



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

STRES FAKTÖRLERİNİN İŞ MOTİVASYONUNA ETKİSİ:
TURİST REHBERLERİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Gülden ŞENEL

Balıkesir, 2011

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

STRES FAKTÖRLERİNİN İŞ MOTİVASYONUNA ETKİSİ:
TURİST REHBERLERİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Gülden ŞENEL

Tez Danışmanı

Yrd. Doç. Dr. Sebahattin KARAMAN

Balıkesir, 2011

T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TEZ ONAYI

Enstitümüzün Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı'nda 200912501011 numaralı Gülden Şenel'in hazırladığı "Stres Faktörlerinin İş Motivasyonuna Etkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Uygulama" konulu YÜKSEK LİSANS tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca 10.08.2011 tarihinde yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda tezin onayına OY BİRLİĞİ/~~OY ÇOKLUGU~~ ile karar verilmiştir.

Prof. Dr. Necdet HACIOĞLU
Başkan.....imza.....
Unvanı, Adı-Soyadı

Yardımcı Doç. Dr. Sebattin KARAMAN
Üye.....imza.....
Unvanı, Adı-Soyadı (Danışman)

Yardımcı Doç. Dr. Lutfi ATAY
Üye.....imza.....
Unvanı, Adı-Soyadı

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylarım.

4.1.2011

Enstitü Müdürü

Doç. Dr. Zübeyde GÜNEŞ YAĞCI



ÖNSÖZ

Motivasyon ve stres, şüphesiz ki hayatımızın önemli birer parçalarıdır. Bu ikili her alanda kendini göstermektedir. Her meslekte olduğu gibi turist rehberliği mesleğinde de önemi yadsınamayacak düzeydedir. Rehberlik mesleği, turizm sektöründe emeğin yoğun olduğu çalışma alanlarından birisidir.

Rehberlere, turizm sektöründe çok yoğun ve karmaşık görevler düşmektedir. Rehberlerden animatör, kültür ve turizm elçisi, ayaklı kütüphane, organizatör, satış elemanı gibi çeşitli görevler üstlenmeleri beklenmektedir. Bu görevleri yerine getirirken bir rehberin motivasyonunun sağlanması çok önemlidir. Yoğun çalışma temposu altında rehberler, iş stresinin etkisi altında kalabilirler. Stresin olumsuz etkilerinden kurtulabilmek için rehberlerin de çeşitli şekillerde motivasyona ihtiyaçları vardır. Buradan hareketle rehberleri motive eden araçların ve onlarda strese neden olan faktörlerin belirlenmesi gerekir.

Bu amaçla, çalışmanın birinci bölümünde giriş yapılarak araştırmanın problemi, amacı, önemi, varsayımları, sınırlılıkları ve tanımlar ele alınmıştır. İkinci bölümünde kuramsal çerçevede turist rehberliği, motivasyon ve stres kavramları ele alınmıştır. Üçüncü bölümde, araştırmanın yöntemine; dördüncü bölümde araştırmanın bulgularına yer verilmiş ve son bölümde ise araştırmanın sonuçları ve önerileri ortaya konulmuştur.

Bu konuda çalışma olanağını bana sağlayan ve beni destekleyen, tez danışmanım sayın hocam Yrd. Doç. Dr. Sebahattin KARAMAN'a, sayın hocam Arş. Gör. Özlem KÖROĞLU'na, İstanbul Rehberler Odası başkanı sayın Şerif Yenen'e, çalışmama destek olan tüm turist rehberlerine, benden emeğini ve ilgisini esirgemeyen değerli hocalarıma ve canım aileme teşekkürü bir borç bilirim.

Gülden ŞENEL

ÖZET

STRES FAKTÖRLERİNİN İŞ MOTİVASYONUNA ETKİSİ: TURİST REHBERLERİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

ŞENEL, Gülden

Yüksek Lisans, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Sebahattin KARAMAN

2011, 190 Sayfa

Turizm sektöründe önemli bir yere sahip olan turist rehberleri ağır ve önemli bir görevi yerine getirmektedirler. Çok fazla sayıda görevi yerine getiren turist rehberleri, çeşitli problemlerle karşılaşmaktadır. Bu durum onların iş motivasyonu olumsuz yönde etkilemektedir. Bu çalışmanın ana amacı stres faktörlerinin turist rehberlerinin motivasyonuna etki eden faktörleri belirlemektir. Araştırma; Türkiye’de faaliyet gösteren turist rehberleri üzerine uygulanmıştır. Araştırma 165 turist rehberine uygulanmıştır ve bulgulara anket yöntemiyle ulaşılmıştır.

Araştırmanın bulguları, iş motivasyonu ve iş stresinin rehberlerin demografik özelliklerine göre değişmediğini göstermektedir. Motivasyon faktörlerinden olan ücretin rehberlerin motivasyonunun sağlanmasında önemli bir etkidir. Rehberlerin çalışırken çeşitli stres faktörleriyle karşı karşıya kaldıkları gözlemlenmiştir. Bu stresleri aşmak için daha çok kendi kendilerini motive ettikleri görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Motivasyon, İş Motivasyonu, Gudu, Turist Rehberliği, Stres

ABSTRACT

THE EFFECT OF STRESS FACTORS ON JOB MOTIVATION: AN APPLICATION ON TOURIST GUIDES

SENEL, Gulden

Msc Thesis, Department of Tourism and Hotel Management,

Adviser: Yrd. Doç. Dr. Sebahattin KARAMAN

2011, 190 pages

Tourist guides who have an important place in tourism sector, carry out a serious and important duty. Carrying out a lot of number of duty, tourist guides meet with various problems. This situation influences their job motivation in a negative way. The main goal of this working is to determine the factors which influencing tourist guides' motivation of stress factors. The research has been applied to tourist guides, working in Turkey. The research is applied to 165 tourist guides and reached findings with questionnaire method.

The findings of research show that job motivation and job stress don't change to guides' demographic features. Fee, which is one of motivation factors, is an important factor in being provided guides' motivation. It's observed that guides face to various stress factors. They overcome this stress making themselves motive.

Key Words: Motivation, Job Motivation, Stress, Tourist Guideness

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖNSÖZ.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
ÇİZELGELER LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
1.GİRİŞ	1
1.1.Problem	1
1.2.Araştırmanın Amacı	1
1.3.Araştırmanın Önemi	2
1.4.Varsayımlar	3
1.5.Sınırlılıklar	3
1.6.Tanımlar	4
2. İLGİLİ ALAN YAZIN	5
2.1.Kuramsal Çerçeve	5
2.1.1.Turist Rehberliği	6
2.1.1.1. Turist Rehberi Kavramı	7
2.1.1.2. Turist Rehberi Kimdir?	10
2.1.1.3. Turist Rehberinin Turizm Sektöründeki Yeri ve Önemi	11
2.1.1.4. Turist Rehberinin Rollerini	14
2.1.1.5. Mesleğin Gerektirdiği Özellikler	18
2.1.1.5.1. Kişisel Özellikler	19
2.1.1.5.2. Mesleki Özellikler	20
2.1.1.6. Turist Rehberinin Görevleri	25
2.1.1.7. Turist Rehberinin Sahip Olması Gereken Özellikler	27
2.1.1.7.1. Karakteristik Özellikleri	28
2.1.1.7.2. Rehberde Olması Gereken Beceri-Yetenekler	30
2.1.1.8. Turist Rehberliği Türleri	34
2.1.1.8.1. Genel Kültür Rehberleri (Klasik Rehberler)	35
2.1.1.8.2. Konferansçı Rehberler	35
2.1.1.8.3. Uzman Rehberler	35
2.1.1.8.4. Nokta Rehberi	36
2.1.1.8.5. Şoför Rehberler	36
2.1.1.9. Turizmde Rehberliğe İhtiyaç Duyulmasının Nedenleri	37

2.1.1.10. Turist Rehberliği Eğitimi	38
2.1.1.10.1. Dñnyada Turist Rehberliği Eğitimi	38
2.1.1.10.2. Tñrkiye’de Turist Rehberliği Eğitimi	41
2.1.1.11. Turist Rehberliğinde Uzmanlaşma	46
2.1.1.11.1. Rehberlikte Uzmanlaşma ve Eğitim Programları	48
2.1.1.11.2. İstanbul 2010 Avrupa Kñltür Başkenti Uygulamaları Kapsamında Turist Rehberliği Eğitim Programları	51
2.1.1.12. Turist Rehberlerinin Sorunları ve Çözüm Önerileri	52
2.1.2. Motivasyon Kavramı	57
2.1.2.1. Motivasyonun Önemi ve Amaçları	59
2.1.2.2. Motivasyon Çeşitleri	62
2.1.2.2.1. İç Motivler	62
2.1.2.2.2. Dış Motivler	63
2.1.2.3. Motivasyon Etmenleri	64
2.1.2.4. Çalışanlarda Motivasyonu Artıran Özendirici Araçlar	66
2.1.2.4.1. Sosyo-Ekonomik Araçlar	66
2.1.2.4.2. Örgñtsel ve Yñnetsel Araçlar	68
2.1.2.4.3. Psiko-Sosyal Araçlar	71
2.1.2.5. Motivasyon Teorileri	75
2.1.2.5.1. Kapsam Teorileri	76
2.1.2.5.2. Süreç Teorileri	83
2.1.1.6. Teorilerin Hedef ve Katkısı	90
2.1.3. Stres	91
2.1.3.1. Strese Benzeyen Kavramlar	93
2.1.3.2. Stres Süreci	94
2.1.3.3. Stres Türleri	96
2.1.3.4. Stresin Bireyler ve Örgñt Üzerine Etkisi	97
2.1.3.5. İş Yaşamında Stres (İş Stresi)	98
2.1.3.5.1. İş Yaşamında Stres Yaratan Faktörler	99
2.1.3.5.1.1. Bireyin Kendisi İle İlgili Stres Kaynakları	101
2.1.3.5.1.2. Örgñtsel Stres Kaynakları	106
2.1.3.5.1.3. Bireyin Yaşamını Sñrdñrdñđü Genel Çevre Ortamının Stres Kaynakları	115
2.1.3.6. Stresin Belirtileri	117
2.1.3.7. Stresle Başa Çıkma	119
2.1.3.7.1. Stresle Başa Çıkmak İçin Geliştirilen Bireysel Yñntemler	121
2.1.3.7.2. Stresle Başa Çıkmak İçin Geliştirilen Örgñtsel Yñntemler	124
2.1.3.8. Stres Yñnetimi	125
2.1.3.9. Stresin Sonuçları	127
2.2. İlgili Araştırmalar	128

3. YÖNTEM	133
3.1 Araştırmanın Hipotezleri	133
3.2 Evren ve Örneklem	135
3.3 Veri Toplama Araçları ve Teknikleri	135
3.4 Verilerin Analizi	136
4. BULGULAR VE YORUMLAR	137
4.1 Güvenirlilik	137
4.2 Sosyo-Demografik Özellikler İlişkin Bulgular	138
4.3 Ölçeğe İlişkin Ortalama Değerler ve Standart Sapmalar	141
4.4 T Testi Bulguları	145
4.5 Varyans Analizi (Tek Yönlü Anova) Bulguları	148
4.6 Korelasyon Analizi Bulguları	153
5. SONUÇ ve ÖNERİLER	156
5.1 Sonuç ve Öneriler	156
KAYNAKÇA	164
EKLER	175
EK 1 Anket Formu Örneği	175

ÇİZELGELER LİSTESİ**Sayfa**

Çizelge 1. Bakanlık Bünyesinde Son Yıllarda Açılan Rehberlik Kursları	44
Çizelge 2. Turist Rehberlerinin İllere Göre Dağılımı	45
Çizelge 3. 2011 Yılı Dillere Göre Rehber Sayıları	46
Çizelge 4. Uzmanlaşılın Tur Kategorileri	50
Çizelge 5. İstanbul Kültür-Sanat Rehberliği Eğitim Programları	51
Çizelge 6. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ile Alderfer'in Varolma, İlişki Kurma ve Gelişme İhtiyacı Kuramının Karşılaştırması	82
Çizelge 7. A Tipi ve B Tipi Kişilik Karşılaştırması	105
Çizelge 8. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri	138
Çizelge 9. Turist Rehberlerinin, Stres Faktörlerinin İş Motivasyonuna Etkilerini Algılama Durumlarına Yönelik Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	141
Çizelge 10. Katılımcıların Cinsiyeti ile Stres Faktörlerinin Rehberlerin İş Motivasyonuna Etkisinin Algılama Durumlarını Karşılaştırmak İçin T Testi Değeri	146
Çizelge 11. Katılımcıların Mesleği İcra Şekli ile Stres Faktörlerinin Rehberlerin İş Motivasyonuna Etkisinin Algılama Durumlarını Karşılaştırmak İçin T Testi	147
Çizelge 12. Katılımcıların Eğitimi ile Stres Faktörlerinin Rehberlerin İş Motivasyonuna Etkisini Algılama Durumlarını Karşılaştırmak İçin Tek Yönlü Anova	148
Çizelge 13. Katılımcıların Medeni Durumu ile Stres Faktörlerinin Rehberlerin İş Motivasyonuna Etkisini Algılama Durumlarını Karşılaştırmak İçin Tek Yönlü Anova	149
Çizelge 14. Katılımcıların Yaş Durumu ile Stres Faktörlerinin İş Motivasyonuna Etkisini Algılama Durumlarını Karşılaştırmak İçin Tek Yönlü Anova	150
Çizelge 15. Katılımcıların Mesleki Deneyimi ile Stres Faktörlerinin Rehberlerin İş Motivasyonuna Etkisini Algılama Durumlarını Karşılaştırmak İçin Tek Yönlü Anova	151
Çizelge 16. Katılımcıların Gelir Durumu ile Stres Faktörlerinin Rehberlerin İş Motivasyonuna Etkisini Algılama Durumlarını Karşılaştırmak İçin Tek Yönlü Anova	152
Çizelge 17. Katılımcıların Mesleki Rehberlik Eğitimi ile Stres Faktörlerinin Rehberlerin İş Motivasyonuna Etkisini Algılama Durumlarını Karşılaştırmak İçin Tek Yönlü Anova	153
Çizelge 18. Katılımcıların, Stres Faktörlerinin Rehberlerin İş Motivasyonuna Etkisini Algılama Durumlarının Korelasyon Matrisi	154

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	77
Şekil 2. Beklenti Kuramında Temel İlişkiler	85
Şekil 3. Vroom'un Bekleyiş Teorisi	86
Şekil 4. Lawler-Parter Modeli	87
Şekil 5. Sonuçsal Şartlandırma	88
Şekil 6. Locke'un Amaç Teorisi	90
Şekil 7. Strese Yol Açan Başlıca Faktörler ve Örgütsel Sonuçları	115
Şekil 8. İş Stresi Genel Ayrımı	117
Şekil 9. Stres Kaynakları ve Belirtileri	118

1.GİRİŞ

Turist rehberi yerli ve yabancı turistlere ülkemizin doğal, tarihsel, arkeolojik ve kültürel değerlerini en iyi şekilde tanıtan ve doğru bilgiler veren kişidir. Bu açıdan bakıldığında turist rehberleri bir kültür elçisidir. Turistlerin turistik destinasyona varışlarından ülkelerine dönüşlerine kadar geçen sürede onlarla iletişimde bulunan, her türlü bilgiyi onlara sunan, kişiliğiyle, duruşuyla, bilgisiyle, misafirperverliği ile bizleri onlara temsil eden turist rehberlerinin ülke imajında çok önemli rol ve görevleri vardır. Bu rol ve görevleri yerine getirirken turist rehberleri çeşitli zorluklar ve problemler ile karşı karşıya kalabilmektedir, ayrıca ülkemizi temsil etmek gibi ağır bir görevi üstlendikleri için zaman zaman yoğun stres altında kalabilmektedirler. Turist rehberliği genel anlamda stresli bir meslektir. Bu stresi aşabilmek için turist rehberlerinin güçlü bir motivasyona ihtiyaçları vardır.

1.1 Problem

Bu araştırmanın problemi, bir hizmet sektörü olan turizmde çalışan turist rehberlerinin mesleklerini icra ederken onları motive eden unsurların neler olduğunu saptamaktır. Bu unsurların oluşmadığı durumlarda turist rehberlerini strese sokan nedenleri belirlemek ve bu nedenleri aşmak için çözüm olarak hangi yolları izlediklerini saptamaktır.

1.2 Araştırmacının Amacı

Araştırmacının amacı, turist rehberliği mesleğini ayrıntılarıyla incelemek ve stres faktörlerinin, çalışma yaşamında turist rehberlerinin motivasyonunu nasıl etkilediğini, rehberlerinin iş stresi ile başa çıkabilmek

için hangi yöntemlere başvurduklarını belirlemektir. Bu amaçla yapılacak olan araştırmada aşağıdaki sorular yanıtlanmaya çalışılmıştır;

- Turist rehberlerinin iş motivasyonunda hangi unsurlar önemlidir?
- Yeteri derecede İş motivasyonu sağlanmadığında turist rehberleri iş stresi ile karşı karşıya kalmakta mıdır?
- Turist rehberleri bireysel stres kaynaklarından mı yoksa örgütsel nitelikli stres kaynaklarından mı daha çok etkilenmektedirler?
- Turist rehberlerinin iş yaşamında bireysel ya da örgütsel nitelikte stres yaşamaları onlarda hangi tür rahatsızlıklara yol açmaktadır?
- Turist rehberleri, kendilerinde oluşan iş stresi ile baş edebilmek için iş stresini yenme yöntemlerinden hangisini ya da hangilerini uygulamaktadırlar?

1.3 Araştırmanın Önemi

Günümüzde, turizm sektöründe çalışanların motivasyonu, işlerini sevmeleri, işe ve çalışma alanına yönelik tutumlarının hizmet kalitesinin önemli bir değişkeni olduğu gerçeği ortaya çıkmıştır. Turizm sektöründe önemli bir yeri olan turist rehberlerinin iş stresleri ile iş motivasyonu arasındaki ilişkinin belirlenmesi ile rehberlerinin işlerinde stres yaparak motivasyonlarını kaybetmelerine neden olan faktörler belirlenebilir. Böylece rehberlerin motivasyonunu artırmak için etkili yöntemler geliştirilebilir. Bu şekilde rehberlerin motivasyonu artırılarak hizmet kaliteleri geliştirilebilir ve daha verimli hizmet sunmaları sağlanabilir.

İlgili çalışmalara bakıldığında, turist rehberlerinin iş motivasyonunun yeterince sağlanmadığı zaman onlarda ne şekillerde strese neden olan faktörler ile ilgili bir karşılaştırmalı çalışma yapılmadığından bu araştırmanın rehberlerin daha verimli çalışmalarını sağlayabilmek için neler yapılması gerektiği konusunda rehberlerle ilgili yeni bir bilgi birikimine katkıda bulunması beklenebilir.

1.4 Varsayımlar

Araştırmanın iki temel varsayımı bulunmaktadır. Birinci varsayıma göre; mesleki yaşamlarında rehberlerin iş motivasyonlarını etkileyen ya da etkileyebilecek çeşitli faktörler bulunmaktadır. İkinci varsayıma göre ise; çeşitli stres faktörleri turist rehberlerinin iş yaşamını olumlu ya da olumsuz etkileyebilmektedir. Bu varsayımlardan hareketle rehberlerin motivasyon düzeyleri ile stres düzeyleri arasında bir ilişki olduğu düşünülmektedir.

1.5 Sınırlılıklar

Bu çalışmada bazı sınırlılıklar söz konusudur. Öncelikli olarak çalışma, Türkiye'de faaliyet gösteren T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı'ndan belgeli turist rehberleri ile sınırlıdır. 2011 yılı itibariyle Türkiye'de T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı'ndan belgeli 12993 turist rehberi bulunmaktadır. Bu rehberlerden 4037 kişi rehberlik mesleğinde pasif olarak yer almaktadır. Çalışma kapsamında rehberlerin stres ve motivasyon düzeyleri ölçülmek istendiği için meslekte aktif olarak yer alan turist rehberleri çalışmaya dahil edilmiş, pasif rehberler çalışmaya dahil edilmemiştir.

Bir diğer sınırlılık; çalışma kapsamına sadece bir acentaya bağlı çalışan turist rehberleri dahil edilmiş, herhangi bir acentaya bağlı olmaksızın serbest çalışan turist rehberleri dahil edilmemiştir. Bunun sebebi çalışmada rehberlerin motivasyon ve stres düzeylerini ölçmek için örgütsel nitelikli soruların yer almasıdır. Araştırmada karşılaşılan bir diğer sınırlılık ise araştırma evreninin belirlenmesinde karşılaşılan zorluktur. Türkiye'de 2011 yılı itibariyle T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı'ndan belgeli aktif olarak çalışan 8956 turist rehberinin ne kadarının acentalara bağlı olarak çalıştığı konusunda veri bulunmadığından dolayı evren büyüklüğü belirlenememiştir.

Diğer bir sınırlılık ise; araştırma kapsamında rehberlere ulaşmada yaşanan sıkıntıdır. Rehberlerin çoğunluğu iş yoğunluklarını bahane ederek

araştırmada yer almak istememişlerdir. Ayrıca sadece iş yoğunluğu değil çeşitli sebepler de ileri sürmüşlerdir.

1.6 Tanımlar

Çalışmada geçen bazı terimlerin tanımları aşağıda verilmiştir.

Motivasyon: Bir veya birden fazla insanı belirli bir yöne doğru devamlı Şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır.

Stres: Bireysel farklar ve psikolojik süreçler yoluyla gösterilen uyumsal bir davranış olup kişi üzerinde aşırı psikolojik ve fiziksel baskılar yapan herhangi bir dış (evresel) hareket, durum veya olayın organizmaya yansıyan sonucudur.

Olumlu Stres: Zor bir amaca ulaşırken bireyin yaratıcılığını kullanmaya yöneltir, kişiye doyum ve yaşam sevinci verir.

Olumsuz Stres: Bir kişi kendinden talep edilen Şeyin yeteneğini aştığına, akli ve fiziki esenliğini tehdit ettiğine inandığında ortaya çıkan bir olgudur. Olumlu stresin tam tersidir.

İş Stresi: Bireyi normal fonksiyonlarından (rn; zihin–vücut) saptıran psikolojik ve/veya fiziksel davranışlarını değiştiren (dağıtan veya arttıran) işle ilgili etmenlerin sonucunda oluşan psikolojik bir durumdur.

Stres Yönetimi: Stres faktörlerinin oluşturduğu duygusal gerilimi azaltma, yok etme ya da bu gerilime dayanmak amacı ile gösterilen davranış veya duygusal tepkileri güçlendirmeyi içerir.

Turist Rehberi: Türkiye'yi yerli ve yabancı turistlere en iyi Şekilde tanıtacak niteliklere sahip olan, onlara gezileri süresince yardımcı olacak Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın verdiği Turist Rehberliği lisansına sahip kişidir.

II. İLGİLİ ALAN YAZIN

Bu bölümde sırasıyla turist rehberliği, motivasyon ve stres kavramları ile ilgili alanyazın taraması yapılmış ve konuyla ilgili yapılmış araştırmalar incelenmiştir. Turist rehberliği kısmında kavramın tanımı, tarihsel gelişimi, önemi, görevleri, rehberlerin üstlendiği roller, turist rehberliği eğitimi, uzmanlaşma seminerleri gibi konulara yer verilmiştir. Motivasyon bölümünde; motivasyon kavramının tanımı, önemi, tarihsel gelişimi, süreci, çeşitleri ve teorileri ve stres bölümünde ise, kavramının tanımı, süreci, türleri, stres yaratan bireysel ve örgütsel faktörler, stres sonuçları, stresle baş edebilmek için yöntemler gibi konular incelenmekte, bu konularda yapılan çalışmalar ele alınmaktadır.

2.1 Kuramsal Çerçeve

Çalışmanın temel amacına uygun olarak bu çalışmada stres faktörlerinin turist rehberlerinin iş motivasyonuna etkisi incelenecektir. Bu konuların incelenebilmesi için söz konusu kavramların iyi bilinmesi gerekecektir. Dolayısıyla bu bölümde, incelenmek istenen turist rehberliği, motivasyon ve stres konuları ayrıntılı olarak incelenecektir.

2.1.1 TURİST REHBERLİĞİ

Turist rehberinin tanımlanması, tarih içindeki yeri, kimliği, sorumlulukları, önemi, görevleri, eğitimi ve daha birçok konu burada ele alınacaktır.

Turist rehberliği; Türkiye gibi çok kültürlü ve uluslararası imaj sorunu olan ülkelerde stratejik öneme sahip bir meslektir. Turist rehberi, bir ülkeyi gezen yabancı turist gruplarıyla gelişlerinden dönüşlerine kadar bir arada olan, doğrudan ve en uzun süreyle ilişki içinde bulunan ülke yurttaşıdır (rehberobasi.org).

Turist rehberliği, turistik alanların doğru ve etkin tanıtımı açısından kritik öneme sahip turizm sektörünün en eski meslek gruplarından. Rehber, yol gösteren, kılavuzluk eden anlamlarına gelen bir kavramdır. Turist rehberliği, gezmek, görmek, eğlenmek, yeni yerler ve insanlar tanımak gibi olanaklar sunan dışarıdan bakıldığında zevkli ve kolay bir meslek olarak algılanmaktadır. Fakat gerçekte birçok zorluk ve sorunları bünyesinde taşıyan bir iş koludur (www.belgeler.com).

Turist rehberleri, grup ya da bireysel ziyaretçilere belli bir yerin (turistik destinasyonun) coğrafik ve kültürel karakteristiklerini açıklayan ve manzarayı sunan profesyonellerdir (Rabotić, 2008: 213).

Turist rehberliği, insan ilişkilerinin çok yoğun olduğu, meslek getirisi ve iş doyumunu yüksek bir çalışma alanıdır. İşine bağlı, mesleki gelişimine önem veren, mesleğini severek yapan ve kendisini geliştirmek isteyen bir birey için rehberlik zevkli bir meslektir (Yarcan, 2007: 33).

Tarihsel olarak turist rehberliği en eski insani aktivitelerden biridir. Rehberlerin iki buçuk milenyum yıl önce var olmasına rağmen modern kitle turizm hareketlerinin başlamasıyla birlikte o zamandan beri seyahat

sektörünün vazgeçilmez bir parçası oldular. Günümüzde organize turları hem tur yöneticileri/liderleri hem de turist rehberleri ikilisi olmadan düşünmek çok zordur (Rabotić, 2008: 213).

Rehberlik mesleği insanların seyahat etmeye başlamaları ile gündeme gelmiştir. Seyahatin kişisel bir olay olmaktan çıkıp kitlesel bir olay haline gelmesi, uzak mesafelere yapılan yolculuklarda gidilen bölgeyi veya ülkeyi iyi bilen kişilere olan ihtiyacı artırmıştır. Antik dönemlerde ticaret kabilelerinin, savaşa giden orduların mutlaka bir yol göstericisi yani rehberinin olduğu bilinmektedir. Büyük İskender'in Anadolu seferinde ordusuna yol gösteren Likyalı bir rehberden sık sık bahsedilmektedir (makinecim.com).

2.1.1.1 Turist Rehberi Kavramı

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, *kılavuz, birinin dogruyu bulmasına yardımcı olan, yol gösteren kimse veya şey, delil* anlamına da gelmektedir. Rehberlik hizmetleri, bazen "rehber" ibaresinin karşılığı (sinonim) kelimelerle adlandırıldığı gibi, bazen de yapılan asıl işi vurgulayan kelimeye "rehber" ibaresi eklenerek meslek adlandırması da yapılmaktadır. Turizm sektörüne hizmet sunumu gruplandırmasında "rehber" ibaresi bir üst grup adıdır (Demircan, 2007: 5).

Rehberlik genel anlamda yol göstericilik, insanları bilmedikleri bir konuda veya yerde ulaşmak istedikleri noktaya götüren doğru yolun gösterilmesi olarak tanımlanırken, rehber de yol gösteren, kılavuzluk eden kişi olarak tanımlanmaktadır (Güzel, 2007: 2).

TUREB'E (2007)'e göre Turist Rehberi, Türkiye'yi yerli ve yabancı turistlere en iyi şekilde tanıtacak niteliklere sahip olan, onlara gezileri süresince yardımcı olacak Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın verdiği Turist Rehberliği lisansına sahip kişidir.

Turist Rehberliği Yönetmeliği'ne göre; turist rehberi ilgili 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 acentasının yazılı belgelerinde tanımlandığı ve tüketiciye satıldığı şekilde yürütülmesini sağlayan ve gezi programını seyahat acentası adına yöneten kişilerdir (TUREB, 2007: 139).

Dünya Turist Rehberleri Birlikleri Federasyonu (WFTGA)'ne göre; turist rehberi; turistlere ve ziyaretçilere kendi istedikleri dilde rehberlik eden, bir bölgenin tarihi ve kültürel mirasını anlatan, geçerli otorite tarafından kabul edilen ve belirli bir bölgeyi tanıtır anlatabilecek kişilerdir.

Turist rehberlerine yönelik yapılan diğer tanımlar ise şunlardır (Ap and Wong, 2001: 552; Yu ve diğerleri, 2001: 77; Dahles, 2002: 784-786; Cohen et. al., 2002: 919-921). Turist rehberleri;

- Sorumluluğu üstlenen liderlerdir,
- 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,
- Ziyaretçiler ve yerel halk arasında arabulucu ya da kültür simsarlığı görevini üstlenirler (Koroğlu, 2009: 1336).

Rehber, turistin karşısına ilk çıkan bir iyi niyet elçisi olarak, misafirini sınır veya gümrük kapılarından uğurlayınca kadar; giyinişi, konuşu, gülümseyişi, ilgisi, bilgisi, yemek yiyişi, adabı muaserete vukufu ve benzeri özellikleriyle Türkiye'nin bizzat kendi kişiliğinde yansıdığı bir sembol haline gelmektedir. Yurdumuzun doğal, tarihsel ve folklorik değerlerini yabancı dillerde turistlere tanıtabilen, onların güvenlik ve kolaylık içinde bilgi almalarını sağlayabilen turist rehberlerinin ne kadar önemli ve hassas bir görev yaptıkları ortadadır (Akbulut, 2006: 35).

Turist rehberliği mesleğinde profesyonellik kavramı üzerine yapılan bir araştırmada bir rehberin profesyonele dönüşebilmesi için gerekli en önemli üç koşul olarak şunlar belirlenmiştir: iyi ürün bilgisi, gelişmiş iletişim yeteneği ve doğru davranış (Öter, 2007: 164).

2.1.1.2 Turist Rehberi Kimdir?

Bir müzenin önünde turistlerle iletişim kurup onlara müze hakkında bilgi verme bahanesiyle yaklaşan, ancak asıl amacı ya yabancı dilini geliştirmek ya da turistleri yakındaki bir mağazaya götürebilmek olan kişiler kendilerini "rehber" diye tanıtıyor.

Bir tatil köyüne ya da otele yerli grup transferi yapan genç arkadaşlar da kendilerini "rehber" diye tanıtıyor.

Yurtdışı turlar yapan bir seyahat acentasında, operasyonda sürekli çalışan biri de, günün birinde yurtdışına tur düzenlediklerinde, belki de gezmek amacıyla gruba eşlik ettiğinde yakasına "rehber" yazan bir kart takıyor ve kendisini "rehber" diye tanıtıyor.

Yabancı bir tur operatörünün çalışanı olarak Türkiye'ye gelip de acentası adına otelde yabancılara bilgi veren, belki de çalışma izni bile olmayan kişiler de kendilerine "rehber" diyor (www.izro.org).

Yukarıda saydıklarımızın hiçbiri rehber değildir. Ne yazık ki yanlış uygulamalar ve yanlış tanıtımlar yüzünden turist rehberlerinin imajı lekelenmektedir. Gerçek rehberler, Turizm Bakanlığı tarafından belgelendirilen turist rehberleridir.

Rehber, Türkiye'yi yerli ve yabancı turistlere en iyi şekilde tanıtacak ve onlara gezileri süresince yardımcı olacak ve doğru bilgileri verebilecek Turizm bakanlığının verdiği belgeye sahip kişidir.

Türkiye Cumhuriyeti sınırları dahilinde: "Bakanlıkça kendilerine rehberlik belgesi verilmemiş kişiler Turist Rehberliği yapamazlar. Yapanlar hakkında genel hükümlere göre Savcılıklarca kovuşturma açılır. Belgesiz turist rehberi çalıştıran Bakanlık denetimindeki kuruluşlar hakkında

Bakanlıkça idari işlem yapılır." (Turizm Bakanlığı - Turist Rehberliği Yönetmeliği, Madde 38)

Seyahat Acentaları tertip edecekleri turlarda, Turizm Bakanlığınca verilen tercüman-rehber belgesini haiz en az bir tercüman rehber çalıştırılır. (1618 Sayılı Seyahat Acentaları ve Seyahat Acentaları Birliği Kanunu 10. Madde) (www.izro.org)

2.1.1.3 Turist Rehberinin Turizm Sektöründeki Yeri ve Önemi

Rehberlik mesleğinin temelinde gezginlerin seyahatlerini kolaylaştırmak yatar. Bu nedenle oldukça eski bir meslektir. Rehberlerin ilk çağlardan günümüze var olageldikleri ve mesleğin içeriğinin zaman içinde farklılaştığı bilinmektedir. Sanayi Devrimi öncesi dönemde seyahat tehlikeli ve zordu. Göçler, savaşlar, kervan ticareti, kutsal yerlerin ziyareti rehberler aracılığıyla kolaylaşmaktaydı. Günümüzde rehber gezgin, gezilen yer ve gezi düzenleyicisi arasında bağ durumundadır ve temel amacı gezginin isteklerine ve seyahat acentasının yönetsel amaçlarına uyumlu bir geziyi gerçekleştirmektir. Günümüzdeki temel rehber rolü geçmişten çok farklı değildir. Rehberin temel rolü geziyi kolaylaştırmaktır (Öter, 2007: 65).

Ahipaşaoğlu (1999), turizm sektöründeki temel amacın insanların alışılmış günlük hayattan sıyrılarak değişik tatlar aradıkları, gezip görmeye geldikleri bu yeni ülkede mutluluğa ulaşmalarını sağlamak olduğu düşüncesindedir. Yaşanacak ufak bir aksaklığın bile turistlerin hayal kırıklığına uğramalarına neden olacağı için havaalanından başlayarak ulaşım, konaklama ve rehberlik hizmetlerini yine havaalanına varıncaya kadar kusursuz biçimde sürdüreceği organizasyonun büyük bir önem kazandığını vurgulamaktadır. Turist rehberinin turizm sektöründe çok büyük görev ve sorumluluklar yüklendiklerini, konukların karşılanmalarından uğurlanmalarına kadar sürekli yakın ilişkide bulunacakları rehberlerinden görecekları ilgi ve içtenlik dolu bir misafirperverlik duygusu ile sunulan hizmet sayesinde kendilerini rahat ve huzurlu hissedeceklerini belirtmiştir (Temizkan, 2005: 40).

Her geçen gün giderek daha da önem kazanan turizm sektöründe çalışan her birey, şüphesiz ki ülke turizmüne katkıda bulunmakta ve en önemlisi de ülkesini temsil etmektedir. Bu açıdan bakıldığında, ev sahibi ülkeler ve ziyaretçiler arasında bağ kuran turist rehberlerine oldukça önemli görevler düşmektedir (Güzel, 2007: 8).

Rehberler "milyarlarca doların döndüğü, milyonlarca insanın katıldığı, sayısız programların yer aldığı, doğal ve insan yapısı binlerce cazibe merkezinin sunulduğu, bilinemeyecek sayıda dükkanların, hatıra eşya satan yerlerin (halı, deri ve tekstil mağazaları, kuyumcu dükkanları... vs), otobüs şirketlerinin, çok sayıda otel ve restoranın iş gördüğü ve birçok yan hizmetin yapıldığı" turizm sektöründe, çok önemli bir bağlantı rolünü oynamaktadırlar (Güzel, 2007: 8-9).

Turist rehberinin turizm sektöründeki yeri ve önemini şu maddelerle anlatabiliriz:

1. Bir ülkenin tanıtımında en önemli kaynaklardan ve araçlardan biridir (Soykan, 2002: 9). Rehber davranışları ile toplum ve ülke hakkında fikir ve bilgi verecektir. Ülkeyi ve halkı yabancılara karşı kendi kimliği ile temsi etmek en büyük sorumluluklardan 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 duyar (Temizkan, 2005: 40)
2. Bir ülkeden turistin memnun olarak ayrılmasında rol oynayan faktörlerden biri de rehberler tarafından doğru ve yeterince bilgilendirilmesidir (Soykan, 2002: 100). Gezi süresince turistlere eşlik eden rehberler, birlikte oldukları süre içerisinde ülke ve halkı tanıtılabilecek, turistlerin zihinlerinde bulunan önyargıları yok edecek, sahip oldukları yanlış bilgileri düzeltebilecek kısaca mensup oldukları ülke ve millet adına önemli alanlarda hizmet edecek kişilerdir (Temizkan, 2005: 40).

3. 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).
4. Turist rehberi, kültür aracı olarak ve turistler ile yerel halk arasında iletişim sağlayıcı olarak önemli rol oynamaktadırlar. Turist rehberi yerel halk ve turist arasında kültür yorumcusudur (Tetik, 2006: 25).
5. Türkiye gibi dış dünyada imaj sorunu olan, kendisi ile ilgili önyargılı düşünceler ve tepkilerle mücadele eden bir ülkede yabancı konuklarla birebir ilişkide bulunan tek temsilci olarak stratejik bir öneme sahiptir. Turistin gözünde rehber ülkeyi temsil eden bir kişi, bir bilge, bir örnek, bir büyükelçidir (Ahipaşaoğlu, 2002: 222).
6. Günümüzde turist rehberleri, sektörün vazgeçilmez dinamiklerinden biri haline gelmiştir. Özellikle kitle turizminin artış gösterdiği son yıllarda seyahat amacı ne olursa olsun, seyahat acentalarına olan talep artmaktadır. Kataloglarla, broşürlerle, fuarlarla, diğer tanıtım ve reklam araçlarıyla kazanılan müşterilerin, sürekli müşteri haline getirilmesinde turist rehberlerinin rolü yadsınamaz (Batman, Yıldırğan ve Demirtaş, 2000: 3).
7. Schmidt bir turist rehberinin otobüsten sadece gezilecek yerleri anlatmakla kalmayıp aynı zamanda turist rehberinin kendi yorumu ve bakış açısı ile yerleri yorumladığını belirtmektedir. Holloway, Ryan ve Dewar gibi araştırmacılar turist rehberinin grup ile iletişiminin hem grup moralini hem de sosyal etkileşimi arttırdığını belirtmektedirler. Gronoos, Geva ve Goldman'a göre bir sonraki turu satan rehberdir (Tetik, 2006: 25).
8. 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 yönlendirme gücüyle, acentanın ve diğer işletmelerin pazarlama faaliyetlerine önemli katkılar sağlamaktadır (Yıldırım ve Atay, 1997: 85).

9. Rehberlerin bilgi aktarmasında, açıklamalar yapmasında ve hikayeler geliştirmesindeki rolü son zamanlarda bir çok araştırmaya konu olmuştur. Sektör, medya, hükümet yetkilileri rehberlerinin öneminin karşılama ve bilgilendirmeden öte olduğunu görmeye başlamışlardır. Rehberlere, ziyaret edilen yerin önemini özetlemek ve ziyaret yerlerinin, bölgenin ve ülkenin penceresi olma sorumluluğu verilmiştir (Güzel, 2007: 10-11).

