnslip, Pennapha, Herbert Johnson and Sirion Chaipoopirutana. (2006). An Investigation of Work Values and Resulting Job Satisfaction in Relation to Two Work Roles in Thailand. *The Business Review*, 5 (1), 161-170.
- Diaz, Patricia E. and Jonghee Park. (1992). The Impact of Isolation on Hospitality Employees' Job Satisfaction and Job Performance. *Journal of Hospitality&Tourism Research*, 15 (3), 41-49.
- Dienhart, John R. and Mary B. Gregoire. (1993). Job Satisfaction, Job Involvement, Job Security and Customer Focus of Quick-Service Restaurant Employees. *Journal of Hospitality&Tourism Research*, 16 (2), 29-43.
- Doğan, Binali. (2007). *Örgüt Kültürü*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Doğan, Hasan Zafer ve Hacer Harlak. (1991). *Turizm İşletmelerinde İş Doyumunu Etkileyen Etmenler*. 3. Ergonomi Kongresi, MPM Yayını, No: 441, 147-158.
- Doğan, Hasan Zafer ve Ülker Çavdar. (1991). *Turizm İşletmelerinde İşgörenlerin Turistlere Yönelik Tutumlarının İş Davranışlarına Etkisi*. 3. Ergonomi Kongresi, MPM Yayını, No: 441, 169-180.
- Doğan, Hulusi. (2005). İşgörenlerde İş Tatminiyle İlişkilendirilmiş Stres ve Prosedürel Adalet Algılamaları Analizi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 10 (1), 301-312.

- Dolen, Willemijn van. Ko de Ruyter and Jos Lemmink. (2004). An Emprical Assesment of the Influence of Customer Emotions and Contact Employee Performance on Encounter and Relationship Satisfaction. *Journal of Business Research*, 57 (4), 437-444.
- Dönmez, Beril ve Kemal Birdir. (2007). *Türkiye Genelinde Faaliyet Gösteren Seyahat Acentalarında Çalışan Personelin İş Doyumunun Ölçülmesi*. Çeşme Ulusal Turizm Sempozyumu (21-23 Kasım 2007) Bildiriler Kitabı, Çeşme: İzmir, 503-513.
- Dönmez, Dilek. (2008). *Paydaş Teorisi Çerçevesinde Otel İşletmelerinin Seyahat Acentaları İle İlişkileri Bu İlişkileri Yönetmede İzlenen Stratejiler ve Otel İşletmelerinin Performansı Arasındaki İlişkiler ve Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ducharme, Lori J. and Jack K. Martin. (2000). Unrewarding Work, Coworker Support and Job Satisfaction. *Work and Occupations*, 27 (2), 223-243.
- Dunn, J.D. and Elvis C. Stephens. (1972). *Management of Personnel Manpower Management and Organizational Behavior*. USA: Mc Graw Hill Inc.
- Dündar, Süleyman, Hatice Öztutku ve Fatih Taşpınar. (2007). İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İşgörenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir İnceleme. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2007 (2), 105-119.
- Dyer, William G. (1956). A Comprasion of Families of High and Low Job Satisfaction. *Marriage and Family Living*, 18 (1), 57-60.
- Edvardsson, Bo and Gustavsson, Bengt Ove. (2003). Quality in The Work Environment: A Prerequisite for Success in New Service Development. *Managing Service Quality*, 13 (2), 148-163.
- Ehtiyar, Rüya. (1995). *Otel İşletmelerinde Çalışan Personelin İş Tatmini ve Verimliliğin Bir Göstergesi Olan İşgören Devir Hızı İle İlişkisinin Değerlendirilmesine Yönelik Antalya Yöresindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Araştırmalı Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Ehtiyar, Rüya. (1996). Otel İşletmelerinde Çalışan Personelin İş Tatmini ve Antalya Yöresinde Yapılan Bir Araştırma. *Verimlilik Dergisi*, Sayı: 4, MPM Yayınları.
- Emir, Oktay ve Ahmet Baytok. (2004). *Otel İşletmelerinde İşgören Tatmini ve Afyon'da Yerleşik Yıldızlı Oteller Örneği*. I. Balıkesir Ulusal Turizm Kongresi (15-16 Nisan 2004) Bildiriler Kitabı. Balıkesir, 251-267.

- Erdem, Barış. (2007). *İşletmelerde Bir Performans Yönetimi Aracı Olarak Kıyaslama Tekniğinden Yararlanma: Konaklama İşletmelerinde Kat Hizmetlerine Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Erdil, Oya, Halit Keskin, Salih Zeki İmamoğlu ve Serhat Erat. (2004). Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5 (1), 17-26.
- Erdil, Oya, Lütfi Hak Alpkan ve Levent Biber. (2004). İnsan Kaynakları Uygulamalarıyla Örgütsel Performans Arasındaki İlişkileri Araştırmaya Yönelik Bir İnceleme. *Dokuz Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F Dergisi*, 19 (2), 101-122.
- Erdoğan, İlhan. (1994). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Erdoğan, İlhan. (1996). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, Duygu. (2007). *Örgütsel Hizmet Odaklılığın İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Eren, Erol (1998). *Örgütsel Davranış ve Örgüt Psikolojisi*. 5. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, Erol. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. 8. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- Ergin, Canan. (1997). Bir İş Doyumu Ölçümü Olarak "İş Betimlemesi Ölçeği": Uyarlama, Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışması. *Türk Psikoloji Dergisi*, 12 (39), 25-39.
- Ergül, Hüseyin Fazlı. (2005). Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (14), 67-79, Web: www.e-sosder.com adresinden 21.06.2007'de alınmıştır.
- Ertürk, Mümin. (2000). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. 3. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- Fields, Dail L. and Terry C. Blum. (1997). Employee Satisfaction in Work Groups with Different Gender Composition. *Journal of Organizational Behavior*, 18 (2), 181-196.
- Fletcher, Clive. (2004). *Appraisal and Feedback: Making Performance Review Work*. 3rd Edition. London: CIPD Publishing.

- Freeman, R. B. (1978). Job Satisfaction as an Economic Variable. *The American Economic Review*, 68 (2), 135-141.
- Friday, Shawnta S. and Earnest Friday. (2003). Radioethnic Perceptions of Job Characteristics and Job Satisfaction. *Journal of Management Development*, 22 (5), 426-442.
- Furnham, Adrian, K.V. Petrides, Chris J. Jackson and Tim Cotter. (2002). Do Personality Factors Predict Job Satisfaction? *Personality and Individual Differences*, 33 (8), 1325-1342.
- Gagne, Marylene and Edward L. Deci. (2005). Self-Determination Theory and Work Motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26 (4), 331-362.
- Garg, Pooja and Renu Rastogi. (2006). New Model of Job Design: Motivating Employees' Performance. *Journal of Management Development*, 25 (6), 572-587.
- Gavcar, Erdoğan, Zeki Atıl Bulut ve Kemal Engin. (2006). Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Performans Değerleme Sistemleri ve Uygulama Alanları: Muğla İli Örneği. *Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F. Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13 (2), 31-45.
- Genç, Ömer. (1992). *Rehberlik Eğitime Eleştirel Bir Yaklaşım*. Turizm Eğitimi Konferansı-Workshop (09-11 Aralık 1992) Bildiriler Kitabı, Ankara: Turizm Bakanlığı, Turizm Eğitim Genel Müdürlüğü, 215-217.
- Ghiselli, Richard F., Joseph M. La Lopa and Billy Bai. (2001). Job Satisfaction, Life Satisfaction and Turnover Intent: Among Food Service Managers. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42 (2), 28-37.
- Gliddon, David G. (2004). Effective Performance Management Systems: Current Criticisms and New Ideas for Employee Evaluation. *Performance Improvement*, 43 (9), 27-34.
- Govindarajulu, Nalini and Bonnie F. Daily. (2004). Motivating Employees for Environmental Improvement. *Industrial Management & Data Systems*, 104 (4), 364-372.
- Gök, Sibel. (2009). Örgüt İkliminin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*. 6 (2). Web: <http://www.insanbilimleri.com/> adresinden, 13.07.2010'da alınmıştır.
- Görmüş, Ayhan. (2004). İş Güvencesi. "*İş, Güç*" *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 6 (1), Web: <http://www.isgucdergi.org> adresinden, 21.06.2007'de alınmıştır.

- Graham, Michael W. and Philip E. Messner. (1998). Principles and Job Satisfaction. *International Journal of Educational Management*, 15 (2), 196-202.
- Green, Thad B. and Raymond T. Butkus. (1999). *Motivation, Beliefs and Organizational Transformation*. London: Quorum Books.
- Greenberg, Jerald and Robert A. Baron. (1997). *Behavior in Organizations*. 6th Edition. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Griffin, Mark, A., Malcolm G. Patterson and Michael A. West. (2001). Job Satisfaction and Teamwork: The Role of Supervisor Support. *Journal of Organizational Behavior*, 22 (5), 537-550.
- Groot, Wim. (1999). Job Satisfaction of Older Workers. *International Journal of Manpower*, 20 (6), 343-360.
- Grote, Dick. (2002). *The Performance Appraisal Question and Answer Book: A Survival Guide for Managers*. New York: American Mgmt Assn.
- Güçlü, Hatice. (2006). *Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Gül, Hasan. (2007). İş Stresi, Örgütsel Sağlık ve Performans Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Araştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7 (13), 318-332.
- Gülнар, Birol. (2007). *Örgütlerde İletişim ve İş Doyumu*. İstanbul: Literatürk Yayınları.
- Gümüştekin, Gülten Eren ve A. Bircan Öztemiz. (2005). Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkileşimi. *Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14 (1), 271-288.
- Günbayı, İlhan. (2000). *Örgütlerde İş Doyumu ve Güdüleme*. Ankara: Özen Yayıncılık.
- Gündüz, Serhan. (2002). *Turist Rehberliği Eğitimi ve Üniversitelerle Turizm Bakanlığı Arasındaki Koordinasyona Yönelik Bir Model Önerisi*. Turizm Eğitimi Konferansı–Workshop (11-13 Aralık 2002) Bildiriler Kitabı, Ankara: Turizm Bakanlığı, Turizm Eğitim Genel Müdürlüğü, 243-256.
- Güven, Mehmet, İsmail Bakan ve Salih Yeşil. (2005). Çalışanların İş Ve Ücret Tatmini Boyutlarıyla Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 12 (1), 127-152.
- Güven, Mehmet. (2005). Davranış Düzlemi Sosyal Statü ve Roller, Tikici, M. (Editör). *Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler*. Ankara: Nobel Yayın. ss. 56-86.

- 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.
- Hacıoğlu, Necdet, Ahmet Köroğlu ve Özlem Köroğlu. (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. (2000). *Seyahat Acentacılığı ve Tur Operatörlüğü*. Bursa: Vipaş Yayınları.
- Hacıoğlu, Necdet. (2000). *Turizm Pazarlaması*. 4. Baskı. Bursa: Vipaş Yayınları.
- Hacıoğlu, Necdet. (2008). *Türkiye'de Profesyonel Turist Rehberliği Eğitimine Yeni Bir Yaklaşım*. III. Balıkesir Ulusal Turizm Kongresi (17-19 Nisan 2008) Bildiriler Kitabı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 244-247.
- Hackman, J. Richard and Greg R. Oldham. (1980). *Work Redesign*. USA: Addison-Wesley Publishing Company.
- Hackman, J. Richard. (1977). Is Job Enrichment Just a Fad? In S. Richard Hackman, Edward E. Lawler III and Lyman W. Porter (Eds.). *Perspectives on Behavior in Organizations*. (p. 263-273). New York: McGraw Hill Inc.
- Hampton, David R., Charles E. Summer and Ross A. Webber. (1968). *Organizational Behavior and the Practice of Management*. USA: Scott, Foresman and Company.
- Hançer, Murat and R. Thomas George. (2003). Job Satisfaction of Restaurant Employees: An Empirical Investigation Using The Minnesota Satisfaction Questionnaire. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 27 (1), 85-100.
- Hançer, Murat. (2001), *An Analysis of Psychological Empowerment and Job Satisfaction for Restaurant Employees*, Dissertation, The Ohio State University, Culumbus, Ohio.
- Hays, Julie M. and Arthur W. Hill. (2001). A Preliminary Investigation of the Relationships Between Employee Motivation/Vision, Service Learning and Perceived Service Quality. *Journal of Operations Management*, 19 (3), 335–349.

- Hans, Ken. (2005). Management and Motivation. *Wood Diges*, 36 (8), 8-9.
- Helvacı, Mehmet Akif. (2002). Performans Yönetim Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35 (1-2), 155-170.
- Hirschfeld, Robert R. (2000). Does Revising the Intrinsic and Extrinsic Subscales of the Minnesota Satisfaction Questionnaire Short Form Make a Difference? *Educational and Psychological Measurement*, 60 (2), 255-270.
- Hochwarter, Wayne A., Gerald R. Ferris and Pamela L. Perrewe. (2001). A Note on the Nonlinearity of the Age – Job Satisfaction Relationship. *Journal of Applied Social Psychology*, 31 (6), 1223-1237.
- Holloway, J. C. (1981). The guided tour: A sociological approach. *Annals of Tourism Research*, 8 (3), 377-401.
- Hussain Kashif, Abdulrahim Khan and Ali Bavik. (2003). The Effects of Job Performance on Frontline Employees' Job Satisfaction and Quitting Intent: The Case of Hotels in Turkish Republic of Northern Cyprus. *Doğu Akdeniz Üniversitesi Turizm Araştırmaları Dergisi*, 4 (1-2), 83-94.
- Hwang, Ing-San and Der-Jang Chi. (2005). Relationships Among Internal Marketing, Employee Job Satisfaction and International Hotel Performance: An Empirical Study. *International Journal of Management*, 22 (2), 285-293.
- Hwang, Ing-San and Jyh-Huei Kuo. (2006). Effects of Job Satisfaction and Perceived Alternative Employment Opportunities on Turnover Intention: An Examination of Public Sector Organizations. *Journal of American Academy of Business*, 8 (2), 254-259.
- Ivancevich, John M. (1998). *Human Resource Management*. 7th. Edition. New York: McGraw Hill Inc.
- Iverson, D. Reed and Maguire Chirstin. (2000). The Relationship Between Job and Life Satisfaction. *Human Relations*, 53 (6), 807-839.
- İbicioğlu, Hasan. (2000). Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri. *Dokuz Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 15 (1), 13-22.
- İmamoğlu, Salih Zeki, Halit Keskin ve Serhat Erat. (2004). Ücret, Kariyer ve Yaratıcılık İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. *Celal Bayar Üniversitesi, İ. İ. B. F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 11 (1), 167-176.
- İnce, Mehmet ve Hasan Gül. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Çizgi Kitabevi.