10. Tur süresince seyahat işletmesi adına davranan rehberin verdiği geri besleme bilgileri ilerideki yapılacak turlara ışık tutar, rehber acentaya bilgi ve rapor verir (Akbulut, 2006: 44).

2.1.1.4 Turist Rehberinin Roller

Turist rehberinin rolleri karışıktır ve çok sayıda alt rollerden oluşur (Alt roller olarak, Holloway, bilgilendirici ve bilgi kaynağı, öğretmen ve eğitimci, turisti güdüleyen ve tatil deneyimi yaşatan, misyon sahibi ve ülkesinin elçisi, grubun eğlendiren ya da temsil rolü olan, kendine güvenen, güvenilir, grup lideri ve disiplincisi olduğu kadar yönetici mesleği sıralar). İlgili bazı çalışmaları yorumlayan Zhang ve Chow rehberlere bazı yazarlardan tarafından ilave edilen 16 farklı rol belirlediler. Tur rehberleri, evsahibi destinasyon ile ziyaretçileri arasındaki can alıcı bağıdır (Rabotić, 2008: 213).

Rehber rolünün orijini bilimsel turist rehberliğinin öncüsü olan Cohen tarafından açıklandı. Cohen'e göre profesyonel rehberlerin rolü, en önemlisi iletişimsel rol olmak üzere dört maddeden oluşur. Cohen özellikle yorumlama gücünün önemini vurgular (Rabotić, 2008: 214).

Dahles'e (2002) göre, rehber temelde seyahat işletmesi adına çalışır ve çekim ülkesinde sunulan turizm hizmetlerinin tüketiminde vazgeçilmez bir araçtır. Destinasyon hakkında olumlu veya olumsuz bir izlenimin ve imgenin oluşumundan, ülkenin ve ülke halkının imgesinin oluşmasından birinci derecede sorumludur; bu konuda belirleyici bir rolü vardır (Ap ve Wong 2001; Kuşluyan ve Çeşmeci 2002). Rehber aynı zamanda yerel kültürü yorumlayan bir kültür köprüsüdür. İmge oluşturma ve kültür köprüsü rolü rehberin turiste seyahat deneyimini en iyi biçimde yaşatmasıyla ilgilidir. Rehber, kültür turlarında 'güvenilir bir kılavuz' (Cohen 1985); 'kültür yorumcusu' (Nettekoven 1979; Urry 1990); 'kültür aracı' (de Kadt 1979; Holloway 1981; Ap ve Wong 2001) ve turistin birçok konuda başvurduğu bir danışmandır (Yarcan, 2007: 35).

Tosun ve Temizkan (2004), çalışmalarında turist rehberlerinin üstlendikleri rolleri şöyle belirtmişlerdir.

Aracı rolü: Rehberler turist ile yerli halk, satıcılar ve turizmde çalışan diğer personel arasındaki ilişkilerde genelde turisti ve muhatabını yönlendiren, karşılaşılan sorunların çözümünde rolü olan ve birbirlerini tanıma ve anlamalarında etkili bir aracı rolü oynayan kişidir. Rehber aynı zamanda acenta-otel, otel-turist ve turist-acent a ilişkilerinde de sorunlara anında müdahale edebilen ve müşteri tatminini sağlayan kişidir. Rehber, turistlerin birbiri ile olan ilişkilerinde de önemli rol oynamaktadır (Temizkan, 2005: 43).

Öğretici (Eğitimci) Rolü: Turist gezdiği destinasyonun tarihi, kültürü, coğrafyası, ekonomisi, politik durumu, sanatı ve insanların yaşam tarzları hakkında rehber aracılığı ile birçok şey öğrenir. Rehberler sadece bu konular hakkında bilgiler vermezler; bunların dışında topluma saygı, çevre bilinci, grup bilinci içinde hareket etme, paylaşma ve çevreyi gezerken uyulması gereken kurallar hakkında bilgi verirler (Temizkan, 2005: 44).

İnsanlar seyahatleri sırasında bir çok şey öğrenebilmektedir. Seyahat eden insanlar gezilen yörenin yemeklerini yiyerek, onlar gibi yaşayarak ya da

onları izleyerek, kısa bir süre için de olsa o yörenin bir parçası olup, insanlarla kaynaşırlar. Dolayısıyla, bu öğrenme kolay, zevkli ve kalıcı bir şekilde gerçekleşebilmektedir. Örneğin, bir yerin coğrafyası ya da kültürü hakkında bilgiler rehber vasıtası ile kalıcı bir şekilde turistlere aktarılabilmektedir. Pasif bir şekilde seyahat eden bir kimse bile öğrenebilmektedir. Bu açıdan turistler de öğrenci olarak düşünülebilirler. Dolayısıyla, seyahat bir sınıf, turistler öğrenci, rehberler de öğretmen olarak değerlendirilebilirler. Rehberlerin heterojen, yetişkin, değişik etnik gruplardan gelen insanlarla ilgilenmeleri gerekmektedir; onların görevleri öğretmekten daha ziyade öğrenmeyi kolaylaştırmak olmalıdır. Dolayısıyla, rehberin asıl görevi bir yeri, bir nesneyi yorumlamak, ona anlam kazandırmak ve turistlerin meraklarını artırarak öğrenme dürtülerini harekete geçirmek olmalıdır, çünkü, turistlerin seyahatlerindeki tek amaçları öğrenmek değildir (www.tureb.net).

Yardımcı Rolü: Rehber turistin karşılaşabileceği ve karşılaştığı her türlü sorunda ona yardımcı olabilmektedir. Bu konular basit bir ankesörlü telefon kullanımdan sağlık sorunlarını çözme ile ilgili konulara kadar kapsamlı olabilmektedir (Temizkan, 2005: 44).

Lider Rolü: Liderlik, insanları belirli bir amaç ya da amaçlar doğrultusunda bir araya getirmek, onları bu amaçlar yolunda inandırmak ve bu yolda onları etkilemek becerisi biçiminde tanımlanabilir. Lider ise, bahsedilen bu beceriyi gösteren, içinde bulunduğu gruptaki bireyler arası iletişimi pekiştirerek bireysel çabaları uyumlaştıran (koordine eden) ve bu doğrultuda "izlenen kişi" olma özelliği bulunan kişi olarak tanımlanabilir. Bilge (1989)'ye göre bir rehberin sahip olması gereken önemli özelliklerden birisi, rehberin grubu benimseyerek kendisini grubun bir parçası ve lideri olarak görüp gruba bütünleştiğini hissettirmesidir (www.tureb.net).

Dost Rolü: Rehber, tur boyunca turistlerle dostluk ilişkileri geliştirdiği gibi bu ilişkileri turistler kendi yaşadıkları yerlere döndükten sonra da devam ettirebilmektedir. Bu durum, Türkiye lehine kamoyu yaratma çabalarında da etkili olabilmektedir (Temizkan, 2005: 44).

Denetim Elemanı Rolü: Rehber, müşteri tatmini sağlamak için gezilen yerlerde karşılaştığı olumsuz durumları, ilgili kurum ve kişilere aktararak bu olumsuzlukların giderilmesinde yardımcı olur. Örneğin turu esnasında karşılaştığı kaçak rehberlik yapan kişileri ilgili kurum ya da mercilere şikayet ederek bu konuda gerekenin yapılmasını sağlayabilir (Temizkan, 2005: 45).

Satış Elemanı Rolü: Rehber, tur esnasında alışveriş yapma eğilimindeki ancak kararsız turistleri alışverişe yönlendirip turizm gelirlerinin artmasına yardımcı olduğu gibi acentanın diğer hizmetlerinin satışını da yapar. Bir sonraki turu satan tur rehberidir (Temizkan, 2005: 45).

Diplomat/Büyükelçi Rolü: Rehber ülkenin siyasi, ekonomik, sosyal ve politik durumu ile ilgili bilgiler verdiği için rehber bir diplomat titizliğinde davranmak ve ülke imajını en olumlu şekilde oluşturmaya çalışmak durumundadır. Ülke hakkında geniş bilgiye ve bu bilgiyi yabancı dillerde aktarabilme kabiliyetine sahip olduklarından seçilmiş turist rehberleri yurt dışında yapılan tanıtım fuarları gibi faaliyetlerde özellikle düşük sezonda rahatlıkla kullanılabilir ve oldukça faydalı olabilir (Temizkan, 2005: 45).

Ev Sahibi Rolü: Turist rehberlerinin uluslararası kültüre sahip olmaları gerekmesine rağmen turistlerin gözünde rehber ait olduğu toplumu temsil eden, misafirleri ağırlayan ve evini onlara tanıtan kişi olarak görülmektedir (Temizkan, 2005: 45).

Rehberin Temsil Rolü: Rehberin temsil etme rolü diğer rolleri arasında önemli bir yere sahiptir, ancak diğerlerine göre tanımı zordur ve üzerinde çok tartışılmaktadır. Cazibe merkezleri ve turistler arasında kurdukları bağdan ve mesleklerinin uluslararası kültürleri kapsayabilme niteliğinden dolayı rehberler bir kültür elçisi olarak tanımlanabilmektedirler. Rehberler, bu görevleriyle kendilerine iş veren işletmeyi ve rehberliğini yaptığı bölgeyi temsil etmektedirler. Özellikle de korunması gereken bir bölgenin ya da kültürün tanıtımında rehberlerin büyük sorumlulukları bulunmaktadır (www.tureb.net).

2.1.1.5 Mesleğin Gerektirdiği Özellikler

Organize turlarla Türkiye'ye gelen bireysel turistlerin en uzun süre beraber olduğu ve en çok etkilendiği kişi turist rehberleridir. İlk ziyaretlerde, Türkiye ve Türklerle ilgili izlenimlerde, oluşacak imajda rehberlerin etkisi oldukça büyüktür. Her zaman için turistlerin memnun ayrılmasında en etkili olan faktörlerden biri turist rehberinin bilgisi, becerisi, tutum ve davranışlarıdır (Akmel, 1992: 219).

Turist rehberliği mesleği bazen son derece sınırsız, basit, sıradan bazen de çok karışık olabilir. Bir deniz gezintisi yapan gemideki rehber için işi çok rahatlatıcı olabilir. Diğer yandan, Afrika'da safarideki bir grubu olan rehber için ise çok büyük problemler, hastalık ve kişisel bozukluklarla karşılaşılabilir. Eğlendirici, eğlenirken para kazandırıcı özelliği ve insanların aktif olarak sosyal bir ortamda bulunmalarını gerektiren bir iş olması nedeniyle rehberlik mesleği çoğu insan için cazip ve aranan bir meslektir. Rehberlik ve tur yönetimi dışarıdan her ne kadar hoş, insanların çalışmaktan ziyade eğlendikleri ve üstüne para kazandıkları bir iş kolu olarak görünse de gerçek durum biraz daha farklıdır (Güzel, 2007: 34).

Rehberlik mesleğinin dünya çapında belli standartlara kavuşması için bazı özellikleri WFTGA tarafından bir meslek kodu olarak vurgulanmıştır (Dünya Turist Rehberleri Birlikleri Federasyonu).

- Rehber, ziyaretçilere profesyonel hizmet verir. Gezinlere profesyonel ilgi gösterir, mesleğine profesyonel olarak bağlıdır, ziyaret edilen bölgeyi önyargı ve propagandalardan uzak biçimde objektif olarak tanıtır.
- Olabildiğince gerçekleri saptırmadan anlatır. Doğrular ve öyküler, efsaneler, gelenekler, görüşler arasında net bir ayırım yapar.

- Hizmet verdiği gezginlerin tümüne ve turizm sektöründeki diğer iş arkadaşlarıyla olan ilişkilerinde adil ve akla uygun hareket eder.
- Rehberli turların çevreyi, doğal hayatı, manzaraları, anıtları, yerel gelenekleri ve duyarlılıkları bozmadan koruduğunu her fırsatta ispatlayarak ülke turizminin korunmasına ve tanıtımına destek olur.
- Ziyaret edilen ülkenin temsilcileri olarak ziyaretçileri karşılamadaki çabalarıyla ülkeye artı değer kazandırır ve ülkesini bir turizm destinasyonu olarak tanıtır.

2.1.1.5.1 Kişisel Özellikler

Rehberlerin bireysel özelliklerinin başında liderlik yeteneği gelmektedir. Bunun yanında plan ve program yapabilme, grubu ve ülkeyi temsil edebilme, ilişkileri yönlendirme, denetleme ve bilgi kaynağı olabilme özellikleri gelmektedir (rehberobasi.org).

Rehberler, toplumun dinamiklerini iyi izlemeli, yeni akımlar, gelenek ve göreneklerdeki değişimler, yakın gelecekte olabilecekler hakkında da fikir sahibi olabilmelidir. Bu, geriye doğru da geçerlidir. Mevcut toplumsal kuralların kökenlerini, geçmişteki hallerini, konulma nedenlerini, uğradıkları değişimleri de bilmelidir. Bir ülkeye gelen yabancı, elinde rehber kitaplar, haritalar, broşürler bulursa bile, o ülkenin dilini, gelenek ve göreneklerini bilen bir rehber ihtiyacı duyar. İyi yetişmiş bilgili rehber, yabancı turistlere kendi milleti ve ülkesi hakkında devamlı ve olumlu propaganda yapmalıdır. Hiç şüphesiz, en etkili propaganda türü de bu şekilde yapılan canlı propagandadır. İşte bu nedenle, turist rehberlerinin seçiminde ülkelerin oldukça titiz davranması ve eğitimlerine özel bir titizlik göstermesi gerekir ; bu sebeple rehberlerde bazı özellikler aranır (MEGEP, 2006: 14).

Turist rehberi olmak isteyen kimselerin;

- Dış görünümünün düzgün, temiz ve bakımlı 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 gerekmektedir.
- Rehberlik uzun süre ayakta hizmet yapmayı gerektirdiğinden sağlık yönünden bu çalışmaya engel olacak bir rahatsızlığı ile işini yapmasına engel olacak görme ve duyma bozukluğunun olmaması gerekir.

2.1.1.5.2 Mesleki Özellikler

Gelir: Geleneksel olarak rehberlik, var olan başka bir mesleğin yanında ek gelir kazanmak amacıyla yapılan ikinci bir meslek olarak görülmektedir. Koşağan (2000: 13)'a göre, Türkiye'deki rehberlerin %31'i aynı zamanda ikinci bir meslek sahibi ve gelirlerinin %14'ünü diğer mesleklerinden kazanmaktadırlar. Rehberlik mesleği ile hayatlarını kazanabilecek konuma gelen insanlar genellikle 3-5 yıl çok sıkı bir şekilde çalışıp daha sonra rehberlikle ilişkili başka alanlara geçiş yapmaktadırlar. Bahşiş alma rehber için önemli bir gelir kaynağıdır. İyi bir rehber, bir haftalık bir turda \$300-500 dolar bahşiş alabilmekte, böylece günde kişi başına \$4-5 dolar kazanabilmektedirler. Bazı acentaların bahşiş olayına karşı oldukları ve Japonya gibi bazı ülkelerin kültürlerinde bahşiş kavramının olmadığı göz önüne alınması gerekmektedir (www.tureb.net).

Çoğu rehber acentalara bağlı ve belli bir maaşla çalışırken, bazı rehberler ise serbest olarak çalışmaktadır. Bağlı çalışmayan rehberler ise çıktıkları tur 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 acenta bu yevmiyeleri net olarak ödemek zorundadır. Rehberlerinde bu yevmiyelerin altında tur almaması zorunludur (Güzel, 2007: 35).

Bir acenta için tam zamanlı çalışılmadığı durumlarda, rehberler ücretlerini genelde günlük ya da saatlik almaktadırlar. Koşagan (2000: 12)'nin çalışmasında, 207 rehberden 18 tanesinin, rehberlere taban ücret verilmemesinin hukuka aykırı olduğunu bilmediğini belirtmiştir. Aynı çalışmaya göre, rehberlerin %26'sı taban ücret almadıklarını, %29'u ise, bazen aldıklarını belirtmişlerdir. Genellikle ücretler yapılan işin zorluğuna ve süresine göre değişmektedir (www.tureb.net).

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 başlar ve 23.00'de biter. Rehberler özellikle talebin yüksek olduğu günlerde hem fiziksel hem de zihinsel olarak çok yorulmaktadırlar. 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 mekan halini alabilmektedir. Tur süresince düzinelerce insanın sorumluluğunu alan bir rehber sürekli stres altında kalmaktadır (Güzel, 2007: 35). Talebin yoğun olduğu sezon boyunca düzenli tur programları olan rehberler bile, sezon bittiğinde, fiziksel ve zihinsel olarak oldukça yıpranabilmektedirler. Acentalar da bu durumun farkında oldukları için, sık sık rehber değiştirme yolunu tercih etmektedirler (www.tureb.net).

Turist rehberliği çok sorunlu bir meslektir; fiziki güce dayalı olması, iş güvencesinin olmaması, dışsal faktörlere bağımlı olması, sürekli kendini yenileme zorunluluğu olması gibi özellikleri turist rehberliği mesleğinin güçlüğünü ortaya koymaktadır. Bu özellikleri açıklayacak olursak;(MEGEP, 2006: 18).

Rehberlik Mesleğinin Fiziki Güce Dayalı Olması: Turizm sektörünün ara iş gücü elemanları arasında rehber, en ağır ve yıpratıcı görevlerden birisini yerine getirmektedir (Değirmencioğlu, 2003: 22).

Kültürel turlar, turist rehberine en çok gereksinim duyulan tur çeşididir. Gezilen ören yerlerinin birçoğu sarp yamaçlar üzerine kuruludur. Buna Meksika'daki Aztek Tapınakları'nı, Anadolu'daki Nemrut Tümülüsü'nü veya Sümela Manastırı'nı örnek verebiliriz. Dolayısıyla bir rehber ancak kendi yaş grubuna rehberlik etmek veya ileri yaşlarda bile deyim yerinde ise gençlere taş çıkartmak zorundadır. Akropollere tırmanmak, siklobik duvar yıkıntılarının arasında gezinmek turist rehberini turlar esnasında çoğu kez yapması gereken zorlu fiziki güce ve beden sağlığına gerek duyduğu hareketlerdir. (Akbulut, 2006: 57).

Sosyallik ve Tecrübe Kazandırıcı Özelliği: Bu meslek insanın karakterinin oluşmasına, bilgi ve becerilerinin artmasına 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 dünyayı gezme ve hatta bunun için de ücret alma anlamına gelmektedir. 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).

Rehberliğin Mevsimlik Bir İş Olması: Her ülkenin kimi zaman mevsim, kimi zaman kültürel ya da sosyal etkinlikler gibi farklı nedenlerle

daha yoğun olarak talep edildiği yüksek sezonları vardır. Seyahat acentalarının rehber gereksinimleri de tur olduğu zaman ortaya çıkar. Sezonun yoğunluk derecesi yükseldikçe toplam rehber talebi de yükselecektir (MEGEP, 2006: 18). Düşük sezonda işsiz kalma durumu ile karşılaşan rehber yoğun sezonda kazandığı ile tüm yıl geçinmekte, düşük sezonda bireysel sigortası yok ise sigortasız kalmakta ya da başka işlerde çalışmaktadır (Güzel, 2007: 37).

İş Güvencesinin Olmaması: Rehberlik, iş ya da işsizlik risk unsuru yüksek meslek gruplarından birini oluşturmaktadır. Bu nedenle daha çok genç kuşak arasında geçici, biraz macera dolu bir iş olarak algılanmaktadır. Ülkemizdeki rehberlerin çalışma koşulları adeta onları bu mesleğe geçici gözle bakmaya iter gibidir. Rehberler bir anlamda kamu görevi görmektedirler, ancak değil kamu görevi özel sektörlerde bile iş arama garantileri yoktur (Güzel, 2007. 37).

Turları düzenleyenler, yani seyahat acentaları ticari, kar amacı güden kuruluşlardır. Bu işletmeler, doğal olarak çalıştırdıkları elemanlara boş yere bedel ödememek için sürekli ve geçici personel istihdam eder. Rehberler de geçici personel içerisinde yer alırlar yani iş garantileri yoktur. Diğer yandan tur operatörleri grupları emanet edecekleri kişilere güvenmek ister, bu nedenle rehber adaylarını mülakata alarak referans ister. Bu, özellikle mesleğe yeni başlayan rehber adayları için önemli bir handikap oluşturur. Eski ve güvenilir rehberlerden birisinin hakkındaki olumsuz bir görüşü, adayın meslek yaşamını başlamadan bitirecektir. Daha önemlisi ise, çalışırken bir kaza geçirirse ve daha sonraki tarihler için iş bağlantısı kurmuş olduğu işlere gidemezse hiçbir gelir elde edemeyecektir (Akbulut, 2007: 57-58).

Rehberliğin Dışsal Faktörlere Bağlı Olması: Turist rehberleri kendileri ne kadar bilgili, yetenekli olurlarsa olsunlar bir turun gerçekleşmesi sırasında çıkabilecek kimi aksaklıklara engel olabilmeleri mümkün değildir. Otobüsteki bir arıza nedeniyle gezilemeyecek bir müze katılımcıların canını

sıkacak, fatura rehberine çıkacaktır. Ülkede bir yönetim krizi doğacak olur ve turist gelmez ise rehber işsiz kalacaktır (MEGEP, 2006: 18).

Rehberler ne kadar iyi olursa olsun istekleri dışında gelişecek bazı olaylar rehberleri zor durumda bırakacaktır. Örneğin;

- Tur otobüsünün arıza yapması,
- Ülkede ya da yörede oluşabilecek olaylar yüzünden turizm sezonunun kötü geçmesi (Dünya kupasının Almanya'da yapılması, kuş gribi, karikatür krizi, Danimarka'daki maça 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)
- Kolay ve hızlı para kazanmak isteyen acentaların, daha ucuza çalıştırmaları nedeni ile yabancı vatandaşları rehber gibi çalıştırmaları (Güzel, 2007: 37-38).

Kişisel Yetersizlik ve Rehberlerin Sürekli Kendilerini Yenilemeleri

Zorunluluğu: Turist rehberliği birçok disiplin ile iç içe çalışmayı gerektiren iş alanıdır. Gerek sosyal yapıda gerek ekonomik alanda ve gerekse arkeoloji gibi teknik bilgi alanlarında sürekli gelişmeler olmaktadır. Rehber, bunları sürekli olarak izlemek, yenilikleri turistlere aktarmak ve bir yandan da bunların temellerini ve gelişimlerini etkileyen faktörleri analiz edebilmek durumundadır. Bütün bu işlevleri eksiksiz yerine getirebilmesi için de hem aktüaliteyi hem de bilimsel gelişmeleri takip etmek, kendini ve bilgilerini yenilemek zorundadır (Polat, 2001: 76). Bir doktor sadece mesleki açıdan tıp alanı, bir tarih öğretmeni tarihsel olaylar ile ilgilenirken, iyi bir rehber ülkenin ekonomik yapısından tutun da sosyal yapısına kadar her şeyi bilmek, takip etmek ve bilgilerini yenilemek zorundadır (Güzel, 2007: 38).

Rehberlikte Emekliliğin Olmaması veya Çok Geç Olması:

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 çalışmaktadır.

Sosyal güvenlik kurumuna kayıtlı rehberlerin sayısı oldukça azdır. Bu durumda rehberlerin yaşlılık dönemlerinde ve sağlık sorunlarında kendilerini güvene alacak sosyal güvencelerinin olmaması ya da çok geç olması demektir.

2.1.1.6 Turist Rehberinin Görevleri

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 (MEGEP, 2006: 13).

Turist rehberinin asli görevi Türkiye'yi ve turizmini tanıtmak, bu konuda bilgiler vermektir. *Turist rehberinin temel görevi anlatımını yaptığı konularda bilgi kaynaklarını güncellemektir.* Görevleri yer, zaman, aracın küçük veya büyük olması, turun süresi, konaklanacak yerin özelliği, tur esnasında uğranılacak gezi yerlerinde "diğer rehberler" ile birlikte çalışıp çalışmayacağı gibi bazı etkenler nedeniyle farklılık gösterebilmektedir (Demircan, 2006: 16-17).

Boyle ve Arnott, bir rehberin asıl görevinin bilgiyi ilgi çekici ve kültürel duyarlılıkta sunarak turistin deneyimini en eğlenceli hale getirmek olduğunu düşünürler. Weiler and Ham (2001), aynı zamanda turist memnuniyeti için yüksek kalitede sunum etkisinin altını çizerler (Rabotić, 2008: 213).

Uluslararası Tur Yöneticileri Birliği'ne göre turist rehberinin görevi; ziyaretçi gruplarına, ziyaret edilen yerlere, bölge ya da şehre rehberlik yapmak; ziyaretçilerin tercih ettikleri dilde kültürel ve doğal mirası ve çevreyi yorumsal ve eğlenceli bir biçimde anlatmaktır. Rehberler; turistler, sosyal çevre, ulaşım sağlaması, sorunlara çözüm bulma, turistleri zorluklardan kurtarma ve turistler için çevreyi güvenilir hale getirme arasında bir tampon vazifesi görmektedirler, çünkü rehberler, turistler ve bilinmeyen bir çevre arasında arabulucu konumundadırlar (Tetik, 2006: 26).

Rehber, tur eşlikçisi, tur lideri, tur yöneticisi veya tur temsilcisi olarak çalışabileceği gibi turistlerin destinasyona varışları ve ayrılışları sırasında transfer elemanı olarak da görev yapabilir. Rehber, 'dramaturjik bir gösteri' ile (Pearce 1984), turistin seyahat deneyimini olumlu biçimde yaşamasına katkıda bulunur (Yarcan, 2007: 35).

Rehberin ülkeyi, işletmeyi ve grubu temsil etme, referans, yürütme ve yönlendirme görevleri vardır (Tetik, 2006: 28-29).

Temsil Görevi: Rehber, bölgesi ve ülke sınırları içinde adetlerinden tarihe, sanattan spora, gümrük işlemlerinden günlük politikaya kadar boyutlanan, yürüyen bir ansiklopedidir. Tanımdan da anlaşıldığı gibi rehber başvurulan kişidir. Bağlı bulunduğu işletmeyi temsil eden sorumlu bir personel olan rehber aynı zamanda çevreye karşı turist grubunun, gruba karşı da çevrenin temsilcisidir. Seyahat acentasının temsilcisi olarak çalışan turist rehberlerinin başlıca görevleri; tur katılımcılarının güvenliklerini garantiye almak, turun günlük programını organize edip yönetmek, tur sırasında çıkan tüm sorunları çözümlenmek, acil durumlarda sorunu hafifletmek, yatıştırmak, tüm faaliyetleri koordine etmek, işletme ile gereken iletişimi kurmak, tur katılımcılarına günlük açıklamalarda bulunmaktır.

Rehber, bağlı olduğu işletmenin temsilcisi olmasının yanında o ülkenin ya da yörenin insanı olması nedeniyle, ülkesinin ve yöresinin de temsilcisidir. Yabancılara ülkesinin ya da bölgesinin kültürlerini aktaran, gösteren ve açıklamalar yapan kişi olarak ülkenin ya da bölgenin propagandacısı, reklamcısıdır. Sosyolojik olarak yabancı olan turist, konuk olduğu ülkenin çevresiyle oluşacak her türlü ilişkisinde ve iletişiminde rehber, aracılık ve grup sözcülüğü yapar. Rehberin kendi çevresinde temsil ettiği grubun gezi, eğlenme ve dinlenmeleri sırasında koruyuculuk görevi de yapar.

Referans Görevi: Bilgi kaynağı olma diyebileceğimiz bu özellik turist grubunun rehberinden beklediği en önemli özelliğidir. Turist grubu, ziyaret edeceği ülkenin turist kaynakları veya toplumsal nitelikleri ve çevresel ilişkiler hakkında daha önceden bilgi edinmiştir. Edinmiş olduğu bu bilgiler eksik,

yanlış belki de gerçekler çarpıtılarak empoze edilmiş olabileceği gibi herhangi bir bilgisi olmayanlar da vardır. Bu nedenle rehber ülkesi için iyi bir örnek oluşturmaktadır.

Yürütme ve Yönlendirme Görevi: Bir rehberin çalışmalarında özen göstermek zorunda olduğu noktalardan biri de grup faaliyetlerinde uyum ve dengeyi sağlamaktır. Bu da grubun yapısına ve eğilimlerine bağlı olarak gezi, dinlenme ve eğlenme sürelerinin uygun şekilde dağılımına bağlıdır. Hazırlanan program grubun yapısına uygun değilse rehber herhangi bir problem doğmadan gereken düzeltmeleri yapmalıdır. Gezinin başarısı, programın uygulanması için gerekli tedbirleri alarak yürütülmesine bağlıdır.

Turist rehberi bu görevlerin yanı sıra;

- Yabancı turistlerin yurda girişleri sırasında, Türk turistlerin yurtdışı gezilerinde vize, pasaport, gümrük vb. işlemlerinde yardımcı olur,
- Turistlerin sağlık belgeleri, kambiyo ve döviz işlemleri, kredi kartları, haberleşme gibi gezi ile ilgili işlemlerine yardım eder,
- Hastalık, yaralanma, ölüm vb. her türlü sağlık sorunlarının çözümünde ilgili yerlerle bağlantı kurar,
- Turistleri gezi programında yer alan müzeler, tarihi binalar, antik kentler, doğal güzelliği olan yerlere götürür ve bu yerlerin özelliklerini tanıtır,
- Turistleri ülkemize özgü yemek, halkoyunları, müzik gibi kültür ürünlerini tanıyabilecekleri yerlere götürür,
- Gezi sırasında ihtiyaç duyulduğunda ilk yardım yapar (okulweb.meb.gov.tr).

2.1.1.7 Turist Rehberinin Sahip Olması Gereken Özellikler

Rehberlerin turizm sektöründe büyük görevleri, katkıları ve aynı oranda da sorumlulukları vardır. Bu görevi önemli yapan, rehberlerin ülkelerini yabancılara karşı kendi kişilikleriyle temsil etmeleridir. Turist

rehberleri çok çeşitli becerilere sahip olmalıdır. Bir turist rehberi aynı zamanda bir psikolog, bir diplomat, bir kabin memuru, bir animatör, bir haber sunucusu, bir anlatıcı ve çevirmen olabilmelidir. Profesyonel olarak davranmak ve turistler üzerinde liderlik kurmak için rehberlerin hiçbir zaman şahsen gruba karışmamalıdır. Aksi durumda turun kontrolünü kaybedebilirler. Rehber, adaletli olmalı, grubun davranışlarını övmeli, müşterilerin beklentilerini karşılamalı, rahatsız edici bir davranışla karşılaştıklarında sağlam olmalı, liderlik özelliğini ön plana çıkarmalı ve esnek olmalıdır (Tetik, 2006: 27). Rehberlerin sahip olması gereken özellikler aşağıdaki gibi belirlenmiştir;

2.1.1.7.1 Karakteristik Özellikleri

Rehberlik mesleğini yapmak isteyenlerin diğer mesleklerden farklı olarak sahip olması gereken bazı karakteristik özellikleri vardır. Sürekli insanlarla iletişim içinde bulunan rehberlerin en önemli karakteristik özellikleri şunlardır;

Rehberlerin Dışa Dönük Olmaları ve İnsan İlişkileri: Rehberlik bir hizmet sunumudur, dolayısıyla rehberin insan ilişkilerine önem veren birisi olması ve bu ilişkileri rahatça kurabilmesi önemli rehber özellikleri arasında yer almaktadır. Rehberler pozitif enerjiye sahip, insanlara ve tasarımlara karşı açık olan insanlardır. Dolayısıyla rehberlerin insanlarla anında kaynaşabilen ya da en azından çok kısa sürede insanlara kendilerini sevdirebilen, iyi görünüme ve sağlığa sahip, konuşmaları açık ve net olan ve iyi bir espri yeteneğine sahip birer insan olmaları beklenmektedir. Rehberler iyi sohbet etmesini bilmeli, anekdotları ve anlattıkları hikayelerle insanların iyi vakit geçirmelerini sağlayabilmelidirler (Mancini 1996: 11).

Misafirperverlik: Rehber, misafirperverlik özelliğiyle bir ev sahibi gibi davranmalıdır. Ev sahiplerinin bir arkadaşı, aracı, savunucu, eğlendirici, yoldaş olma gibi bir çok rolleri bulunmaktadır. "Ev sahibi" ve "misafir" kelimelerinden herhangi birini anlayamayan birisinin diğerinde başarılı olması

beklenemez. Bu açıdan her iki teriminde birbirlerini tamamlayıcı özelliği bulunmaktadır (www.tureb.net).

Konuşma ve Espri Yeteneği: Bir rehberin topluluk önünde bildiklerini aktarırken güzel ve etkili konuşması, kendini dinleyenleri etkileyip inandırabilmesi ve sıkmadan dinletebilmesi gerekir. Rehberler anlatacakları fıkraları iyi seçmeli, asla politik olmamalı, insanları ya da milletleri gıcınduracak espri ve fıkralar anlatılmamalıdır. Ellerinden geldiğince gruba espri yapma ve fıkra anlatma yeteneğini kullanmalıdır (Tangüler, 2002: 22).

Rehber görevini bilen bir konsolosluk mensubu kadar bazı zamanlarda daha geniş ölçüde memleketin temsilcisi olduğunu asla unutmamalıdır. Dozunu kaçırmadan ve asla belli etmeden memleketi yararına propaganda yapabilme sanatını bilmelidir (Polat, 2001: 25).

Sevgi, Saygı, Hoşgörü ve Dürüstlük: Rehber hoşgörülü olmalıdır, turisti anlayışla karşılamalıdır ve hatalı davranışlarında onlara yardımcı olmalıdır (Bilge, 1989: 42). Rehber, turisti sevmelidir. Pozisyonunu işini gören bir eleman gibi değil de, severek ve isteyerek yaptığı bir hobi gibi görmelidir. İnsanın sevmediği birine bir şeyler vermesi çok zor olur. Rehber turiste saygı duymalıdır. Turistin fikirlerine saygı duymalı, turisti dinlemeli, sözünü kesmemelidir (Polat, 2001: 26).

Kendine Güven ve İstek: Rehber tura çıkmadan önce iyi bir plan ve hazırlık yapmalıdır. Eğer iyi bir hazırlık yaptıysa, kendine güvenli ve istekli olacaktır. Kendine güven ve istek de başarıyı getirir. Bir rehber, eğer bir şeyler yanlış giderse asla paniklememelidir. Eğer turistlerde güven oluşturmuşsa onlar sakin ve sempatik yaklaşırlar. Onlara ayrıca bu yanlışlığın nasıl ve neden ortaya çıktığını ve nasıl düzeltileceğini açıklamalıdır (Polat, 2001: 26).

Liderlik Ruhu: Liderlik, zor ve karmaşıktır. Rehberin sahip olması gereken önemli özelliklerden birisi, rehberin grubu benimseyerek kendisini

grubun bir parçası ve lideri olarak görüp, grupla bütünleştiğini hissettirmesi ve turu elinden geldiğince iyi bir şekilde bitirmesidir (www.eylem.com).

Rehberin İş Ahlakı: Rehber, grup içerisinde yaş, cinsiyet, ırk, renk gözetmeksizin her üyeye aynı ilgi ve saygıyı göstermelidir. Bütün bunları sağlayabilmesi için rehberde adalet duygusunun ve iş ahlakı anlayışının gelişmiş olması gerekmektedir. Mancini (2001: 12)'ye göre, turizm sektöründe ve özellikle rehberler arasında olması gereken ahlaki standartlardaki bozukluk, sektörü tamamen tehdit etmektedir.

Sorumluluk: Rehberin sorumluluğu yalnız turiste veya acentaya karşı değildir. Rehber, kültür varlıklarının ve çevrenin korunmasından da sorumludur. Turlarla ilgili planlama, koordinasyon, denetim, raporlama da onun sorumluluğundadır. Ortaya çıkabilecek olağandışı durumlarla (rezervasyon sorunları, hastalık, ölüm, hırsızlık, kaza vb.) başa çıkabilmesi gerekir (TUREB, 2007: 24).

2.1.1.7.2 Rehberde Olması Gereken Beceri-Yetenekler

Rehberlerin sahip oldukları bilgi düzeyleri yanında çeşitli bilgi ve becerilere de sahip olmaları gerekmektedir. Rehberlerin beceri ve kabiliyetleri, rehberlerin yetiştirilme tarzları, yetiştirildikleri ülke ve bölge, aile ve toplumdan kazandıkları bilgi, gelenek ve göreneklerden etkilenebilmektedir. Ancak, sahip olmaları gereken beceriler öğrenerek kazanılan ya da geliştirilebilir özelliklerdir (Tetik, 2006: 55).

İletişim Becerisi:

Bir rehber, kendi dilinde ve en az bir yabancı dilde yazılı ve sözlü olarak iletişim kurabilme niteliğine sahip olmalıdır. Bireyler arası iyi ilişkiler kurulabilmesi için ise, rehber adaylarının dürüst, güvenilir, hoşgörülü, nazik ve esprili, bakımlı, dışa dönük ve sosyal olması; çatışmaları önleyebilme ve

ikna yeteneği, grup bilgisi, dinleme ve topluluk önünde konuşabilme yeteneği gibi niteliklere sahip olması gerekmektedir (MEGEP, 2006: 16).

Rehberin Anlatım Becerisi: Hikayeleştirme becerisiyle, gezilen yerler ve anlatılan insanlar dikkat çekici ve eğlenceli bir hale getirilebilir. Böylece, turistlerin gezdikleri yerlerin hikayelerini öğrenmeleri ile yöreye yabancı olma hisleri azalabilmektedir. Bazı rehberler, bir yerin hikayesini anlatmaktan çekinebilirler. Bu çekinme, hikaye kelimesinin içerisinde gerçek olmayan iması olduğu için, rehberin kendisine yalancı gözüyle bakılabileceğini düşünmesinden kaynaklanabilir. Rehber için güvenilmek ve doğruluk önemli olmalı, bilerek yanlış ve sansasyonel bilgi vermemelidir. Konu dışına çıkmadan , o konuyu süsleyerek anlatmalıdır (Tangüler, 2002: 21).

Yorumlama Gücü: Rehberin yorumu turistin deneyiminin hatırlanır, anlamlı ve doyurucu olmasında en önemli rolü oynar. Yorum, rehberin dinleyicilerinin turizm deneyimini zenginleştirmek amacıyla bilgileri seçmesi ve özümsemesidir (TUREB, 2007: 29).

Organizasyon Yapabilme ve Karar Verebilme: Raporlar, programlar, başlangıç ve bitiş saatleri, para konuları, sorun çıkması durumunda hızlı karar verebilme vb. rehberlik mesleğinin ayrılmaz parçalarını oluşturmaktadır. Ayrıca, doğru zamanlama yapabilme rehberin nitelikleri arasında önemli bir yer teşkil etmektedir. Otel veya restoran confirmasyonu için unutulmuş bir telefon görüşmesi sorun olabilmekte ve bu yüzden, rehberin detaylara önem vermesi gerekmektedir. Her zaman geç kalan bir rehber sonuçta grubun kontrolünü kaybedebilecektir; bu yüzden rehber dakik ve her gelişmeden tam sorumlu olmalıdır.

Soru Sorma ve Cevaplama Kabiliyeti: Rehber turlarda çeşitli sorular gelecektir, yine rehber turu daha heyecanlı hale getirebilmek için turistlere çeşitli sorular sorabilir. Rehberin turiste soru sorması, turistlerin konuya olan ilgisini ve katılımını artıracaktır (Tangüler, 2002: 22):

Rehberin Turistlerin Zor Soruları ile Başa Çıkabilmesi: Rehberin deneyimi arttıkça, zor soruları daha rahat yanıtlayabilecektir. Bu meslekte yeni olan rehber sorulardan çekinebilmektedirler. Bir sorunun zorluk derecesi rehberden rehberde değişecektir, fakat bazı sorular rehberler için her zaman zor olmuştur (www.tureb.net):

Rehberlerin Kendilerini Yenileyebilmeleri: Rehberlikte karşılaşılan bir durum genellikle diğerinin aynı olmadığı için, turist rehberi eğitiminin yeterli olmadığını benimseyip dünyada yeni gelişen olayları izlemeli, sürekli bilgilerini tazelemelidir. Çimrin (1995: 41)'e göre, bir turist rehberi her zaman kendi kendisinin öğretmeni olmak zorundadır.

Monologlarını yenilemeyen rehberler her yıl aynı yalan yanlış öyküleri ve modası geçmiş bilgileri tekrarlamaktadırlar. Bunlar müşterinin yeni bilgi öğrenme isteklerini karşılamaktan uzaktır (T. C. Turizm Bakanlığı 1983: 17). Bu tür rehberler turistlerin beklentilerini karşılayamayacaklardır. Kendisini geliştirmeyen rehber meslektaşlarından geride kalacağı için iş bulma konusunda zorlanacaktır.

Bilgi ve Donanım: Rehberlerin en önemli işlevlerinden biri de turizm bölgesini tanıtmak ve ziyaret ettikleri yer hakkında turistlere bilgi vermektir. Bunu yapabilmesi için rehberin, tanıttığı turizm bölgesini tüm yönleriyle tanıması, anlaması gerekmektedir. Bu açıdan bakıldığında rehberin tanıttığı turizm bölgesinin coğrafyası, tarihi, kültürü gibi farklı alanlarda çok geniş alanda bilgi sahibi olması kaçınılmazdır (MEGEP, 2006: 17).

Yabancı Dil Bilgisi: Rehber, kendi ülke insanına rehberlik yapmanın yanı sıra, değişik ülkelerden gelen turistlere de rehberlik yapmaktadır. Bu nedenle rehberin en az bir yabancı dili çok iyi biliyor ve konuşuyor olması gerekmektedir. Rehber, turistlerin gezmek ve öğrenmek istedikleri yerleri, onların tercih ettikleri dilde anlatan kişidir. Bu nedenle turistlerle iletişimin kurulması, onlara gerekli bilgilerin aktarılması açısından yabancı dil bilgisi

büyük önem taşımaktadır. Nitekim Türkiye’de turist rehberi olmak için gerekli koşullardan birisi de yabancı dil bilgisine sahip olmaktır (Tetik, 2006: 53).

Genel Kültür ve Yöre Bilgisi: Turist rehberinin sadece anlatacakları yöre hakkında bilgi sahibi olması yeterli değildir. Aynı zamanda bilimden sanata, ekonomiden siyasete her türlü konuda bilgiye sahip olması gerekmektedir. Turistler sadece yörenin tarihi ve turistik özelliklerini değil, aynı zamanda ülkenin sosyo-ekonomik özelliklerini de öğrenmek istemektedirler. Bu nedenle rehberin bu konular hakkında da bilgi sahibi olması gerekmektedir (Tetik, 2006: 53).

Diğer Kültürler Hakkında Bilgi: Doğal olarak rehberlerin görev yaptıkları gruplar sürekli değişmekte ve bu gruplardaki insanların milliyetleri de farklılık gösterebilmektedir. Genellikle, böyle durumlarla müzelerde çalışan ve nokta rehberlik hizmeti veren rehberler karşılaşmaktadırlar. Bu tür rehberlerin örneğin, Amerikan ve Avrupa kültürleri gibi iki kültürü birbirleri ile karşılaştırmamaları gerekmektedir. Bu kurala sadece rehberler değil, grup önünde konuşma yapan herkesin uyması düşünülebilir. Genellikle, kültürlerarası farklılaşmayı anlayamamaktan kaynaklanan gücendirmelerin çoğu rehberin anlık yorumlarda buldukları sırada meydana gelmektedir (www.tureb.net).

İlk Yardım Bilgisi: Seyahat endüstrisinde ilk yardımın önemi, seyahatlere katılanların yaşlarının giderek artmasından dolayı giderek daha da önem kazanmıştır. Rehberin turdan evvel yolcuların bir rahatsızlığının olup olmadığını bilmesi gerekmektedir. Ancak, özellikle şehir turları gibi kısa turlarda durumdan rehberlere nadiren bahsedilmektedir. Çoğu insan dikkat çekmemek veya utandıkları için problemlerini saklayabilmektedirler. Buna önlem amacıyla, bazı acentalar katılımcılarından tıbbi gözlem formu doldurmalarını isterler ve bu form geziden önce rehberlere verilir. Yolcuların tıbbi durumlarını bilmek acil durumlarda acentaların yükümlülüklerini artırdığı için son yıllarda çoğu seyahat acentası bu uygulamayı kaldırma eğilimine girmişlerdir (www.tureb.net).

Rehberin Giyimi: Rehberin en önemli bir özelliği de giyimine gösterdiği özen olmalıdır. Rehberin beraberindeki giysileri yapmakta olduğu turun özelliklerine, uzunluğuna uygun olmalıdır. Mevsime ve kalınan otelin lükslük düzeyine göre giyinmek için uygun elbiseler alınmalıdır. Bu giysilerin mümkün olduğu kadar ütüsü kolay bozulmayan giysiler olmasına özen gösterilmelidir. Tur sonunda, akşam otele dönülüp duş alındıktan sonra akşam yemeğinde müşterinin karşısına muhakkak temiz bir gömlekle çıkılmalıdır. Kirlenen çamaşırların ayrı bir torba içinde saklanması gerekmektedir. Bir sonraki günün giysileri akşamdan hazırlanırsa, sabah kalkıldığında rehber daha fazla vakit kalabilecektir (Çimrin 1995: 62-63).

2.1.1.8 Turist Rehberliğinin Türleri

Rehberlik genel anlamda yol göstericilik olup insanları bilmedikleri bir konuda veya yerde ulaşmak istedikleri noktaya götüren doğru yolların gösterilmesi demektir. Bu yollar insanlar tarafından gösterilebileceği gibi kitaplar tarafından da gösterilebilir. Bu bağlamda turist rehberliği de turizmle ilgili bilgi vermeyi ve yol göstermeyi, turizmle ilgili doğrulara ulaşmayı kapsar. Değirmencioğlu'na (1998) göre turist rehberlerini statik ve dinamik rehberler olmak üzere ikiye ayırmak mümkündür. Statik rehberler insan faktörünü, dolayısıyla canlılığını içermeyen, çoğunlukla basılı eserlerden oluşan bir müze, ören yeri, bölge veya ülke hakkındaki tarihi ve turistik bilgileri veya ulaşım yollarını kapsayan genellikle kendi gezisini kendi yönetmek isteyen kişilere yardımcı çeşitli araçlardır. Statik rehberler kendi içerisinde rehber kitaplar, foto-rehber kitaplar, broşür ve kataloglar, ses ve görüntü kayıtları olmak üzere dörde ayrılır. Dinamik rehberler ise; insan canlılığını içeren rehberlerdir. İnsanlar her zaman canlı, sıcak, esprili, süslü anlatımları kitaplara tercih etmişlerdir. Çünkü kitaptaki kuru anlatımlardan rehberler daha çekici gelmektedir (www.belgeler.com). ***Rehberleri verdikleri hizmetin kapsadığı alana göre beş gruba ayırmamız mümkündür:***

2.1.1.8.1 Genel Kültür Rehberleri (Klasik Rehberler)

Klasik kültürel turlara katılan ortalama bir turistin beklentilerini karşılamak üzere yetiştirilmiş olan rehberdir. Çeşitli disiplinlerde bilgi sahibi olup bu alanların hiçbirisinde uzman olmayan rehberdir. Ziyaretçilere ülkeye ayak bastıkları andan itibaren eşlik edip müze ve sit alanlarını anlatan, yol gösteren, ülke, bölge, yöre, sit alanları ve kültürel bazda bilgiler verip tanıtım yapan rehberdir (Değirmencioğlu, 2001: 31).

Hughes, grup beklentilerinin karşılanması ve bir rehberin başarılı olması için, rehberin kültürel konularda anlatımının yeterli ve tatmin edici, grup katılımcıları ile olan iletişiminin doğru ve tur programının akıcı olması gerektiğini belirtmektedir (www.tureb.net).

2.1.1.8.2 Konferansçı Rehberler

Yine genel kültür rehberlerinin işlerini yapan ve bunlarla birlikte; özellikle kentler arası uzun etaplarda ve akşam yemekleri sonrasında, gruba programlarında öngörülen konularda seminerler veren kişilerdir. Seminar konuları, ülkenin eğitim sisteminden köy el sanatlarına kadar değişik konuları kapsayabilir. Konferansçı rehberler, özel programlar için görevlendirilir, genel kültür rehberleri arasından ele alınacak konularla ilgili eğitim almış ya da o konulara karşı özel ilgisi olanlardan seçilir (MEGEP, 2006: 20).

2.1.1.8.3 Uzman Rehberler

Belirli bir konuda veya belirli bir etkinlik alanında uzmanlaşmış kişilerdir. Belirli bir konu derken kastedilen Hititoloji, Hıristiyanlık tarihi, fauna,

kuşların göçü gibi alanlardır. Belirli bir etkinlik alanı derken kastedilen ise; sörf, avcılık, sualtı araştırmaları, yürüyüş vb. daha çok sportif yanı ağır basan etkinliklerdir. Uzmanlık alanlarındaki rehberlik gereksinimi daha çok genel kültür rehberleri arasından konuyla ilgili kişilerin seçilmeleri ile giderilmeye çalışılır. Bunun mümkün olmadığı durumlarda ise doğrudan doğruya konunun profesyonellerinin hizmetlerinden yararlanma yoluna gidilir (MEGEP, 2006:20).

2.1.1.8.4 Nokta Rehberi

Genellikle kendini fazla yormak istemeyen, uzun süreli evinden ayrılmayı gerektiren gözetimli turları ya da Anadolu turlarını yönetmek istemeyen veya belirli bir yaştan sonra kendini emekli sayan fakat mesleğinden kopmak istemeyen rehberlerin tercihen yaptığı bir türdür. Daha çok müze ya da sit alanlarının girişlerinde kendi gezisini kendi yönetmek isteyenlerle bir tur liderinin eşliğinde rehbersiz seyahat eden gruplara istek üzerine hizmet verir. Gruplarla olan diyalogları yalnızca hizmet verdikleri sit alanı veya müzenin birkaç saatlik ziyareti ile sınırlı olup bazen daha da azdır. Bu nedenle ülke ve ülke insanının tanıtımına katkıları pek fazla değildir (Değirmencioğlu, 2001: 32-33).

2.1.1.8.5 Şoför Rehberler

Rehberlik mesleklerini yaparken, aynı zamanda şoförlük de yapan rehberler şoför-rehber olarak isimlendirilmektedir. Şehir rehberleri ve şoför rehberler, grup turlarına, özel turlara ya da acenta tarafından görevlendirilebilecekleri turlara çıkmaktadırlar. Ancak, bazı ülkelerde bu rehberlerin ya ticari araç sahibi olmaları ya da araçlarının bir acenta levhası taşımaları zorunluluğu vardır. Bu rehberlerin rehberlik hizmeti verdikleri sınırlı alan hakkında büyük bir bilgi birikimine sahip olmaları beklenmektedir (www.tureb.net).

Grup katılımcı sayıları kimi zaman bir tek rehberin ya da tur liderinin yönetebileceği boyutları aşabilir. Aynı tarihlerde aynı programı uygulayan birçok grubun eş zamanlı hareketi özellikle mikro turist varış noktalarında (otel, müze, ören yeri, lokanta vb.) yığılmalara ve gereksiz zaman kayıplarına, karmaşaya yol açabilir. Bu gibi durumlarda rehberlerden biri, tur alternatiflerinin saptanması ile görevlendirilir. Bu kişiye **şef rehber** unvanı verilir. Sektör terminolojisi çerçevesinde "şef rehber" unvanı, bir tur operatörünün bünyesinde sürekli çalışan ve turlara rehber bulmakla ya da mevcut rehberlere turların dağıtımını ile görevli kişi içinde kullanılır. Bu kişinin, rehberlik hizmetleri yöneticisi ya da operasyon görevlisinden farkı kendisinin rehber olması ve zaman zaman fiilen turları yönetmesidir (MEGEP, 2006: 20-21).

2.1.1.9 Turizm Sektöründe Rehberliğe İhtiyaç Duyulmasının Nedenleri

İnsanları seyahate yönelten nedenlerin arasında; yeni yerler görmek, yeni kişilerle tanışmak, yeni kültürler tanımak, tarihi ve turistik yerleri görmek isteği başlıcaları olarak sayılabilir. Daha önce hiç görülmemeyen bir yere seyahat eden kişiler bu yerler hakkında merak içerisindedir. Seyahatleri sırasında kaybolma riski, can ve mal güvenliklerinin sağlanması, gezilecek yerler hakkında ayrıntılı bilgi edinmek, belirli bir zaman süreci ve belirli bir bütçe ile seyahat ettikleri bölgede görülebilecek tüm turistik ziyaret noktalarını gezmek ve en iyi hizmeti almak isterler (www.cahilim.com).

Enformasyon ihtiyacı, çıkılan turda en önemli ihtiyaçtır. İnsanları bir otobüse bindirip hiçbir anlatımda bulunmadan ve ziyaret noktalarında mola vermeden gezdirmek herhalde çok monoton ve sıkıcı olacaktır. Doğal olarak da böyle bir geziye hiç kimse katılmak istemeyecektir. Turizmde rehberlere ihtiyaç duyulmasının nedenlerinden bazılarını şöyle sıralayabiliriz:

- Enformasyon
- Yabancı dil sorunu
- Can ve mal güvenliğinin sağlanması

- Seyahat ve sigorta formaliteleri
- Sınırlı bir zaman ve bütçenin en iyi şekilde kullanılmasının planlaması
- Kendilerine eşlik edilmesi ihtiyacı
- Sıkıcı ayrıntıların halledilmesi ve seyahatten keyif almak isteği
- Alışveriş yaparken doğru yerden ve fiyattan almak
- Gezilip görülmesi gereken ziyaret noktalarının tam olarak bilinmemesi
- Gezilen ülkenin kültürü, örf ve adetleri hakkında yeterli bilgi sahibi olunmaması
- Tatilleri sırasında yiyecek ve içecek ihtiyaçlarının uygun yerlerde karşılanması ihtiyacı,
- Eğlence, sağlık ve diğer tüm ihtiyaçları için danışıp bilgi alabilecekleri bir kişiye ihtiyaç duyulması.

Tüm bu sebeplerin yanı sıra rehberin önemli görevlerinden birisi de tura katılan kişilerin birbirleriyle kaynaşmasını sağlamak ve onlara belirli bir grubun üyeleri oldukları hissini aşılmasıdır. Yeni insanlar tanımak amacıyla tura katılan kişilerin bu ihtiyacı da rehber sayesinde karşılanabilecektir. Çekingen yapıya sahip insanlar rehberli turlara daha çok rağbet etmektedir. Rehber, turun hem yöneticisi hem de tura katılanlara belli bir hizmet vermekle yükümlü kişidir. Tura katılan kişileri yönlendirmek ve onları aktivitelere katılmaya ikna etmek, rehberin görevleri arasındadır. Tura katılanların kaynaşmalarını sağlamak hem ambiyansın sağlanması açısından hem de tur sırasında verilecek kararların ortak olarak alınmasında çok önemlidir (www.cahilim.com).

2.1.1.10 Turist Rehberliği Eğitimi

2.1.1.10.1 Dünyada Turist Rehberliği Eğitimi

Rehberlerin sahip olması gereken nitelikler ve eğitim standartları ülkeden ülkeye değişebilmektedir. Aşağıda bazı ülkelerden örnekler sunulmaktadır.

1.Washington, D.C: Rehberlik belgesi alabilmek için ilk olarak, taksit

şoförleri, sokak satıcıları ve rehberlere belge vermekle yükümlü Müşteri İlişkileri Düzenleme Dairesi'ne başvurmak gerekmektedir. Uygun formların doldurulması, parmak izi alınması, sağlık muayenesi yapılması ve referans mektuplarının sunulması gibi birkaç bürokratik işlemden sonra rehber adayına bir sınav tarihi verilmektedir. Yazılı olan bu sınavlarda bir konuda kısa bir makale yazılması istenmekte, fotoğraf betimlenmesi ve doğru-yanlış tipinde sorular sorulmaktadır. Sınavdan 70 ya da daha yüksek bir derece alan adaylar Washington, D.C.'de rehberlik yapabilme belgesi alıp belgelerini 28\$ karşılığında sağlık kontrolü yapıldıktan sonra her yıl yenileyebilmektedirler. Belgelerini zamanında yenilemeyen rehberlerin belgeleri iptal edilmekte, ancak tekrar bu süreçten geçerek yeniden belge alabilmektedirler (www.tureb.net).

2.İngiltere: İngiltere'de rehberler, resmi olarak tur yönetebilmelerine olanak tanıyan, rehber loncasına üye olduklarını gösteren ve herkes tarafından saygı duyulan "Blue Badge", diğer bir ifadeyle "Mavi Nişan" adı verilen üniformaları giymek zorundadırlar. Mavi Nişan alabilmek için rehberler, 320 saatlik ya da 28 haftalık çok yoğun bir kursa tabi tutulmaktadır. Bu kursun içeriği ve süresi İngiltere'nin bazı yerlerinde farklılıklar gösterebilmektedir. Bütün rehberlerin bu nişanı alabilmesi için akademik çalışmalarını, yazılı ve sözlü sınavlarını başarıyla tamamlamaları gerekmektedir.

3.Endonezya: Endonezya Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından çıkarılan turist rehberleri yasasında turist rehberleri yeşil kokartlı rehberler "*Pramuwisata Muda*", sarı kokartlı rehberler "*Pramuwisata Modya*" ve beyaz kokartlı rehberler "*Pramuwisata Khusus*" olarak sınıflara ayrılmıştır. Yeşil kokartlı turist rehberleri bölgesel olarak çalışan turist rehberleridir. Sarı kokartlı turist rehberleri sadece taşra bölgelerinde çalışmaya izinli turist rehberleridir. Beyaz kokartlı turist rehberleri müzeler veya macera turları gibi özellikli turlar ve yerlerde çalışmaya izinli turist rehberleridir. Tüm turist rehberliği eğitimleri ve kursları Endonezya Turist Rehberleri Birliği'nin yerel yönetimlerle işbirliği ile hazırlanmaktadır. Bu eğitim kursları bölgesel turizm otoriteleri, üniversiteler, tur operatörleri ve seyahat acentaları, Endonezya

Turist Rehberleri Birliği'nden gelen yetkililerden oluşan bir kurul tarafından yürütülmektedir (Akbulut, 2006: 135).

4.Fransa: Turist rehberi adayı olabilmek için lise sonrası Sanat Tarihi, Arkeoloji, İletişim, Turizm, Animasyon gibi konularda eğitim veren bir yüksekokul mezunu olmak veya bu konularda mesleki deneyime sahip olmanın yanı sıra en az iki yabancı dili iyi seviyede bilmek gerekmektedir. Yabancı dil sınavını başaranlar, antik kentler, müzeler ve ortak varlıklar gibi konuları kapsayan bir diğer sınava tabi tutulurlar. n elemeleri başaran adaylar, oluşturulan jüri tarafından sözlü sınava tabi tutulurlar. Rehberlik diploması, Fransa'da lisans ve master eğitimi arasında yer almaktadır.

5.Almanya: Turist rehberleri olabilmek için eğitim kurumları, kurslar düzenlemektedir.

- *SSI Institut für Berufsbildung:* Kurs süresi 3 aydır. Kursa katılmak için en az ortaokul mezunu olmak (10 yıllık tahsil düzeyi) ve en az 18 yaşında olmak gerekmektedir. Kursu bitirenlere Alman Seyahat Acentaları Birliği tarafından sertifika verilmektedir.
- *FORUM Berufsbildunge V:* Kurs süresi 3 aydır. Kursa katılmak için en az yüksekokul mezunu olmak ve turizmle ilgili öğrenim yapmış olmak gerekmektedir. Kursu bitirenlere Alman Seyahat Acentaları Birliği tarafından sertifika verilmektedir.
- *AFW Badharzburg (Geschaefsbereich Akademie für Fernstudium und Weiterbildung):* Açık ğretim akademisidir. Turist rehberliği ile ilgili kurslar düzenlemektedir. Kurs süresi 7 aydır.

6.Yunanistan: Turist rehberliği eğitimi Yunan Turizm Bakanlığı tarafından gerçekleştirilmektedir. Turist rehberi adayları; müzeler, ren yerleri, anıtlar, kiliseler vb. konularda eğitim almak için 2.5 yıl süreli eğitim veren Yunanistan'daki Turist Rehberliği Devlet Okulu'na gitmek zorundadırlar. Yunanistan'daki tüm turist rehberleri ülkesel rehber olup ülke çapında rehberlik yapabilmektedirler. Tüm okullarda eğitim süresi 2.5 yıldır. Turist rehberi adaylarının Avrupa Birliği yesi ülkelerden olması ve Modern

Yunan dilini akıcı bir şekilde konuştuklarına dair belgelerinin olması ya da Avrupa Birliği üyesi ülkelerden olmayıp Yunan kökenli olan yabancılardan olması ve yüksekokul diplomasına sahip olması gerekmektedir. Yunanistan'da rehberlik eğitimi ücretsizdir. Ancak uygulama turu masrafları adaylar tarafından ödenmektedir. Kursu başarıyla bitiren adaylar 6 ay staj yapmak zorundadırlar. Ayrıca 2 yıllık eğitimin 100 günü sit alanlarının ve müzelerin ziyaretine ayrılmıştır. Derslere devam zorunlu olup teorik derslerde % 20, uygulamalı derslerde % 10 devamsızlık hakkı vardır.

Mesleğin icrası için bir profesyonel eğitimin zorunlu olmadığı başlıca ülkeler ABD, Fransa ve Japonya'dır. Zorunlu eğitim süreleri ise ülkeden ülkeye önemli farklılıklar göstermektedir. Eğitim süresi en kısa olan ülke 3 hafta ile Güney Afrika Cumhuriyeti, en uzun olan ülke ise 5 yıla Arjantin'dir. Türkiye'nin turizmde rakibi konumunda olan ve Türkiye ile ortak potansiyele sahip olduğu Yunanistan'da zorunlu eğitim süresi 3 yıldır (Ahipaşaoğlu, 2001: 27).

Türkiye'de ilke olarak turist rehberliği eğitimi parasız olarak verilmekte, Bakanlık kurslarında olsun devlet üniversitelerinin programlarında olsun adaylar yalnızca uygulama gezilerinin giderlerini karşılamaktadırlar. Fransa, Almanya, Yunanistan, Hollanda ve Norveç'te de durum aynıdır. Eğitimin paralı verildiği Filipinler, Japonya, Danimarka ve İsrail gibi ülkelerde ise ücret konusunda büyük farklılıklar görülmektedir (Ahipaşaoğlu, 2001: 27).

Dünyanın hemen tüm ülkeleri rehberlik mesleğinin icrasında bilgilerin güncellenmesinin farkına varmış gibidirler. Kanada, Avusturya, Kanarya Adaları, Danimarka, İngiltere, İsrail, Güney Afrika ve Singapur sürekli eğitimi şart koşmaktadırlar (Ahipaşaoğlu, 2001: 28).

2.1.1.10.2 Türkiye'de Turist Rehberliği Eğitimi

Turist rehberleri, ziyaretçilerin tur organizasyonundan ve seyahat deneyimlerinden memnun kalması, Türkiye ve Türk imajının oluşturulup tanıtılması konusunda son derece önemli ve belirleyici bir rol oynamaktadır. Dolayısıyla bilgisi, becerisi, kültürü, tutum ve davranışları ile Türkiye'yi ve

Türk insanını temsil edecek ve doğru tanıtacak, ziyaretçilerin memnun ve olumlu izlenimlerle memleketlerine geri dönmesini sağlayacak nitelikli turist rehberlerinin seçimi, eğitilmesi hassas ve ciddi bir biçimde ele alınması gereken bir konu olarak ortaya çıkmaktadır (www.tureb.net).

Türkiye’de 1995 yılına kadar rehberlerin eğitimini sadece Kültür ve Turizm Bakanlığı üstlenmiştir. Bu tarihe kadar Turist rehberleri yabancı dil bilen lise veya üniversite mezunlarının sınavla alındıkları üç ve altı aylık kurslar vasıtasıyla yetiştirilmekteydi. Turizm Bakanlığının düzenlediği bu kurslar seyrek olarak düzenlense de halen devam etmektedir. Üç aylık kurslarda bölgesel, altı aylık kurslarda ise ülkesel rehber yetiştirmekte idi. Son yıllarda ise sadece ülkesel rehberler yetiştirilmektedir (Yıldız ve Demirel, 2008: 255).

Bölgesel rehberlik belgeleri Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından iptal edilmiş, mevcut olan belgeler gerekleri yapılarak ülkesel belgelere dönüştürülmüştür. Üç ve altı aylık kısa kurs sürelerinin bir rehberin yetiştirilmesi için yeterli olmadığı düşünülerek rehberlik eğitimi üniversitelerde de verilmeye başlanmıştır. Kısaca günümüzde turist rehberliği eğitimi; Turizm ve Kültür Bakanlığı rehberlik kursları ile Üniversite düzeyinde önlisans ve lisans eğitimi olmak üzere üç düzeyde verilmektedir (Yıldız ve Demirel, 2008: 256). Türkiye’de nasıl rehber olunacağı ile ilgili şartlar Profesyonel Turist Rehberliği Yönetmeliği ile belirlenmiştir.

Türkiye’de turist rehberi olabilmek için üniversitelerin lisans ya da önlisans turist rehberliği bölümlerini bitirmek veya ilgili bakanlığın açmış olduğu kurslarda başarı sağlamak gerekmektedir. İlgili bölümlerden başarı ile mezun olanlar gezi belgeleri ile birlikte KPDS sınavından 70 (C) aldıklarını gösteren belgeyi ibraz etmek zorundadırlar.

Kültür ve Turizm Bakanlığı Tarafından Yürütülen Turist Rehberliği Kursları: Turist rehberlerinin yeterliliğini belirlenmiş bir düzeye erdirmek için

Kültür ve Turizm Bakanlığı'nca turist rehberi kursları düzenlenmektedir. Kültür ve Turizm Bakanlığı'nca hazırlanmış "Mülakat Formu"ndaki kriterler göz önünde bulundurularak adayın rehberlik mesleği konusundaki yeterliliğine mülakat sınavı komisyonu karar verir. Mülakat komisyonunun kararı kesin olup itiraz edilemez (PTR Yönetmeliği, md.15).

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 (Hacıoğlu vd., 2008: 61). Kültür ve Turizm Bakanlığı'nca düzenlenen kurslarda, Türkiye'nin tüm bölgelerinde rehberlik yapabilecek nitelikte turist rehberi yetiştirilir. Kursun aşamaları aşağıda sıralanmıştır (Demircan, 2007: 36-37).

- **Kursa giriş seçme sınavı:** Turist rehberliği kurslarına giriş sınavla olur. Giriş sınavına en az iki yıllık yüksekokul mezunu olan, Bakanlıkça belirlenmiş yabancı dili veya dilleri bilen T.C. vatandaşları katılabilmektedir. Kursa giriş sınavı 4 aşamalıdır. Bir sonraki aşama için bir önceki sınavda başarılı olmak gerekir.
- **Kurs dönemi:** Turist rehberliği kurslarının süresi en az yedi aydır. Giriş sınavında başarılı olanların, kursiyer olarak derslere katılımı ve devamı zorunludur.
- **Kurs süresince uygulama gezilerine katılma zorunluluğu:** Kurs programındaki teorik derslerin bitiminden sonra veya kurs süresince 36 takvim günü süreli yurtiçi uygulama gezisine katılmak zorunludur. Bu konuda herhangi bir mazeret kabul edilemez.
- **Kurs bitirme (yeterlilik) sınavı:** Yurtiçi uygulama gezisi sonunda, kursiyerlerin kursta gördükleri derslerden ve gezi esnasında edindikleri bilginin ölçülmesine yeterliliklerinin değerlendirilmesi için genel test

sınavı ile rehberlik yapacakları yabancı dile ve o dilden Türkçe'ye çeviri olmak üzere yazılı ve sözlü olarak kurs bitirme sınavı yapılmaktadır. Başarısız olanlara, başka bir kurs döneminde kurs bitirme sınavına katılmasına imkan verilmektedir.

- **Mezuniyet ve belge almaya hak kazanma:** Kurs sonundaki sınavdan geçerli not alan kursiyer başarı ile mezun olur ve Bakanlıkça verilen rehberlik belgesi (kokart) almaya hak kazanır.

Çizelge 1. Bakanlık Bünyesinde Son Yıllarda Açılan Rehberlik Kursları

YILLAR	KURS AÇILAN İLLER	REHBER SAYILARI
2005	Antalya-Ankara-İstanbul	492
2006	Aydın-Balıkesir-Erzurum-İstanbul-Trabzon	330
2007	Gaziantep-Konya-Şanlıurfa	176
2008	İstanbul-İzmir-Hatay-Samsun	334
2010	Denizli-Sivas-Bursa	313
TOPLAM		1645

Kaynak: <http://aregem.kulturturizm.gov.tr>

Üniversite Düzeyinde Rehberlik Eğitimi : Bu sektörün en önemli parçalarından biri olan rehberlik, ulaşılmaması istenen hizmet standartlarını olumlu ve olumsuz etkileyebilecek önemli bir çalışma alanına sahiptir. Turist rehberlerinin yetiştirilmesinde üniversitelere önemli görevler düşmektedir. İlkçağlardan bugüne gelen kültürel varlıklarımızın tanıtılması konusunda doğru ve ayrıntılı bilgilere sahip rehberlerin yetiştirilmesi ve mesleki formasyonun kazandırılması, ancak konunun uzmanları tarafından verilecek sistemli bir üniversite eğitimi ile mümkün olur. Günümüzde üniversitelerde rehberlik bölüm ve programlarına kayıt yaptırmak isteyen öğrenciler, öğrenci seçme sınavı (ÖSS)'nden Eşit Ağırlık ya da Dil puanı üzerinden belirli bir puan alarak rehberlik eğitimi almaktadırlar. Üniversite düzeyinde rehberlik programları ve yükseköğretim ya da fakülterle lisans düzeyinde rehberlik bölümleri ile devam etmektedir (Hacıoğlu, 2008: 245).

Lisans düzeyinde turizm eğitiminin amacı öğrencilerine sektörde

yönetici kademesinde ihtiyaç duyacakları yetenekleri ve bilgiyi kazandırmaktır (Hussein vd, 2008: 103-104).

Önlisans Düzeyinde Verilen Turist Rehberliği Eğitimi: İsrail, Yunanistan, Mısır gibi ülkelerin yanı sıra Türkiye de, 1990'lı yıllardan itibaren turist rehberliğini, turizm rehberliği adı altında iki yıllık yüksekokullarda, ön lisans düzeyinde üniversite kapsamı içerisine almıştır (Ahipaşaoğlu, 2001: 30). 1989 yılında kurulan Ankara Üniversitesi Başkent Meslek Yüksekokulu bünyesinde, Turizm Rehberliği Programının ilk mezunlarını 1992 yılında vermesi ile turist rehberliği eğitiminin üniversiteler tarafının verilmesinin önü açılmıştır. Ankara Üniversitesi'nden sonra farklı Üniversitelerin Meslek Yüksek Okulları bünyesinde rehberlik bölümleri açılmaya devam etmiştir. Meslek yüksekokulların tümü turizm rehberliği programlarına ÖSS-Dil puanı ile öğrenci almaktadır (aregem.kulturturizm.gov.tr)

Çizelge 2. Turist Rehberlerinin İllere Göre Dağılımı

İl Adı	Ülkesel Aktif	Ülkesel Pasif	Bölgesel Aktif	Bölgesel Pasif	Bay	Bayan	Toplam
ADANA	73	12	7	47	84	55	139
ANKARA	1036	936	0	1	1273	700	1973
ANTALYA	1400	305	24	101	1364	466	1830
AYDIN	213	10	2	0	131	94	225
BALIKESİR	26	2	0	0	18	10	28
BURSA	125	19	12	88	164	80	244
ÇANAKKALE	63	8	23	50	86	58	144
DENİZLİ	14	0	0	0	11	3	14
DİYARBAKIR	7	2	2	10	17	4	21
ERZURUM	13	1	0	0	8	6	14
GAZİANTEP	71	10	19	67	118	49	167
HATAY	42	6	0	0	26	22	48
İSTANBUL	3336	1167	53	99	2999	1656	4655
İZMİR	1314	640	28	80	1252	810	2062
KONYA	79	6	2	16	76	27	103
MERSİN	82	41	1	10	74	60	134
MUĞLA	296	68	0	0	243	121	364
NEVŞEHİR	456	91	15	70	473	159	632
SAMSUN	16	0	0	0	6	10	16
SIVAS	3	0	0	0	3	0	3
ŞANLIURFA	30	26	0	0	45	11	56
TRABZON	47	10	5	37	62	37	99
VAN	21	1	0	0	16	6	22
TOPLAM	8763	3361	193	676	8549	4444	12993

Kaynak: aregem.kulturturizm.gov.tr

Çizelge 3. 2011 Yılı Dillere Göre Rehber Sayıları

Dil Adı	Bay	Bayan	Ulkesel		Bölgesel		Aktif	Pasif	Toplam
			Aktif	Pasif	Aktif	Pasif			
İNGİLİZCE	4312	2701	4968	1571	105	369	5073	1940	7013
ALMANCA	1939	593	1551	747	52	182	1603	929	2532
İTALYANCA	350	314	470	172	10	12	480	184	664
İSPANYOLCA	375	243	517	86	10	5	527	91	618
FRANZIZCA	1327	425	1001	578	50	123	1051	701	1752
JAPONCA	398	224	504	104	2	12	506	116	622
HOLLANDACA	197	72	223	45	0	1	223	46	269
MACARCA	13	11	16	7	0	1	16	8	24
LEHÇE	27	12	31	8	0	0	31	8	39
NORVEÇÇE	20	9	26	3	0	0	26	3	29
İSKANDINAVCA	1	1	0	2	0	0	0	2	2
BULGARCA	162	114	214	61	0	1	214	62	276
SIRPÇA	42	16	42	15	0	1	42	16	58
İSVEÇÇE	33	9	28	11	0	3	28	14	42
ÇEKÇE	1	4	5	0	0	0	5	0	5
KORECE	22	10	23	9	0	0	23	9	32
PORTEKİZCE	69	35	102	2	0	0	102	2	104
ROMENCE	9	7	14	1	0	1	14	2	16
ÇİNCE	54	51	88	17	0	0	88	17	105
İBRANİCE	26	6	23	8	0	1	23	9	32
FINCE	7	0	4	3	0	0	4	3	7
RUSÇA	463	192	553	97	2	3	555	100	655
YUNANCA	88	65	129	24	0	0	129	24	153
ARAPÇA	205	49	174	78	0	2	174	80	254
DANİMARKACA	7	4	9	2	0	0	9	2	11
HİNTÇE	4	2	1	5	0	0	1	5	6
FARŞÇA	25	12	31	6	0	0	31	6	37
URDUCA	4	7	7	4	0	0	7	4	11
MAKEDONCA	3	4	7	0	0	0	7	0	7
ERMENİCE	3	6	8	1	0	0	8	1	9
SLOVENCE	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SLOVAKÇA	3	1	3	1	0	0	3	1	4
HIRVATÇA	22	4	19	6	0	1	19	7	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	4	1	0	0	4	1	5

Kaynak: aregem.kulturturizm.gov.tr

2.1.1.11 Turist Rehberliğinde Uzmanlaşma

Turist rehberliği mesleğinde uzmanlaşma, belirli bir konuda veya belirli bir etkinlik alanında uzmanlaşma anlamına gelmektedir. Belirli bir konu

dediğimizde Anadolu'da Hristiyanlık Tarihi, Fauna, Flora, Kuşların Göçü gibi alanlardır. Belirli bir etkinlik alanı denildiğinde ise avcılık, yürüyüş, olta balıkçılığı, sörf ve bunun gibi genelde sportif etkinliklerdir.

Ülkemizdeki rehberlikte uzmanlık konusunu ele aldığımızda Türkiye zengin bir turizm arzına sahip olmasına rağmen deniz-kum-güneş ve biraz da tarihi ve arkeolojik verilere dayanan sınırlı bir ürün çeşidi ile turizm pazarında yer almakta ve sezonluk ülke imajı yansıtmaktadır. Son yıllarda teknolojik, ekonomik ve sosyo-kültürel alandaki değişimler insanların turizm ile ilgili fikir ve kararlarında önemli değişikliklere neden olmuştur. Şehrin kalabalığı ve iş hayatının stresinden kurtulmak isteyen çalışan kesim deniz-kum-güneş tatilinden vazgeçmeye başlayarak daha çok doğa temelli tatile yönelmiştir.

Bunun dışında turist 20-30 günlük tatilini çeşitli günlere bölerek daha çok yer ziyaret etme ve değişik ilgilerini tatmin çabası içine girmiştir. Bu nedenlerden dolayı turizm faaliyetlerini ülke çapına yayma çalışmaları ve dört mevsim turizmden yararlanma fikri, turizmin çeşitlenmesi sonucunu doğurmuştur. Tüm bu olgular ise, özel ilgi turizminin ortaya çıkmasını sağlamıştır (Hacıoğlu, vd., 2007: 688).

Özel ilgi turizmi, özel ilgi gezisi olarak adlandırılmaktadır. Belirli bir konuya ilgi duyanlar için düzenlenen özel geziler, özel ilgi turizminin alanı içerisinde değerlendirilebilir. Genel olarak bu geziler seçilen konunun uzman rehberliğinde yapılır. Özel ilgi turizmine giren turlara katılacaklar öncelikle kendi özel ilgi alanlarının, tutkularına ulaşmak için zaman, para ve emek ayırabilecek nitelikteki potansiyel müşterilerdir. Özel ilgi turizmine, "Benzer düşüncedeki insanların birlikte seyahat edebileceği ortamı sağlayacak şekilde organize edilen turlardır" diyebiliriz.

Türk turizminde şimdiye kadar ağırlık kıyı turizminde olmuştur. Kitlelere yönelik olan kıyı turizmi hem Akdeniz havzasında hem de dünyanın birçok bölgesinde bulunmaktadır. O nedenle yoğun bir rekabete sahne olmaktadır ve pazar kaybetme riski yüksektir. Talep iniş çıkışları sıktır ve destinasyon sayısı fazla olduğundan ikame olanakları çoktur. Ancak Türkiye, bu zamana kadar kullanmayı başaramadığı, kültür, kongre, yat, termal, din, sanat, mimari, ekoloji, spor, gastronomi, kayak vb. gibi alanlarda büyük

potansiyeye sahiptir. Bu turizm türlerinde yapılan harcamaların kıyı turizmine oranla çok daha yüksek olduğu bilinmektedir. Ancak tanıtma, yatırım ve çeşitli dallarda yetişmiş kişilerin olmaması Türk turizmini çeşitsizliğe itmiştir (Hacıoğlu, vd., 2007: 688).

Bu nedenlerle turizm talebindeki değişime ayak uydurmak, değişen müşteri ihtiyaç, istek ve beklentilerine uygun çeşitlilikte ürünler sunmak gerekmektedir. Değişen turizm anlayışına paralel olarak, tüketici taleplerinin tümüne yanıt vermek ve turizm ürünlerinin çeşitlendirilmesine katkıda bulunmak amacıyla yapılması gerekenlerin en başında, turist rehberlerinin meslekte uzmanlaşmasını sağlamak gelmektedir.