- İncir, Gülten. (1990). *Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme*: Ankara: MPM Yayınları.
- İşcan, Ö. Faruk ve M. Kürşat Timuroğlu. (2007). Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 21 (1), 119-135.
- Janson, Philip and Jack K. Martin. (1982). Job Satisfaction and Age: A Test of Two Views. *Social Forces*, 60 (4), 1089-1102.
- Jöreskog, Karl and Dag Sörbom. (1993). *LISREL 8: Structural Equation Modeling with the SIMPLIS Command Language*, Amecica: Scientific Software International Inc.
- Jöreskog, Karl and Dag Sörbom. (2001). *LISREL 8: User's Reference Guide*, America: Scientific Software International Inc.
- Kalleberg, Arne L. (1977). Work Values and Job Rewards: A Theory of Job Satisfaction. *American Sociological Review*, 42 (1), 124-143.
- Kalleberg, Arne L. and Karyn A. Loscocco. (1983). Aging, Values and Rewards: Explaining Age Differences in Job Satisfaction. *American Sociological Review*, 48 (1), 78-90.
- Kantarıcı, Kemal. (1997). *Otel İşletmelerinde İş Tatminin Ölçülmesi ve İşgören Performansına Etkileri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Kapız, Serap Özen. (2001). İşin Değişen Anlamı ve Birey Yaşamında Önemi. "İş, Güç" *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 3 (2), Web: <http://www.isgucdergi.org> adresinden, 21.06.2007'de alınmıştır.
- Kaplan, Mehmet. (2007). *Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Karabulut, Tahsin, Ömer Faruk Okka ve Halis Başel. (2006). Bireysel Performansa Dayalı Ücret Ve Verimlilik İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Örnek Uygulama. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 11, 104-118.
- Karaçal, İlhan ve Nihat Demirtaş. (2002). *4702 Sayılı Yasa Uygulamalarının Turizm Rehberliği Eğitimine Etkisi*. Turizm Eğitimi Konferansı–Workshop (11-13 Aralık 2002) Bildiriler Kitabı, Ankara: Turizm Bakanlığı, Turizm Eğitim Genel Müdürlüğü, 173-184.
- Karadağ, Engin, Arif Başaran ve Tuğba Korkmaz. (2009). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Algıladıkları Liderlik Biçimleri İle İş Doyumları Arasındaki İlişki. *Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12 (21), 32-45.

- Karadal, Himmet. (2001). İş Stresi Düzeyi ile İş Tatmini İlişkisinin Analizi: Bolu Emniyet Müdürlüğü'nde Bir Araştırma. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2 (3), 82-97.
- Karahan, Kasım. (2001). İşletmelerde Satış Gücü Devir Hızını ve Yüksek Olma Nedenlerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Pazarlama Dünyası*, Yıl:15, Sayı: 89, Eylül-Ekim.
- Karakaya, Abdullah ve Ferda Alper Ay. (2007). Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 31 (1), 55-67.
- Karatepe, Osman M., and Orhan Uludağ. (2008). Role Stress, Burnout and Their Effects on Frontline Hotel Employees' Job Performance: Evidence from Northern Cyprus. *International Journal of Tourism Research*, 10 (2), 111-126.
- Karatepe, Osman M., Orhan Uludağ, İsmet Menevis, Lejla Hadzic Mehmadagic and Lulu Baddar. (2006). The Effects of Selected Individual Characteristics on Frontline Employee Performance and Job Satisfaction. *Tourism Management*, 27 (4), 547-560.
- Karatepe, Selma. (2005a). Örgütsel İletişim. Tikici, M. (Editör). *Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler*. Ankara: Nobel Yayın. ss. 222-252.
- Karatepe, Selma. (2005b). *Örgütlerde İletişim-Güdüleme İlişkisi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Kaya, Nihat ve Seçil Selçuk. (2007). Bireysel Başarı Güdüsü Organizasyonel Bağlılığı Nasıl Etkiler? *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8 (2), 175-190.
- Kaynak, Tuğray. (1990). *Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi*. 2. Baskı. İstanbul: Alfa Basım.
- Keser, Aşkın. (2004). Çalışma-Birey İlişkisi ve Çalışmanın Bireyin Yaşamında Yeri. "İş, Güç" *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 6 (2), Web: <http://www.isgucdergi.org/index.php?cilt=6&sayi=2&year=2004> adresinden 21. 06. 2007' de alınmıştır.
- Keser, Aşkın. (2005). The Relationship Between Job and Life Satisfaction in Automobile Sector Employees in Bursa-Turkey. "İş, Güç" *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 7 (2), 52-63, Web: <http://www.isgucdergi.org> adresinden, 05.07.2007'de alınmıştır.
- Keser, Aşkın. (2005a). The Relationship Between Job and Life Satisfaction in Automobile Sector Employees in Bursa Turkey. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 7 (2), Haziran, 52-63.
- Keser, Aşkın. (2006a). *Çalışma Yaşamında Motivasyon*. İstanbul: Alfa Aktüel Yayınları.

- Keser, Aşkın. (2005c). İş Doyumu ve Yaşam Doyumu İlişkisi: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama. *Çalışma ve Toplum Dergisi*, 4 (7), 77-96, Web: <http://www.calismatoplum.org/sayi7/makale4.pdf> adresinden 30.10.2007'de alınmıştır.
- Keser, Aşkın. (2006b). Çağrı Merkezi Çalışanlarında İş Yükü Düzeyi ile İş Doyumu İlişkisinin Araştırılması. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11 (1), 100-119.
- Keskin, Gülümser ve Abdullah Karaman. (2002). Toplu Taşımacılık Hizmetlerinde Çalışanların İş Tatminleri. *Pazarlama Dünyası*, Ocak-Şubat, 2002-01 (19), 12-19.
- Kılınç, İzzet ve Muammer Mesci. (2008). *Otel İşletmelerinde Performans Değerlendirme Araştırmalarına Yönelik Bir İnceleme*. III. Balıkesir Ulusal Turizm Kongresi (17-19 Nisan 2008) Bildiriler Kitabı. Balıkesir, 29-32.
- Kıngır, Said ve Erkan. (2006). Performans Değerlendirme Çalışmalarına İlişkin İşgören Görüşlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 8 (1), 195-216.
- Kırel, Çiğdem. (1999). Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi. *İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Dergisi*, 28 (2), 115-136.
- Kızılırmak, İsmail ve Melahat Öneren. (1996). *Motivasyon ve Motive Edilmiş İşgörenlerin Turizm Sektöründeki Önemi*. I. Uluslar arası & VII Ulusal Turizm Kongresi (29 Kasım- 3 Aralık 1996) Bildiriler Kitabı, Kuşadası, 180-181.
- Kim, Woo Gon, Jerrold K. Leong and Yong-Ki Lee. (2005). Effect of Service Orientation on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Intention of Leaving in a Casual Dining Chain Restaurant. *Hospitality Management*, 24 (2), 171-193.
- Kitapçı, Hakan ve Sezen, Bülent. (2002). Çalışanların Tatminini Belirleyici Unsurlar Üzerine Bir Araştırma: Kariyer Süreci Örneği. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12 (1), 219-230.
- Knight, Dee K., Christy Crutsinger and HaeJung Kim. (2006). The Impact of Retail Work Experience, Career Expectation and Job Satisfaction on Retail Career Intention. *Clothing and Textiles Research Journal*, 24 (1), 1- 14.
- Knippenberg, Daan Van. (2000). Work Motivation and Performance: A Social Identity Perspective. *Applied Psychology: An International Review*, 49 (3), 357-371.

- Koçel, Tamer. (2001). *İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*. 8. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- Kömürcüoğlu, Hüseyin. (2003). Belirsizlik Ortamında İş Tatmini ve İşe Bağlılık, "İş, Güç" *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 5 (1), Web: <http://www.isgucdergi.org/index.php?cilt=6&sayi=2&year=2004> adresinden 27. 10. 2007' de alınmıştır.
- Köroğlu, Ahmet ve Özlem Güzel. (2007). *Türkiye İmajının Geliştirilmesinde Profesyonel Turist Rehberlerinin Rolünü Belirlemeye Yönelik Alman Turistler Üzerinde Bir Araştırma*. I. Ulusal Türkiye Turizmi Kongresi (07-08 Eylül 2007) Bildiriler Kitabı, Ankara: Detay Yayıncılık, 701-718.
- Köroğlu, Özlem, Seda Şahin ve Nuray Tetik. (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.
- Kuşluvan, Salih ve Nihat Çeşmeci. (2002). *Türkiye'de Turist Rehberliği Eğitiminin Sorunları ve Yeniden Yapılandırılması*. Turizm Eğitimi Konferansı-Workshop (11-13 Aralık 2002) Bildiriler Kitabı, Ankara: Turizm Bakanlığı, Turizm Eğitim Genel Müdürlüğü, 235-242.
- Kuvaas, Bard. (2006). Work Performance, Affective Commitment, and Work Motivation: The Roles of Pay Administration and Pay Levely. *Journal of Organizational Behaviour*, 27 (3), 365-385.
- Lam, Simon S. K. (1995). Quality Management and Job Satisfaction. *International Journal of Quality and Reliability Management*. 12 (4), 72-78.
- Lam, Terry and Hanqin Qlu Zhang. (2003). Job Satisfaction and Organizational Commitment in the Hong Kong Fast Food Industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15 (4), 214-220.
- Lam, Terry, Hanqin Qlu Zhang and Tom Baum. (2001a). An Investigation of Employees' Job Satisfaction: The Case of Hotels in Hong Kong. *Tourism Management*, 22 (2), 157-165.
- Lam, Terry, Tom Baum and Ray Pine. (2001b). Study of Managerial Job Satisfaction in Hong Kong's Chinese Restaurants. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13 (1), 35-42.
- Lam, Terry, Tom Baum and Ray Pine. (2003). Subjective Norms: Effects on Job Satisfaction. *Annals of Tourism Research*, 30 (1), 160-177.

- Lawler III, Edward E. (1977). Satisfaction and Behavior. In S. Richard Hackman, Edward E. Lawler III and Lyman W. Porter (Eds.). *Perspectives on Behavior in Organizations*. (p. 39-50). New York: McGraw Hill Inc.
- Lawler III, Edward E. (1994). *Motivation in Work Organizations*. 1st ed. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Leclerc, Denis and Judith N. Martin. (2004). Tour Guide Communication Competence: French, German and American Tourists' Perceptions. *International Journal of Intercultural Relations*, 28 (3-4), 181-200.
- Lee, Chang and Patrick J. Moreo. (2007). What Do Seasonal Lodging Operators Need to Know about Seasonal Workers. *Hospitality Management*, 26 (1), 148-160.
- Lee, Raymond and Wilbur, Elizabeth. R., (1985). Age, Education, Job Tenure, Salary, Job Characteristics and Job Satisfaction: A Multivariate Analysis. *Human Relations*, 38 (8), 781-791.
- Leete, Laura. (2000). Wage Equity and Employee Motivation in Nonprofit and For-Profit Organizations. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 43 (4), 423-446.
- Lindner, James R. (1998). Understanding Employee Motivation, *Journal of Extension*, 36 (3), Web: <http://www.joe.org/joe/1998june/rb3.html> adresinden 10. 08. 2008' de alınmıştır.
- Linz, Susan J. (2004). Motivating Russian Workers: Analysis of Age And Gender Differences. *Journal of Socio-Economics*, 33 (3), 261-289.
- Locke, Edwin A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. In Dunnette M.D. (Ed). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. (pp.1297-1349). Rand-McNally: Chicago.
- Loher, Brian T., Raymond A. Noe, Nancy L. Moeller and Michael P. Fitzgerald. (1985). A Meta-Analysis of the Relation of Job Characteristics to Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 70 (2), 280-289.
- London, Manuel. (2003). *Job Feedback: Giving, Seeking, and Using Feedback for Performance Improvement*. 2nd Edition. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Lund, Daulatram B. (2003). Organizational Culture and Job Satisfaction. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18 (3), 219-236.
- Luthans, Fred. (1992). *Organizational Behavior*. 6th Edition. New York: McGraw-Hill.