2.1.1.11.1 Rehberlikte Uzmanlaşma ve Eğitim Programları

Kültür ve Turizm Bakanlığı, Turist Rehberleri Birliği (TUREB) ve çeşitli kurum ve kuruluşlar, turist rehberliği mesleğinde uzmanlaşmanın sağlanabilmesi için uzmanlık eğitim programları düzenlemektedir. Bu programlardan bazıları şöyledir;

- 1- Çanakkale Gelibolu tarihi milli parkı rehberlikte uzmanlaşma
- 2- Savaş alanları ve tarihi mekânlar rehberlikte uzmanlaşma
- 3- Dağcılık, doğa ve yürüyüş turizmi rehberlikte uzmanlaşma
- 4- Sualtı arkeoloji ve dalış turizmi rehberlikte uzmanlaşma
- 5- Mağara turizmi rehberlikte uzmanlaşma
- 6- Sağlık ve spor turizmi rehberlikte uzmanlaşma
- 7- Kongre turizmi rehberlikte uzmanlaşma

Bunların dışında geçmişte düzenlenen bazı uzmanlık eğitimi programlarından da örnek verecek olursak;

Avrupa Komisyonu'nun kaynak sağladığı ve GAP Kalkınma İdaresi Başkanlığı ile Avrupa Komisyonu Türkiye Delegasyonu tarafından yürütülen

"GAP Bölgesinde Kültürel Mirası Geliştirme Programı" kapsamında desteklenen turist rehberi projesi içinde "DELTUR/2005/111-852 numaralı Kültür ve Turizm Bakanlığı belgeli bütün Turist Rehberlerine yönelik 1-15 Nisan 2006 tarihlerinde "GAP Bölgesi Rehberlikte Uzmanlaşma Eğitimi" düzenlemiştir.

Uzmanlık alanları geliştirilirken neler dikkate alınabilir?

- Uzmanlık alanları belirlenirken turizm çeşitlerine göre bir sınıflandırma yapılabilir: Eko-turizm (Kırsal Turizm, Yayla Turizmi, Çiftlik Turizmi, Mağara Turizmi, Botanik Turizmi), Kültür Turizmi, Kongre Turizmi, İnanç Turizmi, Spor Turizmi, Mutfak Turizmi, Av Turizmi v.b
- Özel ilgi alanlarına göre sınıflandırmalar yapılabilir: Kuş Gözlemciliği, Fotoğraf, Balıkçılık, Sörf, Hiking-Trekking, Şehiriçi yürüyüş, Bisiklet, Balon v.b
- Konularına göre bir sınıflandırma yapılacak olursa: Hristiyanlık Tarihi, Flora ve Fauna, Şarap, Zeytinyağı, Mimari, Sanat, Anzak vb.

Ayrıca, ülkemizde uygulanan "GAP Bölgesi Rehberlikte Uzmanlaşma Programı"nda başarılı olan rehberler sadece iç turizme katılanlara hizmet verebileceklerdir. Bu nedenle tüm bu programlar düzenlenirken iç ve dış turizme katılanların ilgileri göz önünde bulundurulmalıdır.

Çizelge 4. Uzmanlaşılın Tur Kategorileri

Tur Kategorisi	Oran
Dini	35,02
Mavi Yolculuk	9,33
Avcılık	1,25
Sea Kayaking	0,60
Gastronomi	4,58
Şehirçi Yürüyüş	18,33
Rafting	1,47
Arkeolojik	48,17
Dağcılık	2,51
Bisiklet	1,20
Balıkçılık	,04
Fotoğraf	5,24
Sanat	11,73
Balon	1,20
Yabani Hayat	2,02
Dağcılık	2,02
Ekolojik	2,29
Hiking-Trekking	4,75
Mimari	18,33
Kayak-Skiing	2,07
Diğer	15,28
Belirtilmemiş	24,17

Kaynak: www.tureb.net

Türkiye Turist Rehberliği Birliği tarafından düzenlenen bazı eğitim programları ise şöyledir;

- Çanakkale Savaşları(Anzak) Eğitim Programı,
- TUREB - Çatalhöyük Dostları Derneği işbirliği ile Çatalhöyük Eğitim Programı,
- Türkiye'de Musevi Mirası Eğitim Programı,
- Flora ve Fauna
- Taksonomi (Bitki Sistematiği) Eğitimi ve Gezisi
- Genel Mısır Tarihi Eğitim programı
- Türk Halıcılığı Üzerine Mesleki Eğitim Programı

- Antik ve Geç Antik Çağlarda İstanbul Üzerine Mesleki Eğitim Programı
- Dalgıçlık (İlk Seviye) Eğitim Programı-PADI
- Kuş Gözlemciliğine Giriş Mesleki Eğitim Programı
- İspanya Üzerine Mesleki Eğitim Programı
- İtalya Üzerine Mesleki Eğitim Programı
- Fransa Üzerine Mesleki Eğitim Programı

2.1.1.11.2 İstanbul 2010 Avrupa Kültür Başkenti Uygulamaları Kapsamında Turist Rehberliği Eğitim Programları

İstanbul Kültür-Sanat Rehberliği eğitim programları, İstanbul'un 2010 Avrupa Kültür Başkenti seçilmesine istinaden; ülke turizmine ve ekonomisine büyük katkıları olacak İstanbul 2010 Avrupa Kültür Başkenti hazırlıkları çerçevesinde ülkeye gelecek turistlerin, İstanbul konusunda özel eğitim almış turist rehberleri aracılığıyla tanıtmak amacıyla T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı, İstanbul Ticaret Odası (İTO)-İstanbul Rehberler Odası (İRO) ve TUREB (Turist Rehberliği Birliği) işbirliği ile farklı tarihlerde gerçekleştirilen beş ayrı eğitim programı olarak düzenlenmiştir.

Çizelge 5. İstanbul Kültür-Sanat Rehberliği Eğitim Programları

Uzmanlaşma Programının Adı	Yapıldığı Tarih	Yapıldığı Şehir	Programın Süresi	Programı Başarıyla Bitirenlerin Sayısı
İstanbul Kültür-Sanat Rehberliği Eğitim Prog.	13-29 Mart 2007	İstanbul	16 Gün	86 Rehber
İstanbul Kültür-Sanat Rehberliği Eğitim Prog.	03-19 Nisan 2007	İstanbul	16 Gün	
İstanbul Kültür-Sanat Rehberliği Eğitim Prog.	7-24 Nisan 2008	İstanbul	17 Gün	27 Rehber
İstanbul Kültür-Sanat Rehberliği Eğitim Prog.	7 Şubat-2 Mart 2009	İstanbul	24 Gün	58 Rehber
İstanbul Kültür-Sanat Rehberliği Eğitim Prog.	6 Nisan-4 Mayıs 2009	İstanbul	29 Gün	20 Rehber

Kaynak: www.tureb.net

İstanbul 2010 Avrupa Kültür Başkenti uygulamaları kapsamında düzenlenen İstanbul Kültür-Sanat Rehberliği Eğitim Programlarında yaklaşık

elli konu hakkında çeşitli eğitici konferanslar verilmiş ve uygulama gezileri düzenlenmiştir. Rehberlere İstanbul hakkında çok çeşitli konu ile ilgili verilen konferanslar ve bu konularla ilgili uygulama gezileri yapılmıştır (www.tureb.net).

2.1.1.12 Turist Rehberlerinin Sorunları ve Çözüm Önerileri

Turist rehberlerinin karşılaştıkları sorunlardan bazıları aşağıda verilmiştir.

Rehberlik taban ücretinin uygulanmaması: Rehberlik hizmeti ve ücretinin ödenmesi bir sözleşmeyi gerektirir. Seyahat işletmesi ile rehber arasında yazılı bir iş sözleşmesi olmalı ve bu sözleşme istisna niteliğinde olmamalıdır. Taban ücretin altında ödeme yapan seyahat işletmesi ile düşük ücreti kabul eden rehber gerek seyahat işletmeleri gerekse rehberler arasında haksız rekabet yaratmaktadır. Taban ücret, seyahat işletmelerince bir rekabet ve pazarlık aracı olarak kullanılmaktadır. Rehberlik taban ücretleri meslek örgütlerince saptanmalıdır. Oda yapısında örgütlenmiş başka meslek dallarında, odaların belirlediği hizmet ücretleri uygulanmaktadır. Mesleğin niteliğinin korunması için tur taban ücretlerinin altında çalışılmamalıdır (Yarcan, 2007: 38-39). TUREB'in 2003 yılında 1833 rehberine uyguladığı ankete göre; (TUREB-Turist Rehberleri Birliği, Türkiye'nin Turist Rehberi Profili, 2003). TÜRSAB ve rehber meslek kuruluşlarının önerisi ve Bakanlığın onayıyla açıklanan rehberlik taban ücretlerini; İngilizce dilindeki rehberlerin %51'i, Almanca dilindekilerin %34'ü, Fransızca dilindekilerin %33'ü, Japonca dilindekilerin %30'u, Rusça dilindekilerin %22'si alabilmektedir. Bu verilere göre, tüm geçimini ve geleceğini turist rehberliğine bağlamış olan meslektaşlarımızın geçim ve gelecek kaygısı taşıdığını söylemek bir abartı olmayacaktır. Bu tablo ortadayken, öncelikli olarak yapılması gereken, yeni rehberlik kursları açmak değil, mevcut rehberlerin çalışma koşullarının iyileştirilmesi yönünde düzenlemeler getirmektir.

Kendisini rehber olarak tanımlayan yetkisiz bir kişiyle turist rehberi arasındaki fark bilinmemektedir. Türkiye'de kamunun uyguladığı turizm politikalarının sonucunda ortaya çıkan kitle turizmindeki hızlı gelişme ve değişim ile yabancı tur operatörlerinin uygulamaları, rehberlik mesleğini olumsuz biçimde etkilemiştir. Yabancı tur operatörleri tatil köylerinde, kıyı otellerinde hatta, şehir otellerinde müşterilerine verdikleri hizmetler için yabancı tur temsilcisi çalıştırmaktadır. Sonuçta turist rehberleri işsiz kalmakta, ülke yanlış tanıtılmakta ve mesleğin asıl sahipleri zarar görmektedir (Yarcan, 2007: 39).

Rehberliğin mevsimsellik özelliği: Rehberlik mesleği turizmin öteki sektörlerindeki işler gibi dönemsel özelliktedir. Rehberlerin büyük bölümü serbest ve sosyal sigortasız, bir bölümü de yarı zamanlı çalışmaktadır (TUREB, 2003).

Kaçak rehberlik: Nitelikli rehberlerin meslekten ayrılmalarına ve işsizliğe neden olmaktadır. Kaçak çalışan yerli ve yabancı tur liderleri ile tur temsilcileri rehberlik mesleğinin imgesini olumsuzlaştırmaktadır. Kaçak rehberlik sonucunda ücretler düşmekte ve rehberlik mesleği toplum tarafından yanlış algılanmaktadır (Yarcan, 2007: 40).

Komisyon ve bahşiş sorunu: Rehberin başarısı alışveriş sırasındaki becerisiyle değerlendirilmektedir. Komisyon gelirleri yasallaşmalı, fatura karşılığında ödenmelidir. Ücretlerin yükseltilmesi ve rehberin öteki kaynaklardan sağlanacak geçici gelirlerden bağımsızlaşması en uygun çözüm yoludur (Yarcan, 2007: 40).

Yaygın bilinen dillerde rehber enflasyonu: Karşılaşılan en önemli sorunlardan bir diğeri de üniversitelerin sadece İngilizce bilen rehber yetiştirmesidir. 1996 yılında Türkiye'de rehber gereksinimi konusunda yapılan bir araştırmaya göre İngilizce, Fransızca, İtalyanca, İspanyolca ve Japonca dillerinde rehber arzı fazlası, diğer dillerde ise açığı olduğu ortaya çıkmıştır (Kuşluvan ve Çeşmeci, 2002: 237). Ayrıca ihtiyaç olmasına rağmen diğer dillerden turist rehberi yetiştirme sadece Turizm Bakanlığının düzenlediği

kısa süreli kurslarla mümkün olabilmektedir. Önlisans ve Lisans düzeyinde rehber yetiştiren okulların İngilizce dışındaki dillerde de rehber yetiştirme olanağı ise hem öğretim elemanı bulma zorluğundan hem de her bir dil için en az 4-5 öğretim elemanı istihdam etmenin ekonomik olmamasından dolayı mümkün değildir (www.tureb.net).

Turist rehberlerine yönelik yapılan hizmet içi eğitim seminerleri: Turist rehberlerinin yaptıkları işin gereği olarak sürekli bir bilgilenme, bir eğitim ortamı içinde olmaları zorunludur. Profesyonel Turist Rehberliği Yönetmeliği'nin yıllar içinde tanınmaz bir hal alması sonucunda en son ilave edilen bir ek madde ile rehberlere Hizmet İçi Eğitim seminerleri verilmektedir. Özünde doğru olan bu seminerler teknik açıdan rehberlerin mesleki yaşamlarına engel olmayacak bir düzenleme içinde uygulanmalıdır (Özbay, 2002: 5).

Turist rehberliği mesleğinde kurumsal açıdan en önemli sorun örgütlenememedir: Rehberlerin eğitim kökenleri, düzeyleri ve üye oldukları kurumsal yapılar birbirlerinden farklıdır. Meslek örgütlerinin bazıları oda bazıları da dernektir. Meslek örgütü yapılanmasında ortaklık yoktur. Büyük bir kitle olmasına karşın oda ve dernek üyesi rehberlerin azlığı odaların ve derneklerin gücünü sınırlamaktadır. Örgütlenme konusundaki güçlük ancak Turist Rehberleri Birliği Meslek Yasası'nın çıkmasıyla çözülebilir (Yarcan, 2007: 41).

Nitelikli rehber sorunu: Deneyimli yetkin profesyoneller turizmde kriz, kültür turlarına talebin azalması, işsizlik gibi sorunlar nedeniyle meslekten ayrıldığı için nitelikli rehber sayısı azalmaktadır. Rehberlik kursları plansız, programsız açılmamalı ve üniversitede verilen rehberlik eğitimi dört yıllık lisans derecesi düzeyinde olmalıdır (Yarcan, 2007: 41).

Mesleki dersler için öğretim elemanı yetersizliği: Önlisans ve lisans düzeyinde turist rehberliği eğitimi veren yüksekokulların birçoğu üniversite kampüslerinden uzakta kurulmuşlardır. Bu sebeple turist rehberlerinin alması

gereken tarih, arkeoloji, sanat tarihi, dinler tarihi, mitoloji gibi mesleki derslerin verilmesinde öğretim elemanı bulunmasında güçlük çekilmektedir (Kuşluvan ve Çeşmeci, 2002: 237).

Turist Rehberliği Yönetmeliği'nin yetersizliği: Mevcut Profesyonel Turist Rehberliği Yönetmeliği'nin kendi içinde tutarsızlıkları dahil olmak üzere mesleğin ihtiyaçlarına yanıt verebilecek düzeyde olmamasıdır. Her yıl yapılan yeni düzenlemelerle yönetmelik tanınmaz bir hal almıştır (Özbay, 2002: 6). Turist rehberliğinin etkin bir görünümde olabilmesinin en önemli koşulu, sektörün yasal yönden güçlendirilmesidir.

Turist rehberliği mesleğinin sektör içinde tam etkin yerini alabilmesi ve kamuoyunda imajının doğru tespit edilebilmesi için lisans düzeyinde dört yıllık eğitime ivedilikle geçilmelidir. Mevcut bazı dört yıllık turist rehberliği bölümleri bir anlamda ıslah edilmeli ve toplamda ülke genelinde azami beş-altı üniversite dışında bölüm açılmamalıdır.

Rehberlik eğitim modeli "Bilimsellik" ve "Profesyonellik" ilkelerine dayandırılmalıdır. Turist rehberi adaylarına verilecek akademik eğitim yoğun mesleki uygulamalar ile desteklenmelidir. Bu konuda üniversiteler ile sektör kuruluşları etkin bir işbirliği içinde olmalıdır. Rehberlik Meslek derslerinin ve uygulamaya yönelik derslerin mutlak suretle rehberlik yaşantısı olmuş deneyimli rehberler tarafından verilmelidir.

Üniversitelerdeki turist rehberliği eğitim müfredatları eşitlenmelidir. Müfredatın belirlenmesinde yine sektör ile işbirliği yapılmalıdır.

Alan (uzman) rehberliğine geçiş başlatılmalıdır. Turizm tüketicilerinin özel ilgi alanlarının gelişmesi ve çeşitlenmesi sonucunda her turist rehberinden ülkemizi tüm değerleriyle birlikte tanıtabileceğini beklememeliyiz. Turist rehberleri, süreç içinde kendi ilgi alanlarına göre uzmanlaşmalı ve daha profesyonel bir hizmete hazırlanmalıdır. Alan

rehberliği üniversiter bir eğitimle değil de daha sonraki süreçte rehberin ilgi ve deneyimi sonucunda meslek kuruluşları aracılığı ile geliştirilebilir ve belgelendirilebilir. Bu konuda yetki daha çok meslek örgütlerine devredilmelidir. Bu yetkinin üniversitelere bırakılması zaten karmaşık olan turist rehberliği eğitiminin yükünü kaldıramaz hale sokacaktır.

Turist rehberliği alanı akademik kariyer alanı olarak geliştirilmelidir. Turist rehberliğinde "Bilimsellik" ölçütüne koşut olarak bu alanın bir akademik kariyer alanı olması mesleğe nitelik kazandırma açısından yaşamsal önemdedir.

2.1.2 MOTİVASYON KAVRAMI

Motivasyon (güdüleme) kavramının temelini "güdü" oluşturur (Adair, 1996: 9). Güdü insanlık tarihi kadar eski bir terimdir, çünkü insanların olduğu yerde ihtiyaçlar, ihtiyaçların olduğu yerde de dürtüler ve güdülerin olması kaçınılmazdır. İnsanların karşılanması gereken türlü ihtiyaçları vardır. Motivasyon kavramının temelini de insanların ihtiyaç ve istekleri oluşturmaktadır. Güdüyü "canlıları belirli hedeflere yönelten ihtiyaç, istek ve dürtü" şeklinde tanımlamak mümkündür. Örneğin; kişinin üşümesini engellemek için giyinmesi güdüsel bir davranıştır. Organizmayı birtakım davranışlara iten güdüler türlü ihtiyaçlardan doğar. İhtiyaç bir konuda eksikliğin duyulmasıdır. Bu eksikliği gidermek için organizmada bir güç belirir, buna dürtü, organizmada bu ihtiyacı gidermek için belirli bir yönde etkinlik göstermesi eğiliminie de güdü denir. Güdüler de insanlarda birtakım davranışlara yol açarlar. Bunu İHTİYAÇ-DÜRTÜ-GÜDÜ-DAVRANIŞ zinciri şeklinde gösterebiliriz (Öztürk, 1995: 38).

Motivasyon (Güdüleme) bireyi bir amaca ulaşmak için harekete geçiren ve onun yaptığı davranışı güçlendiren güç olup istekleri, arzuları, gereksinimleri, dürtüleri ve ilgileri kapsayan genel bir kavramdır. En basit tanımıyla motivasyon, bireylerin belirli bir şekilde hareket etmelerine neden olan güç veya yöntem olarak da tanımlanabilir. Temelde kişinin davranışlarıyla ilgili bir kavram olan motivasyon, Latince movere kelimesinden gelmektedir. Teşvik etmek, etki altına almak, harekete geçirmek v.s. gibi anlamlara sahiptir (Koç, 2006: 86).

Motivasyonun birçok tanımı yapılmıştır. Bunun nedeni ise, temelde psikolojik bir olgu olan motivasyona araştırmacıların değişik açılardan yaklaşımlarıdır.

Motivasyon ile ilgili yapılan tanımlamalardan bazıları şu şekildedir:

- Motivasyon; bir insanı belirlenmiş bir hedef için harekete geçiren güçtür (Ertürk, 2001: 143).
- Kişilerin belli bir amacı gerçekleştirmek için kendi arzu ve istekleri ile davranmalarıdır (Koçel, 1999: 465).
- Bir veya birden fazla insanı belirli bir yöne doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır (Eren, 1993: 316).

İnsanı harekete geçiren ve hareketlerinin yönlerini belirleyen, onların düşünceleri, umutları, inançları; kısaca arzu, ihtiyaç ve korkularıdır. Bunlar ise aktif ve güdüleyici kuvvetlerdir. Bu güç ve kuvvetlerin bileşkesi, kişinin psikolojik çabalarını bir amaca ulaştırmak üzere organize eder, devamlılık ve dinamiklik kazandırır (Eren, 1993: 316). Bu anlamda motivasyon örgütün ve bireylerin gereksinimlerini tatminle sonuçlanacak bir iş ortamı yaratarak bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi süreci olarak tanımlanabilir (Can ve Tecer, 1978).

Motivasyonla ilgili farklı tanımların ortak yanı, bireyin davranışlarını etkileme ve bu etki ile birlikte onu belirli amaçlar doğrultusunda harekete geçirme anlamının olmasıdır (Kutaniş, 2004:49). Çalışanlar açısından son derece önemli bir yere sahip olan motivasyonun özellikleri ise şöyle sıralanabilir (Taştan, 2003: Bingöl, 1997: 259: Şimşek, 1999: 193):

- Motivasyon kişisel ihtiyaçlar, istekler ve dürtülerden kaynaklanır ve kişiye bir davranışta bulunma isteği verir.
- Motivasyon kavramının temelini oluşturan ihtiyaçlar ve istekler, insanın içinde bulunduğu toplumun kültürünün, sosyal yapısının, o insanın duygusal ve ruhsal yapısının altında şekillenir.
- Kişinin eğitim durumu ve yetenekleri, kişisel çalışma kapasitesinin tam kullanımı ve yönetici bakımından bu iki etkenin harekete geçirilmesi motivasyonu etkiler.

- Motivasyon bir amaca veya ödüle yöneliktir. İş yerinde sarfedilen güç, ödül kazanmayı, statü değiştirmeyi vb. şeyleri hedefler. Yani motivasyondaki anahtar özellik amaca ve istenilen sonuca yönelik olmasıdır.
- Bazen bu istenilen sonuç istenmeyen birşeyden kaçıştır (negatif güdülenme).
- Amaçlar davranışı kontrol etmez, sadece etkiler ve kişinin ihtiyacını tatmin etmek için uyarır.
- Yöneticiler, liderler çalışanların motivasyonuna etki edebilir fakat bunları kontrol edemez.
- Tatmin edilmiş bir ihtiyaç artık motivasyon aracı değildir.
- Davranışın değişmesine yol açan üç duygu vardır: Korku, görev ve sevgi. Korkudan dolayı motive olduğunda iş mecburiyeten yapılır. Sevgiden dolayı motive olduğunda ise iş istenildiği için yapılır.
- Bütün davranışlar motivasyona bağlıdır.
- Motivasyon her zaman bilinçli ve gözlemlenebilen ihtiyaçlara yönelik olmaz, kişiyi farkında olmadan motive eden şeyler vardır.
- Kişiler, her zaman kendi motivasyonlarının nedenlerini anlamazlar.
- Motivasyonla iş tatmini aynı şey değildir.
- Bir davranışın birçok motive edicisi olabilir.
- Motivasyon ve davranış aynı şey değildir.

2.1.2.1 Motivasyonun Önemi ve Amaçları

Motivasyon bir felsefe, bir düşünce şekli ve bir yaşam tarzıdır. Motivasyon insanların istek, gereksinim ve davranışları üzerinde durur. Birey fizyolojik varlığını sürdürebilmek ve toplum içinde yerini alabilmek için hem fizyolojik hem de psikososyal gereksinimlerini karşılamak durumundadır (Öztürk, 2002, Utaş Akhan, 2004).

Motivasyonun önemi, insan unsurunun işletmeler tarafından ön plana çıkarılma gereğinden kaynaklanır. İşletmeler, gelişmelerinde en önemli öğenin insan olduğunu fark etmeye başlamışlardır. Yararlı endüstriyel

araçların ya da hizmetin gücü ne kadar büyük olursa olsun işi yürütmekle sorumlu olan işgörenler yeterince doyum ve uyum sağlayamamış ise, işletmelerin yaşamlarını başarılı bir şekilde sürdürmeleri olanaksızdır. Bu nedenle iş görenlerin işe ve işletmeye inançla bağlanma yolları ve özendirme olanakları araştırılır.

Motivasyonun iki önemli özelliği vardır. Birincisi, motivasyon kişisel bir olaydır. Birisini motive eden herhangi bir durum ya da olay başka birini motive etmeyebilir. İkincisi, motivasyon ancak insanın davranışlarında gözlenebilir. İşletmeler motivasyonu sağlarken bu iki önemli özelliği dikkate almalıdır (Koçel, 2003:635; Öztürk, 2002).

Motivasyon uygulamaları işletme yönetimleri tarafından çalışanları daha verimli olmaya yönlendirmek amacıyla bir anahtar olarak kullanılır. Amaç bazen tatlı bir dil veya güler yüzle dostane ilişkilerle, bazen para, makam, sorumluluk ya da sosyal ve ekonomik çıkarlar gibi akla gelebilecek daha pekçok unsurla etkilenen insanlarda işletmenin amaçları çerçevesinde çalışma ve davranmada bir istek oluşturabilmektedir. Rasyonel bir motivasyon sistemi psikoloji ve sosyoloji ilkelerinin esas alınmalıdır. Bu ilkeleri dikkate alan bir motivasyon sistemi, çalışanlar ve işletme bakımından aşağıda sıralanan faydaları sağlayabilecektir (Eren, 1993; Tümer, 1975; Birdir, 2001)

- Çalışanların temel ekonomik ve sosyal ihtiyaçlarını karşılamaya olanak hazırlar.
- Çalışanların yetenek ve becerilerini geliştirecek önlemlerin araştırılmasına olanak hazırlar.
- Çalışanların yönetime katılma, fikirlerine danışılma ve kararlarına katılmalarına olanak sağlar.
- Çalışanların amaçları ile organizasyonun amaçlarının uyumlaştırılmasını sağlar.
- Bireylerin yaratıcılık önderlik niteliklerinin ortaya çıkmasına zemin hazırlar.
- İşletmelerin verimliliğinin ve karlılığının artmasına yardımcı olur.

Yöneticiler her düzeydeki elemanlarının verimini arttırmayı, düşünsel ve bedensel rasyonelliği ön plana çıkarmayı amaçlamaktadır. Özellikle yönetim uygulamaları ile bir yandan çalışanların mutluluğu arttırılmak istenmekte, diğer yandan rasyonellik sınırları içinde üretkenlik desteklenmektedir. Çalışma yaşamı içerisinde günlük yaşantısının büyük bir kısmını iş ortamında geçiren kişinin olanaklar ölçüsünde, iş tatminsizliği, hayal kırıklığı gibi duygusal sorunlardan uzak tutulması, buna karşılık iş tatmininin arttırılması gerekir.

Tatmin edilmeyen arzu ve ihtiyaçlar zamanla bireyde ruhsal gerilim ve denge bozukluklarına da neden olurlar. Gizli gerilimin, boşaltılması ya da azaltılması sonucunda birey tatmin olacaktır. Örneğin, çölde susuz kalmış ve su ihtiyacı yüzünden fizyolojik tatminsizliğe düşmüş bir kimsenin davranışları gözlenirse, bir seraba, bir vahaya veya gösterilen bir bardak suya saldırması ile kişinin susuzluk diye isimlendirdiğimiz ihtiyacın gücünü görebiliriz. Kana kana su içerek bu ihtiyacını gideren bireyin suya karşı isteksiz davranışı susuzluk ihtiyacının giderildiğini ve dengenin temin edildiğini gösterecektir. Şu halde amacın gerçekleştirilmesiyle kişinin içindeki gerilimin veya dengesizliğin miktarında düşme olur ve kişiyi o yöne iten kuvvetin şiddeti de azalır.

Sosyal örgütlerdeki bir çok olumsuz tutum ve davranışlar ve hatta isyanlar, çatışmalar kişinin tatmin edilemeyen ihtiyaçlardan ileri gelmektedir (Can ve Tecer, 1978: 56). Burada birey resmi (yani örgütsel) yönden tatmin olmakla beraber, gayri resmi yönden (yani iş arkadaşları ile ilişkiler bakımından) bir tatminsizlik içine düşebilir. Bireyin toplam tatmininin azalma mı yoksa artma mı gösterdiğini öğrenebilmek için birbirlerinin almaşıkları durumunda bulunan tatminlerin oranını bilmek gerekecektir (Eren, 1999: 356).

Sanayi devriminin ilk dönemlerinde işçilerin ve onların ailelerinin iş saatlerinden sonra yemek yemek, giyinmek ve barınmak gibi fizyolojik ihtiyaçlarının patron ve yöneticilerin dikkatlerini bu noktalar üzerinde toplamıştı. Bu maddi ihtiyaçların giderilmesine rağmen işinde başarılı olamayan bir kimse zorlayıcı önlemler ve ceza usulleri ile çalıştırılmak

istenmişti. Çağımızda ise, özellikle ileri toplumlarda otomasyona kayılması ve kütle üretimine gidilmesi, işçinin işinden elde edeceği tatmini daha da azaltıcı bir rol oynamıştır. Böyle ortamda çalışan işçiler işlerinden çok az zevk almakta ve bir işi tamamlama veya yaratma ihtiyacını hemen hemen hiç tatmin edememektedirler. Büyük örgütlerde üst kademeler ile alt kademeler arasındaki mesafe arttığından, işçiler kendilerini seçmeyen ve yalın temasta bulunmadıkları, hatta yüzlerini bile görmedikleri üst yönetim makamlarının, anlamadıkları ya da kabullenmedikleri emir ve uyarılarına boyun eğerek çalışmak zorundadır (Eren, 1999: 473).

2.1.2.2 Motivasyon Çeşitleri

İşletmelerde motivasyon konusuyla ilgili çalışmalarda işgörenleri motive eden faktörlerin neler olduğuna ilişkin çeşitli yaklaşımlar ileri sürülmüştür. Motivler, bireysel davranışları etkilediği ölçüde önem taşırlar. Bu davranışlar, bilinçli ya da bilinçsiz olabilir, örneğin düşünsel bir yapıya dayanan motivlere ussal motiv, duygusal nitelik taşıyanlara ise ussal olmayan motiv denebilir (İncir, 1985: 8). Bu ikili değerlendirmenin ötesinde motiv çeşitlerini iki bölümde inceleyebiliriz.

2.1.2.2.1 İç Motivler

İç motivasyon kişinin kendisini motive etmesidir. İç motivasyonun iki aşaması vardır: Birincisi; zihinsel, nereye gideceğini aklında oluşturması ve kavramasıdır. İkincisi; Fiziksel; kişinin varmak istediği yöne doğru harekete geçmesidir. İçten motive olan kişi düşünceyi eyleme dönüştürür, hedeflerini belirler ve onlara ulaşmak için harekete geçer. Bu hedeflere ulaşabilmek için kişinin şu aşamalardan geçmesi gerekir:

- Kendine inanmak,
- Gizli yetenekleri keşfetmek,
- Yaşamı coşku ile kucaklamak,
- Gelişmeye devam etmek,

- Sağlık için yararlı alışkanlıklar edinmek ve enerjiyi artırmak,
- Görünüşü etkili bir araç haline getirmek,
- Çekici bir kişilik geliştirmek,
- Başarılı ilişkiler kurmanın yollarını aramak,
- Endişe, şüphe ve korkuyu yenebilmek,
- Gerginliği denetlemek,
- Başarısızlığı yenebilmek,
- Zamanı daha akıllıca kullanmak,
- Bilinmeyeni araştırmak (Shinn, 1997: 10).

İç motivler insanların hayvanlarla paylaştıkları ortak motivlerdir. Bu tür motivler öğrenmeyi gerektirmez ve yaşam boyu unutulmazlar. Çoğu kez soyaçekime ilişkin karmaşık hareket dizileri şeklinde görünürler. Örümceğin ağ kurması, tırtılın koza yapması, kuşların göç etmesi gibi. Öte yandan, giderilme biçimleri farklı olmakla birlikte, ustalık gerektirmeyen iç motivlere örnek olarak da; acıkma, susama, soluma, cinsel dürtü vs. gösterilebilir. Bu tür içgüdüler hayvanlar ve insanlarda ortak nitelikli olmakla birlikte davranışlarda farklılık dikkat çeker.

2.1.2.2.2 Dış Motivler

Dışsal motivasyon araçları ise Mottaz'a (1985: 366) göre iki boyut içermektedir. Birinci boyut sosyal motivasyon araçları ile ilgiliyken, ikinci boyut örgütsel araçlarla ilgilidir. Sosyal motivasyon boyutu, arkadaşlık, yardımseverlik, iş arkadaşlarının ve amirin desteği gibi faktörleri içerir ve kişiler arası ilişkilerin niteliğine dayanır. 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 içerir. Bu faktörler, enstrümantal motivasyon araçları olarak da adlandırılır.

İşgören motivasyonunu dışsal motivasyon araçlarına odaklanarak ele alan teorisyenler, işgörenleri “kişisel çıkarlarını rasyonel olarak maksimize eden kişiler” olarak varsayımlardır. Örneğin bekleyiş teorisi, motivasyonu farklı türdeki ya da düzeylerdeki davranışın farklı sonuçların değerliliği ile ilişkisini olasılıklarla hesaplayan bir sürecin sonucuna dayandırmaktadır. Eşitlik teorisi, kişilerin kendi özelliklerini ve iş performanslarını diğerlerinin girdi/çıktı oranı ile karşılaştırarak bilişsel bir değerlendirme yaptıklarını ve bu değerlendirme sonucunun işgören motivasyonunu etkilediğini varsaymaktadır. Bu bilişsel seçim modelleri, işgörenlerin pozitif çıktılarını maksimize, negatif çıktılarını ise minimize edecek biçimde davrandıklarını varsaymaktadır. Bu yüzden işgörenler davranışlarının ücret, terfi gibi belli başlı sonuçlara yol açacağına inanıyorlarsa dışsal ya da enstrümantal motivasyon araçları etkili bir motivasyon kaynağı olacaktır.

İçsel ve dışsal motivasyon araçlarının işgören motivasyonu üzerindeki etkisini birlikte değerlendiren Herzberg'in çift faktör teorisine göre işin içeriği ile ilgili olan içsel motivasyon araçları işgöreni motive ederken, dışsal araçlar iş tatminsizliğini gidermekle ilişkilendirilmiştir. Bu teoriye göre, sadece içsel faktörler (zorlayıcı iş, bir işi başarmak, işin çeşitliliği, bağımsızlık, sorumluluk, kişisel ve profesyonel gelişim, işgörenin yapmış olduğu katkının önemi) yüksek düzeyde motivasyon sağlayabilir. Diğer taraftan dışsal motivasyon araçları (çalışma koşulları, ücretlendirme, şirketin imajı, iş güvencesi, terfi, sosyal ortam, statü sembolleri) işgörenleri motive etmez ama motive olması için uygun koşulları sağlar.

2.1.2.3 Motivasyon Etmenleri

Motivasyon, içerisinde değerlerin, güdülerin ve ihtiyaçların, gerilim veya beklentilerin yer aldığı bir olgudur. Örgütsel motivasyon herhangi bir amaca doğru çaba göstermek demektir. Motivasyon etmenleri olarak davranışlar amaçlar ve ihtiyaçlar belirtilmiştir. Kısacası motivasyonun tanımından ve sürecinden de anlayabileceğimiz üzere motivasyon faktörleri olarak; güdüler, ihtiyaçlar, davranışlar ve amaçlar sayılabilir.

Bireyi motive eden etmenler, oluşumları yön ve şiddetleri bakımından sınıflandırılabilirler. Bunların önemi davranışları etkileme dereceleriyle doğru orantılıdır. Bu etmenleri dokuz grupta toplamak mümkündür (Bingöl, 1997: 259-260).

İç Güdüsel Etmenler: Bir canlı türünün her birinde doğuştan bulunan, hiç değişmeyen, birden ortaya çıkan, bilinçsiz, akla ve mantığa dayanmayan etmenlerdir.

Fizyolojik Etmenler: Bu tür etmenler insan yaşamının sürdürebilmesi için gerekli olan temel ihtiyaçların elde edilmesine yönelterek güdüler. Beslenmek, barınmak v.s.

Sosyal Etmenler: Bilinçli ilişkilerin oluşturduğu toplumsal yaşantı özlemi ve böyle bir yaşantının kendisinden kaynaklanan etmenlerdir. Bir gruba üye olmak, tanınmak v.s.

Psikolojik Etmenler: Düşünsel ve ruhsal ihtiyaçlardan kaynaklanan etmenlerdir. Bir işi başarmak, bir şeye karşı ilgi duymak v.s.

Sosyo-Psikolojik Etmenler: Topluma hâkim psikolojik nesnelere kaynaklanan etmenlerdir.

Başarı Etmeni: Başarma arzusu, insanları davranışa sevk eden en güçlü etmenlerden birisidir.

Erk Etmeni: Başkalarını etkileme araçlarını denetleme arzusu da davranış etmeni olmaktadır.

Bağlanma Etmeni: Bireyin başkalarıyla duygusal ilişkiler kurma davranışını göstermesine neden olur.

İnanç ve Tutum Etmeni: İnanç ve tutumların bireyi davranışa itmesinden dolayı, birer güdü olarak karşımıza çıkar.

Tüm bu etmenler, insanların güdülenmesinde başkaları tarafından rahatlıkla kullanılacak etmenlerdir.

2.1.2.4 Çalışanlarda Motivasyonu Artıran Özendirici Araçlar

Yüksek moral olumlu tutum temel olarak işle ilgili ihtiyaçların tatmininden ya da işin sonucu olarak tatminden kaynaklanır. İşle ilgili olarak tatmin edilebilecek ihtiyaç organizasyonun önemli bir parçası olarak tanınma ihtiyacıdır. İşin sonucu olarak tatmin edilen bir ihtiyaç ise, finansal güvenlik ihtiyacıdır. Yüksek moral, işgörenleri işi iyi yapma arzusuna yönelttiği gibi işletmeye bağlılık ve sadakate de yöneltir. Düşük moral ise devamsızca ve işgören devir hızının yüksek olmasına yol açar (Koparan, 1997: 303).

Özendirici araçlar önemli ve özel bir yere sahiptir. Burada önemli olan, çalışanların kişilik yapılarının iyi bir şekilde analiz edilerek ihtiyaçlarının ortaya konması ve bu ihtiyaçları giderici araçların en uygun olanlarının seçilmesidir. Motivasyonda kullanılan özendirici araçlar her yerde ve her zaman aynı etkiye sahip değildir, özendirici araçların etkinliği değer yargılarına, çevre faktörlerine, sosyal ve eğitsel düzeylerine bağlıdır. Ayrıca toplumsal yapıya da bağlıdır. Motivasyon konusunda evrensel nitelik taşıyan bazı özendirici araçların varlığı kabul edilse bile, herkese ve her topluma uygun bir motivasyon modeli geliştirmek mümkün değildir. Bununla beraber geçerliliği genelde kabul edilen birçok araştırma sonucu belirlenen özendirici araçlar vardır (Aşıkoğlu, 1996: 44).

İşletmelerde kullanılan özendirici araçları üç ana başlık altında toplamak mümkündür: sosyo-ekonomik araçlar, örgütsel ve yönetsel araçlar, psiko-sosyal araçlar.

2.1.2.4.1 Sosyo-Ekonomik Araçlar

Özellikle az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde çalışanlar için en önemli özendiriciler gelir ve güvenlidir. Bu sebeple işletmelerde çalışanları güdülemede en önemli özendirici araçlar ekonomik yönlü olanlardır.

İşletmeler karlarını maksimize etme amacını taşıırken, işgörenler de yaptıkları iş karşılığında hak ettikleri ücreti elde etmeye çalışırlar. İşgörenleri ise çalışmaya iten en güçlü motiv, kendisinin ve ailesinin yaşamını arzuladığı şekilde yürütebilmesini sağlayan ücreti elde etmektir. Özellikle gelişmekte olan ülkelerdeki bu durum, bizim ülkemiz için de geçerlidir. İşgörenleri motive eden temel faktörler ekonomik araçlardır (Aşıkoglu, 1996: 44).

Ücret: Güdülenme ile ilgili yapılan birçok araştırma ekonomik özendiricilerden yararlanmanın değerinin diğer özendirici araçlara göre daha fazla olduğunu göstermiştir. Bunun da nedeni işgörenin kendisi ve ailesi için ücretin tek ve en önemli gelir kaynağı olmasıdır. Ücretin işletmelerde özendirici olarak kullanılması iki şekilde olabilmektedir. Birincisi ücret artış ve azalışları, ikincisi ise ücret ödeme şekilleriyle olabilmektedir. Güdülenmede belki de en çok başvurulmuş özendirici araç, aynı pozisyonda ücrette sürekli niteklilikte artış olması veya yükselmeye paralel olarak ücretin de artırılmasıdır. Bunun yanında işletmelerde kullanılan daha az gelir düzeyine alışmış kişileri daha fazla çalışma konusunda özendirici bir araç olarak kullanılabilir.

Diğer taraftan işletmelerde çalışanlar arasında ücret adaletinin sağlanması da önemli bir faktördür. İşgören ücretin tatmin edici olup olmamasının aynı mesleki düzeyde ve aynı ya da benzer işi yapan bir kişinin kendisinden daha fazla ücret aldığı yada almadığı karşılaştırmasını yaparak verimi ile işten elde ettiği geliri arasında bir eşitlik olmasını ister (Kılıç, 1983: 61-62). Daha fazla üretimde bulunması veya daha yüksek verim göstermesi karşısında ücretinin yükseleceğinin bilincinde olan işgören daha fazla çalışmaya yönelecektir.

Motive edici ve özendirici faktörlerden birisi olan ücret konusunda Chris Argyris, çalışanların ücret ile ilgili yeni bir kavramı geliştirdiklerini ileri sürerek şöyle demektedir: Çalışanların nazarında ücret, prodüktiviteye karşı bir ödül alma halinden gittikçe uzaklaşmakta ve yönetimin yarattığı dünya tipi için yönetimin bir görevi haline gelmektedir. Bunun sonucu olarak, tipik ücret artırma işine, çalışanların ödüllendirilmesi değil, yönetimin kendine düşeni yapması şeklinde bakılmaktadır.

Güvenlik: Yoğun teknolojilerin kullanılması ve işsizliğin bütün dünya ülkeleri için çözümlenemez bir sorun haline gelmesi özellikle istihdam güvencesini çalışanlar için çok önemli bir konuma gelmesine neden olmuştur. Bir de ülkedeki genel iş yasaları istihdam güvencesini tam olarak gerçekleştiriyorsa işte bu durumda işletmelerin çalışanlarına sağlayacakları sürekli bir iş garantisi çalışanlar için çok önemli bir faktördür. Bunun yanında çalışanlara sağlanacak sosyal güvenlik tedbirleri diğer bir faktördür. Emeklilik, yaşlılık, hastalık, kaza, ölüm, işsizlik gibi sigorta türleri bireysel güvenliği tehlikeye düşürecek durumları önlemek amacıyla toplumun sosyal yapısında yer almaktadır. Diğer yandan bir işletmede ne yapacağını, kimlerle çalışacağını, nasıl yapacağını ve ne derece başarı ile yapabildiğini bilen bir kişinin kendine güveni çok fazla olacaktır. Bu da normal olarak kişinin verimini artıracaktır.

Maddi ve Manevi Ödüller: Çalışanları işe özendirmek ve işletmeye daha çok bağlanmak amacıyla başarı gösterenler ödüllendirilebilir. Bunlar ekonomik değeri olan maddi ödüller olabileceği gibi takdir edilme, küçük bir teşekkür, övgü, terfi gibi manevi yönü olan ödüller de olabilir.

2.1.2.4.2 Örgütsel ve Yönetmel Araçlar

İşgörenleri motive etmede kullanılan özendirici araçlardan birisi de örgütsel ve yönetmel araçlardır. Bir işgöreni işe bağlayan, iş yapmada onu olumlu yönde motive eden faktörler sadece ekonomik ve sosyo-psikolojik kökenli değildir, çalışanları motive eden örgütsel ve yönetmel araçlar uygun yer ve biçimde kullanıldıkları takdirde motivasyonu sağlamada etkili olmaktadır (Aşıkoğlu, 1996: 59).

Motivasyonda özendirici araçlar olarak örgütsel ve yönetmel içerikli bazı araçlardan ilgi çekici olanlar şunlardır:

Amaç Birliğı: Örgüt yönetiminin en önemli işlevi örgütün amaçları ile işgörenlerin amaçları arasında bir denge sağlamaktır. Bunu gerçekleştirmek için en etkili yolun işgören amaçlarını tanıyarak ona yaklaşmak ve bu arada örgüt amaçlarını işgörelere yaklaştırmak olduğu söylenebilir. Eğer işgören

amaçları ile örgütsel amaç arasında bir bütünleşme sağlanabilirse bundan her iki kesim de kazançlı çıkar ve burada en önemli rol yöneticilere düşer. Ortak amaç inancını taşıyan ve ona ulaşmada ortak çaba harcamasını hazırlayan yönetici hiç kuşku yok ki başarılı bir yöneticidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995:123).

Yetki ve Sorumluluk Dengesi: İşgörende saygı ve tanınma gereksinimlerini tatmin edecek bir başka motivasyon aracı da yetki ve sorumluluk devridir. Bu iki kavram sayesinde işgören eylemlerinde özgürlük kazanır, sorumluluk yüklenir ve bencil gereksinimlerini giderebileceği davranışlara yönelebilir. Yönetici giderek artan sorumluluklarını kısmen de olsa astlarına devrederek azaltabilecektir (Kaynak, 1990:138).

Eğitim ve Yükselme: Yükselme, işgörenin daha yüksek konumdaki bir göreve dolayısıyla daha güç bir işe getirilmesidir. Yükselme başarının gereği bir ödüldür ve tam anlamıyla motivasyonel bir araç niteliği taşır.

Eğitim ve yükselme politikası çoğu kez örgütlerin motivasyon politikasıyla birlikte yürütülür. Bu iki kavram özde birbirini tamamlar ve genelde benzer amaçlar güder. Eğitim bir gereksinmedir. Güdülen amaç mesleki ve teknolojik gelişmeleri yakından izleme bilgi kapasitesini genişletme aynı ya da farklı branşlarda uygulanan yeni yöntemleri öğrenme mesleki gelişmelerin gerekli kıldığı teknik ve bilimsel konularda yetiştirme ve bütün bu gelişmelerin sonucu olarak kişisel yetenekleri arttırmadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995:125).

Kararlara Katılma: İşgörenin işlerin planlanmasına yardımcı olması, konferanslara, komite çalışmalarına katılması, işi ile ilgili ve hatta yönetsel kararlara dahi katılması, onu işine daha bağımlı duruma getirecek ve daha yüksek bir motivasyon düzeyine ulaştıracaktır (Kaynak, 1990: 138).

İletişim: Örgütlerde emir ve haberlerin, duygu ve düşüncelerin yayılmasını sağlayan iletişim, bireylerin örgüt içi davranışlarını etkiler ve yönlendirir. Örgütlerde iyi düzenlenmiş iletişim sistemi, işgörenler ve yöneticiler açısından güdüleyici bir özellik taşır (Akat vd, 1994: 217).

İş Genişletilmesi: İş genişletilmesi, 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 yanısıra işin yapılma zamanı daha esnek olmakta ve kişilerin yetenek ve becerilerinden daha çok yararlanılmaktadır. İş genişletilmesi ile çalışanların oryantasyonu gereklidir ve böylece çalışanların yeteneklerini, bilgilerini ve tecrübelerini geliştirmeleri söz konusu olmaktadır. Böylece çalışanların motivasyonu arttığı daha yüksek performans ve nitelikli işlerin elde edildiği gözlenmiştir.

İş Zenginleştirme: İş zenginleştirilmesi, işin dikey olarak genişletilmesini sağlayan bir yöntemdir. Bu yöntemde iş genişletmesinde uygulanan aksine daha çok yerine getirilmesi gereken görev değil de sorumluluk ve özerkliğin verilmesi söz konusudur. Zenginleştirilmiş şekilde organize olmuş işler, işgörenlere kendi işlerini planlama, yönetme ve kontrol etme, performanslarını değerlendirme ve düzeltme olanağı vermektedir. Yani işin zenginleştirilmesi işçiye işinden daha fazla kontrol sahibi olma fırsatı verir. İşgören işin planlanmasında, yürütülmesinde ve değerlendirilmesinde daha fazla etki sahibidir. Zenginleştirilmiş bir işteki görevler, işgörenlerin bir faaliyeti daha özgür, bağımsız ve daha fazla sorumlulukla tamamlamalarına olanak sağlamaktadır.

Sendikalaşma: Çalışanların tek başına karşılamak durumunda olmadıkları ihtiyaçlarının sendikalar aracılığıyla karşılanabileceği düşüncesindedirler. Bunun yanında iş ilişkilerinde kişiliğe önem verilmeme, haksız işlemler karşısında sesini duyuramama durumlarında da kendisinin haklarının suistimal edildiği düşüncesinde olan kişiler haklarının korunmasının sendikalar aracılığı ile sağlanabileceği düşüncesindedirler. Çalışanlar sendikaya üye olma ile tek başlarına çözümleyemedikleri sorunları sendika aracılığı ile işletmenin üst kademelerine kadar ve hatta daha ileri kademelere kadar duyurabilme olanağı elde edebilmektedir (Şenatalar, 1978: 400-401).

Çalışma Şartları: Fiziksel çalışma ortamı maddi unsur olarak çalışan kişinin işgördüğü ve temas edebileceği yerlerin tümüdür. Çalışma ortamının

sağlık, temizlik ve rahatlık kurallarına uygun olması ve estetik bir görünüme sahip olması gerekir, çünkü böyle bir ortam çalışanlar üzerinde olumlu veya olumsuz etkiler yaratabilmektedir. İşgörenin çalıştığı çevrenin fiziksel şartlarının iyi düzenlenmesi, örneğin iyi aydınlatma ve ısıtma, yoğun ve yeterli alet ve gereçleri temin etme, müzikli çalışma gibi morali artırıcı uygulamalar çalışanları işletmeye ve işe bağlamaya yarayan en önemli unsurlardan biridir. Bununla birlikte fazla özenilen lüks çalışma koşulları ise bazen ters etki yaratabilir. Bazı kişiler gösterişli işletme merkezlerinin çalışanları gerçeklerden uzaklaştırdığı, görev anlayışlarını saptırdığını savunmaktadırlar.

Yarı Otonom Çalışma Grupları: İşgörenler kişisel çalışmadan çok grup çalışmasına ilgi duyar ve özenirler. Başkalarıyla birlikte çalışma, ortak amaç ve ortak eyleme girişme ve sorumluluğu paylaşma duygusu hemen her işgörende vardır. Bu gerçeğe dayanarak insanı makinayla baş başa bırakmak, onu makinanın tutsağı yapmak yerine grup çalışmasına yönleltmek bireyi düşük moral etkisinden kurtarır. Bu amaçla işte bağımsız ve kişisel çalışma yerine gruba yarı bağımsızlık veren ve toplu çalışma düzenini getiren yarı otonom gruplar devreye sokulur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995: 128-130)

Adaletli ve Sürekli Bir Disiplin Sistemi: İhtiyaçlara cevap verilmesi kadar şikayetlerin değerlendirilmesi de güdülemede belli başlı bir tatmin kaynağı ve aracıdır. Yerinde cezalandırma ve ödüllendirmelere gitmek adil bir disiplin sistemini gerektirir. Bu durum eşit muamele ilkelerine sadık kalmayı doğurduğu için, astların görevlerine karşı şevk ve ilgisini önemli ölçüde artıran bir özendirme aracı olacaktır.

2.1.2.4.3 Psiko-Sosyal Araçlar

Çoğu işletmelerde dikkate alınmayan psiko-sosyal araçlar son zamanlarda etkinliğini fazlaca hissettirmeye başlamıştır, çünkü bugün herşeyin üstünde en değerli varlık insandır. Dünya üzerindeki faaliyetlerin tümü insanı daha güzel ve daha rahat yaşatmayı amaçlamaktadır.

İnsan sosyal bir varlıktır. Sürekli olarak çevresiyle iletişim kurarak sosyo-psikolojik ihtiyaçlarının önemli bir kısmını gruplaşarak ailede, arkadaş gruplarında veya işyerinde informel yapılanmalarda karşılar. Böylece bireyselliğin getirdiği yabancılaşma önlenerek grubun ortak amaçları esas alınır. Bir grubun ortak amaçları için her birey, kendi amaçlarının bir kısmından vazgeçer ve başkalarının da bu amaçlarını gerçekleştirmek için yardımcı olur. Bu yardımlaşma ile birlikte üst, orta ve alt düzey yönetim kademelerinde birlik oluşturulur. Sosyo-psikolojik faktörlerin etkili olması, çalışanların psikolojik ve sosyal yapılarının iyi analiz edilmesine bağlıdır. Sosyo - psikolojik faktörlerden bazıları aşağıdadır:

Değer ve Statü: Her işgören işletme içinde belli bir yeri ve değeri olmasını ister. Bireyin adı onun statüsünün bir ögesi olarak toplumdaki yerini belirler (Aşıkoğlu, 1996: 54). Kişilerin toplumdaki yerleri o toplumun değer ve ihtiyaçlarına göre saptanır. Statü, grubun kişilerarası ilişkilerinde önemli olduğu saptanmış bir pozisyonudur. Genellikle insanlara iş yaptırmanın yollarından biri ona yüksek yüksek statü tanımaktır (Asna, 1988: 132-133). Statü, işletmelerde güdülenmeyi artıran önemli özendiricilerden birisidir. Yapılan araştırmalar (Örneğin Hawthone etüdüleri) yüksek statülü kişilerin diğerlerinden daha verimli olduklarını göstermişti. Kişiye verilen statü, statü simgeleri yoluyla açıklanabilir. Özel çalışma odasının olması çalışanın arabasına park yeri bulması ya da bazı sosyal kulüplere üyelik bu simgelere örnek olarak verilebilir (Can-Tecer, 1978: 212).

Yetki Devri: Çalışanda saygı ve tanınma ihtiyaçlarını tatmin edecek önemli güdüleyici araçlardan biridir. Yetki devri sayesinde çalışan hareketlerinde serbestlik kazanır, sorumluluk yüklenir ve bencil ihtiyaçlarını giderebileceği davranışlara yönelebilir (Kaynak, 1990: 138). Özellikle gelişmiş ülkelerde kuvvetle savunulan bu ilkeyi olası kılan değerler ise demokrasi, eşitlik bağımsız düşünme ve davranma ve sorumluluk yüklenme eğilimidir.

Çalışmada Bağımsızlık: Bağımsız çalışma ve inisiyatif kullanma ihtiyacı işgörenlerin büyük çoğunluğunun, benlik duygusunu doyurmak ya da kişisel gelişme gücünü artırmak amacıyla önem verdikleri bir konudur.

Çalışmada bağımsızlık kavramı işgörenlere sonsuz bir özgürlük verilmesi anlamına gelmez. Böyle bir uygulama varsa, örgütsel yapının varlığından ve otoriteden söz etmek mümkün değildir. Çalışmada bağımsızlık isteği bireyin doğasından gelen bir duygudur. Buna karşın günümüzün gelişen teknolojisi içinde bu duyguyu doyumak kolay olmamaktadır, fakat işgörenlerin ilgi ve yeteneklerinin psiko-teknik aracılığı ile saptayıp o alanda ve belirli bir ölçüde çalışan özgürlüğü tanımakta yarar vardır. Böyle bir çalışma ortamında kişisel yetenekler, yaratıcı ve yapıcı güç ortaya kolaylıkla çıkarılabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995: 116).

Sosyal Katılım: Çalışanların çoğu işletmeye girmelerinden itibaren çeşitli sosyal gruplara dahil olmaya çalışır. İşletmeler yüz yüze ilişkilerin yürütüldüğü informel gruplarla doludur. Birey, katıldığı informel grubun kendi özlem ve beklentilerine karşılık vereceği inanç ve ümidini taşır. Bu gruplar bir yandan üyelerin karşılıklı ilişki kurma ihtiyaçlarını tatmin ederken diğer taraftan can sıkıcı durumlarda kişiye destek ve yardımcı olurlar. Kendiliğinden doğan bu grupların kişi açısından önemi herşeyden önce bir bağlılık duygusu kazandırmasıdır (Eker, 1990: 66).

Takdir Edilme-Övgü: Takdir edilme manevi yönü daha ağır basan ve tüm işgörenler için önemli bir özendirme aracıdır. Yapılan işin, önem verilen kişiler tarafından beğenilmesi işgörenlere büyük bir doyum verir. Takdir etmenin bir çift söz söylemeden takdimname vermeye kadar uzanan çeşitli aşamaları vardır. Bu aşamaların en üst basamağını oluşturan takdimname bazen bir yükselmeye bazen de parasal bir ödülle olanak sağlar (İncir, 1985).

Sosyal Uğraşlar: İşgörenlerin boş zamanlarını değerlendirmek amacıyla örgütler çeşitli nitelik ve içerikli sosyal uğraşlara yer verebilirler. Bu uğraşlardan bazıları şu şekilde olabilir: Sportif faaliyetler düzenlemek, geziler düzenlemek, İşgörenlerin kendilerini geliştirebileceği bir kütüphaneye oluşturmak, özel günler ve eğlenceler düzenlemek (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995: 122-123).

Psikolojik Güvence: İşgören çalışma ortamında Maslow'un ileri sürdüğü ekonomik güvence arayışının ötesinde psikolojik güvencelerin de arayışı içindedir. Psikolojik güvence çalışma atmosferine bağlıdır. Bu konuda

ilk yaklaşım; çalışma havasını bozan olumsuz, tehlikeli ve zararlı psikolojik öğelerin ortadan kaldırılmasına dayanır. İkinci bir yaklaşım; olumlu nitelikteki çalışma koşullarının gerçekleştirilmesini önerir. Bu konuda ortaya çıkan gereksinimleri karşılayamayan örgütler son derece yetersiz bir "insan ilişkileri imajı" yaratırlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995: 120-122).

Kariyer Geliştirme: Kariyer, bir insanın hayatı boyunca işi ile ilgili çabaları ifade eder. Çalışanlar belli bir alanda kendini geliştirmek ve başkalarından farklılaşmak zorundadırlar. Bu içsel güçle birey bir taraftan kendi iş çevresinde güçlenerek daha fazla katma değer sağlarken diğer taraftan da doyum sağlayarak güçlü bir motivasyona kavuşur. Kariyer geliştirme aracılığıyla özgüveni artan birey kişisel başarısının getirdiği birtakım avantajlarla ortaya çıkan yeni fırsatları başlangıçta işletmeye aktarırken sonradan sosyal pirim olarak kendi kişiliğine yansıtır.

Rekabet: Rekabet, işin yoğunluğunu ve monotonluğunu hissettirmeyecek dinamizmi ve şevki artıracak, çalışmayı ve dolayısıyla verimliliği artıracak önemli özendirici araçlardan biridir. Çalışanların birbirleriyle ilişkilerinde sıkça görülen bir olaydır. Liderlik konusunda rekabet olabileceği gibi en önemsiz sayılan olaylarda bile rekabet oluşumu görülebilir. İşgörenin rekabete yönelmesindeki temel sebep saygı görme, tanınma ve kendini kanıtlama ihtiyaçlarının bir görüntüsüdür ki bu haliyle önemli bir güdüleyici araçtır.

Öneri Sistemi: Örgütte çalışan kesim öneri ve düşüncelerini açıkça ve özgürce ortaya koyabiliyorsa ve bu öneriler ciddiye alınarak yararlı görünenler uygulamaya konulursa o örgütteki işgörenler ile yönetenler arasında iyi bir diyalog başlamış demektir. Böylelikle birlikte yönetin anlayışına ilk adım atılmış olur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995: 121).

Ergonomi: Görevlerin yerine getirilmesi sırasında, makine-araç kullanımına ve çevreye yönelik insan performansının arttırılmasıdır. Yani sosyo-psikolojik dolayısıyla fizyolojik özelliklerine göre çalışanların kullanacakları makine-araçlarla uyumlaştırılması ve çevre ile bütünleştirilmesi ergonomi diye tanımlanabilir.

Özel Yaşama Saygılı Olma: İşgörenlerin işyeri dışındaki aile ilişkileri, sosyal faaliyetleri, özel tutkuları ile yöneticilerin özel olarak ilgilenmesi, işgörenin işyerine bağlanmasında önemli bir faktördür. İşgörenlerin sorunlarını hoşgörü ile karşılamak, çözüme kavuşturmaya çalışmak, onların her türlü problemleriyle ilgilenmek, onların işbirliği ve çalışma arzusunu güçlendirecektir.

Üstler, astların iş dışı sorunlarının çözümlenmesinde mümkün olduğu kadar yardımcı olmak ve bunu bir özendirme aracı olarak kullanmakla birlikte, onların özel yaşamlarını düzenleyerek bütün gayretlerini işletmede toplamaya kalkışmamalıdır. Astların kişiliğine saygı duymak gerekir ve bunu sağlamanın en önemli yollarından biri, onların duygu ve düşüncelerinden yararlanmaktır. Şimdiki sorunlarda ve gelecekle ilgili karar ve planlar hazırlanmasında, astlara tanınan söz hakkı onlara kişisel güven verecektir (Pekel, 2001: 34-35).

2.1.1.12 Motivasyon Teorileri

Motivasyon konusunda yöneticilerin kullanabileceği çeşitli teori ve modeller geliştirilmiş bulunmaktadır. Bu teori ve modeller, yöneticilere, kişileri motive eden faktörleri belirlemek, motivasyonu sürdürmek konularında yardımcı olmak iddiasındadır. Bazı modeller, 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 (www.ikademi.com).

Motivasyon teorilerinin bir kısmı da kişinin içinde bulunan içsel faktörlerden çok dışında, çevresinde bulunan dışsal faktörlere ağırlık vermektedir. Bu teoriler, kişilerin davranışlarının dışsal faktörler tarafından kontrol edildiği varsayımına dayanmaktadır. Bu durumda sorun, personelin nasıl motive edilebileceği sorunu olmaktadır. Bu sorun da, personele veya çalıştıkları çevreye dışarıdan müdahale etmekle çözülmeye çalışılmaktadır. Dolayısıyla bu teorilerin ağırlık noktası, kişinin içindeki motivleri keşfetmek

anlamak yerine kişinin çevresinde bulunan dışsal ve kişinin davranışlarını etkileyen faktörleri anlamak ve kullanmak üzerindedir (www.ikademi.com).

2.1.2.5.1 Kapsam Teorileri

Kapsam teorileri, ihtiyaçları vurgulayarak motivasyonu başlatan faktörleri açıklamaya çalışırlar. Dolayısıyla da motivasyonun başlaması için koşul olan 'ihtiyacın hissedilmesi' ve 'ihtiyacın içeriği' ile ilgilenirler. Bu teoriler kişinin içinden gelen ve kendisini davranışa sevk eden faktörlere önem verir. Onları anlamaya çalışır. Bu teorilerin dayandığı hipotez; eğer yönetici kişiyi belirli şekillerde davranmaya zorlayan faktörleri belirleyebiliyorsa; bu faktörlere yönelerek onları örgüt amaçları doğrultusunda davranmaya sevk edebilir. Bu yolla örgütteki bireyleri davranışa yönelten güdülerin algılanması; onların ihtiyaçlarına çözümler üretilmesi; dolayısıyla da gerilimlerinin azalması sağlanmaktadır (Akbaş, 2007: 26).

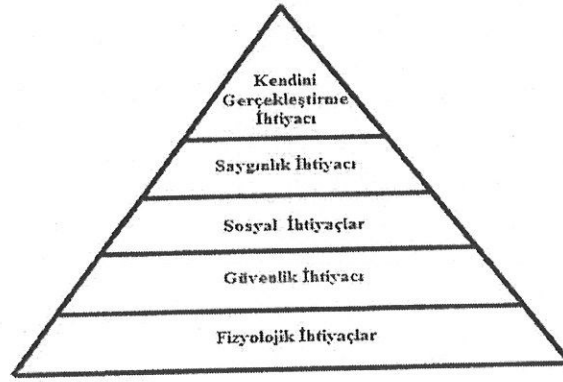
Bu isim altında toplanan teoriler, kişinin içinde bulunan ve kişiyi belirli yönlerde davranışa sevk eden faktörleri anlamaya önem vermektedir. Bunun arkasındaki varsayım ise şudur: Eğer yönetici personeli belirli şekillerde ve yönlerde davranmaya zorlayan bu faktörleri anlayabilir ve kavrayabilirse, bu faktörlere bitap etmek suretiyle personelini daha iyi yönetebilir. Yani onları örgüt amaçları doğrultusunda davranmaya sevk edebilir (Koçel, 1989: 304). Kapsam teorilerinin en tanınmış Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi yaklaşımıdır (Bingöl, 1997: 261). Kapsam kuramları şu şekildedir:

Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı: İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, motivasyon teorilerinin temelini teşkil eden, klinik gözlemler sonucunda 1954 yılında ortaya konmuştur. Maslow, çalışmalarını iki temel varsayım üzerinde yapmış ve ortaya çıkarmıştır. Birincisi, motivasyon kişisel bir olaydır. Bir bireyi motive eden herhangi bir durum veya olay başkasını motive etmeyebilir. İkincisi ise, motivasyon sadece insanın davranışlarında gözlemlenebilir (Koçel, 2003: 634).

İnsanların motive edilmesine ilişkin olarak tanınmış yaklaşımlardan ve motivasyon ile ilgili en kapsamlı açıklamalardan biri hümanist yaklaşımın

öncülerinden olan Abraham Maslow tarafından 1943 yılında formüle edilmiştir. Rus asıllı bir Amerikalı psikolog olan Maslow'un yaklaşımına temel teşkil eden unsurlar; insan ihtiyaçları önem sırasına göre düzenlenmiştir, insanlar sürekli olarak bir şeyler istemektedir, bu nedenle insan ihtiyaçları hiçbir zaman tamamen karşılanamamaktadır, tatmin edici düzeyde karşılanan bir ihtiyaç herhangi bir davranışı motive etme işlevini yitirir, ihtiyaçlar arasında bağımlılık ve çakışmalar vardır. Bu ihtiyaçlar bir hiyerarşik sıraya konulduğunda öncelikli ihtiyaç yeterli bir oranda karşılandıktan sonra, bir sonraki öncelikli ihtiyaç kendini gösterir (Çiçek, 2005: 13).

Maslow, her insanda temel bazı gereksinimler var olduğunu ileri sürer ve bu gereksinimler şu şekildedir:



Şekil 1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Kaynak: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, s.73

Maslow'un ileri sürdüğü bu ihtiyaçlar zinciri sonuçta iki gerçeği yansıtmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz 1998: 113): Öncelikle insan fizyolojik bir varlık olarak ihtiyaç duyan bir canlıdır. Maslow, bireyin ihtiyaçları giderildikten sonra yeni ihtiyaçlar birikiminin ortaya çıktığını ve bu sürecin organizma canlı kaldığı sürece devam ettiğini savunur. Başka bir deyişle, insan ihtiyaçlarla dolu bir varlık olup, bir ihtiyacın bittiği yerde yeni bir ihtiyaç başlar. Çeşitli ihtiyaçlar insanın kişiliğinde basamaksal bir düzen oluşturur. Bireyler sürekli bir doyumsuzluk içinde daha yüksek basamaklarda duyulan ihtiyaç ve isteklere ulaşmak için çaba sarf ederler.

Maslow'un kuramından çıkan ikinci önemli sonuç ise şudur: Alt basamaklarda yer alan bir ihtiyaç doyurulduktan sonra bir üst basamağa geçilse bile altta kalan ihtiyaçlardan biri yeniden ortaya çıktığında bütün dikkatler hemen bu alt basamaktaki ihtiyacı karşılamaya yönelir. Örneğin, işten çıkarılan bir işgören için yeni bir iş bulmak ve para kazanmak önde gelen amaç olacağından burada ekonomik ihtiyaçların, sosyo-psikolojik içerikli ihtiyaçlara göre daha fazla önem taşıyacağı açıktır.

Herzberg'in Çift Faktör Kuramı: Psikolog Frederick Herzberg tarafından ileri sürülen bu kuram, ihtiyaçlar sıralamasından sonra en çok bilinen motivasyon kuramı durumundadır. Herzberg'in kuramı, çeşitli adlar altında kullanılmaktadır. Model, iki etken (two factor), motivasyon-hijyen (motivation-hygiene), çift etken (dual factor) olarak da adlandırılmaktadır. Herzberg Mausner ve Snyderman, 1950'lerin ortalarına doğru bireyleri motive edici etkenler üzerinde ilk çalışmalarını yapmışlardır. Bu çalışmalarda, o zamana kadar motivasyon ile ilgili yapılmış araştırmalar gözden geçirilmiştir. Çalışmaların sonunda ise, Herzberg ve arkadaşları tarafından ABD'nin Pennsylvania bölgesindeki Pittsburg'da yer alan 11 işletmede, 200 mühendis ve muhasebeciyi kapsayan ve ortaya attıkları modele konu olan araştırmalarını gerçekleştirmişlerdir. Söz konusu bulguların elde edildiği araştırmalar literatürde "Pittsburg Studies" olarak geçmektedir. Serbest görüşme tekniğinin kullanıldığı araştırmada, işgörelere işlerinden oldukça hoşlandıkları ve hoşlanmadıkları zamanları hatırlamaları ve bu duygularının nedenlerini anlatmaları istenmiştir (Toker, 2006: 68).

Herzberg'e göre motivasyon, kişisel gelişimin bir sonucudur ve yoğun bir gelişme ihtiyacı üzerine kuruludur. Eğer işgörelenle bu gelişme zemininde bir iletişim kurulamazsa motivasyonel sorunlar ortaya çıkacaktır. "İnsanların iyi çalışmalarını istiyorsanız, onlara iyi bir iş verin" diyen Herzberg "iş zenginleştirme" ve "iş yükleme" yöntemlerini adım adım açıklamıştır. Ona göre; yönetim, çalışanları gerçekten motive edemez; yalnızca onların kendi kendilerini motive edecekleri çevre koşullarını oluşturur. Sonuç olarak, işgörelenleri daha etkin güdeleyebilmek için, içsel etkenler harekete geçirilmeli, ancak dışsal etkenler de devreden çıkarılmamalıdır (Pekel, 2001:13).

Herzberg ve Maslow'un kuramları karşılaştırıldığında, büyük benzerlikler yanında bazı farklılıklara da rastlamak mümkündür. Öncelikle, her iki kuram da aynı ilişki dizisini vurgulamaktadırlar. Maslow'un insan ihtiyaçlarını önem sırasına göre sınıflandırdığını, Herzberg'in ise çalışma şartlarının bu temel ihtiyaçları nasıl etkilediğine değindiği görülür. Herzberg'in durum koruma etkenleri, Maslow'un alt düzey ihtiyaçları ile (fizyolojik, güvenlik ve sosyal ihtiyacı) eşdeğer durumdadır. Maslow'un ihtiyaçlar sıralamasında bireyin daha üst düzeydeki ihtiyaçlarının etkisi altına girmeden önce daha alt düzeydeki ihtiyaçlarının doyurulması gerektiği varsayımında olduğu gibi, Herzberg'in kuramında da motivasyon etkenlerini dikkate almadan önce durum koruma etkenlerinin doyurulması gerektiği savunulmaktadır. Fakat, durum koruma etkenlerinin makul bir seviyede karşılanması iş doyumuna yol açmamakla birlikte doyumsuzluk da yaratmamaktadır. Yani, nötr bir durum ortaya çıkmaktadır (Toker, 2006: 76).

Herzberg'in bu teorisi bazı eleştirilere uğramış bireyin, başarı düzeyinden çok, tatmin ve tatminsizlik üzerinde durduğu belirtilmiştir. Diğer bir eleştiri ise, ekonomik güdüleme etmenlerini ikinci plana indirgemiş olmasıdır. Amerikan toplumunda satın alma gücü yüksek olduğu için işgörenlerin başka amaçlara yönelmesi doğal karşılanabilir. Ancak tüm toplumlar için bu araştırma sonucunun evrensel olduğunu söylemek güçtür. Özetle, Herzberg, işte doyum sağlamanın en geçerli yolunun başarılı olmak ve sorumluluk üstlenmek olduğunu ifade eder. Sonuç olarak, işgörenleri daha etkin güdüleyebilmek için içsel etkenler harekete geçirilmeli, ancak dışsal etkenlerde devreden çıkarılmamalıdır (Akat ve diğerleri, 1994: 213).

Mc Clelland'ın Başarı İhtiyacı Teorisi: Kazanılmış ihtiyaçlar teorisi adıyla da bilinen bu teoride McClelland, insanların ihtiyaçlarını öğrenme yoluyla sonradan kazandıklarını savunmuş ve kazanılan bu ihtiyaçları sınıflamıştır (Pekel, 2001: 13). Bu modelin temeli üç temel güdünün (başarı, güç ve arkadaşlık) oluşması için insan davranışlarıyla çevresel etmenleri nasıl birleştirilebileceği konusundadır (Can,1999: 179). Yapılan sınıflandırmaya göre;

İlişki (Bağlılık) Kurma İhtiyacı: İnsan yaşamını yalnız başına sürdüremeyen ve toplumsal bir niteliğe sahip olduğundan hareketle diğer kişi ve gruplarla ilişki içinde bulunma (Eren, 2000: 501), çatışmalardan kaçınma ve sıcak dostluklar kurma ihtiyacı vardır (Pekel, 2001: 13). Ancak bu durum kuşkusuz insandan insana farklılık gösterir. Kimi insanlar dost ve arkadaş edinmek ve onlarla bir arada olmaktan hoşlanırlar. Bazı insanlar da çoğu sorunlarını yalnız başlarına çözmek ailesi ve çok yakın akrabaları dışında fazla dostluk bağları kurmaktan kaçınırlar (Eren, 2000: 501).

Güçlü Olma İhtiyacı: İnsanın çevresine egemen olma isteklerinin bir sonucudur (Eren, 2000: 501). Kuvvetli olan kişi güç ve otorite kaynaklarını genişletme, başkalarını etki altında tutma, gücünü koruma, başkalarını etkileme, kontrol etme, başkalarından sorumlu olma davranışlarını gösterecektir (Pekel, 2001: 13). Üstün olmak ve başkalarının iş ve faaliyetlerini kontrol altına almak için başvurulacak tüm çabalar bireyleri başka insanlarla çatışmaya itebilir. Bu tehlike insanın güçlü olma arzusunu belli ölçüde frenlemektedir. O yüzden bu ihtiyacın şiddeti insandan insana oldukça farklı biçimlerde ortaya çıkmaktadır (Eren, 2000: 501).

Başarma İhtiyacı: Zor bir şeyi başarma, yüksek başarı standardına ulaşma, karmaşık görevleri yerine getirme ve diğerlerini geçme arzusu göstererek (Pekel, 2001: 13) kendisine ulaşılması güç ve çalışma gerektiren, anlamlı amaçlar seçecek, bunları gerçekleştirmek için gerekli yetenek ve bilgiyi elde edecek ve bunları kullanacak davranışı gösterecektir (Koçel, 2003: 643 ; Dinçer ve Fidan, 1996: 312).

Yönetim ve güdüleme kuramı açısından, başarı güdüsünün önemi örgütlerde bireyi faaliyete geçmekte alıkoyan tehlike ve korkuların ortadan kaldırılarak kendine güven duygusunu ve sorumluluk yüklenme arzusunun geliştirilmesidir. Yeterli çevre ve örgütsel koşullar sağlanıp bireye belirli yetki ve sorumluluklar vererek başarı güdüsü harekete geçirilebilir (Hand, 1976: 142). Bu teorinin yöneticiler açısından önemi ise şudur: Eğer personelin sahip olduğu ihtiyaçlar belirlenebilirse personel seçim ve yerleştirme sistemleri geliştirilebilir. Dolayısıyla, örneğin başarı gösterme ihtiyacı yüksek olan personel, bunu sağlayabilecek olan bir işe yerleştirilebilir. Böylece bu

kişi motivasyon için gerekli ortamı bulacağından sahip olduğu bilgi ve yeteneği tam olarak işine verecektir. (Koçel, 2003: 642 ; Dinçer ve Fidan, 1996: 312).

Alderfer'in Erg Teorisi: Var Olma, İlişki Kurma ve Gelişme Kuramı; Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisine alternatif olarak geliştirilmiştir. Alderfer tarafından geliştirilen ve daha ziyade çalışma hayatındaki ihtiyaçlarla ilgili açıklamalara sahip olan teori, ileri sürülen üç ihtiyacın baş harflerinden oluşmuştur. Bu ihtiyaçlar, varolma, ilişki kurma ve gelişmedir (existence, relatedness, growth: ERG). Teoriye göre, insanların temel ihtiyaçları tahmin edilip giderilmez ise, daha üst düzeyde bulunan istek ve ihtiyaçların motive edici özelliği anlam ifade etmemektedir.

Var Olma İhtiyaçlarının örgüt tarafından belirlenenleri; ücret, yan ödemeler, fiziksel çalışma koşulları gibi ihtiyaçlardır. Bu kategori Maslow'un temel ve kısmen de güvenlik ihtiyaçlarıyla kıyaslanabilir.

Beraber Olma İhtiyaçları, iş ortamında kişilerin birbirleriyle olan ilişkilerinin tümünü kapsar. Bu ihtiyaç çeşidi tatmine ulaşmada kişilerin diğerleriyle duygularını paylaşma sürecine bağlıdır. Bu ihtiyaç kategorisi Maslow'un güvenlik, aidiyet ve kısmen de saygınlık ihtiyaçlarına benzer.

Gelişme İhtiyaçları, Bireyin işindeki kişisel gelişme ve yaratıcılığına doğru olan çabalarını gerektiren tüm ihtiyaçlarıdır. Bireyin yüklendiği işte yeteneklerinin tümünü kullanmasını değil yeni yetenekler geliştirmesinin de gerekliliği gelişme ihtiyaçlarının tatminini sonuçlar.