- Lyman W. Porter, Edward E. Lawler III and J. Richard Hackman. (1975). *Behavior in Organizations*. New York: McGraw Hill Inc.
- Mak, Brenda L. and Hy Sockel. (2001). A Confirmatory Factor Analysis of IS Employee Motivation and Retention. *Information & Management*, 38 (5), 265-276.
- Malhotra, Neeru and Avinandan Mukherjee. (2004). The Relative Influence of Organizational Commitment and Job Satisfaction on Service Quality of Customer-Contact Employees in Banking Call Centers. *The Journal of Service Marketing*, 18 (2/3), 162-174.
- Maslow, Abraham H. (1970). *Motivation and Personality*. 2nd Edition. New York: Harper&Row Publishers.
- Meyer, John P., David J. Stanley, Lynne Herscovitch, and Laryssa Topolnytsky. (2002). Affective, Continuance, And Normative Commitment To The Organization: Meta Analysis Of Antecedents, Correlates and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61 (1), 20-52.
- Miner, John B. (1992). *Industrial-Organizational Psychology*. New-York: McGraw Hill.
- Muchinsky, Paul M. (2008). *Psychology Applied to Work: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. 9th Edition. Summerfield, North Carolina: Hypergraphic Press Inc.
- Nadler, A and E. Lawler III. (1977). Motivation: A Diagnostic Approach, In S. Richard Hackman, Edward E. Lawler III and Lyman W. Porter (Eds.). *Perspectives on Behavior in Organizations*. (p. 26-38). New York: McGraw Hill Inc.
- Naktiyok, Atılhan. (2002). Motivasyonel Değerler ve İş Tatmini: Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi*, 16 (3-4), 166-195.
- Namasivayam, Karthik and Daniel J. Mount. (2004). The Relationship of Work Conflicts and Family-Work Conflict to Job Satisfaction. *Journal of Hospitality&Tourism Research*, 28 (2), 242-250.
- Navasavayam, Karthik and Xinyuan Zhao. (2007). An Investigation of the Moderating Effects of Organizational Commitment on the Relationships Between Work-Family Conflict and Job Satisfaction Among Hospitality Employees in India. *Tourism Management*, 28 (5), 1212-1223.
- Newstrom, John W. and Keith Davis. (1993). *Organizational Behavior*. 9th Edition. Human Behavior at Work. New York: McGraw Hill.

- Northcraft, Gregory B. and Neale, Margaret A. (1990). *Organizational Behavior: A Management Challenge*. USA: The Dryden Pres.
- O'Driscoll, Michael P. and Donna M. Randall. (1999). Perceived Organisational Support, Satisfaction with Rewards and Employee Job Involvement and Organisational Commitment. *Applied Psychology: An International Review*, 48 (2), 197-209.
- Øgaard, Torvald, Einar Marburg and Svein Larsen. (2008). Perceptions of Organizational Structure in the Hospitality Industry: Consequences for Commitment, Job Satisfaction and Perceived Performance. *Tourism Management*, 29 (4), 661–671.
- Okpara, John. O. (2006). The Relationship of Personal Characteristics and Job Satisfactions: A Study of Nigerian Managers in the Oil Industry. *Journal of American Academy of Business*, 10 (1), 49-58.
- Okutan, Mustafa ve Dilaver Tengilimoğlu. (2002). İş Ortamında Stres ve Stresle Başa Çıkma Yöntemleri: Bir Alan Uygulaması, *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 4 (3), 15-42.
- Onaran, Oğuz. (1981). *Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları*. Ankara: Sevinç Matbaası.
- Oral, Saime ve Nilüfer Koçak. (1992). *Konaklama Endüstrisinde Motivasyonun Önemi ve Bir Araştırma*. III. Ulusal Turizm Kongresi (25-27 Kasım 1992), 128-147.
- Oral, Saime ve Zeynep Kuşluvan. (1997). Motivasyon Konusunda Oluşturulan Yaklaşımlar ve İşletmelerde Motivasyonu Arttırmaya Yönelik Olarak Kullanılan Araçlar. *Verimlilik Dergisi*, 3 (3), 93-116.
- Oshagbemi, Titus. (1997a). Job Satisfaction and Dissatisfaction in Higher Education. *Education+Training*, 39 (9), 354-359.
- Oshagbemi, Titus. (1997b). The Influence of Rank on the Job Satisfaction of Organizational Members. *Journal of Managerial Psychology*, 12 (8), 511-519.
- Oshagbemi, Titus. (2000a). Satisfaction with Co-workers' Behaviour. *Employee Relations*, 22 (1), 88-106.
- Oshagbemi, Titus. (2000b). Is Length of Service Related to the Level of Job Satisfaction? *International Journal of Social Economics*, 27 (3), 213-226.
- Öktem, Şükran, Bahriye Yalçınkaya ve Nesin Kacar. (2000). *Otel İşletmelerinde İşgören Motivasyonuna İlişkin Örnek Bir Çalışma*. Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi, Hafta Sonu Seminerleri VII, Nevşehir, 79-86.

- Ölçer, Ferit. (2005). Departmanlı Mağazalarda Motivasyon Üzerine Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 25, 1-26.
- Önen, Levent ve M. Burak Tüzün. (2005). *Motivasyon*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Öncüler, Melek Ece ve Şenol Çavuş. (2007). *Otel İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Bağlılığının İş Tatminine Etkisi: Kuşadası Örneği*. Çeşme Ulusal Turizm Sempozyumu (21-23 Kasım 2007) Bildiriler Kitabı, Çeşme: İzmir, 524-536.
- Örücü, Edip ve Füsün Esenkal. (2005). Konaklama İşletmelerinde İşgören Tatminini Etkileyen Faktörler (Bandırma ve Erdek Örneği). *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8 (4), 141-166.
- Örücü, Edip ve Aysun Kanbur. (2008). Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği, *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15 (1), 85-97.
- Örücü, Edip ve İsmail Mert Halaçoğlu. (2005). *Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Güçlendirme (Yetkilendirme) Arasındaki İlişkiler: Eti Maden İşletmeleri. Bandırma Bor ve Asit Fabrikaları Örneği*, Balıkesir Sempozyumu (17-20 Kasım 2005) Tebliğler Kitabı, Balıkesir, 107-113.
- Örücü, Edip ve Mehmet Ali Köseoğlu. (2003). *İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme K.İ.T.'ler için Avrupa Birliği Uyumlu Bir Model Önerisi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Örücü, Edip, Cafer Topaloğlu ve Burçin Öngören. (2002). Otel İşletmelerinde Hizmetiçi Eğitim ve Yöneticilerin Hizmetiçi Eğitime Bakış Açıları (Marmaris Örneği). *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 9 (1-2), 87-102.
- Örücü, Edip, Sedat Yumuşak ve Yasin Bozkır. (2006). Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13 (1), 39-51.
- Örücü, Edip, Zehra Türk ve Ahmet Süngü. (2003). KİT'lerde Performans Değerleme Çalışmalarına Astların Destek ve Güveni: Muğla-Yatağan Termik Santrali Örneği. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10 (2), 51-62.
- Örücü, Edip, Zeki Atıl Bulut ve Ali Naci Karabulut. (2005). Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Ücret ve Ödül Yönetim Sistemi. *Gazi Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 7 (1), 51-72.

- Öter, Zafer. (2007). *Seyahat Acentelerinde Pazarlama Bilgi Sistemlerine Turist Rehberlerinin Katkıları: Ege Bölgesi Örneği*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Özbay, Recep. (2002). *Turist Rehberliği Eğitiminde Nereye?* Turizm Eğitimi Konferansı–Workshop (11-13 Aralık 2002) Bildiriler Kitabı, Ankara: Turizm Bakanlığı, Turizm Eğitim Genel Müdürlüğü, 275-287.
- Özbay, Recep. (2008). *Turist Rehberliğinde Güncel Mesleki Sorunlar ve Belirsizlikler*. III. Balıkesir Ulusal Turizm Kongresi (17-19 Nisan 2008) Bildiriler Kitabı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 261-266.
- Özcan, Esra Dinç ve Erkan Taşkiran. (2007). *İş Tatmini, Örgüte Bağlılık ve İşe Bağlılık Arasındaki İlişkiler: Bir Turizm İşletmesi Üzerinde Araştırma*. Çeşme Ulusal Turizm Sempozyumu (21-23 Kasım 2007) Bildiriler Kitabı, Çeşme: İzmir, 514-523.
- Özcan, Murat. (2001). Dükkan Satış Elemanlarının İş Tatmini Üzerine Bir Araştırma: Antalya Örneği. *Pazarlama Dünyası*, Mayıs-Haziran, Sayı: 85, 47-50.
- Özdemir, Fatih. (2006a). *Örgütsel İklimin İş Tatmin Düzeyine Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Özdemir, Melda Küçük. (2006b). *Turizm Sektöründe İşgörenlerin İş Tatmini Faktörleri İle Dış Müşteri Tatmini Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Özdevecioğlu, Mahmut, E. Aziz Bulut, Evren Arı Tekçe, Yıldız Çirli, Tefik Gemici, Mahmut Tozal, Yasemin Doğan. (2003). Kadın ve Erkek Yöneticilerin Yönetimi Altındaki Personelin Motivasyon, Stres ve İş Tatmini Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10 (2), 125-138.
- Özdevecioğlu, Mahmut. (2003a). *İş Tatmini ve Yaşam Tatmini Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*. Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi (22-24 Mayıs 2003) Bildiriler Kitabı, Afyon, 693-711.
- Özdevecioğlu, Mahmut. (2003b). Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 18 (2), 113-130.
- Özgen, Hüseyin, Azim Öztürk ve Azmi Yalçın. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Adana: Nobel Yayıncılık.
- Özgen, Hüseyin, Azim Öztürk ve Azmi Yalçın. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 2. Baskı. Adana: Nobel Yayıncılık.

- Özkalp, Enver ve Çiğdem Kirel. (2001). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Etam Matbaa.
- Özkalp, Enver. (2001). *Örgütsel Davranış*. 6. Baskı. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özkaya, Meltem Onay, İpek Deveci Karakoç ve Emre Kara. (2006). Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması. *Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13 (2), 77-97.
- Özkaya, Meltem Onay. (1999). *İş Doyumu+Motivasyon=Kalite ve Mükemmellik, Kamu Yönetiminde Kalite*. 2. Ulusal Kongresi, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Yayın No: 296, Ankara.
- Özmen, Ömür Timurcanday, Alev Ergenç Katrinli ve Gülem Atabay. (1991). *Otel İşletmelerinde Çalışan Personelin İşin Özelliklerine ve Kişilik Tiplerine Göre İş Doyumları*. II. Ulusal Turizm Kongresi (21-23 Kasım 1991) Bildiriler Kitabı, Kuşadası: Kuşadası Belediyesi Yayınları, 101-110.
- Özmutaf, Nezh Metin.(2007). Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları ve Çatışma. *Cumhuriyet Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 8 (2), 41-61.
- Öztutku Hatice. (2007). Yönetici-Ast Etkileşimi İle İş Tatmini Arasındaki İlişki. *Amme İdaresi Dergisi*, 40 (2), Haziran, 79-98.
- Öztürk, Havva. (2002). *Hemşirelerin Motivasyon Düzeyleri ve Performans Düzeyleri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Öztürk, Mehmet. (2003). *İşletme ve Yönetim, İşletme Yönetiminde Temel Kavramlar*. İstanbul: Papatya Yayıncılık.
- Öztürk, Zekai ve Hakan Dündar. (2003). Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler. *Cumhuriyet Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4 (2), 57-67.
- Parker, Sharon K. (2007). That Is My Job': How Employees' Role Orientation Affects Their Job Performance. *Human Relations*, 60 (3), 403-434.
- Parsons, Elizabeth and Adelina Broadbridge. (2006). Job Motivation and Satisfaction: Unpacking the Key Factors For Charity Shop Managers. *Journal of Retailing and Customer Services*, 13 (6), 121-131.
- Pavesic, David V. and Robert A. Brymer. (1990), Job Satisfaction: What's Happening to Young Managers, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 30 (4), 90-96.

- Peker, Ömer, Nihat Aytürk. (2002). *Yönetim Becerileri: Öğrenilebilir ve Geliştirilebilir*. 2. Baskı. Ankara: Yargı Yayınevi.
- Petri, Herbert L. (1996). *Motivation: Theory, Research and Applications*. 4th Edition. Pasific Grove: Brooks/Cole Publishing Company.
- Pizam, Abraham and Robert Lewis. (1979). Predicting Career Success and Satisfaction: A Study of Hospitality Graduates. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 20 (3), 12-16.
- 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.
- Porter, Lyman W. (1961). A Study of Percieved Need Satisfactions in Bottom and Middle Management Jobs. *Journal of Applied Psychology*, 45 (1), 1-10.
- Porter, Lyman W., Gregory A. Bigley and Richard M. Steers. (2003). *Motivation and Work Behavior*. 7th Edition. New York: McGraw Hill.
- Profesyonel Turist Rehberliği Yönetmeliği (25.11.2005 Tarihli ve 26004 Sayılı).
- Rhoades, Linda and Robert Eisenberger. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87 (4), 698–714.
- Risher, Howard. (2003). Refocusing Performance Management for High Performance. *Compensation & Benefits Review*, 35 (20), 19-30.
- Ritchie, Sheila ve Peter Martin. (1999). *Motivation Management*. Brookfield, Vt. USA: Gower Publishing.
- Robbins, Stephen P. (1989). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications*. 4th Edition. Englewood Cliffs: NJ. Prentice-Hall.
- Rodwell, John J., René Kienzle and Mark A. Shadur. (1998). The Relationships Among Work-Related Perceptions, Employee Attitudes, and Employee Performance: The Integral Role of Communication. *Human Resource Management*, 37 (3), 277–293.
- Ross, Darren Lee. (1993). Tourism and Hospitality Work Interest and Motivation Among Potential Employees. *Journal of Hospitality&Tourism Research*, 16 (2), 17-28.