ERG Teorisi üç temel öneriden oluşur:

1. Her seviyedeki ihtiyacın bir kısmı tatmin edilince daha fazlası arzu edilir (İhtiyaç tatmini)
2. Alt düzeydeki ihtiyaçlar daha fazla tatmin edilince daha üst seviyedeki ihtiyaçlara istek artar (istek güçlenmesi)
3. Üst düzeydeki ihtiyaçlar az tatmin edilirse alt düzeydeki ihtiyaçlara daha fazla istek duyulur (ihtiyaç hüsrani) (Şimşek, 1995: 102)

Burada ihtiyaç sıralaması daha basittir, ancak Maslow'un sınıflaması gibi bir ihtiyaç sıralaması esastır. Önce alt düzeydeki ihtiyaçlar tatmin edilmeli, daha sonra üst düzey ihtiyaçlar tatmin edilmelidir. ERG Yaklaşımı olarak da ifade edilen bu teoriye göre; Maslow'un ilk ihtiyaçlar kademesinde bulunan fizyolojik ihtiyaçlar ile varlığını sürdürme, yani yaşamını sürdürme ve ayakta kalma ihtiyacı örtüşmektedir. İkinci basamakta ise; Alderfer'in ilişkiler kurma ve aidiyet ihtiyacı ile Maslow'un güvenlik ve sosyal ihtiyaçlar basamağı aynı hiyerarşide yer almaktadır. Üçüncü ve son basamakta ise; VIĞ'in gelişme ihtiyacı ile ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinin saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı aynı seviyede yer almaktadır (Koçel, 2001: 516)

Çizelge 6. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ile Alderfer'in Varolma, İlişki Kurma ve Gelişme İhtiyacı Kuramının Karşılaştırması.

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisine İlişkin Basamaklar	Alderfer'in ERG Kuramına İlişkin Basamaklar
1. Fizyolojik	1. Varolma İhtiyacı
2. Güvenlik	2. İlişki İhtiyacı
3. Sosyal	
4. Kendini Gerçekleştirme	3. Gelişme İhtiyacı
5. Saygınlık	

Kaynak: Kırıcı, Eyüp. (2010). *Motivasyona Etki Eden Faktörler: Ankara Çevik Kuvvet Örneği*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Ankara, s.49

Bireylerin tüm yaşamları alt basamaktaki ihtiyaçlardan üst basamaktaki ihtiyaçlara doğru bir gelişme izler diye birşey yoktur. Zaman zaman ihtiyaçların yönü değişebilir. Bazı ihtiyaçların dönemsel olarak bireyde kendini göstermesi ve bazılarının yaşam boyu sürekli varlığını hissettirmesi gerçeğini göz önünde bulunduran Alderfer, ihtiyaçları "dönemsel" ve "sürekli" olarak ayırmakta ve aynı anda birden fazla ihtiyacın ortaya çıkabileceğini kabul etmektedir (Pekel, 2001: 15).

Wolf'un Gereksinim Giderme Kuramı: Gereksinim giderme kuramı M.G. Wolf tarafından Maslow ve Herzberg'in kuramlarının üzerine kurulmuş

bir bileşim kuramıdır. Bu kurama göre, bir yönetici astlarını motive etmek istiyor ise, onların hangi motivlerini tatmin ettiklerini, gerekseme sıra dizininin de hangi basamağa geldiğini bilmelidir. Bir işgören, ancak doyurulmuş olan motivlerini tamamlayarak bir üst basamaktaki motivini doyurmak için güdülenebilir. İşgörenin bir işi yapmaya motive edilmesi uyanık, etkin olan gereksinmelerin doyurulmasına bağlıdır. Böyle bir motivasyon gücünün derecesi, istenen işin yapılması sonunda elde edilecek doyumun işgörence algılanabilmesi ile işgörenin beklenti düzeyinin işlevi olarak ortaya çıkmaktadır. Eğer işgören bir işin yapılmasıyla beklentisinin yeterli bir kesiminin doyurabileceği kestirilebiliyor ise, işi yapmaya motive edilebilir. Bu işlevin derecesi ne denli yüksek ise, işgörenin motivasyonu da o denli yüksektir (Başaran, 1991: 155)

Sonuç olarak kapsam kuramları, esas itibariyle, kişiyi davranışa sevk eden faktörleri belirlemeye ağırlık vermektedir, ancak pek çok yazar özellikle davranışsal şartlanma tarafları motivasyon konusunun sadece kişinin içindeki faktörlerin incelenmesi ile tam olarak anlaşılamayacağı inancındadır. Bunlara göre, kişinin içinde bulunduğu dışsal ortam ve özellikleri de motivasyon üzerinde rol oynayan önemli bir etkidir (Koçel, 2003: 644).

2.1.2.5.2 Süreç Teorileri

Süreç teorileri adı altında ifade edilen motivasyon teorileri; çalışanların hangi amaçlarla, nasıl motive edilebilecekleri konusu üzerinde durmaktadır (Başaran, 1991: 51). Başka bir deyişle, belirli bir davranışı gösteren kişinin, bu davranışı tekrarlaması (veya tekrarlamaması) nasıl sağlanabilir, sorusu süreç kuramlarının cevaplamaya çalıştığı temel sorudur (Koçel, 2003: 644). Süreç kuramları kişisel farklılıkların motivasyondaki önemini de dikkate alarak farklı kişilerin değişik görüş ve değer yargılarına sahip olduklarını, ancak hepsinde davranışı harekete geçiren güdüleme sürecinin aynı olduğunu savunmuşlardır (Dinçer ve Fidan, 1996: 312)

Süreç kuramlarını aşağıdaki biçimde sıralamak mümkündür:

- Beklenti Kuramları

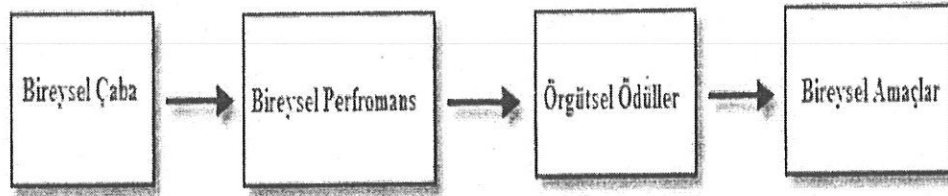
- Vroom'un Beklenti Kuramı
- Lawler ve Porter'in Beklenti Kuramı
- Pekiştirme Kuramı
- Adams'ın Eşitlik Kuramı
- Locke'nin Amaç Kuramı

Beklenti Kuramları: Motivasyon konusunda önemi gittikçe artan kuramların başında beklenti kuramları gelmektedir. Beklenti kuramları kapsamında iki farklı kuramdan söz edilebilir. Bunlardan birisi, V. Vroom tarafından geliştirilmiş olan kuram, diğeri de bu kuramın E. Lawler ve L. Porter tarafından daha da geliştirilmesi ile ortaya çıkan kuramdır (Koçel 1989, 315).

➤ *Vroom'un Bekleyiş Teorisi*

Motivasyonda beklenti teorisi, öncü psikologlardan Kurt Lewin ve Edward Tolman'ın kavramsal konseptlerine dayanır. Bununla beraber iş motivasyonu ve amaçlı beklenti teorisini ilk formüle eden Victor Vroom'dur. Çoğu eleştirinin aksine Vroom, Beklenti Teorisini, iş motivasyonunu açıklamada eksik bulduğu kapsam teorilerine bir alternatif olarak ortaya sürmüştür. En azından örgütsel davranışla ilgili akademik ortamlarda, teorisi kabul görmüş ve iş motivasyonunu açıklamak için kullanılmıştır (Çiçek, 2005: 21).

Vroom'un motivasyon konusundaki yaklaşımının temeli ödüllendirme beklentisine dayalıdır. Birey göstereceği çabanın takdir edilmesi ve ödüllendirme beklentisi içerisindedir. Eğer organizasyonda takdir ve ödüllendirme ile ilgili ilkeler ve politikalar önceden belirlenmiş ise, bu çalışanlar üzerinde motive edici etki gösterecektir (Yıldırım, 2007).



Şekil 2. Beklenti Kuramında Temel İlişkiler

Kaynak: İldız G. (2009). *İnşaat Firmalarında Proje Müdürlerinin İş Yükü, İş Stresi, İş Tatmini ve Motivasyon İlişkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kültür Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, s.31

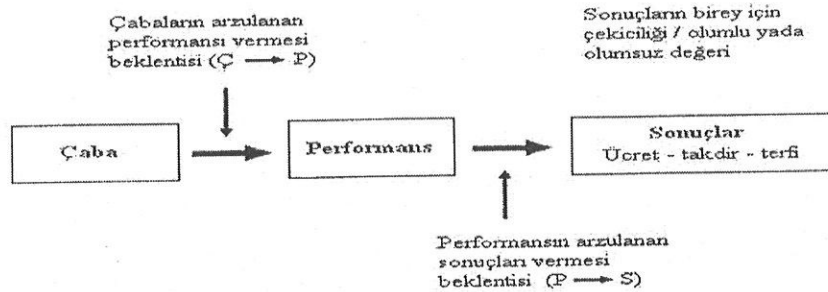
Bu modelin üç temel kavramı vardır. Bunlardan birincisi **Valens (Valence)** dir. Valens kavramı, insanın belli bir sonucu tercih etme derecesini başka bir ifade ile sonuca ulaşmaya değip değmeyeceği noktasında yaptığı tercihi ifade eder. Ancak insanlar sonuçları farklı biçimlerde değerlendirebilirler. Bekleyiş Teorisi için önemli olan, sonuçların gerçek değeri değil kavramsal değeridir. Kavramsal değer yani Valens; karşılaşmayı umduğu sonuçtan umduğu tatmin seviyesidir de denebilir. Buna göre herhangi bir sonucun kişiyi ilk anda motive etme gücü, kişinin o sonucu gelecekte elde ettiği zaman kazanmayı umduğu olumlu getirilere bağlıdır.

Vroom'a göre; **Motivasyon = Valens x Bekleyiş'tir (Pekel, 2001:16)**

Modelin ikinci temel kavramı "Bekleyiş'tir". Bekleyiş, kişinin belirli bir davranış sonucunu önceden hayal etmesidir. Eğer bir kişinin hem valensi hem bekleyişi yüksek ise o kişi motive olacaktır. Beklentiler, olasılıklar olarak değerlendirilebilirler. Bu olasılık belirli gayretin belirli bir ödülle ödüllendirileceği hakkındadır. Eğer kişi gayret sarf etmekte belirli bir ödülü elde edebileceğine inanıyorsa (bunu bekliyorsa), daha fazla gayret sarf edecektir (Koçel, 2003: 649).

Bu modelde üçüncü kavram "Araçsallıktır". Birinci derecedeki sonuçların, ikinci derece sonuçlarla ilişkisi konusunda bireyin algısıdır (Can, 1999: 182). Başka bir deyişle, işgörenin verilen görevi tamamlar tamamlamaz vaad edilen getiriyi (ödül) alacağına olan inancıdır (Pekel, 2001: 16). Şunu yaparsam şu sonucu elde ederim anlamındaki araçsallık +1 den -1' e uzanan değerdedir. Eğer ücret artışı verimlilik sağlıyorsa araçsallığın değeri +1

olacaktır. İkinci derecedeki sonuçlar, birinci derecedeki sonuçlar olmadan mümkün görünmüyorsa, araçsallık -1 değerinde olacaktır (Can ve diğerleri, 2001: 315).



Şekil 3: Vroom'un Bekleyiş Teorisi.

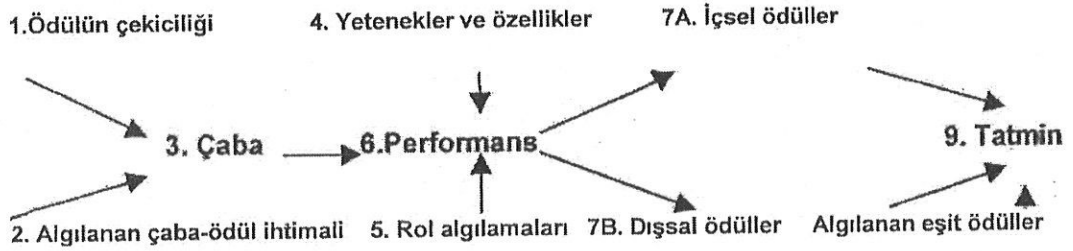
Kaynak: Yıldırım, Sibel (2009). *İlköğretim Okullarında Yöneticilerin Sınıf Öğretmenlerini Güdüleme Davranışları ve Gerçekleşme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Ve Yönetici Görüşleri (Konya İli Örneği)*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, s.46

➤ *Lawler Ve Porter'in Geliştirilmiş Bekleyiş Teorisi*

Temelde bir beklenti kuramı olan, Lawler ve Porter'in kuramı, özel kesim yöneticilerinin iş ile ilgili tutumlarının iş ile ilgili davranışlarıyla, işteki başarılarıyla ilişkilerini inceleyen bir araştırmada kavramsal bir taslak geliştirme ihtiyacından doğmuştur. Fakat Vroom'un kuramında yer almayan başka tutumsal değişkenler de bu kuramda yer almıştır. Zaten kuramın başlıca özelliği, daha önceleri ayrı ayrı ele alınan çok sayıdaki değişkeni bir araya getirip aralarındaki ilişkileri belirtmesidir (Toker, 2006: 94). Bu teori; Vroom'un modelini esas alır fakat modele bazı eklemeler yapar. Ortak noktaları, insan motivasyonunun valens ve bekleyişten etkilendiğidir.

Vroom'dan farklı olarak Lawler ve Porter bireylerce ödüllerin de eşit olarak algılanması gerektiği kanısındadırlar. İnsanlar performansları ile başkalarının performanslarını karşılaştırırlar ve performansları karşılığı almaları gereken ödül hakkında bir kanaata varırlar. Algılamada eşitsizlik gördüklerinde tatmin dereceleri etkilenecek dolayısıyla Valens ve bekleyiş de değişeceğinden motivasyon süreci yeniden başlayacaktır. Unutulmamalıdır ki; insanlar kendi ödülleriyle başkalarınınkini değerlendirirler ve ödüllere farklı değerler verebilirler. Bundan dolayı insanlar beklenen

performansa göre eğitilerek rol çatışmaları azaltılmalı ve ödül-performans ilişkileri iyice etüt edilerek motivasyon süreci işletilmelidir. (www.ikademi.com). Lawler ve Porter, yüksek gayretin her zaman yüksek bir performansa ulaştırmayacağını ifade ederler. Buna göre, gayretin istenen performansı sağlaması için gayret gösteren kişinin yeterli bilgi ve kabiliyete sahip olması gerekir. Mesela; muhasebe bilgisine sahip olmayan bir insan ne kadar gayret gösterirse göstereceği günlük defter kayıtlarını yapamayacaktır. Bu teorelin ilave olarak getirdiği başka bir kavram da insanın kendisi için algıladığı roldür. Rol kavramı beklenen davranış türleri olarak ifade edilebilir. Motivasyon için önemli olan insanların performans gösterebilmek için örgüt içinde uygun bir role sahip olmaları ve rollerini algılayabilmeleridir. Aksi durumlarda rol çatışmaları görülebilir ve bunun sonunda insanların performansları engellenir.



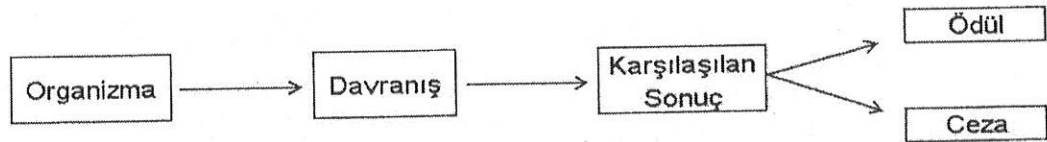
Şekil 4. Lawler-Porter Modeli

Kaynak: Önder, Melike. (2010). *Liderlerde Duyusal Zeka Ve Motivasyon İlişkisi ve Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı, Ankara, s.79

Bu teoriye yöneltilen en önemli eleştiri, bu teorilerin çok kompleks oldukları dolayısıyla test edilmelerinin güçlükler arz ettiği hususudur. Diğer bir eleştiri de bu teorilerin iddia ettiği gibi, kişilerin belirli bir davranış göstermeden önce ayrıntılı mantıki aritmetik hesaplamalara giriştikleri konusundaki şüphedir (Koçel, 2003: 653).

Skinner'in Davranış Şartlandırma Teorisi: Pekiştirme kuramı, Harvard psikologlarından B.F. Skinner tarafından geliştirilmiş ve çok büyük bir ilgi görmüştür. Tam bir davranışçı olan Skinner, psikolojiyi, bir davranış incelemesi olarak ele almakta ve dürtü, ihtiyaç, tutum gibi bireylerin "içsel" durumlarını anlatan kavramları gözlemlenemedikleri için davranışın nedeni

olarak kabul etmemektedir. Araştırmacı, ancak davranışı gözlemleyerek bunlara ilişkin çıkarımlar yapabilir. Ayrıca, bunlar davranışın nedenleri olarak da hiçbir açıklama getirmezler; sadece, açıklamaya çalıştıkları davranışı yeniden betimlerler. Örneğin, Skinner'e göre, bir kişinin aç olduğu için yemek yediğini söylemek onun davranışını açıklamak olmamakta, ancak davranışı yeniden betimlemek sayılmaktadır (Toker, 2006: 97). Skinner'e göre, davranışın nedenlerini bireyin içinde arayamayacağımıza göre bu nedenleri onun çevresinde bulabiliriz. Bireyin geçmişteki ve şu andaki çevresi onun davranışını belirleyen en önemli etkidir. Ancak çevrenin yanı sıra bireylerin kalıtsal özellikleri de etkili olmakla beraber, yine de çevre kadar önemli değildir (Toker, 2006: 97).



Şekil 5. Sonuçsal Şartlandırma.

Kaynak: Söylemez, Gülperi B. (2010). *İbn-i Sina Hastanesi'nde Çalışan Hemşirelerin Stres ve Motivasyon Durumları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara, s.27

Sık yapılan bir eleştiriye göre, kuram, Maslow'un ihtiyaçlar sıralaması gibi insancıl modellerle bağdaşmaz. İnsancıl modeller, insanların özerk ve öz gerçekleştirimci olduğunu ve içsel ihtiyaçları ile motive olduklarını varsayarken; pekiştirme kuramı davranışın nedenlerini kişinin dışında, çevrede olduğunu varsaymaktadır. Öz gerçekleştirimci insan kavramı reddedilir ve şu soru ortaya çıkar: Kontrol edenleri kim kontrol edecektir? Kurama getirilen eleştirilerden bir diğeri de, davranışçılığın insanın serbest seçimde bulunma isteğini sınırlaması, insanın özgürlüğünü yok sayması, hatta kuramın insan zekasını aşağılayıcı bir yöntem olduğu yönündedir. Çünkü bu görüşe göre, insanlar seçimleri, davranışları, inançları açısından denetleyemedikleri çevresel güçler tarafından yönlendirilmektedirler. Kuramı pratik yönden eleştirenler, iş ortamında bu görüşlerin uygulanamayacak ölçüde karmaşık olduğunu ileri sürmüşlerdir. Pekiştirme kuramı araştırmalarının çoğu laboratuvar koşullarında, genellikle hayvanlar üzerinde

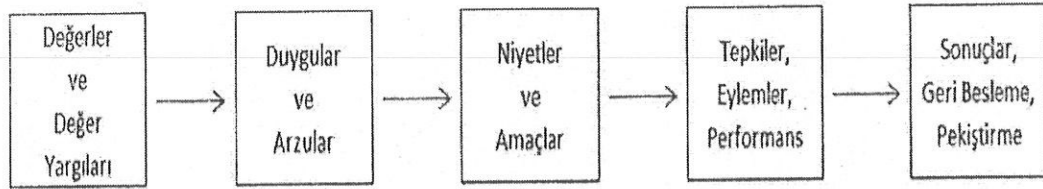
gerçekleştirilmiştir. Bu nedenle, karmaşık ve farklı iş ortamında pek de geçerli olamamaktadır (Toker, 2006: 106-107).

Adams'ın Eşitlik Teorisi: Süreç teorilerinden bir diğeri olan eşitlik teorisi çalışanların iş ilişkilerinde eşit muamele görme arzusunda oldukları ve bu arzunun motivasyonu etkilediği hususudur. Bu kurama göre bireyler çabaları ve bu çabalara karşılık elde ettikleri ödüller ile benzer işi yapan diğer kişilerin çaba ve ödül durumlarını karşılaştırırlar. İnsan güdülemesinin temelinde bireylerin işlerinde kendilerine adil davranılması isteği yatar. Çalışanın işe getirdiği girdiler ile elde ettiği sonuçlar arasındaki oran, karşılaştırdığı benzer işlerdeki kişilerin çıktı girdi oranlarına eşitse denksellik var demektir. Özetle bu teorinin temel noktası eşit gayretin eşit şekilde ödüllendirilmesi gerektiği üzerinedir (İldız, 2009: 32).

Teori dört temel kavrama dayanır:

- Birey: Eşitliği ya da eşitsizliği algılayan insan
- Karşılaştırma: Yapılan işlere karşılık verilen ödüller anlamında bireyin karşılaştırma yaptığı diğer bireyler veya gruplar.
- Girdiler: İnsanın işine taşıdığı bireysel özellikler. Yaş, cinsiyet, mesai, tecrübe...
- Çıktılar: Kişinin işten elde ettiği; ücret ve tanınma gibi ödüller.

Locke'un Amaç Teorisi: Son süreç teorisi olan amaç teorisine göre kişilerin motivasyonları amaç düzeyleriyle ilişkilidir. Bu teoriye göre erişilmesi güç amaçlar belirleyen bir kişi kolay amaçlar belirleyen kişiye oranla daha yüksek performans gösterecek ve daha fazla motive olacaktır (Koçel, 2007). Bir kişi bir işe ya da herhangi birşeye başladığında, belirli bir amacı varsa ona ulaşmaya kadar çalışır. Kurama göre belirlenmiş amaçlar iş başarısını artırır, amaçlar güç oldukça daha fazla verim elde edilir. Modele göre verimin arttırmanın bir yoluda ilgili kişilere geribildirim sağlanmasıdır. Geribildirim çalışanların yaptıklarıyla yapması gerekenler arasındaki farklılıkları göstererek davranışa rehber olur. Son olarak, kuram çalışanların kendi amaçlarını belirleme çalışmalarına katılma olanağı sağlanırsa daha fazla ve daha sıkı çalışacaklarını ileri sürmektedir (İldız, 2009:32-33).



Şekil 6. Locke'un Amaç Teorisi

Kaynak: Pekel, H. N. (2001). *İşletmelerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi, Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanlara Arasında Bir Örnek Olay Araştırması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, s.19

2.1.2.6 Teorilerin Hedef ve Katkısı

İhtiyaçlar Hiyerarşisi; insan, sahip olduğu belirli sıradaki ihtiyaçlarını tatmin edecek davranışları gösterir.

Hijyen-İhtiyaçlar; yine motivasyonun temel faktörlerindedir, fakat bazıları motive etmez sadece motivasyon için gerekli ortama katkı sağlarlar.

Başarı İhtiyacı; kişinin başarıya olan isteği ne kadar fazla olursa performansı da o kadar fazla olur. ERG, insanın sıra halindeki ihtiyaçlarını tatmine çalışır (İhtiyaçlar arasında kesin sıra yoktur)

Bekleyiş (V); insan, işi ilgilendiren ödüllere değer biçer ve gayreti ile ödül arasında ilişki olduğunu bilerek hareket eder.

Bekleyiş (L&P); ana nokta gayret-ödül ilişkisidir fakat kişi kendi ödülü ile başkalarınınkini arasında eşitlik olmasını bekler.

Davranış Şartlandırma; ödül ya da ceza kullanılarak davranışların sürdürülmesi, durdurulması, kuvvetlendirilmesi veya zayıflatılması amaçlanır.

Eşitlik; insanlar çabaları sonucu elde ettikleri sonuçlar ile başkalarınınkini karşılaştırma eğilimindedir.

Amaç; insanların motivasyon ve performans dereceleri sahip oldukları amaçlarının ulaşılabilirliğine bağlıdır.

2.1.3 STRES

Stres (stress) sözcüğü Latince "estricia" fiilinden türetilmiştir (Tarhan, 2002: 9). Kavram 17. yüzyılda felaket, bela, musibet, dert, elem anlamlarında kullanılmıştır. 18. ve 19. yüzyıllarda ise kavramın anlamı değişmiş ve güç, baskı, zor gibi anlamlarda objelere, kişiye, vücuda ve ruhsal yapıya yönelik olarak kullanılmıştır (Akgemci, 2001: 302)

Sözcüklerde fiil olarak; baskı yapmak, bastırmak, görmek, önem vermek, yüklemek, zorlamak, isim olarak ise; baskı, basınç, gerilim, güç, kuvvet, önem, şiddet, vurgu, yük, zarar, zor karşılığı kullanılmaktadır. Çoğunlukla tıp alanında kullanılan bu sözcüğün başka alanlarda ve bilim dallarında da kullanım yeri vardır (Tarhan, 2002: 9).

Stres, bireyler üzerine etki yapan ve onların davranışlarını, iş verimini, başka insanlarla ilişkilerini etkileyen bir kavramdır. Bireyin içinde bulunduğu ortam ve iş koşullarının onu etkilemesi sonucunda vücudunda özel biyokimyasal salgıların oluşarak söz konusu koşullara uyum için düşünsel ve bedensel olarak harekete geçmesi durumuna "stres" denir (Eren, 2008: 291-292).

Steers'a (1981) göre; genelde olumsuz bir durum olarak algılanan stres araştırmacı ve bilim adamlarınca, "bireyin tehdit edici çevre özelliklerine karşı gösterdiği bir tepki" olarak tanımlanmaktadır (iibf.kou.edu.tr).

Lazarus ise stresi, "tüm insan ve hayvanlarda sıkıntı veren bir sonuç yaratan; davranışları da önemli ölçüde etkileyen bir olay" olarak tanımlamaktadır (Güler vd, 2001: 2).

Çin uygarlığı için de stresin tanımı yapılmış, stres kelimesi "tehlike" ve "fırsat" kelimelerinin sembollerinin karışımı olarak ifade edilmiştir. Stres bu iki kavramı paylaşmaktadır. Streste hem aşılması gereken zorluklar hem de bu zorluklar ve gerginlikler aşıldığında elde edilecek yeni fırsatlar ve kazançlar bulunmaktadır (Gümüştekin ve Gültekin, 2010: 3)

Günümüzde en çok kullanılan ve kabul gören tanım; bireysel farklar ve psikolojik süreçler yoluyla gösterilen uyumsal bir davranış olup kişi üzerinde aşırı psikolojik ve fiziksel baskılar yapan herhangi bir dış (çevresel) hareket, durum veya olayın organizmaya yansıyan sonucudur (Avcı, Küçükusta ve Yılmazoğlu, 2009: 1060)

Yapılan çeşitli stres tanımları incelendiğinde çoğunlukla stresin olumsuz ve zararlı bir anlamda ele alındığı görülmektedir. Oysa stres kişiyi zora soksa da uyumunu tehlikeye soksa da acı ve bunaltı verse de stresle başa çıkıldığında kişiyi ileriye, mutluluğa, başarıya götüren bir özelliğe de sahiptir. Örneğin, hamile olmak pekçok kadın için yorucu, endişe yaratıcı, hatta acı verici bir durumdur. Ancak bebeğini kucağına alabilen bir annenin mutluluğu tartışılmaz. Bu tür nedenlerle bazı araştırmacılar stresin aslında kötü birşey olmadığını, bundan kaçınmanın mümkün olmadığını ve stresin motivasyon, büyüme, değişim ve gelişme için şart olduğunu belirtmişlerdir (Tuğrul, 2000: 13).

Tanımlar ışığında stresin genel özellikleri şunlardır:

1. Stres çok yönlü bir olgudur. Stresin olumsuz özellikleri olsa da olumlu katkıları da vardır. Çalışanların performansını düşürdüğü gibi artırdığı durumlar da söz konusudur.
2. Stres, çoğunlukla kaçınılmaz bir durumdur. Çalışan kişinin içinde bulunduğu sosyal çevre, aile ilişkileri, çalışılan kurumun örgüt yapısı, işin kendisi, çalışma arkadaşları, amirleri, astları, toplumdaki hayat tarzı, sıcaklık, aydınlatma, gürültü, amaçlara ulaşamama, karar verememe vb. birçok koşul çalışan bireyi sıkıntıya düşüren stres faktörleridir. Bu olumsuz koşullara ek olarak kimi olumlu koşullar da (başarılı olmak, ödül kazanmak, okul bitirmek, mezuniyet v.b) strese neden olabilmektedir. Bu nedenle toplum içinde yaşamak, yaşamı paylaşmak kendi başına birçok kişi için stres kaynağıdır.
3. Stres, bireyin ulaşmak istediği aşamalar ve bu alanda karşılaştığı kısıtlamalarla ilgilidir.

4. Stres, örgütsel başarı ve performansı etkileyen önemli faktörlerden birisidir. Gerek kamu gerekse özel sektörün her kademesinde görev yapanlar için stres, iş yerindeki faaliyetlerin etkili biçimde yerine getirilmesini olumsuz yönde etkiler.

5. Stres, çalışanları ve çalışmayanları hem psikolojik hem de fizyolojik yönden etkiler. Stres altında kalan bireyler, kendi bireysel özelliklerine göre farklı tepkiler gösterebilirler (Aktaş, 2001: 27-28).

2.1.3.1 Strese Benzeyen Kavramlar

Stres kavramı daha önceden de belirtildiği gibi karmaşık bir kavramdır. Günlük yaşamda kullandığımız bazı kavramlar ise bu karmaşıklığı artırmaktadır. Stres kavramını daha iyi anlayabilmek için stresle ilgili diğer kavramlar arasındaki ayrımı ortaya koymak gerekir (Güler vd, 2001: 5).

Engellenme; elde edilmek istenen bir nesneye, ulaşılmak istenen belirli bir amaca varılması ya da bir gereksinimin giderilmesi önlendiği zaman ortaya çıkan olumsuz bir duygudur. Örneğin bir tiyatro sanatçısı ya da bir futbolcu olmak isteyen bir gence ailesi tarafından sınırlılıklar konulması bir engellemedir.

Kaygı; geleceğe dönük bir durumun ya da davranışın ortaya çıkaracağı sonuçla ilgilidir. Bireyin kendisini muhtemel bir olumsuz bir kızgınlık ve saldırganlık duygularının ağır bastığı bir süreçtir.

Endişe; (anxiety) kelimesi Latince'den türemiştir. Yükselen korku hissine karşı psiko-biyolojik bir tepkidir.

Çatışma; birey ya da grubun bir alternatifi seçmede güçlükle karşılaşması halidir. Çatışma kavramı günlük yaşamda anlaşmazlık, uyumsuzluk, zıtlık, birbirine ters düşme kavramlarıyla eşdeğer olarak kullanılmaktadır.

Gerginlik; bir bakıma “boşaltılması gereken fiziksel enerji” olarak tanımlanabilir. Gerginlik genellikle başarılı insanların sırrı olarak kabul edilen bir iç dürtüdür (Güler, 2001: 5-6-7).

2.1.3.2 Stres Süreci

Stresin etkenleri, sonuçları, süreci ile ilgili günümüze kadar çeşitli çalışmalar yapılmış; fiziksel, psikolojik vb. ayrımlar ortaya konmaya çalışılmıştır. Günümüze en yakın ve genel olarak benimsenmiş olan Cannon ve Hans Selye isimli bilim adamlarının çalışmalarıdır. Benzerlik gösterdiği için bu iki bilim adamının çalışmaları birlikte değerlendirilerek stres süreci açıklaması Selye'nin “Genel Uyum Sendromu” çerçevesinde yapılabilir (Akmel, 1992: 102):

Organizmanın; zararlı etkenlerin sebep olduğu strese karşı tepkisine “**Genel Uyum Sendromu**” denir (Akgemci, 2001: 302). Selye'nin daha çok biyolojik olarak yaklaştığı bu kuram üç aşamadan oluşmaktadır: alarm tepkisi, direnç tepkisi, bitkinlik tepkisi (Akmel, 1992: 102):

a) Alarm Tepkisi

İlk basamak olarak strese gösterilen fiziksel tepkidir. Vücudun kendi kendini aktif olarak koruma tepkisidir. Genel uyum basamağının bu sendromu Cannon'un “savaş ya da kaç” tepkisiyle aynıdır. Organizmanın stresle ilk karşılaştığında gösterdiği değişiklikleri içeren bu basamakta fizyolojik-biyolojik etkilenmeler olur. Yoğun baskılar yaratan çeşitli etkiler karşısında organizmada “olağanüstü etkinlik” etkisi “savaş ya da kaç” tepkisini ortaya çıkarır.

Stresi ortaya çıkaran bir tepki karşısında sempatik sinir sisteminin aktifleşmesiyle salgılanan hormonlar kana karışır. Böbrek üstü bezlerinin salgısıyla bütün vücuda yayılan hormonlarla birlikte en uç kaslara kadar ulaşır, kalp atışı hızlanır, soluk hızlanır, kaslar kuvvetlenir, gerekli hareket için hazırlık oluşmuş olur. Vücuttaki bu oluşumlar “özel tepki” olarak isimlendirilir.

Böylece tehdit eden etkiye karşı "korunmuş ya da karşı koymuş" olunur (Akmel, 1992: 102-103).

b)Direnç Tepkisi

Savaş ya da kaç tepkisi yeniden uyum zorunluluğu doğurur. Duruma uyma elverişli olunca direnç tepkisi ortaya çıkar (Akmel, 1992: 103). Vücudun direnci normalin üstünde olduğu için organizma dengeye kavuşmakta ve uyum enerjisi bitmektedir. Stresörlerin devamlı olması, bu dönemi uyarmakta ve tam bir uyum veya alarm reaksiyonunun semptomları görülebilmektedir. Stresörlere eğilim artmakta ve zorlanmaya karşı bölgesel tepkiler oluşturularak direnç kazanmaya çalışılmaktadır (Akbaş, 2007: 8-9)

c)Bitkinlik (Tükenme) Tepkisi

Bir stres yapıcının etkisi uzun süre devam ederse sonunda organizma dengeye kavuştuğunda uyum enerjisi tükenmiş olur. Artık bitkinlik dönemi başlamıştır (Akmel, 1992: 102-103). Alarm dönemindeki tepkiler tekrar görülür ama artık değiştirilemez ve bireyde sistematik yıpranmalar meydana gelir (Bez, Biçer ve Yöney, 2010: 52). Tükenmişlik çalışma motivasyonunun azalması, benlik saygısında azalma, empati yapamama, kişilerarası ilişkilerde kurallara uymama, işe yoğunlaşmada güçlük çekme, sosyal izolasyon, yorgunluk, cinsel ilginin azalması, uyku bozuklukları, sigara ve alkol kullanımında artmanın görüldüğü bir durumdur (Aktaş, 2001: 30).

Rowshan (2003), stresle karşılaşan bireyin tepkisellik sürecini pratik olarak HERO prensibiyle ortaya koymaktadır. Bu bağlamda HERO kelimesinin her bir harfi stres süreciyle ilgili olan İngilizce bir kelimeye karşılık gelmektedir. HERO'nun açılımı aşağıda yer almaktadır (Söylemez, 2010: 6):

H (happening), stres oluşur,

E (evaluation), birey stresi değerlendirir,

R (response), birey strese karşı tepki verir (savaşır ya da kaçar),

O (outcome), birey bir sonuçla karşılaşır.

Örneğin, birisine onur kırıcı bir kelimeyle hitap edildiğinde bireyde stres oluşur, birey düşünür (acaba neden böyle dedi?, hak ediyor muyum? gibi sorular sorarak), birey tepki verir (başı ağrır, sözle cevap verir gibi) ve sonuç (o kişiyi itici görme gibi) ortaya çıkar (Özmutaf, 2006: 75).

2.1.3.3 Stres Türleri

Stres her zaman olumsuz değildir. Bazı durumlarda özellikle iş ortamlarında bireyin becerisine ve iş görme gücüne yardımcı olan itici bir güç veya enerjidir. Bazı uzmanlar ılımlı stres altındaki işgörenlerin daha yüksek performansla çalıştıklarını savunmaktadırlar. Buna göre faydalı aktivitelerin ve yeni yöntemlerin kazanılmasında ılımlı stres gerekli ve motive edicidir (Karadal, 2001: 83).

1974 yılında Selye belirli ölçüler içinde olumlu ve yararlı olan uyumun sürdürülmesine yarayan "yararlı stres" (eustress) olarak adlandırdığı yeni bir kavram ortaya atmıştır. Selye'ye göre, belirli ölçüler içinde stres organizmanın çalışması, davranışta bulunması, gelişmesi için gereklidir. Havalar soğudukça insanın kalın ve sıkı giyinmesi, kalorifer, soba yakması, terleyince soyunması, sınavda başarılı olmak için çalışması "yararlı stres"e birer örnektir. Başka bir deyişle yararlı stres engel aşmak, sorun çözmek için gerekli olan bedensel, ruhsal güçlerin toplamından oluşur (Tarhan, 2002: 10).

Olumlu stres, zor bir amaca ulaşırken bireyin yaratıcılığını kullanmaya yöneltir, kişiye doyum ve yaşam sevinci verir (Karadal, 2001: 83). **Olumsuz stres** ise; bir kişi kendinden talep edilen şeyin yeteneğini aştığına, akli ve fiziki esenliğini tehdit ettiğine inandığında ortaya çıkan bir olgudur. Olumlu stresin tam tersidir. Tolerans alanını aşmaktan çok genişletir ve esenliği tehdit etmekten çok sağlamlaştırır (Stern ve Zemie, 1992: 44). Olumsuz stres çok az veya çok fazla gerilimden kaynaklanırken olumlu stres yeterli derecede gerilim hissedip motive oluşturan durumlarda ortaya çıkar ve verimli çalışmayı sağlar. Olumlu ve olumsuz stres arasındaki sınır, kişisel gelişmenin meydana geldiği noktadır (Karadal, 2001: 83).

Olumlu ve olumsuz stres arasındaki farklılık, kişinin stres oluşturuvcu olay ya da ortamı nasıl algıladığına ve onunla nasıl başa çıktığına bağlıdır (Aytaç, 2002: 25).

2.1.3.4 Stresin Bireyler ve Örgüt Üzerine Etkisi

Stresin bireyler üzerine olduğu kadar örgütler üzerine de çeşitli etkileri vardır. Açıkçası sadece bireyler değil aynı zamanda örgütler de devamsızlıklardan, iş kazalarından, yıkıcı ve hatalı kararlardan etkilenebilirler (Subbulaxmi, 2002: 26).

Bir işletmede çalışanların (yöneticiler dahil) bir bölümü, düşük düzeyde sürekli kaygılı olmaları, yeterli başa çıkma ve psikolojik destek yolları bulamamaları nedeniyle yaşamları ve işyerlerinde büyük güçlüklerle karşılaşmaktadırlar. Bir diğer bölümü ise, yaşamlarından ve işlerinden hoşnut olamamakla birlikte belki durumu idare edebilmektedirler. Çalışanların ancak çok az bir bölümü zevkli bir işe ve yönetilebilir düzeyde stres içeren bir yaşam tarzına sahiptir (Saldamlı, 2000: 289).

Stresin örgüt üzerinde doğrudan ve dolaylı etkileri söz konusudur. Doğrudan etkiler, bireyin verimliliği üzerinde kendini gösterir. Dolaylı etkiler ise devamsızlık, geç gelme, iş gören devir hızının yükselmesi, saldırganlık, örgüt aleyhinde çalışma, dikkatsizlik, kaza yapma eğiliminin artması, hastalık nedeniyle kaybedilen işgücünün artışı biçiminde ortaya çıkar (Örücü ve Demir, 1999: 62). Stresin örgüt açısından bedelleri, bireysel maliyetlerin toplamından kaynaklanır. Yaşadığı stres yüzünden kapasitesinin çok altında çalışan bir kişi örgüt açısından mali bir külfettir. Bu kişiye iş arkadaşları yardımcı olmak zorunda kalacak ve onun bozduğu işleri yeniden yapacaklardır. Hatta bazı durumlarda hatanın geri dönüşü bile olmayacaktır (Saldamlı, 2000: 289).

Stresin kişiler ve organizasyonlar üzerine olumlu etkisinden söz edebilmek için doğru yönetilmesi gerekmektedir. Stres ancak başarılı olarak yönetilirse mali ve insani maliyeti minimize edilebilir. Aksi takdirde düşük üretim, devamsızlık, yüksek işgören devir hızı, işle ilgili şikayetler ve işi

yavaşlatma şeklinde ortaya çıkan direk ekonomik maaliyetler yanında kopuk iletişim, kararlara katılmama, kötü iş ilişkileri, moral eksikliği, endüstriyel ilişkilerde güçlüklerden kaynaklanan indirek maaliyetler de yükselmeye başlar (Kozak, 1998: 56)

Bazı tahminlere göre sağlıkla ilgili sorunların yüzde ellisi şu veya bu şekilde stresten kaynaklanmaktadır. Aynı zamanda hepimizin bildiği gibi herhangi bir kuruluştaki stres kendini çeşitli yıkıcı, çökertici şekillerde gösterir: hastalık, rahatsızlık ve yeteneksizlik yaratır, daha çok iş kazalarına ve devamsızlık yüzünden iş kaybına yol açar, çalışanlar arasında iş tatminsizliği artar, yapılan işin kalitesi düşer, projeler zamanında tamamlanamaz, çalışanların yargı ve karar verme yetenekleri zayıflar, moralleri bozulur, genel bir keyifsizlik hissedilir. Bazı durumlarda şirketin ortak amaçlarına ulaşabilmede görülen başarısızlık da organizasyonda hüküm süren stresin düzeyi ile yakından bağlantılıdır (Klarreich, 1996: 13-14)

2.1.3.5 İş Yaşamında Stres (İş Stresi)

Ağrı, aşırı parlak ışığa maruz kalmak gibi duyuşsal etkenler, doğum, ölüm, evlilik, boşanma gibi yaşam olayları, sınava girme, proje tamamlama gibi performans gerektiren durumlar ve uyku bozuklukları başta olmak üzere birçok stresör tanımlanmıştır. Bunlardan bir tanesi de son yıllarda önemi gittikçe artmakta olan 'iş stresi' dir. Son 30 yıl içinde iş stresinin kişinin hem ruhsal hem de fiziksel sağlığı üzerinde olumsuz etkileri olduğu konusundaki araştırmalar yoğunluk kazanmıştır (Bez, Biçer ve Yöney, 2010: 2).

Çalışma yaşamında birçok farklı sebepten dolayı görülen ve artık işgörenler ve işverenler için işin verimindeki düşüklük, işe olan odaklanmadaki azalma, çalışma barışını bozan davranışlar vb. birçok sonuç doğuran bir olgu ve doktrindeki bazı yazarlara göre de hastalık olarak tanımlanan stres, sonuçları itibariyle çözülmesi gereken bir sorun olarak çalışma yaşamının aktörlerini olumsuz yönde etkilemektedir. İş ya da çalışma stresi kavramı literatürde birçok yazar tarafından farklı şekilde tanımlanmakta

ama esas itibariyle her tanım da bir ortak noktada birleşmektedir. Bu tanımlamalardan bazıları şunlardır (Cam, 2004: 2):

İş stresi bireyi normal fonksiyonlarından (örn; zihin – vücut) saptıran psikolojik ve/veya fiziksel davranışlarını değiştiren (dağıtan veya arttıran) işle ilgili etmenlerin sonucunda oluşan psikolojik bir durumdur. Bir başka tanıma göre işyeri stresi, işin gerekleri ile işçinin yetenekleri, kaynakları ya da gereksinimleri arasında uyumsuzluk olduğunda ortaya çıkan, zararlı fiziksel ve duygusal (emosyonel) cevaplar olarak tanımlanabilir (Cam, 2004: 3).

İş stresi, iş yerinde ya da çevresinde yer alan, sağlığa zararlı olarak görülen olaylar ve durumlardan kaynaklanan belirtileri içermektedir (Yüksel, 2003: 214).

İş stresinin sağlığı olumsuz etkilediğini gösteren çalışmaların ışığında, çalışanlar ile iş ortamının arasındaki etkileşimin strese nasıl yol açtığını açıklamaya çalışan modeller ortaya atılmıştır. En fazla ilgi toplayan modellerden biri Karasek-Theorell iş stresi modelidir. Bu model iki ana etken tanımlamaktadır: artmış iş beklentisi (hızlı ve fazla çalışma gerekliliği) ve azalmış karar alma serbestliği (yeteneklerini kullanabilme, zamanı ayarlayabilme ve organizasyonel kararlar üzerinde etkisinin olmaması). Bu model, artmış iş beklentisi ve azalmış karar alma serbestliğinin bir arada bulunduğu zaman çalışanların strese baş edemeyerek iş stresi yaşadıklarını ve böylelikle sağlık problemleri açısından da riskli kişiler haline geldiklerini savunmaktadır (Bez vd, 2010: 2-3)

2.1.3.5.1 İş Yaşamında Stres Yaratan Faktörler

Stresin kişi ve organizasyonlar üzerindeki olumlu ya da olumsuz etkisi yanında stres kaynaklarının belirlenmesi de ortaya çıkacak olumsuz sonuçların önlenmesi açısından önem arz etmektedir. Bu yönde yapılan araştırmalarda stresin çalışma koşullarına ve kişisel faktörlere bağlı olarak ortaya çıktığı belirlenmiştir (Kozak, 1998: 54-55)

İş ortamı yapılan işin her yönü ve işe yönelik duygular, örneğin işini sevip sevmeme stresle karşılıklı etkileşim içindedir. Fiziksel ve örgütsel çevre şartları strese neden olabilmektedir. İşletmenin doğasında olan bazı özelliklerden oluşan stres kaynakları çalışanlar için sürekli sorun yaratır. Kaynaklar fark edilmeyince etkili bir şekilde stresi kontrol altına almak mümkün olmaz. Bunun sonucunda da kronik stres kaynakları haline dönüşürler (iibf. kou.edu.tr).

Günümüzde çalışanlar ve yöneticiler çok rekabetli, değişken, belirsizlik ve hatta muğlaklığın hakim olduğu iş ortamlarında çalışmaktadırlar. Özellikle stres yaratan faktörler yönetici ve çalışanların kontrol altına alamayacakları nitelikte diğer bir deyişle, yakın ve genel çevre koşullarından kaynaklanmakta ise; yönetici ve çalışanlar bu ortamlara özveri ve uyum göstermekte çok zorlanmaktadırlar. Kendi plan ve programlarını düşündükleri gibi gerçekleştiremeyen ve dış koşulların zorlamasıyla değiştirmek zorunda kalan insanlar büyük stres ya da gerilim yaşamaktadırlar (Eren, 2008: 292-293).

Rowshan (2000), strese neden olan stres kaynaklarını; önceden kestirilebilen kaynaklar ve önceden kestirilemeyen kaynaklar olarak iki grupta incelemiştir. Birinci gruba giren stres kaynakları yaşamımızı belli bir süre etkileyen olayları kapsamaktadır. Örneğin yeni evlenmiş bir çift birbirlerinin karakterlerine ve huylarına kendilerini ayarlamayı yavaş yavaş öğrenirler. Bu ayarlama yavaş yavaş işleyen bir süreçtir. İkincisi, yaşamda karşılaşılan ve aniden insanın karşısına çıkan ve insanın önceden tahmin edemeyeceği stres kaynaklarıdır (Gümüştekin ve Gültekin, 2010: 4).

Tuğrul (2000) tarafından gerçekleştirilen çalışmada; stres kaynaklarının özellikleri ile ilgili bilgiler gözden geçirildiğinde, stres kaynaklarının 3 grupta toplandığı görülmektedir. Bunlar: a) günlük olaylar, b) yaşam olayları ve c) spesifik yaşam durumlarıdır.

Günlük olayları, stres kaynağı olarak ele alan çalışmalarda bir sınavın kötü geçmesi, komşunun yaptığı gürültü nedeniyle uyuyamama, baş ağrısı, çocuğunun okulda başarılı bir proje yapamadığını öğrenmek gibi olaylar yer almaktadır. Stres yaratan günlük olaylar genel olarak "değişme ve uyum

gerektiren süresi sınırlı olaylar" olarak tanımlanmaktadır. *Yaşam olaylarını* belirlemeye yönelik ölçeklerde eşin ölümü, hamilelik, ekonomik durumda önemli bir değişiklik, emekli olma, başka bir yere taşınma, çocukların evden ayrılması gibi olaylar bulunmaktadır. Görüldüğü gibi yaşam olayları günlük olaylardan farklı olarak daha uzun bir sürece yayılan ve yaşam biçiminde genel değişikliklere yol açan olaylardır. *Spesifik yaşam durumları* yaklaşımında ise; anne-baba ilişkilerinde sorunların yaşanması, alkol sorunu yaşanan aile ortamı, iş yaşamında sorunların olması, menapoz döneminde olma gibi kronik durumlar ele alınmaktadır (Tuğrul, 2000: 13).

Çalışma yaşamında stres yaratan faktörleri başlıca üç grupta toplayabiliriz (Eren, 2008: 293):

- Bireyin kendisi ile ilgili stres kaynakları
- Örgütsel stres kaynakları
- Bireyin yaşadığı genel ortamının oluşturduğu stres kaynakları

2.1.3.5.1.1 Bireyin Kendisi İle İlgili Stres Kaynakları

İnsanların stres kaynakları, çoğu kez onların kişiliklerini ortaya çıkaran huyları, mizaçları, karakterleri ve yetenekleri olabilmektedir. Başka bir deyişle, stresin kaynağı bizzat bireyin kendi kişiliği olabilir. Bireyin kendisi ile ilgili stres kaynakları, onun fizyolojik veya biyolojik özellikleri ile ilgili olabilir. Bunlar, bireyde çeşitli sistem bozuklukları, fizyolojik bozukluklar, salgı bezleri ve hormonal denge düzensizliklerine karşı ortaya çıkan biyolojik stres kaynakları olabileceği gibi, yaşam koşullarının ağırlığı ve refah düzeyine bağlı olarak gelişen genel ekonomik yetersizlikler, özellikle temel ihtiyaçların karşılanmasında yaşanan sıkıntılar, kişilik özelliklerinin strese yatkın olması gibi kaynaklar stres kaynakları olarak ifade edilebilir (Gümüştekin ve Gültekin, 2010: 4).

Bireysel stres faktörlerini kendi içinde ikiye ayırabiliriz:

A) İş Hayatı Dışındaki Faktörler

Yaş Faktörü: Gençliğinde başarısız deneyimler yaşamış bireyler, yaşları ilerledikçe bilgi ve yeterlilik açısından kendilerini yetersiz görebileceklerdir. Diğer taraftan kişilik olarak duyarlı bireyler ileriki yaşlarda daha fazla strese girmektedir. Ayrıca bilgi ve deneyimleri yetersiz genç bireyler de stres yaşayabilmektedir (Söylemez, 2010: 7).

Bireyin yaşı önemli bir stres faktörünü oluşturmaktadır. Özellikle kadınlarda menopoz, erkeklerde ise andropoz dönemlerinde veya orta yaş krizlerinde insanlarda hormonal değişikliklerin oluşması ve dengelerin bozulması nedeniyle ruhsal ve duygusal sorun ve hayal kırıklıklarına rastlanabilmektedir (Eren, 2008: 295)

Cinsiyet: Strese neden olan bir diğer değişken ise cinsiyettir. Özellikle son yıllarda kadınların, erkeklerin egemen olduğu organizasyonlarda çalışmaya başlamasıyla birlikte erkek çalışanlara göre daha fazla bir strese maruz kaldıkları söylenebilir (www.turkis.org.tr). Kadınların erkeklere göre daha duygusal olmaları, evli olanların daha fazla sorumluluk üstlenmeleri, yönetim ve çalışanların kadınlara pozitif yaklaşmaması, işin zorluk derecesi, kadınların erkeklere göre daha fazla strese girmelerine neden olabilmektedir (Söylemez, 2010: 7).

Aile Sorunları: Ailenin durumu (aile içinde kavgaların olması, eşlerin birbirleriyle ya da çocuklarla uzun süreli gergin ilişkileri olması, aile bireylerinden birinin hastalanması gibi), çalışanlar için önemli birer stres kaynağı olarak rol oynayabilmektedir. 1990'lı yıllarda pek çok insan için ailenin finansal durumunun da bir stres kaynağı olduğu kanıtlanmıştır (Kaya ve Kaya, 2007: 46).

Parasal Güçlükler: Birey ailesini geçindirmek, ekonomik sorumluluklarını yerine getirmek için daha fazla çalışmak ve karşısına çıkacak sıkıntıların üstesinden gelmek isteyecektir. Ayrıca bazı bireyler ekonomik düzey açısından kendilerini kıt kanaat geçindirecek parasal koşullara razıyken bazı bireylerin maddi ekonomik koşullara verdikleri önem büyüktür, daha rahat ve lüks yaşamı düşlerler. Doğaldır ki, daha çok maddi kazanç daha fazla çalışmayı, bedensel ve fikirsel uğraş vermeyi zorunlu kılar. Bu takdirde birey daha çok gerilim altına girecek ve stres yaşayacaktır (Eren, 2008: 294).

B) Bireysel Faktörler

İşini Kaybetme Korkusu: İşini kaybetme korkusu bireyin benlik saygısının azalmasına yol açabilmektedir. Özellikle yoğun ekonomik krizlerin yaşandığı, şirket küçülmeleri, birleşmeleri veya işyeri kapanma kararlarının alındığı dönemlerde çalışanların stres düzeyleri oldukça yüksek olup aile çevresini de etkilemektedir, çünkü netice de ekonomik dalgalanmalara dayalı olan bir işsizlik, düşük ücret, haftalık çalışma saatlerinin azaltılması, çalışanın işine son verilmesi ihtimali gibi durumlar ekonomik belirsizliğin yarattığı stresörlerdendir (Cam, 2004: 3).

Yaşam Tarzı : Birey ne kadar doğal yaşam tarzından uzaklaşır ve bir takım saplantılara yönelirse stres ortamını kendisi yaratmış olacaktır. Hızlı yaşam tarzı, her gün her gece değişik ortamlarda değişik kişilerle yaşamamanın veya kumar gibi hayecensal ve maddi açıdan insanı etkileyecek bir alışkanlığın bulunması insan vücudundaki stres yükünü artıran, direnci kıran, olumsuz etkiler bırakan bir durumdur. Bunun dışında monoton bir yaşam tarzından bıkkınlık duyan ve değişiklik arayan insanlarda gerekli ortamı bulamamanın verdiği hayal kırıklığı ve bunalım nedeni ile vücut direncinin zayıflamasıyla sağlıklarını yitirmeleri söz konusu olabilmektedir (Eren, 2008: 295).

Kişilik Yapısı: Kişiliğin, bireyin çalıştığı işi ve çevreyi algılamasında ve onu değerlendirmesinde etkili olduğu düşüncesi pek çok davranışbilimci tarafından kabul edilmektedir. Bireyin davranışları, içinde yaşadığı ortam ile

çevresinde yer alan bireyler arasındaki sürekli bir etkileşim sonucu oluşmaktadır. Bireyin kişiliği çevresinden etkilendiği gibi aynı şekilde birey de kişiliği ile bu çevreyi etkilemektedir. Bireyi diğer insanlardan ayırt eden en belirgin özelliklerden biri olan kişilik, stres üzerinde de etkili olan faktörlerden biridir (Kaya A. ve Kaya Y, 2007: 44).

Bireyin yaşadığı stresin temelinde kişilik tipinin etkili olduğu konusunda çok sayıda araştırma yapılmıştır. Araştırma sonuçları, stres yaratan çevresel etkenlere karşı gösterilen tepkilere göre bireyin sahip olduğu kişilikleri A ve B olmak üzere iki tip şeklinde ortaya koymaktadır (Karadal, 2001: 84). A tipi kişiler idealist, mükemmeliyetçi, dinamik, hareketli, rekabetten hoşlanan, zamanla yarışan, birçok işi birden bitirmeye çalışan, saldırgan, öfkeli ve düşmanlık duygularını kolayca ortaya koyabilen, verdiği söze sadık, sorumluluk duygusu yüksek, kendi çıkarlarını her şeyin üstünde tutan, başarıya ulaşmak için işlerini her şeyin üstünde tutan kişiler olarak ifade edilir. Bunun karşısında gevşek, sakin ve zaman baskısını hissetmeyen B tipi kişilik yer alır (Kaya ve Keskin, 2008: 373). B tipi kişilik daha az baskı ve çatışma içindedir, acelecilik ve karmaşıklık gibi konulara meydan vermez, zamanı iyi kullanır ve işte daha az yarış halindedir. Birçok araştırmanın sonucu A tipi insanların kalp hastalıklarına B tipi insanlara göre % 50 daha yatkın olduklarını göstermektedir. Friedman'ın araştırmasına göre B tipi insanların 60-65 yaşından önce kalp krizi geçirmeyecekleri neredeyse garanti edilmiştir. A tipi davranışa tam olarak neyin sebep olduğu bilinmemekle birlikte özgüven eksikliği ile A tipi davranış arasında bir ilişki olduğu ileri sürülmektedir (Karadal, 2001: 84).

Yates'e (1989) göre ise; insanları A ve B gibi birbirine zıt kişilik gruplarına ayırmak mümkün değildir. Kişi gerek A gerek B özelliklerinin tümünü birden taşımadığı gibi hem A hem de B tipi özelliklerinin birçoğuna birden sahip olabilir. Ancak bunlardan biri daha baskındır. B tipi kişilerde de A tipi kişilik özelliklerinin birçoğu bulunmakla beraber bunlar karakteristik birer davranış özelliği olarak yerleşmemiştir (Kaya ve Keskin, 2008: 374).

Çizelge 7. A Tipi ve B Tipi Kişilik Karşılaştırması.

A TİPİ DAVRANIŞ BİÇİMİ	B TİPİ DAVRANIŞ BİÇİMİ
Herşeyi hızlı yaparlar (yemek, yürümek gibi)	Herşeyi yavaş yaparlar
Hızlı ve tehlikeli araba kullanırlar	Yumuşak ve sakin araba kullanırlar
Her zaman telaş içindedirler	Baskı altında olduğu zaman bile telaşsızdırlar
Heyecanlı ve vurgulu konuşur, jestler yaparlar	Yavaş ve tartarak konuşurlar.
Beklemekten nefret eder, huzursuzlaşırlar	Sakin olarak bekleyebilirler
Randevularını hiçbir zaman geciktirmezler	Randevu konusunda aceleci davranmazlar
Başladığı işi mutlaka bitirirler	İşleri erteleyebilirler
Pekçok işi birden üstlenirler	Sadece tek işi üstlenirler
Hep kafasının dikine giderler	Yumuşak başlıdırlar
Dini değerler ve yaşantıyı önemsemezler	Dinin verdiği mutluluk ve esenlikten hoşlanırlar
Yarışmacılık ve rekabet her davranışında vardır. Amaç için en yakınlarını feda edebilirler.	Hırsızlık ve yarışmacılıktan uzaktırlar. Yarışma duygusunu sınırlayabilirler.
Karşısındakinin sözünü keser, sabırsızca beklerler.	İyi dinleyicidir. Başkalarının konuşmasına da fırsat verirler.
Bir işi başardıktan sonra daima takdir beklerler.	Başkalarını değil kendilerini mutlu etmeye çalışırlar.
Duygularını baskılar, farklı gözükürler	Duygularını daha açık belli ederler
Hayal dünyaları sınırlı ve kısıtlıdır, az düşünürler	Hayal dünyaları geniştir, daha çok düşünürler
İlgi alanları daha çok işine ve kendilerine dönüktür.	Daha geniş alanlarla ilgilenebilirler.
İşlerinden genellikle hoşnut değildirler, devamlı yükselme beklerler	İşlerinden hoşnuturlar
Sürekli hallerinden şikayet eder, memnun olmazlar	Küçük şeylerden mutlu olurlar
Mükemmeliyetçidirler, ayrıntıya çok dalarlar.	Dört dörtlük meraklısı değiller, aza razı olabilirler
Başkalarının probleminde eğilmek, vakit harcamak istemezler	Başkalarına yardım etmekten zevk alırlar.
Daima sevilme ve saygı duyulmayı beklerler	Sevmek ve saygı göstermek kişiliklerine daha hakimdir
İçki ve sigaraya daha yatkındırlar, pipo içemezler	İçki ve sigarayı tercih etmezler veya sınırlarlar
Saman alevi gibi çabuk öfkelenirler	Geç ve seyrek öfkelenirler

Kaynak: Tarhan, Nevzat. (2002). *Stresi Mutluluğa Dönüştürmek*. İstanbul: Timaş Yayınları, s.27-28

Algılama: Bazı insanlar karşılaştıkları her durumda bir tehlike veya stres için bir tehdit görürken, bazıları bunu kendileri için fırsat ve heyecan

olarak görebilmektedirler. Sufi Rumi'nin güzel bir sözü algılama konusunu kavramada açıklayıcıdır: "Bir dilim ekmeğin sizin için anlamı, aç olup olmadığınıza bağlıdır". Bu yüzden herhangi bir durumun memnuniyet verici ya da stresli olup olmadığına, algılarına bağlı olarak birey kendisi karar vermektedir. Örneğin, işini kaybetme durumuyla karşı karşıya olan iki bireyden biri işini kaybetme korkusu yaşarken, bir diğeri bu durumu daha iyi olanaklar elde etmek için bir fırsat olarak değerlendirebilmektedir (Kaya A. ve Kaya Y, 2007: 45).

2.1.3.5.1.2 Örgütsel Stres Kaynakları

Her işletme örgütü tutumları, değerleri, duyguları ve davranışlarıyla gerçek insanlardan oluşan, bir sosyal sistem ve bunun yanı sıra sermaye, malzeme, üretim ve sunumla ilgili diğer etmenleri içeren teknik sistemden meydana gelir. Yine bu örgütler insanların yaşadığı, çalıştığı birbirleri ile ilişkide buldukları bir sosyal iklime sahiptir. Bu nedenle örgütte çalışan tüm duygusal-bilişsel süreçlerini güçlü bir biçimde etkileyen örgütün kendisine özgü bir beşeri çevresi ya da psikolojik çevresi vardır (Saldamlı, 2000: 291).

İş stresine yol açan örgütsel faktörleri; Luthans (1992) politikalar, yapılar, fiziksel şartlar ve süreçler olmak üzere dört ana başlıkta ele almıştır, bir başka çalışmada Cooper ve Marshall ise, iş yaşamında örgütlerde oluşan stres kaynaklarını beş bölümde sınıflandırmışlardır. Bunlar; işin gereklerinden kaynaklanan unsurlar, örgütsel rolden kaynaklanan unsurlar, mesleki ilerlemeden kaynaklanan unsurlar, işteki ilişkiler ile ilgili unsurlar ve örgüt yapısı, iklimi ile ilgili unsurlar (Saldamlı, 2000: 292).

İş stresine yol açan örgütsel faktörlerden bazıları aşağıdadır:

Rol Çatışması: Rol çatışması kişinin, iki veya daha çok birbiri ile çatışan roller, sorumluluklar altında olmasından kaynaklanır. Kahn'a göre kişinin rol belirleyiciliğinden gelen birbirinden farklı, çelişen ve çatışan rol beklentileri kişide rol çatışmasına neden olmaktadır (Bumin ve Şengül, 2010: 573)

Rol Çatışmasının Çeşitleri:

- 1) **Aynı kişiden gönderilen rollerden doğan rol çatışması:** Bireyler bazen aynı kişiye değişik beklentiler içeren roller gönderebilirler, örneğin, yönetici astından hem fazla mesai isteyip hem de sağlam bir aile yapısına sahip olmasını bekleyebilir. Doğaldır ki evine geç giden bir eş zaman içerisinde ailesiyle sorunlar yaşamaya başlayacaktır. Kişi bu iki rolün uyuşmazlığı içinde çelişkiye girecektir.
- 2) **İki ayrı kişiden gönderilenden kaynaklanan rol çatışmaları:** Örneğin matrix organizasyonlarda kişinin üzerinde yetkisi olan bir veya birden fazla üstü vardır. Bu üstlerin beklentileri birbirinden farklı olur, bu durumda çalışan kişi performansını nereye ve öncelikle hangi talebe harcayacağını bilemez.
- 3) **Rollerin kesişim çizgisi:** Sık sık iş seyahatine gitmek durumunda kalan baba çocukları tarafından kendilerini ihmal ettiği için suçlanabilir. Bu durumda kişinin baba rolü ve işadamı rolü kesişmesi yüzünden sorun yaşanabilir (Bumin ve Şengül, 2010: 573).

Kişi-rol çatışması kişinin beklentilerinin karşılanmaması durumunda karşımıza çıkabilir. Kişi kapasitesinin altında işlere zorlandığında veya terfi talepleri kapasitesinin yeterli olması durumunda dahi değerlendirilmediğinde kişi bu tür çelişiklere düşebilir. Bütün rol çatışmalarında ortak özellik kişiye gönderilen rolün onun davranışlarını değiştirmeye yönelik baskı oluşturmalarıdır. Rol çatışmaları kişilerde birtakım olumsuz hislere neden olur. Bunlar iç çatışmalar, stres, azalan iş doyumunu, azalan bağlılık ve diğer çalışanlara güvensizliktir (Bumin ve Şengül, 2010: 574).

Rol Belirsizliği: Çalışma yaşamında kaynaklanan bir diğer örgütsel stres faktörü ise rol belirsizliğidir. Rol, belirli statülere sahip kişilerden istenen ve beklenen davranışlar bütünüdür. Rol belirsizliği ise, bir iş hakkında kesinlik ya da belirginlik olmaması, gerçekleştirilecek rol davranışlarının neler olduğu konusunda yeterli düzeyde bilgilerin olmaması durumudur (Yüksel, 2003: 215).

Genellikle işe yeni başlayanlar için geçerli olan bu durum her ne kadar ilk bakışta insan ilişkileri ile ilgisiz gibi görünse de işteki rolünü ya da ne yapması gerektiğini bilmeyen yeni çalışana, iş arkadaşlarının tavırları onun işteki uyum sürecini kolaylaştırabilmekte ya da zorlaştırabilmektedir (Cam, 2004: 5).

Kişide rol belirsizliği hissine neden olan iki çeşit faktör vardır (Bumin ve Şengül, 2010: 574): *Birincisi*; işin ne olduğunun tanımı, sonuçlarının neler olması gerektiğinin tanımı ve bu işi yapmanın yollarının işi yapan kişiye verilmemiş olmasıdır. *İkincisi*; kişinin diğer kişilerin gözündeki yerinin ne olduğunun, kişinin rol belirleyicilerinin gözünde, rol kümesinin gözünde nasıl bir performans ortaya koyduğunu bilememesi durumudur. Kişi organizasyona ne gibi faydası olduğunu bilemez durumdadır.

Organizasyonda rol belirsizliği iletişim kopukluğundan ortaya çıkmaktadır. İşe yeni girenler bu rol belirsizliğinin eksik eğitim almış olduklarından kaynaklandığını düşünecekler, ilerleyen yıllarda ise sorumluluk sınırlarını tanımlayamadıklarını göreceklerdir. Rol belirsizliğinin kişiler üzerinde ağır psikolojik yansımaları söz konusudur. Kendine güven eksikliği, düşük iş motivasyonu, sürekli sinirlilik hali bunlar arasında sayılabilir. Kişi bu belirsizlik sürecinde kontrol edemediği veya anlayamadığı bir sürece girer. Kendini aşağılanmış hisseder ve yaptığı işten haz almaz olur, iş verimi düşer, organizasyonlar ise bundan zarar görür (Bumin ve Şengül, 2010: 574-575).

Çok Sayıda Kişiye Karşı Sorumluluk: Örgütlerde çalışanlara verilen yetkinin az ya da yetersiz olması ve bununla birlikte sorumluluğun verilmemesi stres yaratan konular arasında sayılabilir. Çalışanlara sorumluluklarını gerçekleştirebilecek kadar yetki verilmemesi, çalışanın sorumluluğunun çok yüksek olması veya sorumluluğunu olduğundan daha yüksek algılaması veya çalışanların işyerinde ast ve üstlerle olan ilişkilerinin açık ve net olmamasından kaynaklanan sorumluluk karmaşası onları isyana, küsmeye, çalışma isteklerinin azalmasına sevk edebilecektir (Soysal, 2009: 341).

Vardiyalı Çalışma Düzeni: Vardiyalı çalışma düzeninde, işyerindeki çalışma süreleri 24 saat içine yayılır ve çalışma saatleri periyodik olarak değiştirilir. Sanayileşmiş ülkelerde bulunan işgücünün yaklaşık %20'sinin vardiyalı biçimde çalıştıkları tahmin edilmektedir (www.turkis.org.tr).

İnsanların uyuma ve günlük faaliyetlerini düzenli yapmalarını amaçlayan güçlü bir sisteme sahip oldukları belirtilmektedir. İnsanın bu özelliğine rağmen gece vardiyası doğal olmayan bir çalışma düzenidir. Bu durumda potansiyel bir stres kaynağı olarak bireyleri rahatsız etmektedir. Buna rağmen vardiyalı çalışma iş yaşamının birçok alanında görülen ve vazgeçilmesi mümkün olmayan bir çalışma düzenidir. Ancak bu düzenin hem insanın biyolojik ritmi ile çeliştiği hem de aile ve sosyal yaşamı olumsuz etkilediği belirtilmektedir. Hatta gece vardiyasında çalışmanın doğurduğu sonuçlar çalışılan süreyle de sınırlı kalmamaktadır. Norveç'te yapılan bir araştırma gece vardiyasında çalışanlarda akıl ve ruh sağlığı sorunlarıyla sindirim sistemi rahatsızlıklarının daha sık görüldüğünü, ayrıca vardiyalı çalışmayı bırakanların eski çalışma düzeninden dolayı rahatsızlandıklarını göstermiştir (Kaya ve Kaya, 2007: 48).

Kararlara Katılmama: Kişinin iş yerindeki karar verme sürecinde etkisinin olup olmaması stresin oluşumunu etkiler. Özellikle çalışanları etkileyen konularla ilgili olarak çalışanların fikrinin hiç sorulmadığı durumlarda herkes stres yaşayacaktır. Örneğin hemşirelerin çalışma şartları üzerinde yapılan bir araştırma, karar verme konusunda hemşireler ve/veya hekimler arasında oluşan güç ve çatışma durumlarının hemşireler üzerinde stres yaratan faktörlerden biri olduğunu ortaya koymuştur. Birlikte çalışan bireyler de özellikle işlerin çok yoğun olduğu ya da işletmede yapısal bir değişim geçirildiği dönemlerde, kendilerini güvenli hissedebilmek için kişiliklerinin dikkate alınması ihtiyacı içindedirler. İş yerinde olup biten değişikliklerin nedenine ilişkin bilgilerden yoksun olmak, o birimde çalışanların kendilerine ilişkin güvenlerinin, morallerinin ve kontrol duygularının sarsılmasına neden olur (Cam, 2004: 6).

Rekabet: Bir örgütte rekabet, bireyleri gelişmeye iter. Fakat, aşırı rekabet çalışanlar için örgütü yaşanmaz hale getirir. Mesela, örgütlerdeki

para, terfi gibi sorunlardan dolayı bireyler birbirleriyle rekabet ederler. Bu rekabet de strese neden olur. İşini çok seven ve işletmesi için endişelenen bireyde stres oluşur (Cam, 2004: 6).

Yönetim Tarzı: Örgütlerin hiyerarşik yapısı stres yaratan faktörler arasında olup yönetim tarzı ve yönetim yapısı stres oluşumunda etkindir. Otokratik bir anlayışla yönetilen iş yerlerinde özellikle tepeye doğru yükselen güç kullanımı çalışanların stres içinde olmalarına yol açar. Özellikle cezanın kullanımı kişilerde gerilim oluşturur. Ayrıca sınırlı kaynaklarla yapılan yarışmalar ve ödüllendirmeler çalışanları yarıştırmakla strese yol açar (Yılmaz, 2006: 81).

Kurulan Baskılar: Belirli süreçler içerisinde işi yetiştirme zorunluluğu da önemli stres yapıcılarıdır (Akmel, 1992: 107). Bazı işlerin kesin zaman sınırlarına sahip olması, yaşamın takvim ve saatle sınırlı olması iş yaşamında çok önemli bir stres kaynağıdır. Günlük işini bitirmek isteyen memur, toplantılara yetişmek isteyen yönetici, sınava hazırlanan öğrenci akıp giden zamanla çabaları arasındaki çatışmayı yaşarlar. Zaman baskısı genelde yönetimle ilgili faaliyetlerde daha yoğun hissedilir. İş yetiştirme zorunluluğunda olmaları gerginlik yaratmaktadır. Üzerinde zamanın bu kadar yoğun baskısı olan yönetici doğal olarak hayatını denetleyen saat veya takvim mi yoksa kendisi mi olduğu konusunda kuşkuya kapılabilir.

ABD'de Ulusal Mesleki Güvenlik ve Sağlık Enstitüsü tarafından yapılan araştırmada da 130 meslek içerisinde yöneticilik, stres düzeyi en yüksek 12 meslekten biri olarak saptanmıştır. Yönetim basamaklarında işin düşünülmediği tümüyle bireye kalmış bir zaman dilimi bulmak zordur. Belli bir zaman dilimine birçok işi sığdırmaya çalışma ya da "zamana karşı yarış" önemli bir stres faktörüdür (Kaya ve Keskin, 2008 :373)

Aşırı İş Yükü: İşgören çalışma yaşamında aşırı iş yükünden kaynaklanan strese maruz kalabilmektedir. Aşırı iş yükü işgörenin normal zaman dilimi ve yetenekleriyle yapabileceği işten daha fazla bir işle yükümlü olması, diğer bir anlatımla işgörenden beklenen işin yapabileceği düzeyin üzerinde olması durumudur (Yüksel, 2003: 215)

Aşırı iş yükü genel olarak iki grupta toplanabilir. Birincisi nicel (kantitatif) iş yükü, diğeri ise nitel (kalitatif) iş yüküdür. Nicel iş yükü, bir kişinin yapacağı belirli bir iş için zamanın yetersizliği, belirli bir zamanda yapılacak çok farklı işlerin olması ile yapılacak işlerin fiziki olarak ağır ve yorucu olması şeklinde açıklanabilir. Buna göre, bir kısım işlerin önceden belirlenen bir tarihte veya vakitte yapılmış olmasını gerektiren çalışma düzeni, gerilim yaratan bir aşırı yüklenme türüdür. Nitel iş yükü ise yapılacak işin gerektirdiği nitelikler ile işi yapacak olan kişinin sahip olduğu nitelikler arasında, mevcut eleman aleyhinde bir uyumsuzluğun olması durumudur. Buna göre, iş yapacak olan kişi veya eleman işin gerektirdiği bilgiye, yeteneğe ve kişisel özelliklere tam olarak sahip olmadığı zaman, bu iş kendisi için zor gelecektir İsveç'te Volvo fabrikalarında beyaz ve mavi yakalı işçiler üzerinde yapılan bir araştırmada en önemli stres etmeni olarak aşırı iş yükü ya da iş fazlalığı duygusu üzerinde durulduğu anlaşılmıştır (Cam, 2004: 3)

Performans Değerlendirme, Yetersiz veya Hızlı Terfi: Terfi olanakları az veya imkansız olan, içerden terfi ve kariyer planlamasına sahip olmayan örgütlerde haksızlığa uğrayarak terfi olanağının elinden alındığını düşünen insanlar büyük bir hayal kırıklığı ve bunun doğurduğu stres içine girebileceklerdir (Eren, 2008: 298).

Örgütlerde çalışanlar hem performansları hem de yeterlilikleri bakımından değerlendirilirler. İşgörenin değerlendirilmesinde belirsizliklerin ve haksızlıkların olması veya değerlendirmenin hangi kriterlere göre yapıldığının tam olarak belli olmaması kişilerde stres yaratır. Başka bir deyişle çalışanın örgütteki geleceği, yöneticisinin hakkında yapacağı değerlendireye bağlı ve değerlendirmenin de ölçütleri belli değil ise bu durum önemli bir stres kaynağı olmaktadır (Yılmaz, 2006: 82).

Genellikle insanlar başkaları tarafından değerlendirilmekten hoşlanmazlar. Çünkü değerlendirmenin nesnel ve yeterli bir biçimde yapılmasının zorluğunu bilirler ya da değerlendirmenin nesnel ölçütler ile yapıldığına inanmazlar. Değerlendirme ve terfi Schafer'in yapmış olduğu araştırmada, işte strese sebep olan örgütsel özellikler içinde de ilk sıralarda etkili olan stres kaynağı olarak gösterilmiştir (Cam, 2004: 4).

Fiziki Mekan ve Çevre Şartları: İş yerindeki masa ya da oda veya iş alanı, çalışanlar için belli rahatlık ve güven sağlayıcı unsurlardır. İşin fiziksel çevre şartlarını oluşturan hava koşulları, aydınlanma, ısı, gürültü gibi unsurların çalışanların sağlığını, fizyolojik ve psikolojik durumunu etkilediği bilinmektedir (Aytaç, 2002: 3). İşyerindeki fiziksel çevre şartlarının çalışarlarda yarattığı etkiler araştırılmış ve psikolojik olarak mide ve cilt hastalıklarının ortaya çıktığı, fizyolojik olarak da iş kazalarının ve devamsızlık oranlarının arttığı ortaya çıkmıştır (Cam, 2004: 4).

Kişilerin içinde yaşadıkları ve çalıştıkları doğal, fiziki ve coğrafi çevreyle ilgili birtakım değişkenler onların fizyolojik ve psikolojik dengeleri üzerinde etkili olmaktadır. İnsanların doğal-fiziki çevreyle olan uyumlarını bozan bu değişkenler içinde en önemlileri sıcak, soğuk, rüzgar, basınç, nispi nem oranı ve gürültü gibi fiziki ve ekolojik çevre şartlarıdır (Yılmaz, 2006: 82).

İşte Tehlike Unsurunun Varlığı: Güvenlik arzusu strese yol açan diğer bir beklentidir. Nispeten güvenli bir işe sahip kimse pozisyonunu kaybetme endişesini çok fazla duymayacaktır. Başka bir deyişle şayet iş güvenliği tehlikeye girerse kişinin stres oranı bir hayli yükselecektir (Durna, 2006: 303).

Normal olarak, bir kısım iş kolunda tehlike unsuru ya mevcut değildir ya da asgari düzeydedir. Fakat, bazı iş kollarında ise iş kazası olma ihtimali nispeten yüksektir. Mesela madencilik, metalurji, inşaat, havacılık, denizcilik, enerji ve nükleer santraller gibi iş kollarında çalışanların ruh ve beden sağlıkları bakımından tehdit unsuru taşıyan her tehlike faktörü potansiyel bir stres vericidir. Buna göre düşme, yaralanma, zehirlenme, radyasyona maruz kalma ve hatta ölme gibi durumların ihtimal dahilinde olması bile iş görenleri bir gerilim ve tedirginlik içerisine sokar. Tehlikeli durumların söz konusu olduğu işlerde çalışan kişiler, devamlı bir korku ve gerilim içinde oldukları için bütün ilgi ve dikkatlerini işe yöneltmek zorundadırlar (Cam, 2004: 4).