- Ross, Darren Lee. (1998). The Reliability and Rationale of Hackman and Oldham's Job Diagnostic Survey and Job Characteristics Model among Seasonal Hotel Workers. *Hospitality Management*, 17 (4), 391-406.
- Ross, Gleen F. (1997). Career Stress Responses Among Hospitality Employess. *Annals of Tourism Research*, 24 (1), 41-51.
- Rude, Joseph C. (2004). Job Satisfaction and Life Satisfaction Revisited: A Longitudinal Test of an Integrated Model. *Human Relations*, 57 (9), 1205-1230.
- Saari, Lise M. and Timothy A. Judge. (2004). Employee Attitutes and Job Satisfaction. *Human Resource Management*, 43 (4), 395-407.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Tuncer Tokol. (2001). *İşletme*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Tüz Melek. (1998). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Yayınevi.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat. (1997). *Personel Yönetimi, Politika ve Yönetmelikler*. 8. Baskı. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 1. Baskı. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Salazar, Noel B. (2005). Tourism and Glocalization "Local" Tour Guiding. *Annals of Tourism Research*, 32 (3), 628-646.
- Saldamlı, Asım. (2000). Otel İşletmelerinde Stres Kaynakları ve Çalışanlar Üzerindeki Etkileri: Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6 (6), 288-203.
- Saleh, Shoukry D. ve Otis, Jay L. (1964), Age and Levels of Job Satisfaction. *Personnel Psychology*, 17 (4), 425-430.
- Sapancalı, Faruk. (1993). Çalışanların Güdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar. *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları, 22 (4), 55-74.
- Sarabakhsh, Mort, David Carson and Elaine Lindgren. (1989). Hospitality Managers's Stres and Quality of Life: Recommendation For Change. *Journal of Hospitality&Tourism Research*, 13 (3), 239-245.
- Sarıışık, Mehmet ve Orhan Akova. (2007). *İnsanların Çalışmak İçin Seyahat Acentalarını Tercih Nedenleri ve Örgütsel İklim ve İş Tatmini Hakkındaki Görüşleri Üzerine Bir Araştırma*. Çeşme Ulusal Turizm Sempozyumu (21-23 Kasım 2007) Bildiriler Kitabı, Çeşme: İzmir, 537-548.

- Sarpkaya, Ruhi. (2000). Liselerde Çalışan Öğretmenlerin İş Doyumu: Manisa İli Örneği. *Amme İdaresi Dergisi*, 33 (3), 111-124.
- Sarker Shah Jalal, Alf Crossman and Parkpoom Chinmeteeputuck. (2003). The Relationships of Age and Length of Service with Job Satisfaction: An Examination of Hotel Employes in Thailand. *Journal of Managerial Psychology*, 18 (7), 745-758.
- Savery, Lawson K. (1996). The Congruence Between The Importance of Job Satisfaction and the Perceived Level of Achievement. *Journal of Management Development*, 15 (6), 18-27.
- Scandura, Terri A. and Melenie J. Lankau. (1997). Relationships of Gender, Family Responsibility and Flexible Work Hours to Organizational Commitment and Job Satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 18 (4), 377-391.
- Scheider, B. and Snyder, R.A. (1975). Some Relationships Between Job Satisfaction and Organization Climate. *Journal of Applied Psychology*, 60 (3), 318-328.
- Schein, Edgar H. (1990). Organizational Culture. *American Psychologist*, 45 (2), 109-119.
- Schermelleh-Engel, Karin, Helfried Moosbrugger and Hans Müller. (2003). Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures, *Methods of Psychological Research*, 8 (2), p. 23-74.
- Schriesheim, Chester A., Kathleen J. Powers, Terri A. Scandura, Claudia C. Gardiner and Melenie J. Lankau. (1993). Improving Construct Measurement In Management Research: Comments and a Quantitative Approach for Assessing the Theoretical Content Adequacy of Paper-and-Pencil Survey-Type Instruments, *Journal of Management*, 19 (2), 385-417.
- Schwigen D. M. and Denis, A. S. (1991). Communication with Employes Following a Manager: A Longitudinal Field Experiment. *Academy of Management Journal*, 34 (1), 110-135.
- Serinkan, Celalettin ve Ahmet Bardakçı, (2007). Pamukkale Üniversitesi'nde Çalışan Öğretim Elemanlarının İş Doyumlarına İlişkin Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi*, 12 (7), 152-163.
- Sevimli, Figen ve Ömer Faruk İşcan. (2005). Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu. *Ege Üniversitesi, İ.İ.B.F. Akademik Bakış Dergisi*, 5 (1-2), 55-64.

- Seymen, Oya Aytemiz, Gülay Özdemir. (2002). Örgütsel Küçülme Kapsamında İşgören Çıkarma Uygulamasının Stres Boyutuyla Değerlendirilmesi ve Bir Model Önerisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 16 (5-6), 247-271.
- Seymen, Oya, ve Barış Erdem. (2007). *Kat Hizmetleri Yönetiminde Kullanılan Performans Boyutlarının Birim Performansı Üzerindeki Etkileri: Konaklama İşletmelerinde Görgül Bir Araştırma*. XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, (25-27 Mayıs 2007).
- Sığırı, Ünal ve Nejat Basım. (2006). İşgörenlerin İş doyumu ile Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F. Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 6 (12), 131-154.
- Sigler, Tracey Honeycutt and Christine M. Pearson. (2000). Creating an Empowering Culture: Examining the Relationship Between Organizational Culture and Perceptions of Empowerment. *Journal of Quality Management*, 5 (1), 27-52.
- Silva, Paula. (2006). Effects of Disposition on Hospitality Employee Job Satisfaction and Commitment. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18 (4), 317-328.
- Simons, Tony and Cathy A. Enz. (1995). Motivating Hotel Employees: Beyond The Carrot and The Stick. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 36 (1), 20-27.
- Siu, Oi-Ling and Cary L. Cooper. (1998). A Study of Occupational Stress, Job Satisfaction and Quitting Intention in Hong-Kong Firms: The Role of Locus of Control and Organizational Commitment. *Stress Medicine*, 14 (1), 55-66.
- Solmuş, Tarık. (2004). *İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler; Psikoloji Penceresinden İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Soykan, Füsün. (2002). *Profesyonel Turist Rehberliği Derslerindeki Kursların Yeniden Değerlendirilmesi ve Türkiye'nin Turizm Coğrafyası Dersine Eleştirel Yaklaşım*. Turizm Eğitimi Konferansı–Workshop (11-13 Aralık 2002) Bildiriler Kitabı, Ankara: Turizm Bakanlığı, Turizm Eğitim Genel Müdürlüğü, 99-106.
- Spector, Paul E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause and Consequences*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Speroff, B. J. (1955). Job Satisfaction and Interpersonal Desirability Values. *Sociometry*, 18 (1), 69-72.

- Spinelli, Michael A. and George C. Canavos, (2000). Investigating the Relationship Between Employee Satisfaction and Guest Satisfaction. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41 (6), 29-35.
- Steers Richard M. and Lyman W. Porter. (1991). *Motivation and Work Behavior*. 5th Edition. New York: McGraw Hill Inc.
- Sun, H. Özlem. (2002). *İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma*. Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Ankara.
- Swanson, V. and R. Simpson. (1996). A Comparison of Stres and Job Satisfaction in Female and Male GPs and Consultants. *Stress Medicine*, 12 (1), 17-26.
- Sy, Thomas, Susana Tram and Linda A. O'Hara. (2006). Relation of Employee and Manager Emotional İntelligence to Job Satisfaction and Performance. *Journal of Vocational Behavior*, 68 (3), 461-473.
- Szivas, Edith, Michael Riley and David Airey. (2003). Labor Mobility in Tourism: Attraction and Satisfaction. *Annals of Tourism Research*, 30 (1), 64-76.
- Şahin, Nilüfer, (2007). *Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Şimşek, M. Şerif, Tahir Akgemci ve Adnan Çelik. (2003). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Konya: Adım Matbaacılık.
- Şimşek, Muhittin. (2006). *İş Hayatında Önce İnsan*. İstanbul: Bilge Matbaacılık.
- Şimşek, Şerif. (1997). *Yönetim ve Organizasyon*. 2. Baskı. Konya: Damla Matbaası.
- Şimşek, Ömer Faruk. (2007). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları*, Ankara: Ekinoks Yayınları.
- T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı. (2006). *Türkiye Turizm Stratejisi*. Ankara: Kültür ve Turizm Bakanlığı Yayınları.
- Tak, Bilçin ve B. Aydem Aydemir. (2003). *Çalışanların Mesleki Bağlılıkları ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*. Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi (22-24 Mayıs 2003) Bildiriler Kitabı, 725-728.
- Taner, Bahar. (2005). *Ağırlama Endüstrisinde Verimlilik Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.

- Tangüler, Adnan. (2002). *Profesyonel Turist Rehberliği ve Turist Rehber Rehberlerinin Seyahat Acentası ve Müşteri İlişkileri (Kapadokya Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Tanrıverdi, Haluk ve Kutay Oktay. (2001). Otel İşletmelerinde İşgören Motivasyonuna Yönelik Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi Turizm Akademik*, Sayı: 2, 33-41.
- Tarakçıoğlu, Serdar, Alptekin Sökmen ve Yasin Boylu. (2010). Motivasyon Araçlarının Değerlendirilmesi: Ankara'da Bir Araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi* 2 (1), 3-20.
- Tarlan, Deniz ve Özkan Tütüncü. (2001). Konaklama İşletmelerinde Başarım Değerlemesi ve İş Doyum Analizi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3 (2), 141-163.
- Tas, Richard F., J. B. Spalding and Juliet M. Getty. (1989). Employee Job Satisfaction Determinants Within a National Restaurant Company. *Journal of Hospitality&Tourism Research*, 13 (3), 129-136.
- Taşlıyan, Mustafa. (2007). Turizm ve Seyahat Sektöründe Çalışanların İş Tatmini ile Müşterilerin Memnuniyeti Arasındaki İlişki: Kahramanmaraş'ta Bir Alan Araştırması. *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi*, 7 (12), 185-195.
- Taşpınar, Fatih. (2006). *Motivasyon Araçlarının İşgören Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Afyonkarahisar İlindeki Termal Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Tavmergen, İge Pınar. (2000). İşgücü Ağırlıklı, Turizm Sektöründe ve Genel Olarak Çalışma Hayatının Kalitesinin İyileştirilmesi. *Standard Ekonomik ve Teknik Dergi*, Ankara: TSE Yayınları, Mart, Sayı: 459.
- Tavmergen, İge. (2000). Kuruluşların Teknolojik Gelişmelerin Takipçisi olması gerekiyor: Turizm Sektöründe ve Çalışma Hayatında Kalite Çok Önemli Rol Oynuyor, *Standard Ekonomik ve Teknik Dergi*, Yıl: 39, Sayı: 458.
- Taylı, Ülfet. (2003). Turizm Rehberleri Sürdürülebilir Turizm İçin Ne Yapabilir? *Rehber Dünyası*, Ağustos, Sayı: 33, İstanbul: TUREB Yayınları, 16-17.
- Tengilimlioğlu, Dilaver. (2005). Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları ile İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitimi Fakültesi Dergisi*, 2005 (1), 23-45.

- Telman, Nursel ve Pınar Ünsal. (2004). *Çalışan Memnuniyeti*. İstanbul: Epsilon Yayınevi.
- Testa, Mark R. (1999). Satisfaction With Organizational Vision, Job Satisfaction and Service Efforts: An Emprical Investigation. *Leadership&Organization Development Journal*, 20 (3), 154-161.
- Testa, Mark R., John M. Williams and Dale Pietrzak. (1998). The Development of the Cruise Line Job Satisfaction Questionnaire. *Journal of Travel Research*, 36 (3), 13-19.
- Tetik, Nuray. (2006). *Türkiye’de Profesyonel Turist Rehberliği ve Müşterilerin Turist Rehberlerinden Beklentilerinin Analizi (Kuşadası Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Theodossiou, Ioannis and E. Vasileiou. (2007). Making the Risk of Job Loss a Way of Life: Does It Effect Job Satisfaction? *Research in Economics*, 61 (2), 711-83.
- Thiedke, C. Carolyn. (2004). What Motivates Staff? *Family Practice Management*, 11 (10), 54-55.
- Tınar, Mustafa Yaşar. (1996). *Çalışma Psikolojisi*. İzmir: Necdet Bükey Yayıncılık.
- Tınaz, Pınar. (2005). *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar*. İstanbul: Beta Basım.
- Tietjen, Mark A. and Robert M. Myers. (1998). Motivation and Job Satisfaction. *Management Decision*, 36 (4), 226-231.
- Ting, Yuan. (1997). Determinants of Job Satisfaction of Federal Government Employees. *Public Personel Management*. 26 (3), Web: <http://www.questia.com> adresinden 26.06.2007’de alınmıştır.
- Toker, Boran. (2006). *Konaklama İşletmelerinde İşgören Motivasyonu ve Motivasyonun İş Doyumuna Etkileri – İzmir’deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Toker, Boran. (2007). Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir’deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8 (1), 92-107.
- Tomer, John F. (1981). Worker Motivation: A Neglected Element in Micro-Micro Theory. *Journal of Economic Issues*, 15 (2), 351-362.

- Topçu, Ömür Gündüz. (2003). *İş doyum ve Motivasyon: Havacılık Sektöründe Çalışan Pilotların İş Doyum Seviyelerinin Tespit Edilerek İzlenebilecek Alternatif Motivasyon Stratejilerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Tosun, Cevat ve Rahman Temizkan. (2004). *Türkiye'nin Dış Tanıtım ve Ülke İmajında Turist Rehberlerinin Rolü*. I. Balıkesir Ulusal Turizm Kongresi, (15-16 Nisan) Bildiriler Kitabı, 345-365.
- Tracey, J. Bruce, Michael C. Sturman and Michael J. Tews. (2007). Ability Versus Personality: Factors That Predict Employee Job Performance. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 48 (3), 313-322.
- TUREB (Turist Rehberleri Birliği). (2004). *Turist Rehberleri Kataloğu*. İstanbul: TUREB Yayını.
- TUREB (Turist Rehberleri Birliği). (2006). *Turist Rehberleri Kataloğu*. 2. Baskı. İstanbul: TUREB Yayını.
- Türk, Mevlüt. (2005). Kişiliğin İşletmelerde İçsel ve Dışsal Müşteri İlişkileri Açısından Önemi. Tikici, M. (Editör). *Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler*. Ankara: Nobel Yayın. ss. 86-126.
- Türk, Sezai, Enver Aydoğan ve Niyazi Kansu. (2003). İçsel Motivasyonun İş Tatmini Üzerindeki Etkisi, Türk Tarih Kurumu Matbaası ve Nürol Matbaası'nda Yapılan Bir Araştırma, 1. Matbaa Teknolojileri Sempozyumu, Eylül, Ankara, Web: <http://w3.gazi.edu.tr/web/msturk/yayinlar/pdf/motive.pdf> adresinden 21.06.2007'de alınmıştır.
- Tütüncü, Özkan ve Mahmut Demir, (2003). Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İşgücü Devir Hızının Analizi ve Muğla Bölgesi Örneği. *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5 (2), 146-170.
- Tütüncü, Özkan. (2000). Kar Amacı Gütmeyen Yiyecek İçecek İşletmelerinde İş Doyumunun Analizi. *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2 (3), 1-14.
- Uçkun, C. Gazi, Elbeyi Pelit ve Oktay Emir. (2004). Otel İşgörenlerin İş Doyumlarının Önemi ve Akçakoca'da Yerleşik Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerinde Bir Uygulama. *Gazi Üniversitesi, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 1, 39-59.
- UNWTO. (2010). *Tourism Highlights 2010 Edition*. Web: http://www.unwto.org/facts/eng/pdf/highlights/UNWTO_Highlights10_en_HR.pdf adresinden 30.11.2010'da alınmıştır.

- Ural, Ayhan ve İbrahim Kılıç. (2005). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS İle Veri Analizi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Uyguç, Nermin, Yasemin Arbak, Ethem Duygulu ve Nurcan H. Çıraklar. (1998). İş ve Yaşam Doyumu Arasındaki İlişkinin Üç Temel Varsayım Altında İncelenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13 (2), 193-204.
- Uygur, Akyay. (2007). Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı İlişisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırma. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 1, 71-85.
- Ünlüöner, Kurban, Müjdat Ertürk ve Atınç Olcay. (2007). Otel İşletmelerinde Psiko-sosyal Motivasyon Araçları ve Bu Araçların Farklı Departmanlar Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Uygulama. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (19), Web: www.e-sosder.com adresinden 21.06.2007'de alınmıştır.
- Venkatraman, N. and Vasudevan Ramanujam. (1986). Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comprasion of Approaches. *Academy of Management Review*, 11 (4), 801-814.
- Vieira, Jose A. Cabral. (2005). Skill Mismatches and Job Satisfaction. *Economic Letters*, (89), 39-47.
- Vroom, Victor H. (1995). *Work and Motivation*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Vural, Z. Beril Akıncı. (2003). *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Wahn, J. C. (1998). Sex Differences in the Continuance Component or Organization Commitment. *Group&Organizational Management*, 23 (3), 256-268.
- Wanous, John P. (1977). Who Wants Job Enrichment. In S. Richard Hackman, Edward E. Lawler III and Lyman W. Porter (Eds.). *Perspectives on Behavior in Organizations*. (p. 257-263). New York: McGraw Hill Inc.
- Weaver, Pamela. (1989). Job Satisfaction Level of Marketing Faculty. *Journal of Marketing Education*, 11 (2), 10-16.
- Web: <http://iibf.kou.edu.tr/ceko/armaganlar> adresinden 06.08.2008'de alınmıştır.
- Web: <http://www.iskur.gov.tr/mydocu/meslek/meslek472.html> adresinden 22.12.2006'de alınmıştır.
- Web: <http://www.kultur.gov.tr> adresinden 06.08.2008'de alınmıştır.

- Web: <http://www.tureb.org.tr/GenelBilgiler.asp?id0=84> adresinden 06.08.2008'de alınmıştır.
- Web: <http://www.wftga.org/page.asp?id=15> adresinden 06.08.2008'de alınmıştır.
- Wiley, Carolyn. (1997). What Motivates Employees According to Over 40 Years of Motivation Surveys. *International Journal of Manpower*, 18 (3), 263-280.
- Weiss, David J., Rene W. Dawis, George W. England and Lloyd H. Lofquist. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire, The Vocational Rehabilitation Administration: Washington, Web: http://www.psych.umn.edu/psylabs/vpr/pdf_files/Monograph%20XXII%20%20Manual%20for%20the%20MN%20Satisfaction%20Questionnaire.pdf adresinden 05.05.2008'de alınmıştır.
- Wong, Simon And Loretta Pang. (2003). Motivators to Creativity in The Hotel Industry Perspectives of Managers and Supervisors. *Tourism Management*, 24 (5), 551–559.
- Wright, Bradley and Soonhee Kim. (2004). Participation's Influence on Job Satisfaction: The Importance of Job Characteristics. *Review of Public Personnel Administration*, 24 (1), 18-40.
- Yalçın, Azmi ve Tamer Kılıç. (2002). Farklı Performans Değerlendirme Sistemlerine İlişkin İşgören Tercihlerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9 (9), 1-14.
- Yapraklı, Şükrü ve Mustafa Kemal Yılmaz. (2007a). Satış Gücü Motivasyonu- İş Tatmini Ölçeklerinin Test Edilmesi ve Motivasyonun İş Tatmini Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesi: İlaç Sektöründe Bir Uygulama. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 9 (3), Temmuz, 62-98, Web: <http://www.isgucdergi.org> adresinden, 05.07.2007'de alınmıştır.
- Yapraklı, Şükrü ve Mustafa Kemal Yılmaz. (2007b). Çalışanların İş Stresi Algılarının İş Tatminleri Üzerindeki Etkisi: Erzurum'da İlaç Müessesileri Üzerinde Bir Saha Araştırması. *Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi*, 21 (1), 154-183.
- Yaralıoğlu, Kaan. (2001). Performans Değerlendirmede Analitik Hiyerarşi Proses. *Dokuz Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 16 (1), 129-142.
- Yarcan, Şükrü. (2004). Profesyonel Turist Rehberliğinde Mesleki Etik Panelleri. *Rehber Dünyası*, 36, 48-51.
- Yarcan, Şükrü. (2007). Profesyonel Turist Rehberliğinde Mesleki Etik Üzerine Kavramsal Bir Değerlendirme. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 18 (1), 33-44.

- Yaylı, Ali ve Kamşat Temiraliyeva. (2006). Otel İşletmelerinde İşe Alıştırma Eğitiminin İşgören Performan Etkisi Üzerine Kazakistan'da Bir Uygulama, Gazi Üniversitesi. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 1, 96-120.
- Yazıcıoğlu, İrfan, Cüneyt Tokmak ve Serdar Uzun. (2008). Turist Rehberlerinin Rehberlik Mesleğine Bakışı, *Üniversite ve Toplum Dergisi*, 8 (2), Haziran, Web: <http://www.universite-toplum.org/text.php3?id=367> adresinden, 26.01.2009' da alınmıştır.
- Yazıcıoğlu, Yahşi ve Samiye Erdoğan. (2004). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yelkenkaya, S. Eren ve S. Necdet Hakdüken. (2005). *Profesyonel Turist Rehberi Kime Denir?* 1. Bursa Turizm Sempozyumu (30 Eylül-2 Ekim 2005) Bildiriler Kitabı, 136 - 144.
- Yenen, Şerif. (2002). *Turist Rehberliği Eğitiminde, Niteliksel ve Niceliksel Planlamada Turizm Bakanlığı, Yüksek Öğretim Kurumu ve Meslek Kuruluşları Arasında İşbirliğinin Önemi*. Turizm Eğitimi Konferansı–Workshop (11-13 Aralık 2002) Bildiriler Kitabı, Ankara: Turizm Bakanlığı, Turizm Eğitim Genel Müdürlüğü, 257-273.
- Yenen, Şerif. (2007). Turizm Sektöründe Profesyonel Turist Rehberliğinin Yeri ve Önemi. Bulu, Melih ve İ. Hakkı Eraslan (Editörler). *Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Elde Etmede Turizm Sektörü Sektörel Stratejiler ve Uygulamalar*. Yayın No: 2007/1. İstanbul: Uluslararası Rekabet Araştırmaları Kurumu Derneği (URAK) Yayınları. ss. 923-931.
- Yıldırım, Ebru. (2007). Bilgi Çağında Yaratıcılığın ve Yaratıcılığı Yönetmenin Önemi. *Selçuk Üniversitesi, Karaman İ. İ. B. F. Dergisi*, 12 (9), 109-120.
- Yıldız, Rifat, Salih Kuşluvan ve Yücel Şenyurt. (1997). *Turist Rehberliği Öğretiminde Yeni Bir Model: Nevşehir Turist Rehberliği Bölümü Programı ve Değerlendirilmesi*. Erciyes Üniversitesi Nevşehir Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu Hafta Sonu Semineri IV, 9-14.
- Yıldız, Sevcan ve Burcu Utku Demirel. (2008). *Türkiye'de Profesyonel Turist Rehberliği Eğitimi Bağlamında Kültür ve Turizm Bakanlığı Kurs Programının İncelenmesi*. III. Balıkesir Ulusal Turizm Kongresi (17-19 Nisan 2008) Bildiriler Kitabı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 255-260.
- Yıldız, Sevcan ve Özdal Değirmencioğlu. (2008). *Türkiye'de Profesyonel Turist Rehberliği*. III. Ulusal Eğirdir Turizm Sempozyumu (17-19 Ekim 2008) Bildiriler Kitabı, Isparta, 310-321.

- Yılmaz, Abdullah ve Süleyman Ekici. (2003). Örgütsel Yaşamda Stresin Kamu Çalışanlarının Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10 (2), 1-19.
- Yılmaz, İlham ve Muzaffer Işık. (2004). Esnek Çalışma Uygulamalarının İşgörenlerin İş Doyumuna Etkileri ve Bir Manisa Örneği. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2 (2), 95-105.
- Yousef, Darwish A. (1998). Satisfaction with Job Security as a Predictor of Organizational Commitment and Job Performance in a Multicultural Environment. *International Journal of Manpower*, 19 (3), 184-194.
- Yu, Xin. Betty Weiler and Sam Ham. (2001). Intercultural Communication and Mediation: A Framework for Analysis the Intercultural Competence of Chinese Tour Guides. *Journal of Vacation Marketing*, 8 (1), 75-87.
- Yüksel, Atila ve Fisun Yüksel. (2004). *Turizmde Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Turhan Kitabevi.
- Yüksel, İhsan. (2002). Hemşirelerin İş Doyum Düzeyini Ayırt Edici İş Doyum Ögelerinin Diskriminant Analiziyle Belirlenmesi. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3 (1), 67-78.
- Yüksel, İhsan. (2005). İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (2), 291-306.
- Yüksel, Rabihan ve Selver Yıldız. (2002). İş Güvencesi Yasa Tasarısı: Emeğin Çalışma Hakkının Korunması Mı? Sermayenin Rekabet Avantajını Kaybetmesi mi? *Uludağ Üniversitesi İ. İ. B. F. Dergisi*, 21 (1), 63-78.
- Zengin, Burhanettin, Orhan Batman ve Recep Yıldırğan. (2004). *Seyahat Acentalarının Turist Rehberlerinden Beklentilerine Yönelik Bir Araştırma*. I. Balıkesir Ulusal Turizm Kongresi, (15-16 Nisan) Bildiriler Kitabı, 366-376.
- Zhang, Hanqin and Q. Ivy Chow. (2004). Application of Importance-Performance Model in Tour Guides' Performance: Evidence From Mainland Chinese Outbound Visitors in Hong Kong. *Tourism Management*, 25 (1), 81-91.

EKLER

EK 1. Türkiye’de Dillere Göre Turist Rehberi Sayıları

Dil	Bay	Bayan	Ülkesel		Bölgesel		Aktif	Pasif	Toplam
			Aktif	Pasif	Aktif	Pasif			
İngilizce	3680	2159	4054	1302	128	355	4182	1657	5839
Almanca	1909	582	1573	675	66	177	1639	852	2491
İtalyanca	333	297	461	146	11	12	472	158	630
İspanyolca	307	203	419	77	10	4	429	81	510
Fransızca	1292	403	976	541	61	117	1037	658	1695
Japonca	370	188	452	92	3	11	455	103	558
Hollandaca	194	68	225	36	0	1	225	37	262
Macarca	12	11	16	6	0	1	16	7	23
Lehçe	25	10	29	6	0	0	29	6	35
Norveççe	20	8	27	1	0	0	27	1	28
İskandinavca	1	1	0	2	0	0	0	2	2
Bulgarca	160	106	208	57	0	1	208	58	266
Sırpça	40	15	38	16	0	1	38	17	55
İsveççe	31	8	29	7	0	3	29	10	39
Çekçe	1	4	5	0	0	0	5	0	5
Korece	18	6	19	5	0	0	19	5	24
Portekizce	30	21	50	1	0	0	50	1	51
Romence	9	6	12	2	0	1	12	3	15
Çince	45	46	75	16	0	0	75	16	91
İbranice	24	6	24	5	0	1	24	6	30
Fince	7	0	5	2	0	0	5	2	7
Rusça	404	174	507	66	2	3	509	69	578
Yunanca	74	63	117	20	0	0	117	20	137
Arapça	156	31	110	75	0	2	110	77	187
Danimarkaca	8	4	10	2	0	0	10	2	12
Hintçe	4	2	1	5	0	0	1	5	6
Farsça	22	12	31	3	0	0	31	3	34
Urduca	4	5	5	4	0	0	5	4	9
Makedonca	2	4	6	0	0	0	6	0	6
Ermenice	3	5	8	0	0	0	8	0	8
Slovençe	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Slovakça	3	1	4	0	0	0	4	0	4
Hırvatça	22	4	18	7	0	1	18	8	26
Arnavutça	1	0	0	1	0	0	0	1	1
İzlandaca	1	0	1	0	0	0	1	0	1
Malayca	1	0	1	0	0	0	1	0	1
Gürcüce	1	0	1	0	0	0	1	0	1
Boşnakça	2	3	5	0	0	0	5	0	5
TOPLAM	9216	4456	9522	3178	281	691	9803	3869	13672

Kaynak: www.kultur.gov.tr, 4982 sayılı Bilgi Edinme Hakkı Kanunu ve 3071 sayılı Dilekçe Hakkının Kullanılmasına Dair Kanun kapsamında gönderilmiştir (03.02.2009 Tarihli Dilekçe No: 36021).

EK 2. Anket Formu

Sayın Katılımcı,
Bu çalışma, Doktora tez çalışması olup **Turist Rehberlerinin İş Doyumu ve Motivasyonlarını Etkileyen Faktörleri ve Performansla İlişkilerini** belirlemek amacıyla yapılmaktadır. Katılımınız için teşekkür ederiz.

Balıkesir Üniversitesi
Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu

Cinsiyetiniz?

- Erkek Kadın

Yaşınız?

- 18 yaş ve altı 19-30 yaş
 31-40 yaş 41-50 yaş
 51 yaş ve üzeri

Medeni Durumunuz?

- Bekar Evli
 Boşanmış Birlikte yaşıyor

Eğitim durumunuz?

- Lise Ön Lisans
 Lisans Yüksek Lisans
 Doktora

Mesleki rehberlik eğitimi (kokartınız) nerede aldınız?

- Bakanlık kursu
 Meslek Yüksekokulu turist rehberliği bölümü
 Lisans turist rehberliği bölümü
 Diğer (Lütfen belirtiniz)

Yabancı diliniz nedir?

- İngilizce Almanca
 Fransızca İtalyanca
 Rusça Diğer (Lütfen belirtiniz)

Hangi bölgede/bölgelerde rehberlik mesleğini yapıyorsunuz?

- Marmara Bölgesi
 Ege Bölgesi
 Akdeniz Bölgesi
 İç Anadolu Bölgesi
 Karadeniz Bölgesi
 Doğu Anadolu Bölgesi
 Güneydoğu Anadolu Bölgesi
 Yurtdışı

Kaç yıldan beri rehberlik mesleğini yapıyorsunuz?

- 1 yıldan az 1-4 yıl
 5-9 yıl 10-14 yıl
 15 yıldan fazla

Kaç yıldan beri aynı acentada çalışıyorsunuz?

- 1 yıldan az 1-3 yıl
 3-5 yıl 5 yıldan fazla

Uzmanlık alanınız/alanlarınız nedir? Lütfen belirtiniz.

- Yurtdışı GAP
 Çocuk ve Müze Gastronomi
 Flora Fauna Dağ & Doğa
 İstanbul Kültür Sanat
 Diğer (Lütfen belirtiniz)

Hizmet verdiğiniz turist grubu/grupları nelerdir? Lütfen belirtiniz.

- Türkler İngilizler
 Almanlar Fransızlar
 Amerikalılar Ruslar
 Diğer (Lütfen belirtiniz)

Rehberlik dışında ek bir iş yapıyor musunuz?

- Evet Hayır

Sosyal güvenlik durumunuzu belirtiniz.

- SSK
 Bağ-Kur
 Emekli Sandığı
 Özel Sigorta
 Hiçbir sosyal güvenlik kurumuna bağlı değilim.

Bakanlığın belirlediği taban ücretini alabilme durumunuzu belirtiniz.

- Evet Hayır Bazen

Hangi turları yönetiyorsunuz? Lütfen belirtiniz.

- Günlük turlar
 Uzun süreli Anadolu turları
 Yurtdışı turları
 Diğer (Lütfen belirtiniz)

Aşağıdaki tabloda iş doyumunuzu etkileyen faktörleri belirlemek amacıyla bazı ifadeler verilmiştir. Lütfen verilen ifadeleri değerlendiriniz.

İFADELER	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum
1. İşimin beni her zaman meşgul etmesinden					
2. İşimde tek başıma çalışma olanağımın olmasından					
3. Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olmasından					
4. İşimin toplumda "saygın" bir kişi olma şansını vermesinden					
5. Acenta yöneticilerinin çalışanlara yönelik tutumlarından					
6. Yöneticilerin karar vermedeki yeteneğinden					
7. Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından					
8. Bana sürekli bir iş sağlamasından					
9. Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmaktan					
10. Başkalarına ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmaktan					
11. Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olmasından					
12. İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konmasından					
13. Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücretten					
14. İş içinde terfi olanağımın olmasından					
15. İşimin kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesinden					
16. İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlamasından					
17. Uygun çalışma koşullarının sağlanmasından					
18. Çalışma arkadaşlarımdan					
19. Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmekten					
20. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden					

Aşağıdaki tabloda motivasyonunuzu arttıran faktörleri belirlemek amacıyla bazı ifadeler verilmiştir. Lütfen verilen ifadeleri değerlendiriniz.

İFADELER	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Ücretimin düzenli olarak artması, beni motive eder.					
2. İş güvencemin olması, beni motive eder.					
3. Başarımdan dolayı ödüllendirilmem (bahşiş, komisyon, primler vb) beni motive eder.					
4. Acentanın sunduğu ücretsiz servis, öğle yemeği, çay-kahve gibi olanaklar beni motive eder.					
5. Turumu nasıl yapacağım konusunda yeterince bağımsız olmam, beni motive eder.					
6. Çalışma arkadaşlarımla iş dışında (yemek, piknik vb) da beraber olmak, beni motive eder.					
7. İşimin kendimi geliştirmeye fırsat vermesi, beni motive eder.					
8. Yaptığım işte başarılı olmam, beni motive eder.					
9. Rekabet, beni motive eder.					
10. Yaptığım işin bana çekici gelmesi ve işimi sevmem, beni motive eder.					
11. Bana ve özel yaşamıma saygı duyulması, beni motive eder.					
12. İşimi adil ve adaletli bir ortam içerisinde yapabilmek, beni motive eder.					
13. Pek çok kişinin sorumluluğunu taşıyor olmak, beni motive eder.					
14. İyi organize edilmiş bir turu gerçekleştirmek, beni motive eder.					
15. Farklı turizm çeşitlerine yönelik turları (Eko turizm vb) gerçekleştirmek, beni motive eder.					
16. İşimde kariyer imkanının olması, beni motive eder.					
17. Acentanın sağlık ve çalışma güvenliğine önem vermesi, beni motive eder.					
18. Çalışma ortamının fiziksel şartlarının (klima, mikrofon vb.) uygun olması, beni motive eder.					

Aşağıdaki tabloda performans düzeyinizi belirlemek amacıyla bazı ifadeler verilmiştir. Lütfen verilen ifadeleri değerlendiriniz.

İFADELER	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.Turlarımı tam zamanında tamamlarım.					
2.İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.					
3.Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.					
4.Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.					
5.Misafirlerimin ne beklediğini bilirim.					
6.Misafire sunulan hizmetler konusunda diğer rehberlere göre daha fazla bilgiye sahibimdir.					
7.Bu sektörde çalışan diğer rehberlerle kıyaslandığında işimi iyi yaparım.					
8.Aynı bölgede çalışan diğer rehberlerle kıyaslandığında işimi mükemmel yaparım.					

EK 3. İş Doymu Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Güvenirlik Analizi SPSS Sonuçları

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)						
N of Cases = 437,0						
Inter-item						
Correlations	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	,2658	-,0161		,8355	,8516	-52,0186
						,0228
Item-total Statistics						
	Scale	Scale	Corrected	Squared	Alpha	
	Mean	Variance	Item-	Multiple	if Item	
	if Item	if Item	Total	Correlation	Deleted	
	Deleted	Deleted	Correlation	Correlation	Deleted	
Faaliyetler	70,7757	96,4863	,4859	,3295	,8615	
Bağımsızlık	70,2311	98,0405	,4900	,5292	,8618	
Cesitlilik	70,3295	98,3591	,5139	,4012	,8613	
Sosyal Statü	70,6613	97,6236	,4114	,3319	,8643	
Yönetim İliş.	71,3066	94,5525	,4732	,7031	,8623	
Teknik Yardım	71,3295	93,9967	,5089	,7520	,8607	
Ahlaki Değer.	70,8673	98,4961	,3337	,2837	,8676	
Güvenlik	71,6476	96,3251	,3786	,2710	,8667	
Sosyal Hizm.	70,3432	98,0470	,5430	,5402	,8606	
Otorite	70,5263	97,3921	,5023	,3870	,8612	
Yetenekfayda	70,2677	99,1323	,4442	,4461	,8633	
İşl.politika	71,3112	93,5497	,5766	,7868	,8579	
Ücret	71,5332	95,9651	,3991	,3330	,8657	
Yükselme	71,3867	93,7790	,4854	,3547	,8620	
Sorumluluk	70,3158	96,1890	,5790	,6497	,8587	
Yaratıcılık	70,2449	98,1991	,5740	,5917	,8601	
Çalışma Koşul.	71,3089	97,4984	,4020	,3069	,8647	
İş arkadaşlar	70,6773	97,0860	,4526	,2904	,8628	
Takdir	70,2586	98,4903	,4933	,4725	,8619	
Başarı	70,1556	99,6546	,4875	,4877	,8626	
Reliability Coefficients 20 items						
Alpha = ,8684 Standardized item alpha = ,8787						

EK 3. 1. İçsel Doyum Boyutlarına İlişkin Güvenirlik Analizi SPSS Sonuçları

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)						
N of Cases =		437,0				
Inter-item Correlations	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	,3594	,1295	,6659	,5365	5,1428	,0126
Item-total Statistics						
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted	
Faaliyetler	49,1076	40,8577	,4987	,2859	,8636	
Bağımsızlık	48,5629	41,1503	,5843	,5148	,8582	
Cesitlilik	48,6613	41,8162	,5684	,3630	,8594	
Sosyal Statü	48,9931	41,1628	,4576	,2846	,8665	
Ahlaki Değer.	49,1991	41,5314	,3873	,2560	,8724	
Sosyal Hizm.	48,6751	41,1098	,6552	,5283	,8550	
Otorite	48,8581	41,1266	,5526	,3721	,8599	
Yetenekfayda	48,5995	41,3966	,5917	,4192	,8580	
Sorumluluk	48,6476	39,7287	,6939	,6429	,8516	
Yaratıcılık	48,5767	41,1988	,6974	,5833	,8537	
İş arkadaşlar	49,0092	41,9586	,4041	,2087	,8696	
Takdir	48,5904	41,8020	,5563	,4620	,8599	
Başarı	48,4874	42,3467	,5891	,4827	,8591	
Reliability Coefficients		13 items				
Alpha =		,8699				
Standardized item alpha =		,8794				

EK 3. 2. Dışsal Doyum Boyutlarına İlişkin Güvenirlik Analizi SPSS Sonuçları

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)						
N of Cases =		437,0				
Inter-item Correlations	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	,4087	,1987	,8355	,6368	4,2044	,0335
Item-total Statistics						
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted	
Yönetim İliş.	18,4760	22,3417	,7135	,6807	,7781	
Teknik Yardım	18,4989	22,2139	,7425	,7379	,7734	
Güvenlik	18,8169	25,6682	,3691	,2338	,8362	
İşl.politika	18,4805	22,5117	,7783	,7702	,7699	
Ücret	18,7025	24,3471	,4971	,2685	,8152	
Yükselme	18,5561	24,3850	,4778	,2564	,8188	
Çalışma Koşul.	18,4783	25,7226	,4643	,2708	,8187	
Reliability Coefficients		7 items				
Alpha =		,8262				
Standardized item alpha =		,8287				

EK 4. İş Doyum Ölçeği Korelasyon Matrisi

	DOYUM1	DOYUM2	DOYUM3	DOYUM4	DOYUM5	DOYUM6	DOYUM7	DOYUM8	DOYUM9	DOYUM 10	DOYUM 11	DOYUM 12	DOYUM 13	DOYUM 14	DOYUM 15	DOYUM 16	DOYUM 17	DOYUM 18	DOYUM 19	DOYUM 20	DOYUM TOP	DOYUM ICS	DOYUM DIS	
DOYUM1	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 .000 437	,350(**) .000 437	,294(**) .000 437	,277(**) .000 437	,158(**) .001 437	,149(**) .002 437	,335(**) .000 437	,207(**) .000 437	,331(**) .000 437	,309(**) .000 437	,275(**) .000 437	,224(**) .000 437	,264(**) .000 437	,200(**) .000 437	,342(**) .000 437	,319(**) .000 437	,178(**) .000 437	,296(**) .000 437	,324(**) .000 437	,384(**) .000 437	,556(**) .000 437	,600(**) .000 437	,282(**) .000 437
DOYUM2	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,350(**) .000 437	1 .000 437	,417(**) .000 437	,189(**) .000 437	,133(**) .005 437	,134(**) .005 437	,139(**) .003 437	,110(*) .021 437	,517(**) .000 437	,367(**) .000 437	,406(**) .000 437	,229(**) .000 437	,099(*) .039 437	,200(**) .000 437	,666(**) .000 437	,503(**) .260 437	,054 .000 437	,363(**) .000 437	,310(**) .000 437	,322(**) .000 437	,549(**) .000 437	,660(**) .000 437	,196(**) .000 437
DOYUM3	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,294(**) .000 437	,417(**) .000 437	1 .000 437	,387(**) .000 437	,142(**) .003 437	,214(**) .000 437	,282(**) .000 437	,209(**) .000 437	,477(**) .000 437	,372(**) .000 437	,370(**) .000 437	,234(**) .000 437	,045 .353 437	,208(**) .000 437	,476(**) .000 437	,470(**) .000 437	,197(**) .000 437	,209(**) .000 437	,320(**) .000 437	,307(**) .000 437	,567(**) .000 437	,640(**) .000 437	,253(**) .000 437
DOYUM4	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,277(**) .000 437	,189(**) .000 437	,387(**) .000 437	1 .045 437	,166 .350 437	,066 .166 437	,302(**) .000 437	,230(**) .000 437	,330(**) .000 437	,341(**) .000 437	,284(**) .123 437	,074 .161 437	,067 .000 437	,291(**) .000 437	,385(**) .000 437	,333(**) .000 437	,206(**) .002 437	,151(**) .000 437	,298(**) .000 437	,286(**) .000 437	,490(**) .000 437	,567(**) .000 437	,201(**) .000 437
DOYUM5	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,158(**) .001 437	,133(**) .005 437	,142(**) .003 437	,045 .350 437	1 .000 437	,770(**) .000 437	,044 .357 437	,199(**) .000 437	,070 .142 437	,119(*) .013 437	-.016 .738 437	,797(**) .000 437	,458(**) .000 437	,416(**) .000 437	,139(**) .004 437	,091 .057 437	,333(**) .000 437	,307(**) .000 437	,106(*) .027 437	,091 .058 437	,559(**) .000 437	,177(**) .000 437	,808(**) .000 437
DOYUM6	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,149(**) .000 437	,134(**) .005 437	,214(**) .000 437	,066 .166 437	,770(**) .000 437	1 .000 437	,049 .305 437	,236(**) .000 437	,110(*) .021 437	,176(**) .000 437	,071 .139 437	,835(**) .000 437	,475(**) .000 437	,385(**) .006 437	,131(**) .001 437	,154(**) .000 437	,377(**) .000 437	,251(**) .000 437	,114(*) .017 437	,084 .078 437	,589(**) .000 437	,207(**) .000 437	,827(**) .000 437
DOYUM7	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,335(**) .000 437	,139(**) .003 437	,282(**) .000 437	,302(**) .000 437	,044 .357 437	,049 .305 437	1 .051 437	,094 .000 437	,198(**) .000 437	,279(**) .000 437	,355(**) .000 437	,075 .119 437	,064 .180 437	,217(**) .000 437	,205(**) .000 437	,325(**) .000 437	,172(**) .000 437	,129(**) .007 437	,211(**) .000 437	,272(**) .000 437	,424(**) .000 437	,514(**) .000 437	,145(**) .002 437
DOYUM8	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,207(**) .000 437	,110(*) .021 437	,209(**) .000 437	,230(**) .000 437	,199(**) .000 437	,236(**) .000 437	,094 .051 437	1 .000 437	,168(**) .000 437	,209(**) .008 437	,127(**) .000 437	,260(**) .000 437	,254(**) .000 437	,285(**) .000 437	,189(**) .005 437	,135(**) .000 437	,428(**) .000 437	,133(**) .005 437	,219(**) .000 437	,157(**) .001 437	,476(**) .000 437	,266(**) .000 437	,546(**) .000 437
DOYUM9	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,331(**) .000 437	,517(**) .000 437	,477(**) .000 437	,330(**) .000 437	,070 .142 437	,110(*) .021 437	,198(**) .000 437	,168(**) .000 437	1 .000 437	,549(**) .000 437	,442(**) .000 437	,180(**) .001 437	,160(**) .000 437	,190(**) .000 437	,607(**) .002 437	,521(**) .000 437	,147(**) .000 437	,281(**) .000 437	,405(**) .000 437	,388(**) .000 437	,593(**) .000 437	,715(**) .000 437	,209(**) .000 437
DOYUM10	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,309(**) .000 437	,367(**) .000 437	,372(**) .000 437	,341(**) .000 437	,119(*) .013 437	,176(**) .000 437	,279(**) .000 437	,209(**) .000 437	,549(**) .000 437	1 .000 437	,329(**) .000 437	,174(**) .005 437	,136(**) .000 437	,242(**) .000 437	,394(**) .000 437	,376(**) .000 437	,175(**) .000 437	,277(**) .000 437	,340(**) .000 437	,328(**) .000 437	,563(**) .000 437	,636(**) .000 437	,251(**) .000 437
DOYUM11	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,275(**) .000 437	,406(**) .000 437	,370(**) .000 437	,284(**) .000 437	-.016 .738 437	,071 .139 437	,355(**) .000 437	,127(**) .008 437	,442(**) .000 437	,329(**) .000 437	1 .030 437	,104(*) .042 437	,097(*) .065 437	,088 .000 437	,479(**) .000 437	,585(**) .000 437	,065 .174 437	,251(**) .000 437	,384(**) .000 437	,427(**) .000 437	,504(**) .000 437	,663(**) .000 437	,110(*) .022 437
DOYUM12	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,224(**) .000 437	,229(**) .000 437	,234(**) .000 437	,074 .123 437	,797(**) .000 437	,835(**) .000 437	,075 .119 437	,260(**) .000 437	,180(**) .000 437	,174(**) .000 437	,104(*) .030 437	1 .000 437	,451(**) .000 437	,467(**) .000 437	,199(**) .000 437	,174(**) .000 437	,374(**) .000 437	,312(**) .003 437	,144(**) .021 437	,110(*) .000 437	,644(**) .000 437	,272(**) .000 437	,848(**) .000 437
DOYUM13	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,264(**) .000 437	,099(*) .039 437	,045 .161 437	,067 .000 437	,458(**) .000 437	,475(**) .000 437	,064 .180 437	,254(**) .001 437	,160(**) .005 437	,136(**) .042 437	,097(*) .000 437	,451(**) .000 437	1 .000 437	,268(**) .005 437	,134(**) .001 437	,159(**) .000 437	,250(**) .000 437	,176(**) .000 437	,191(**) .000 437	,138(**) .004 437	,494(**) .000 437	,210(**) .000 437	,648(**) .000 437
DOYUM14	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,200(**) .000 437	,200(**) .000 437	,208(**) .000 437	,291(**) .000 437	,416(**) .000 437	,385(**) .000 437	,217(**) .000 437	,285(**) .000 437	,190(**) .000 437	,242(**) .000 437	,088 .065 437	,467(**) .000 437	,268(**) .000 437	1 .000 437	,196(**) .000 437	,184(**) .000 437	,261(**) .000 437	,327(**) .000 437	,188(**) .000 437	,188(**) .000 437	,573(**) .000 437	,338(**) .000 437	,636(**) .000 437
DOYUM15	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,342(**) .000 437	,666(**) .000 437	,476(**) .000 437	,385(**) .000 437	,139(**) .004 437	,131(**) .006 437	,205(**) .000 437	,189(**) .000 437	,607(**) .000 437	,394(**) .000 437	,479(**) .000 437	,199(**) .005 437	,134(**) .000 437	,196(**) .000 437	1 .000 437	,657(**) .002 437	,151(**) .000 437	,351(**) .000 437	,372(**) .000 437	,406(**) .000 437	,633(**) .000 437	,755(**) .000 437	,232(**) .000 437
DOYUM16	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,319(**) .000 437	,503(**) .000 437	,470(**) .000 437	,333(**) .000 437	,091 .057 437	,154(**) .001 437	,325(**) .000 437	,135(**) .005 437	,521(**) .000 437	,376(**) .000 437	,585(**) .000 437	,174(**) .001 437	,159(**) .000 437	,184(**) .000 437	,657(**) .001 437	1 .001 437	,162(**) .000 437	,289(**) .000 437	,482(**) .000 437	,489(**) .000 437	,619(**) .000 437	,748(**) .000 437	,216(**) .000 437
DOYUM17	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,178(**) .000 437	,054 .260 437	,197(**) .000 437	,206(**) .000 437	,333(**) .000 437	,377(**) .000 437	,172(**) .000 437	,428(**) .002 437	,147(**) .000 437	,175(**) .000 437	,065 .174 437	,374(**) .000 437	,250(**) .000 437	,261(**) .000 437	,151(**) .002 437	,162(**) .001 437	1 .055 437	,092 .000 437	,168(**) .000 437	,128(**) .007 437	,483(**) .000 437	,233(**) .000 437	,601(**) .000 437
DOYUM18	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,296(**) .000 437	,363(**) .000 437	,209(**) .000 437	,151(**) .002 437	,307(**) .000 437	,251(**) .000 437	,129(**) .007 437	,133(**) .005 437	,281(**) .000 437	,277(**) .000 437	,251(**) .000 437	,312(**) .000 437	,176(**) .000 437	,327(**) .000 437	,351(**) .000 437	,289(**) .055 437	,092 .000 437	1 .000 437	,292(**) .000 437	,311(**) .000 437	,526(**) .000 437	,518(**) .000 437	,328(**) .000 437
DOYUM19	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,324(**) .000 437	,310(**) .000 437	,320(**) .000 437	,298(**) .000 437	,106(*) .027 437	,114(*) .017 437	,211(**) .000 437	,219(**) .000 437	,405(**) .000 437	,340(**) .000 437	,384(**) .003 437	,144(**) .000 437	,191(**) .000 437	,188(**) .000 437	,372(**) .000 437	,482(**) .000 437	,168(**) .000 437	,292(**) .000 437	1 .000 437	,632(**) .000 437	,549(**) .000 437	,631(**) .000 437	,231(**) .000 437
DOYUM20	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,384(**) .000	,322(**) .000	,307(**) .000	,286(**) .000	,091 .058	,084 .078	,272(**) .000	,157(**) .001	,388(**) .000	,328(**) .000	,427(**) .000	,110(*) .021	,138(**) .004	,188(**) .000	,406(**) .000	,489(**) .000	,128(**) .007	,311(**) .000	,632(**) .000	1 .000	,536(**) .000	,651(**) .000	,184(**) .000

N	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437
DOYUMTOP Pearson Correlation	,556(**)	,549(**)	,567(**)	,490(**)	,559(**)	,589(**)	,424(**)	,476(**)	,593(**)	,563(**)	,504(**)	,644(**)	,494(**)	,573(**)	,633(**)	,619(**)	,483(**)	,526(**)	,549(**)	,536(**)	1	,860(**)	,778(**)	
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
N	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437
DOYUMICS Pearson Correlation	,600(**)	,660(**)	,640(**)	,567(**)	,177(**)	,207(**)	,514(**)	,266(**)	,715(**)	,636(**)	,663(**)	,272(**)	,210(**)	,338(**)	,755(**)	,748(**)	,233(**)	,518(**)	,631(**)	,651(**)	,860(**)	1	,348(**)	
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
N	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437
DOYUMDIS Pearson Correlation	,282(**)	,196(**)	,253(**)	,201(**)	,808(**)	,827(**)	,145(**)	,546(**)	,209(**)	,251(**)	,110(*)	,848(**)	,648(**)	,636(**)	,232(**)	,216(**)	,601(**)	,328(**)	,231(**)	,184(**)	,778(**)	,348(**)	1	
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,002	,000	,000	,000	,022	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
N	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

EK 5. Motivasyon Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Güvenirlik Analizi SPSS Sonuçları

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)						
N of Cases =		437,0				
Inter-item						
Correlations	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	,4257	,1040	,7419	,6378	7,1316	,0180
Item-total Statistics						
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted	
Ucret	74,0275	76,4029	,6217	,5489	,9174	
Isguven	74,0755	76,1571	,6447	,5856	,9170	
Odul	74,0847	75,0226	,6500	,5258	,9165	
Ekolanak	74,2677	73,2194	,6766	,5220	,9156	
Bagimsiz	74,1533	74,7815	,6585	,4884	,9162	
Sosyal	74,4760	73,5115	,5522	,3757	,9195	
Gelimse	74,0709	75,2266	,7258	,6461	,9153	
Basari	74,0435	74,9087	,6909	,6084	,9157	
Rekabet	74,6522	76,1173	,3793	,2496	,9248	
Cekici	74,1030	74,5513	,7660	,6725	,9143	
Saygi	74,1259	73,8534	,7621	,7119	,9139	
Adalet	74,1098	74,3686	,7129	,6465	,9150	
Sorumlu	74,6911	75,5718	,4266	,2559	,9232	
Organize	74,1281	75,2634	,6021	,4326	,9175	
Farklilik	74,6751	76,8758	,3519	,2122	,9251	
Kariyer	74,3593	72,5197	,6599	,5145	,9161	
Güvenlik	74,1350	73,9290	,7298	,6529	,9146	
Ortam	74,1304	75,2834	,6479	,5573	,9166	
Reliability Coefficients		18 items				
Alpha =		,9217				
		Standardized item alpha = ,9303				

EK 5. 1. Ekonomik Motivasyon Araçlarına İlişkin Güvenirlik Analizi SPSS Sonuçları

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)						
N of Cases =		437,0				
Inter-item						
Correlations	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	,5522	,4915	,6680	,1765	1,3591	,0046
Item-total Statistics						
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted	
Ucret	13,3913	3,2617	,6761	,5128	,7703	
Isguven	13,4394	3,3111	,6483	,4866	,7816	
Odul	13,4485	3,0277	,6586	,4472	,7736	
Ekolanak	13,6316	2,7057	,6460	,4373	,7900	
Reliability Coefficients		4 items				
Alpha =		,8241				
		Standardized item alpha = ,8314				

EK 5. 2. Psiko-Sosyal Motivasyon Araçlarına İlişkin Güvenirlik Analizi SPSS Sonuçları

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)						
N of Cases =		437,0				
Inter-item Correlations	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	,4473	,2224	,7419	,5195	3,3364	,0251
Item-total Statistics						
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted	
Bagimsiz	34,5789	19,0975	,6414	,4408	,8398	
Sosyal	34,9016	18,3733	,5309	,3222	,8528	
Gelisme	34,4966	19,2781	,7244	,6285	,8350	
Basari	34,4691	19,1166	,6853	,5825	,8367	
Rekabet	35,0778	19,3380	,3933	,2241	,8691	
Cekici	34,5286	19,0342	,7466	,6479	,8325	
Saygi	34,5515	18,6699	,7438	,6901	,8310	
Adalet	34,5355	19,1392	,6542	,5924	,8389	
Sorumlu	35,1167	19,2868	,4162	,2278	,8655	
Reliability Coefficients		9 items				
Alpha =		,8595				
		Standardized item alpha = ,8793				

EK 5. 3. Örgütsel-Yönetmel Motivasyon Araçlarına İlişkin Güvenirlik Analizi SPSS Sonuçları

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)						
N of Cases =		437,0				
Inter-item Correlations	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	,4432	,2190	,6902	,4711	3,1513	,0213
Item-total Statistics						
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted	
Organize	17,1259	6,3396	,5040	,2965	,7636	
Farklilik	17,6728	6,1243	,3794	,1616	,8159	
Kariyer	17,3570	5,2668	,6423	,4414	,7173	
Guvencuk	17,1327	5,7346	,7226	,5951	,6981	
Ortam	17,1281	6,0936	,6419	,5061	,7255	
Reliability Coefficients		5 items				
Alpha =		,7856				
		Standardized item alpha = ,7992				

EK 6. Motivasyon Ölçeği Uyum İyiliği İstatistikleri

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 132
 Minimum Fit Function Chi-Square = 531.47 (P = 0.0)
 Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 555.91 (P = 0.0)
 Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 423.91
 90 Percent Confidence Interval for NCP = (354.84 ; 500.54)

Minimum Fit Function Value = 1.22
 Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.97
 90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.81 ; 1.15)
 Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.086
 90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.079 ; 0.093)
 P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.00

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 1.45
 90 Percent Confidence Interval for ECVI = (1.30 ; 1.63)
 ECVI for Saturated Model = 0.78
 ECVI for Independence Model = 30.56

Chi-Square for Independence Model with 153 Degrees of Freedom = 13289.13
 Independence AIC = 13325.13
 Model AIC = 633.91
 Saturated AIC = 342.00
 Independence CAIC = 13416.57
 Model CAIC = 832.03
 Saturated CAIC = 1210.67

Normed Fit Index (NFI) = 0.96
 Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.96
 Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.83
 Comparative Fit Index (CFI) = 0.97
 Incremental Fit Index (IFI) = 0.97
 Relative Fit Index (RFI) = 0.95

Critical N (CN) = 136.46
 Root Mean Square Residual (RMR) = 0.032
 Standardized RMR = 0.049
 Goodness of Fit Index (GFI) = 0.88
 Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.84
 Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.68

EK 7. Motivasyon Ölçeği Korelasyon Matrisi

		MOTIVE 1	MOTIVE 2	MOTIVE 3	MOTIVE 4	MOTIVE 5	MOTIVE 6	MOTIVE 7	MOTIVE 8	MOTIVE 9	MOTIVE 10	MOTIVE 11	MOTIVE 12	MOTIVE 13	MOTIVE 14	MOTIVE 15	MOTIVE 16	MOTIVE 17	MOTIVE 18	MOTIV TOP	MOTIV EKO	MOTIV PSI	MOTIV ORG
MOTIVE1	Pearson Correlation	1	.668(**)	.534(**)	.511(**)	.445(**)	.326(**)	.466(**)	.516(**)	.255(**)	.527(**)	.480(**)	.488(**)	.211(**)	.344(**)	.182(**)	.477(**)	.447(**)	.397(**)	.663(**)	.811(**)	.566(**)	.492(**)
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437
MOTIVE2	Pearson Correlation	.668(**)	1	.492(**)	.498(**)	.453(**)	.332(**)	.473(**)	.504(**)	.176(**)	.490(**)	.496(**)	.584(**)	.277(**)	.393(**)	.220(**)	.514(**)	.558(**)	.397(**)	.684(**)	.793(**)	.576(**)	.555(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437
MOTIVE3	Pearson Correlation	.534(**)	.492(**)	1	.611(**)	.533(**)	.369(**)	.563(**)	.531(**)	.239(**)	.548(**)	.562(**)	.524(**)	.234(**)	.439(**)	.150(**)	.403(**)	.456(**)	.416(**)	.694(**)	.817(**)	.623(**)	.490(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.002	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437
MOTIVE4	Pearson Correlation	.511(**)	.498(**)	.611(**)	1	.510(**)	.437(**)	.538(**)	.483(**)	.253(**)	.572(**)	.549(**)	.502(**)	.271(**)	.399(**)	.253(**)	.463(**)	.533(**)	.452(**)	.724(**)	.834(**)	.632(**)	.558(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437
MOTIVE5	Pearson Correlation	.445(**)	.453(**)	.533(**)	.510(**)	1	.435(**)	.574(**)	.569(**)	.285(**)	.520(**)	.523(**)	.457(**)	.345(**)	.417(**)	.228(**)	.388(**)	.453(**)	.470(**)	.702(**)	.599(**)	.725(**)	.516(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437
MOTIVE6	Pearson Correlation	.326(**)	.332(**)	.369(**)	.437(**)	.435(**)	1	.509(**)	.446(**)	.228(**)	.446(**)	.413(**)	.343(**)	.305(**)	.292(**)	.302(**)	.423(**)	.422(**)	.337(**)	.623(**)	.456(**)	.665(**)	.480(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437
MOTIVE7	Pearson Correlation	.466(**)	.473(**)	.563(**)	.538(**)	.574(**)	.509(**)	1	.706(**)	.252(**)	.659(**)	.646(**)	.567(**)	.278(**)	.443(**)	.214(**)	.446(**)	.532(**)	.524(**)	.758(**)	.630(**)	.783(**)	.568(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437
MOTIVE8	Pearson Correlation	.516(**)	.504(**)	.531(**)	.483(**)	.569(**)	.446(**)	.706(**)	1	.265(**)	.633(**)	.592(**)	.560(**)	.242(**)	.491(**)	.182(**)	.433(**)	.468(**)	.436(**)	.729(**)	.622(**)	.756(**)	.530(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437
MOTIVE9	Pearson Correlation	.255(**)	.176(**)	.239(**)	.253(**)	.285(**)	.228(**)	.252(**)	.265(**)	1	.373(**)	.353(**)	.222(**)	.333(**)	.280(**)	.104(**)	.292(**)	.264(**)	.246(**)	.469(**)	.285(**)	.556(**)	.314(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000	.000	.030	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437
MOTIVE10	Pearson Correlation	.527(**)	.490(**)	.548(**)	.572(**)	.520(**)	.446(**)	.659(**)	.633(**)	.373(**)	1	.742(**)	.645(**)	.277(**)	.505(**)	.298(**)	.490(**)	.539(**)	.533(**)	.794(**)	.659(**)	.803(**)	.627(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437
MOTIVE11	Pearson Correlation	.480(**)	.496(**)	.562(**)	.549(**)	.523(**)	.413(**)	.646(**)	.592(**)	.353(**)	.742(**)	1	.734(**)	.297(**)	.580(**)	.238(**)	.464(**)	.590(**)	.533(**)	.793(**)	.644(**)	.805(**)	.632(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437
MOTIVE12	Pearson Correlation	.488(**)	.584(**)	.524(**)	.502(**)	.457(**)	.343(**)	.567(**)	.560(**)	.222(**)	.645(**)	.734(**)	1	.325(**)	.536(**)	.259(**)	.506(**)	.573(**)	.454(**)	.750(**)	.641(**)	.733(**)	.618(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437
MOTIVE13	Pearson Correlation	.211(**)	.277(**)	.234(**)	.271(**)	.345(**)	.305(**)	.278(**)	.242(**)	.333(**)	.277(**)	.297(**)	.325(**)	1	.279(**)	.229(**)	.321(**)	.354(**)	.312(**)	.510(**)	.306(**)	.571(**)	.400(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437
MOTIVE14	Pearson Correlation	.344(**)	.393(**)	.439(**)	.399(**)	.417(**)	.292(**)	.443(**)	.491(**)	.280(**)	.505(**)	.580(**)	.536(**)	.279(**)	1	.219(**)	.404(**)	.515(**)	.468(**)	.652(**)	.485(**)	.586(**)	.679(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437
MOTIVE15	Pearson Correlation	.182(**)	.220(**)	.150(**)	.253(**)	.228(**)	.302(**)	.214(**)	.182(**)	.104(**)	.298(**)	.238(**)	.259(**)	.229(**)	.219(**)	1	.383(**)	.328(**)	.276(**)	.440(**)	.250(**)	.324(**)	.634(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.002	.000	.000	.000	.000	.000	.030	.000	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437
MOTIVE16	Pearson Correlation	.477(**)	.514(**)	.403(**)	.463(**)	.388(**)	.423(**)	.446(**)	.433(**)	.292(**)	.490(**)	.464(**)	.506(**)	.321(**)	.404(**)	.383(**)	1	.621(**)	.528(**)	.714(**)	.567(**)	.587(**)	.804(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437
MOTIVE17	Pearson Correlation	.447(**)	.558(**)	.456(**)	.533(**)	.453(**)	.422(**)	.532(**)	.468(**)	.264(**)	.539(**)	.590(**)	.573(**)	.354(**)	.515(**)	.328(**)	.621(**)	1	.690(**)	.766(**)	.613(**)	.648(**)	.829(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000	.000
	N	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437
MOTIVE18	Pearson Correlation	.397(**)	.397(**)	.416(**)	.452(**)	.470(**)	.337(**)	.524(**)	.436(**)	.246(**)	.533(**)	.533(**)	.454(**)	.312(**)	.468(**)	.276(**)	.528(**)	.690(**)	1	.691(**)	.513(**)	.590(**)	.769(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000
	N	437	437	43																			

EK 8. Performans Ölçeğinin Güvenirlilik Analizi SPSS Sonuçları

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)						
N of Cases =		437,0				
Inter-item Correlations	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	,4892	,2474	,7079	,4604	2,8608	,0201
Item-total Statistics						
	Scale Mean	Scale Variance	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha	
	if Item Deleted	if Item Deleted			if Item Deleted	
PERFOR1	27,8604	21,0883	,6223	,5125	,8671	
PERFOR2	27,9794	20,8872	,7024	,5840	,8593	
PERFOR3	27,9474	20,6463	,7049	,5854	,8587	
PERFOR4	27,8124	21,3821	,6649	,6382	,8634	
PERFOR5	27,8719	21,7175	,6714	,5666	,8636	
PERFOR6	28,4348	21,2417	,5376	,4906	,8769	
PERFOR7	28,1899	20,5579	,6901	,6311	,8601	
PERFOR8	28,4005	19,9608	,6116	,5464	,8708	
Reliability Coefficients		8 items				

EK 9. Performans Ölçeği Korelasyon Matrisi

		PERFOR 1	PERFOR 2	PERFOR 3	PERFOR 4	PERFOR 5	PERFOR 6	PERFOR 7	PERFOR 8	PERFOR TOPLAM
PERFOR1	Pearson Correlation	1	,668(**)	,592(**)	,557(**)	,529(**)	,247(**)	,386(**)	,365(**)	,721(**)
	Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	437	437	437	437	437	437	437	437	437
PERFOR2	Pearson Correlation	,668(**)	1	,614(**)	,632(**)	,593(**)	,324(**)	,447(**)	,427(**)	,779(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	437	437	437	437	437	437	437	437	437
PERFOR3	Pearson Correlation	,592(**)	,614(**)	1	,691(**)	,602(**)	,355(**)	,487(**)	,390(**)	,783(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	437	437	437	437	437	437	437	437	437
PERFOR4	Pearson Correlation	,557(**)	,632(**)	,691(**)	1	,704(**)	,258(**)	,407(**)	,323(**)	,746(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000
	N	437	437	437	437	437	437	437	437	437
PERFOR5	Pearson Correlation	,529(**)	,593(**)	,602(**)	,704(**)	1	,363(**)	,401(**)	,374(**)	,746(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000
	N	437	437	437	437	437	437	437	437	437
PERFOR6	Pearson Correlation	,247(**)	,324(**)	,355(**)	,258(**)	,363(**)	1	,662(**)	,593(**)	,662(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000
	N	437	437	437	437	437	437	437	437	437
PERFOR7	Pearson Correlation	,386(**)	,447(**)	,487(**)	,407(**)	,401(**)	,662(**)	1	,708(**)	,774(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000
	N	437	437	437	437	437	437	437	437	437
PERFOR8	Pearson Correlation	,365(**)	,427(**)	,390(**)	,323(**)	,374(**)	,593(**)	,708(**)	1	,732(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000
	N	437	437	437	437	437	437	437	437	437
PERFOR TOPLAM	Pearson Correlation	,721(**)	,779(**)	,783(**)	,746(**)	,746(**)	,662(**)	,774(**)	,732(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.
	N	437	437	437	437	437	437	437	437	437

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

EK 10. İş Doyumunu, Motivasyon, Performans Ölçeği Korelasyon Matrisi

		MOTIVEKO	MOTIVPSI	MOTIVORG	MOTIVTOP	DOYUM	DOYUMIC	DOYUMDIS	PERFORM
MOTIVEKO	Pearson Correlation	1	,739(**)	,644(**)	,851(**)	,265(**)	,326(**)	,084	,427(**)
	Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,000	,000	,080	,000
	N	437	437	437	437	437	437	437	437
MOTIVPSI	Pearson Correlation	,739(**)	1	,726(**)	,951(**)	,327(**)	,416(**)	,087	,417(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,000	,000	,069	,000
	N	437	437	437	437	437	437	437	437
MOTIVORG	Pearson Correlation	,644(**)	,726(**)	1	,871(**)	,248(**)	,325(**)	,055	,479(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,000	,000	,253	,000
	N	437	437	437	437	437	437	437	437
MOTIVTOP	Pearson Correlation	,851(**)	,951(**)	,871(**)	1	,320(**)	,408(**)	,085	,483(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,000	,000	,076	,000
	N	437	437	437	437	437	437	437	437
DOYUMTOP	Pearson Correlation	,265(**)	,327(**)	,248(**)	,320(**)	1	,860(**)	,778(**)	,299(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000
	N	437	437	437	437	437	437	437	437
DOYUMIC	Pearson Correlation	,326(**)	,416(**)	,325(**)	,408(**)	,860(**)	1	,348(**)	,351(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000
	N	437	437	437	437	437	437	437	437
DOYUMDIS	Pearson Correlation	,084	,087	,055	,085	,778(**)	,348(**)	1	,117(*)
	Sig. (2-tailed)	,080	,069	,253	,076	,000	,000	.	,014
	N	437	437	437	437	437	437	437	437
PERFOR	Pearson Correlation	,427(**)	,417(**)	,479(**)	,483(**)	,299(**)	,351(**)	,117(*)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,014	.
	N	437	437	437	437	437	437	437	437

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).