Başarı Hırsı: İnsan doğuştan itibaren sürekli gelişmeye programlanmış biçimde hareket eder. Gelişmesine mani olan her türlü engel karşısında hayal kırıklığına kapılacaktır. Her insan çalıştığı organizasyonda kendini geliştirdikçe daha üst sorumluluklar gerektiren mevkilere yükselmeyi,

örgüt içindeki değerini, ününü, prestijini ve dolayısıyla da kazancını artırmak isteyecektir (Eren, 2008: 297-298).

Ast-Üst İlişkisi: Bireyin iş yerindeki ilişkileri, üst, ast ve iş arkadaşlarıyla olmak üzere üçe ayrılabilir. Bu ilişkiler karşılıklı güven ve anlayışa dayalı olmalıdır. Aksi halde ilişkiler bireyde tedirginlik yaratabilir. Çalışanların bir çoğu işlerine sadece maddi gelir için gelmemektedirler. İnsanlar gelirin yanı sıra, tatmin ve anlamlı sosyal ilişkiler arayışı içindedirler. Üstü tarafından takdir edilmeyen, işyerinde aradığı ilişki tiplerini bulamayan çalışan için çalışma ortamı son derece sıkıcı ve çekilmez bir hale gelir (Cam, 2004: 5).

Yıldırma (Mobbing): Duygusal saldırı, ayrımcılık ve zorbalık olarak da tanımlanan yıldırma (mobbing), fiziksel şiddetten çok psikolojik baskı ve yıldırma politikası ile işyerindeki herhangi bir çalışana uygulanan ısrarlı ve bilinçli bir davranış olarak tanımlanmaktadır. Bir başka tanıma göre ise mobbing, bir iş yerinde başarısı, bilgisi ve olumlu tavırları nedeniyle bazı kişilere tehdit oluşturan bir çalışana, bir ya da birkaç kişinin çeteleşerek uyguladığı, sistematik ve uzun süreli duygusal eziyet olarak ifade edilmektedir (www.turkis.org.tr).

İşin Monoton veya Tekdüze Olması: Psikolojik açıdan tekdüzelik belirli işleri yapan çoğu kez kötümser düşünceye sürükleyen duygusal sıkıntı olarak tanımlanabilir. Günümüzün iş hayatında giderek gelişen otomasyon, çalışanı makineye bağımlı hale getirmekte, insan yaratıcılığını köreltmekte ve monotonluğu artırmaktadır. Bu durum ise, çalışanlarda can sıkıntısı ve stres yaratmaktadır (Yılmaz, 2006: 81).

İşten yüksek verimlilik elde etmek isteyen organizasyonlar, işe aldıkları insanların muntazam değişiklik istemlerine dikkat etmek zorundadırlar. Seneler süren ve ruhu kemiren monoton işle yıpranan işçi gayet tabii ki yeni meraklar peşinde koşarken işini ihmal edecektir ve bu durumda ücret artışları bile onun işine olan bağlılığını sağlamaya yaramayacaktır. İsveç otomobil imalatçıları Volvo Torsolanda'daki döşeme atölyelerinde bir iş rotasyonu programı uygulamış ve üründe bir kayba yol açmadan rutin el işlerine bir değişiklik getirebileceğini bulmuştur. Gittikçe eğitim düzeyi yükselen

işçilerden günlük, kolay işler istenince artan can sıkıntısı ile böyle mücadele etmişlerdir (Norfolk, 1989: 45).

Monotonluğun insan üzerindeki etkisi umutsuzluk, sıkıntı, gerilim, stres, ilgisizlik, pasif direnme, saldırganlık gibi ileri derecede psikolojik ve sosyal bozukluklardır (Okutan ve Tengilimoğlu, 2002: 18).

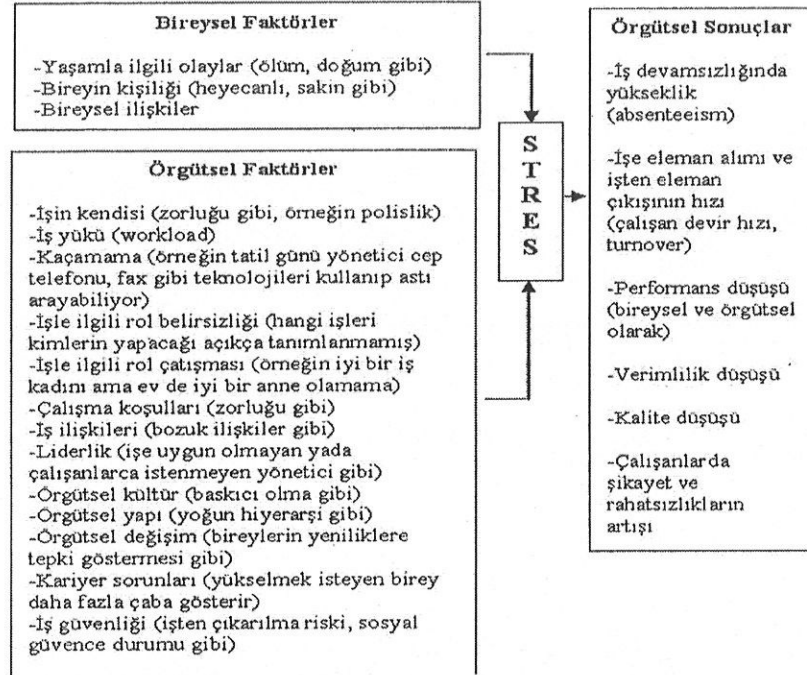
Çalışma Koşulları: Erdil, Keskin, İmamoğlu ve Erat (2004) tarafından yapılan çalışmada çalışma koşullarının hem kişisel rahatlık hem de işin yapılması açısından önemli olduğu belirtilmiştir. Çalışanlar daha fazla fiziksel rahatlık sağlayacak iş ortamı istemektedirler. Örneğin; çok fazla ısı veya az ışık fiziksel rahatsızlığa yol açmakta kirli hava veya zayıf havalandırma tehlikeli olabilmektedir.

Çalışma koşulları personelin iş dışı yaşamını da etkilemektedir. Örneğin; fazla mesailer veya uzun çalışma saatleri insanların aile veya arkadaşlarına fazla zaman ayıramamasına ve kendilerini yenileyememelerine yol açabilmektedir. Göreceli olarak çalışma saatleri veya çalışma günündeki kısalık çalışanların kendilerine daha fazla zaman ayırmasına neden olacaktır. Çalışanın yönetime güvensiz olması durumunda çalışma şartları ne olursa olsun iş tatmini gerçekleşmeyebilir (Erdil vd, 2004:19)

Ücret Yetersizliği: Ücretlerin beklenenden az olması, yetersiz zamlar ya da ikramiyeler, işgörenlerin enflasyon karşısında satın alma gücünü kaybetmelerine neden olmaktadır. Bu takdirde kişilerin hayal kırıklığı ve bunalıma girmeleri, ek iş aramaları, özellikle geceleri ek işlerde çalışma zorunlulukları ya da en azından cumartesi ve pazar günleri çalışma mecburiyetleri ile karşılaşmaktadır. Ekonomik sorumluluklarını yerine getirmek için daha fazla çalışmak zorunda kalan insanların zorlanmaları, yorgunluklarını atamamaları, sağlıklarının bozulması ve hastalanmaları iş baskısı ve gerilimlerin yarattığı bir sonuçtur (Eren, 2008: 296-297).

Teknolojik Değişim: Yeni teknoloji iş çevresinde hızlı değişikliklerle çalışanların becerilerini çabucak demode etmektedir. İlave olarak yeni ekipmanı ve sistemleri sürekli iyi bilme ihtiyacı bireyde tehdit durumu ortaya

çıkarmaktadır. Bu durum, yeterli eğitim sağlanmazsa potansiyel stres etmeni olur. Gelişen yeni teknoloji bireyde görevini yerine getirememeye duygusu oluşturur (Okutan ve Tengilimoğlu, 2002: 18-19).



Şekil 7. Strese Yol Açan Başlıca Faktörler ve Örgütsel Sonuçları

Kaynak: Özmutaf, N. M. (2006). Örgütlerde İnsan Kaynakları Ve Stres: Ampirik Bir Yaklaşım. *Ege Üniversitesi Su Ürünleri Dergisi*, 23 (1-2), 75-81, s.76

2.1.3.5.1.3 Bireyin Yaşamını Sürdüğü Genel Çevre Ortamının Stres Kaynakları

İşletmelerde örgütsel stres, belirli sınırlar içerisinde örgüt dışı stres kaynakları ile kuşatılmış durumdadır. Çevresel etmenlerin etkisi ile hedeflerini değiştirmek durumunda kalan çalışanlar gerilim ve strese kapılmaktadırlar. Özellikle açık sistem anlayışı çerçevesinde yapılacak sağlıklı bir değerlendirme, iş stresinin işletmede geçirilen olaylarla sınırlı olmadığı sonucunu vermektedir. Çalışanların günlük yaşantısında karşı karşıya kaldığı toplumsal ve teknolojik değişmelerin, yaşanan kent genel problemlerinin, ekonomik koşulların, politik gelişmelerin ve doğal felaketlerin birer stres kaynağı olduğu açıktır (Ekinci H. ve Ekinci S, 2003: 111).

Çevresel faktörlerle ilişkili stres kaynakları bir ölçüde örgütsel yapıya bağlı stres kaynaklarını da şekillendirmektedir. Çoğu kez çalışanların günlük yaşantısından kaynaklanan sorunlar onların iş hayatını etkilemekte, işe dönük yetenek ve özelliklerinin başarıya yansımalarını biçimlendirmektedir. Bu nedenle örgüt dışı yaşantıya bağlı stres kaynakları örgütsel stres kaynaklarını etkilemekte, bazı durumlarda örgütsel stresin çalışanlar üzerindeki etkisini göreceli olarak azaltmakta ve çoğunlukla da işletmelerde örgütsel stresi katlayarak artırmaktadır (Ekinci H. ve Ekinci S, 2003: 111).

Yönetici olsun işgören olsun çalışan birey üzerinde stres oluşturan genel çevre faktörleri şunlardır:

Ekonomik Belirsizlikler: Ülkenin ve işletmenin faaliyet gösterdiği sektörde çeşitli dönemlerde yaşanan ekonomik sıkıntılar, darboğazlar, belirsizlikler işletmeleri ve çalışanlarını doğrudan etkilemektedir. Bir yandan işletme sahip ve yöneticileri maliyetlerin artması, pazar daralması, ödeme ve tahsilat güçlükleri gibi durumlarla karşılaşırken diğer taraftan çalışanlar işsizlik, düşük ücret gibi konularla ilgili olarak endişeli bir sürece girmektedirler. Bundan dolayı ekonomik belirsizliklerin yaşandığı dönemler hem yöneticiler hem de çalışanlar açısından bir stres kaynağıdır (Kaya ve Kaya, 2007: 49).

Politik hayatın belirsizlikleri: Çeşitli değişim ve gelişmelere paralel olarak politik belirsizlikler de önemli bir stres kaynağı olabilmektedir. Ülkelerde iktidar değişiklikleri belirsizliğe, güvensizliğe ve dolayısıyla strese neden olabilmektedir. Özellikle Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde demokrasinin koşulları tam olarak olgunlaşmadığından siyasal ilişkiler ve iktidar değişimi iş dünyasını da fazlasıyla etkilemektedir. Siyasal istikrarsızlığın kronik hale gelmesi durumunda işletmeler daha çok kısa vadeli döngülerle meşgul olmaktadır. Dolayısıyla, işletme sahipleri ve yöneticiler de çarpık siyasal ilişkiler içinde stres yaşamaktadırlar (Kaya ve Kaya, 2007: 49).

Aşağıdaki tabloda ise Amerikan Ulusal İş Araştırma Ajansı'nın (NORA) geliştirdiği ve literatür araştırmalarında kullanılan iş stresi faktörleri gösterilmektedir. İş stresi genel olarak altı kategoriye ayrılmıştır:

NORA'nın Sınıflandırması	Zaman	İş Dizayını	Kişilerarası İlişkiler	Kariyer	Yönetim Stili	Örgütsel Özellikler
NORA Faktörleri	Çalışma-dinlenme zam. Çalışma süresi Vardiyalı işler	Karışıklık Yetenek/çaba Kontrol/karar almada serbestlik	Yönetici ve çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler	İş güvenliği Terfi imkânları	Katılımcı yönetim stili Takım çalışması	İklim Kültür İletişim
Literatür Araştırmasında Kullanılan İfadeler	İş devri Esneklik Parçalı iş Dinlenme	Faaliyet Özerklik, Kısıtlamalar İşin kapsamı İş devri düzenlemeleri İş yükü/talepler İşgücü boyutları İş gerginliği, Baskı İş stresi, Monotonluk Doğal durum İlerleme Politika/prosedür/kurallar Uygulamalar Proses Üretim standartları Rol belirsizliği Rol çatışması Rotasyon, İşin yapısı Teknoloji/makineleşme/otomasyon Varyasyon, İş dağılımı	Çatışma Gruplar Açıklık Kaynaklar Sosyalleşme Destek Takımlar Birliktelik	Başarı, Terfi Meydan okuma Değişim Rekabet Küçülme Etkinlik Taahhütler Zenginleştirme Gelecek Performans Ödüller Tatmin Yetenek düzeyi Kariyer aşaması Statü Teşvik Eğitim Ücret/maaş	Yönetim Otorite Bürokrasi Ayrımcılık Hiyerarşi Kurumsallaşma Planlama Süreç Beceri Üstün nitelikler İtaat Denetim Davranış-muamele	Tutumlar Bağlılık Güven Çevre Saygınlık Amaçlar Moral Büyüklük Strateji Kimlik

Şekil 8. İş Stresi Genel Ayrımı.

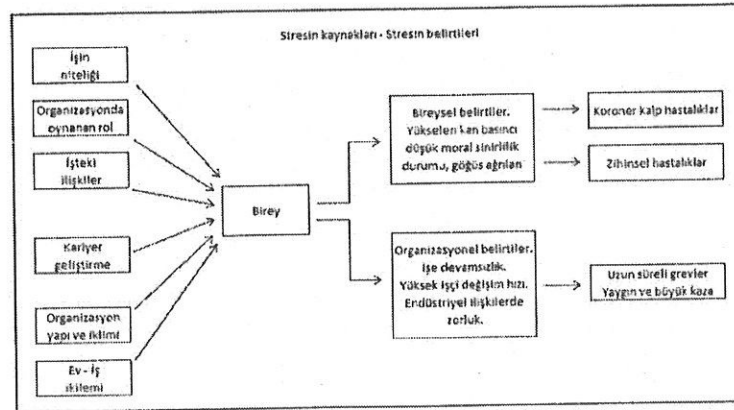
Kaynak: Yılmaz, Mustafa Kemal. (2006). *Stres ve Motivasyonun, Satış Gücünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Erzurumdaki İlaç Satış Mümessilleri Üzerinde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, s.80

2.1.3.6 Stresin Belirtileri

Stres belirtilerini dört ana başlık altında toplayabiliriz:

- Fiziksel belirtiler: Çarpıntı, baş ağrısı, nefes darlığı, titreme, bitkinlik, soğuk ya da sıcak basması, mide, bağırsak bozukluğu, sindirim zorluğu, gürültüye, sese karşı aşırı duyarlılık, uykusuzluk veya aşırı uyku, mide krampları, boyunda, ensede, belde, sırtta ağrı, gerginlik, kasılma ve eklem ağrıları gibi (Akbaş, 2007: 11, Özcan vd, 2010: 46).
- Duygusal belirtiler: Huzursuzluk, sıkıntı, gerginlik, duygusal olmak, kaygılı olma, neşesizleşme, durgunlaşma, çökkünlük hali, sinirlilik, saldırganlık veya kayıtsızlık (Akbaş, 2007: 11, Özcan vd, 2010: 46).

- Zihinsel belirtiler: Unutkanlık, kararsızlık, ilgi azalması, sosyal hayatın yoksunlaşması, zihinsel durgunluk, konsantrasyonda azalma, organize olamama, matematik hatalarının artması, olumsuzlukların üzerine odaklanma gibi. Örneğin yapılan araştırmalar havayollarında çalışan pilotlarda strese bağlı zihin bozukluklarına oldukça sık rastlandığını göstermiştir. Bir İngiliz havayolu şirketi sıhhi sebeplere dayanan mecburi inişlerin yüzde ellisinin ruhsal dengesizliklerden olduğunu bildirmiştir (Norfolk, 1989: 12-13).
- Sosyal Belirtiler: İnsanlara karşı güvensizlik, başkalarını suçlamak, randevulara gitmemek veya çok kısa zaman kala iptal etmek, insanlarda hata bulmaya çalışmak ve sözle rencide etmek, haddinden fazla savunmacı tutum, birçok kişiye birden küs olmak, konuşmamak (Güçlü, 2001: 95).



Şekil 9. Stres Kaynakları ve Belirtileri.

Kaynak: Akbaş, G. (2007). *Servis Hemşirelerinin Stres Ve Motivasyon Düzeylerinin Belirlenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, s.13

Olağan durumlar dışında bu belirtiler sık görülmeye başlarsa, bireyler stres altında demektir. Stresi kontrol etmenin ilk adımı, stresin farkında olmaktır. Yapılması gereken, bireyin kendi fiziksel, duygusal, zihinsel ve sosyal özelliklerini iyi analiz etmesi ve normal dışı durumlardaki bu belirtilerin farkına vararak stres yaratıcı durumla en iyi şekilde başa çıkabilmesidir (Güçlü, 2001: 96).

2.1.3.7 Stresle Başa Çıkma

Başa çıkma, bireylerin stres faktörlerine karşı sergiledikleri bilişsel ve davranışsal girişimlere denir (www.turkis.org.tr).

Başa çıkma yolları ile ilgili bir model geliştiren Lazarus ve Folkman başa çıkmayı "stresli olay ya da durumların yol açtığı duygusal gerilimi azaltma, yok etme ya da bu gerilime dayanma amacıyla gösterilen bilişsel, davranışsal ve duygusal tepkilerin bütünü" şeklinde tanımlamışlardır. Bu modele göre başa çıkma, kişinin iç ve dış taleplere karşı gösterdiği başarılı ya da başarısız tüm çabaları kapsar (Tuğrul, 2000: 14-15).

Gerek bireysel gerekse örgütsel faktörler nedeniyle oluşmuş stresin üstesinden gelinebilmesi hem lider yöneticiyi hem de bireyi içeren bir süreci kapsamaktadır. Diğer bir bakış açısıyla bir örgütte negatif stresin üstesinden gelinmesi için yönetimin liderliği ve çalışanların istekliliği ve çaba göstermeleri gerekmektedir (Özmutaf, 2006: 76).

Lider yöneticinin bir örgütte üç temel çalışma ihtiyacını dengeleyici bir rolü üstlenmesi gerekmektedir. Bu bağlamda lider yönetici uygun bir örgütsel ortamın yaratılmasını sağlarsa bireysel ve örgütsel stres düzeyi düşecek, bu ise bireysel ve örgütsel motivasyonu olumlu bir şekilde etkileyerek performans (bireysel, grupsal ve örgütsel) artışını da beraberinde getirecektir (Özmutaf, 2006: 76-77).

Gerek kişilerin sağlığına gerekse iş sağlığına zararlı olabilecek stres etkilerini azaltmak, zararı önlemeye çalışmak için çeşitli yöntemler geliştirilmiş ve geliştirilmeye çalışılmaktadır (Akmel, 1992: 110).

Lazarus ve arkadaşları başa çıkmada kullanılan yolları "duygulara odaklanan" ve "soruna odaklanan" başa çıkma yolları şeklinde adlandırmışlardır. Soruna odaklanan başa çıkma yolları, durumu değiştirmeye yönelik aktif, mantıklı, serinkanlı, bilinçli çabaları içerirken, duygulara odaklı başa çıkma yolları genellikle uzaklaşma, kendini kontrol etme, sosyal destek arama, kabullenme gibi davranışları içermektedir.

Örneğin kişi tarafından "değişebilir" olarak algılanan durumlarda bilgi toplama, sorun çözme, karar verme, harekete geçme gibi doğrudan soruna yönelik başa çıkma yolları daha etkili olurken, "değişemez" olarak algılanan durumlarda kabul etme, inkar, uzlaşmaya çalışmak gibi duygulara yönelik başa çıkma yollarına başvurmak daha yararlı olur. Ancak genellikle bir durumla başa çıkmak için mümkün olan her yolu birlikte kullanmak en faydalısıdır (Tuğrul, 2000: 15).

Çalışanlar için geliştirilen ve kısaca EAP (Employee Assistance Programs) olarak adlandırılan Çalışanlara Yardım Programları (ÇYP), stresli durumla başa çıkmada etkin yöntemlerden biridir (Kaya ve Keskin, 2008: 375). ÇYP, genellikle bir harici örgüt tarafından sağlanan ve gizliliği temel alan kapsamlı bir danışmanlık sistemidir. Bununla birlikte, çok nadir de olsa kurum içi profesyonel danışmanlarca da bu programların yürütülmesi mümkündür. Hizmeti satın alan işletmeden ayrı olması harici ÇYP'nin temel avantajlarından biridir. Böylece çalışanlar tarafından bağımsız ve objektif olarak yorumlanmaktadır. Aşırı stresli çalışanlara danışmanlık desteği sağlamanın yanında, hizmeti satın alan işletmeye temel örgütsel stres kaynaklarını belirlemesine yardımcı olacak genel istatistik verileri de sunar. ÇYP bu sayede problemleri önceden belirlemek isteyen işletmeleri uzun dönemde karlı çıkarır (Ekinci ve Ekici, 2003: 113-114). Bu programlar hümanistik bir yaklaşımla çalışanlara maddi, ailevi, hukuki ve duygusal olarak çok yönlü hizmet vermektedir (Kaya ve Keskin, 2008: 375).

Erdoğan (1999) ise, stresle başa çıkmada bireysel stratejiler olarak, etkili bir zaman yönetimi, rahatlama uygulamalarını, olumlu hayal kurmayı, egzersiz ve beden hareketlerini, davranışsal açıdan kişinin kendini kontrol etmesini, iletişim kurmayı, meditasyon, gıda kontrolü ve masajı, bireyin kendine özgü bir hobi edinmesini ve dışa dönüklüğü önermektedir (Güçlü, 2001: 102).

Akmel'e (2002) göre, stresle başa çıkma yöntemleri ise kişisel ve örgütsel teknikler olmak üzere ikiye ayrılırken, Eren'e (2008) göre ise genel ve çevresel önlemler, yöneticinin kendisinin ve astlarının stresini azaltıcı

tedbirler, yöneticinin iş çevresi stresini azaltıcı önlemler, çalışan bireyin kendi stresini azaltıcı önlemler olmak üzere dört bölümden oluşur.

2.1.3.7.1 Stresle Başa Çıkmak İçin Geliştirilen Bireysel Yöntemler

Stresle başa çıkmak için geliştirilen bireysel yöntemlerden bazıları aşağıdadır:

- ✦ **Olumlu Hayal Kurma:** Bireyler geçmişte yaşadıkları olumsuzlukları düşündüklerinde o anı adeta tekrar yaşamakta, üzerinde yorum yaparak yeniden stresli bir yapıya ulaşmaktadırlar. Buna karşılık geçmişte yaşanan olumlu zamanları hayal etmek, unutulmuş hazları yeniden yaşamak ve rahatlamak için bir yoldur. Hayal kurma bazen gelecekte özlenen ve gerçekleştirilebilecek davranışları da içerebilir. Önemli olan olumlu sahneleri tekrar yaşamak veya yaşamayı düşünmektir (Erdoğan, Ünsar ve Süt, 2009: 452).
- ✦ **Egzersiz ve Beden Hareketleri:** Egzersiz, stresin etkilerinden fiziksel etkinlikle kurtulma, bir rahatlama sağlamak için başvurulan, sakinleştirici sonuç yaratan yöntemlerdendir. Yöneticilerinin sağlığını düşünen ve iyi bir stres yönetimi ile iş veriminin artacağını bilen bir çok işletme egzersizin değerini anlamış ve elemanları için jimnastik salonları açmıştır (Erdoğan, Ünsar ve Süt, 2009: 452-453). Egzersiz; aşırı reaksiyonlar, asabiyet, hırçınlık ve kavgacılık eğilimlerini ortadan kaldırdığı gibi, stres etkisi ile kana geçen fazlalıkların tüketimini sağlamakta, tüm hayati organların gücünü arttırmakta, kandaki yağ ve şeker seviyelerinin de normal düzeylerde kalmasını desteklemektedir (Şar, 2005: 109).
- ✦ **Davranış Değiştirme:** Davranış değiştirme, özellikle stresin daha çok etkisinde kalan A tipi bireylere uygulanabilmektedir. Bu tür kişilik yapılarında yüksek düzeyde hareketlilik, aşırı hırs, zamanla yarışma ve insan ilişkilerinde ortaya çıkabilecek iletişim bozuklukları dikkati

çekmektedir. Davranış değiştirme ile stresli durumlardaki olumsuzluklar daha olumlu tepkilere dönüştürülebilmekte ve bu yöntemle A tipi özellikler taşıyan birey, dinlenmiş ve sağlıklı yanıtlar verebilen bir kişiliğe sahip olabilmektedir. Bu konuda yapılan araştırmalarda, davranış değiştirme uygulamalarından sonra A tipi bireylerin kan basınç düzeylerinde de önemli bir düşüş olduğu görülmektedir (Şar, 2005: 110).

- ✚ **İletişim Kurma:** Bireyin stres azaltıcı yöntem olarak güvendiği iş arkadaşlarıyla yakın ilişki kurabilmesi, ihtiyaç duyduğunda onlarla dertlerini paylaşabilmesi, onlardan destek alabilmesi ve böylece stresle başa çıkabilmesi mümkündür (Erdoğan, Ünsar ve Süt, 2009: 452).
- ✚ **Gülme:** Gülmenin de büyük terapi değeri vardır. Şakalara, hayata ve kendine gülmek, bireysel stresi başka bir bakış açısıyla görmeyi sağlamaktadır. Kahkaha duygusal ve zihinsel ihtiyaçları karşılamakla kalmamakta, vücudun sağlığını arttıran olumlu kimyasal değişiklikler de yaratmaktadır (Erdoğan, Ünsar ve Süt, 2009: 453).
- ✚ **Hobiler, Dışa Dönüklük:** İnsanların kendi başlarına yapabilecekleri, gereğinde kendilerini dinlendirecekleri hobileri olmalıdır. Bireyin zihinsel ve vücut stresini arttırmayan hobiler seçerek kendisine zevk veren, ilgisini çeken davranışlar sergileyerek de bireysel stres ile başa çıkması mümkündür (Erdoğan, Ünsar ve Süt, 2009: 453).
- ✚ **Tatil:** Tatile çıkma da stresi kontrol etmenin bir yoludur. Zaman zaman kısa ve uzun tatillere ihtiyaç duyulur. Yoğun bir işte çalışılıyorsa yılda üç haftalık bir tatil iyi gelebilir. Tabiki tatile çıkıldığında zamanımızı dinlendirici ve eğlendirici biçimde kullanmak gerekir (Erdoğan, Ünsar ve Süt, 2009: 453).
- ✚ **İş Zenginleştirmek:** İşten kaynaklanan stresi azaltmada ya da ortadan kaldırmada başvurulan bir yöntemde işi zenginleştirerek

düzenlemektir. Gerek işin özellikleri (sorumluluk, yetki, tanınma, başarı ve yükselme için fırsatlar kullanma gibi) gerekse işin esası ile ilgili (beceri farklılığı, işin önemi ve taşıdığı toplumsal değer, bağımsızlık ve geri bildirim gibi) etmenler motive edici etkiler yaratabilir (Erdoğan, Ünsar ve Süt, 2009: 453).

Tarhan'a (2002) göre kendi stresini yönetmede teknikler şu şekildedir:

- **Solunum Egzersizleri:** Stres altında olduğumuz zaman vücudumuz oksijene çok ihtiyaç duyar. Nefes alma ile vücudumuza hava ve oksijen girer. Stres altında nefes hayli hızlı, gevşemişken yavaştır. Burada amaç nefesi hızlıdan yavaşla indirmektir (Tarhan, 2002: 168).
- **Gevşeme Teknikleri:** Relaksasyon tekniklerinde gaye, bedeni denetim altına almaktır. Bütün teknikler bu yolla gevşemeyi sağlar.
- **Biofeedback:** Bu teknikle insanın bilinçli olarak anlamadığı, fark etmediği normal veya normal dışı fizyolojik tepkiler bir araç yardımı ile bilinçli hale getirilir. Bir eğitim programı içinde cilt sıcaklığı, terleme, kalp atışı, beyin stres düzeyi gibi fizyolojik tepkiler görünür, işitilir duruma getirilir. Deriye veya başa bağlı elektrotlarla bu durum sağlanır. Böylece kişi aynı duygu ve düşünceleri ile bedeninde ne gibi bir değişiklik olduğunu fark eder ve bedenini ve zihnini denetlemeye çalışır (Tarhan, 2002: 174).
- **Self-Hipnoz:** Kişinin kendi kendini hipnotize etmeyi öğrenmesi ve hipnotik durum içerisinde kendisini düzeltmeye çalışmasıdır. Kişi eğitim programı sonucu bir anahtar kelime veya işaret ile hipnoza girip gevşemeyi sağlar, faydalı tekniklerde bulunur, rahatlamış ve güçlenmiş olarak uyanır

- **Yoga, Zen:** Budizm gibi farklı mezheplerin kullandıkları metotlardır. Düşüncelere parlaklık vermek, dünya görüşlerini yenilemek, insanı kötü arzulardan uzaklaştırmak ve bencillikten vazgeçirme amacı taşırlar. Uzun süreli düşünüş ve trans oluşturarak kişiyi huzur ve sükunete kavuştururlar. Beden üzerinde kontrol sağlamayı amaçlarlar.
- **Meditasyon:** Kişi özel ve rahat oturma pozisyonuna girer, "mantra" adı verilen belirli kelimeleri tekrarlayarak düşüncelerini bir noktaya toplar, zihnini tamamen boşaltması ve ilham denilen kendiliğinden gelen fikirleri beklemesi ve uygulaması tarzında program uygulanır (Tarhan, 2002: 176). Meditasyon, bireyi stresli durumlardan uzaklaştırmanın yanı sıra stresin belirtilerini azaltmaya yardım etmekte ve kişinin dikkat etme kapasitesini ve çevredeki küçük algısal belirtileri fark etme yeteneğini de geliştirmektedir (Şar, 2005: 109).

Stres Azaltmada Diğer Yardımcı Yöntemler İse Şu Şekildedir:

- ✓ Müzik
- ✓ İçini dökme ve stres danışma
- ✓ Dua etme
- ✓ Masaj,
- ✓ Aile ve toplum dayanakları-grup desteği
- ✓ Stres durumunun iyi ve doğru tahlili
- ✓ Boş kalmamak
- Beslenme alışkanlığı
- Zaman yönetimi (Şar, 2005: 109-110).

2.1.3.7.2 Stresle Başa Çıkmak İçin Geliştirilen Örgütsel Yöntemler

Stres yönetimi konusunda örgüt düzeyinde yapılan en önemli çalışmaları, örgütsel programlar oluşturmaktadır. Bu programlar; iyileştirme programları, çalışanlara yardım programları, stres danışmanlığı ve stres yönetim asistanlığıdır.

Çalışanlara sağlık desteği veren **iyileştirme programları**, bireylerin zihinsel ve fiziksel durumlarını geliştirme üzerine yoğunlaşmıştır. **Çalışanlara yardım programları**, daha çok gevşeme yöntemleri, biyolojik geri besleme, algılama becerilerinin geliştirilmesi gibi yöntemleri kapsamaktadır. Stres yönetiminde ele alınan **stres danışmanlığı**, bir çalışanla duygusal bir sorunu azaltmak amacıyla karşılıklı görüşme yapılmasıdır. Danışmanlık hizmetleri, öğüt verme, iletişim kurma, güven verme, duygusal gerilimin giderilmesi gibi şekillerde sağlanabilmektedir. Çeşitli nedenlerle oluşarak iş yerinde hem üst yönetimi hem de çalışanları tehdit eden ve onların giderek tükenmelerine neden olan stresle başa çıkmak için işletmelerin geliştirdiği bir yöntem de **stres yönetim asistanlığıdır** (Gümüştekin ve Öztemiz, 2004: 67-68).

Aslında bu tür programlar, stresin nedenlerini ve kaynaklarını ortadan kaldırmamakta, ancak çalışanlara stresli durumla nasıl başa çıkmaları gerektiğini öğretmektedir. Bu stratejiler, çalışanların işyerindeki stresin sonuçlarından daha az etkilenmelerine ve bireylerin stresle daha kolay mücadele etmelerine yardım eder. Sonuçta olumsuz stres faktörlerini olumlu hale dönüştürerek çalışanların iş yaşamlarında mutlu olabilmelerini sağlamak mümkündür (www.turkis.org.tr).

2.1.3.8 Stres Yönetimi

Stres yönetimi, stres faktörlerinin oluşturduğu duygusal gerilimi azaltma, yok etme ya da bu gerilime dayanmak amacı ile gösterilen davranış veya duygusal tepkileri güçlendirmeyi içerir. Başka bir ifadeyle, stresle başa çıkmak, stres düzeyini çalışan açısından yararlı olabilecek düzeyde tutmak demektir (www.gata.edu.tr).

Stres yönetiminin amacı, stresin bütün türlerinden kaçınmak değil, verimlilik, enerji ve canlılık alanında olumlu bir güç oluşturmaktadır. Amaç optimum stresi yaratmaktır. Stres yönetimi ile stresin olumlu etkileri

desteklenir, olumsuz etkileri azaltılmaya ve ortadan kaldırılmaya çalışılır (Gümüştekin ve Gültekin, 2010: 5).

Bireyler ve örgütler stresle baş edebilmek için çeşitli yollar denerler. Örneğin, bireyler zamanlarını daha iyi değerlendirerek, besleyici yiyecekler yiyerek, egzersiz yaparak, kariyerlerini planlayarak, işlerini değiştirerek, rahatlayarak, meditasyon yaparak ve dua ederek streslerini azaltmaya çalışabilirler.

Stres Yönetiminde DKBY (Değiştir-Kabul Et-Boşver-Yaşam Tarzını Yönet) Modeli: Braham'ın geliştirdiği DKBY, bireylerin yaşadıkları stresi kontrol altına almaları, yönetmeleri için geliştirilen dört aşamalı bir modeldir. Bu yaklaşım aşağıda kısaca açıklanmaktadır.

İlk adım olan D (Değiştir), imkanınız varsa, içinde bulunduğunuz olumsuz durumu değiştirmektir. Olumsuz durumu değiştirebilerseniz, bu durumun sebep olduğu stresi tamamen ortadan kaldırmayı başabilirsiniz.

İkinci adım, K (Kabul et)'dir. Kontrol edemeyeceğiniz durumlarla karşılaşabilirsiniz. Bu adımda, kontrol edemeyeceğiniz koşulları öfkelenmeden kabul etmeyi ve pozitif yaklaşımınızı kaybetmemeyi öğrenmelisiniz.

Üçüncü adım olan B 'Boşver'i temsil etmektedir. Boş vermek duygusal, zihinsel ve ruhsal açıdan işe yarayan güçlü bir yöntemdir. Değiştiremeyeceğimiz durumları kontrol etmeye çalışmak bizi kontrol saplantısına götürür. Bu durum da strese sebep olur.

Dördüncü adım ise, Y, 'yaşam tarzını yönet'tir. Bu adımda egzersiz, diyet, rahatlama ve duygusal destek yoluyla, gelecekte stres oluşturabilecek unsurlarla bu günden mücadele etmeyi sağlar (Güçlü, 2001: 105-106).

2.1.3.9 Stresin Sonuçları

İş yaşamındaki stresin en belirgin sonucu iş tatmininin, performansın ve kalitenin düşmesidir. Özkaya, Yakın ve Ekinci'nin (2008) bir üniversitenin akademik ve idari personeline yönelik yaptıkları bir araştırmada iş stresi arttıkça iş tatminsizliğinin de arttığı belirlenmiş ve literatürü destekleyen bir sonuç olarak ifade edilmiştir. Aynı şekilde Algür ve Aktaş da (2009) yaptıkları araştırmada stres arttıkça motivasyon ve iş tatmininin düştüğünü belirlemişlerdir (Özcan vd., 2010: 47).

Aşırı stres düşünce bulanıklığı oluşturduğu için alınan kararlar da hep tereddütlü olur. Hepsinden de önemlisi stres fiziksel sağlığı tehdit etmeye başlar (Durna, 2006:326).

Stresin bireysel bazda da bazı önemli sonuçları vardır. Bunlar fizyolojik, psikolojik ve davranışsal sonuçlar olarak üç grupta incelenmektedir. Son zamanlarda yapılan araştırmalar sonucunda kalp ve damar hastalıklarının aslen genetik yapı, kolesterol, şeker ve yaş gibi geleneksel risk faktörlerinden daha çok stresli davranış biçiminin sergilenmesiyle ilişkili olduğu anlaşılmıştır. Bunun yanında kanser, ülser, migren, romatizmal artrit, alerji gibi rahatsızlıklarda da stresin etkisi olduğu tespit edilmiştir. Fizyolojik sonuçların yanında depresyon, uyku bozukluğu, sigara ve alkol kullanımında artış, düzensiz beslenme gibi psikolojik ve davranışsal sonuçlara neden olduğu da ifade edilmektedir (Özcan vd., 2010: 47-48)

2.2 İlgili Araştırmalar

Turist rehberlerine yönelik bugüne kadar yapılan çalışmalarda, turist rehberlerinin bilgilendirme ve tanıtma görevleri ele alınmıştır. Türkiye'de turist rehberlerine yönelik yapılan çalışmalarda ise turist rehberinin görev ve sorumlulukları üzerinde durulmuş, turist rehberleri ile turistler ve seyahat acentası arasındaki ilişkiler ele alınmıştır (Bilge 1989; Yıldırım, Atay 1997; Polat 2001; Tangüler 2002). Türkiye'de turist rehberlerinin eğitimiyle ilgili bazı çalışmalar da bulunmaktadır (Akmel 1992; Yıldız, Kuşlivan, Şenyurt 1997; Değirmencioğlu, 1998) (Akbulut, 2006: 2).

Turist rehberliği mesleğinde profesyonellik kavramı üzerine yapılan bir araştırmada bir rehberin profesyonele dönüşebilmesi için gerekli en önemli üç koşul olarak şunlar belirlenmiştir: iyi ürün bilgisi, gelişmiş iletişim yeteneği ve doğru davranış (Öter, 2007: 164).

Hacıoğlu ve diğerleri (2007) tarafından turist rehberlerinin meslekte uzmanlaşma eğilimlerinin belirlenmesi amacıyla bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda rehberlerin çoğunluğu turist rehberliği mesleğinde uzmanlaşmanın gerekli olduğu ve uzmanlaşmaya gidilmesi gerektiği görüşünde birleşmişlerdir. Uzmanlaşma eğitimlerinin lisans düzeyinde verilmesi gerektiği saptanmıştır.

Koroğlu, Şahin ve Tetik (2007) tarafından turizm sektöründe aktif olarak çalışan bayan turist rehberlerinin karşılaştıkları sorunları belirlemek amacıyla bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda bayan rehberlerin işlerini yaparken daha çok aile hayatı ile ilgili sorunlar ve rehberlik mesleğinden kaynaklanan sorunlar yaşadıkları saptanmıştır. Aile ile ilgili sorunlar; rehberliğin aile hayatını olumsuz etkilemesi, rehberlerin çocuklarıyla yakından ilgilenememeleri, eş ya da erkek arkadaşca kıskanılmaları, özel günlerde ve remi tatillerde çalışma zorunluluğudur. Meslekten kaynaklanan sorunlar ise; mesleğin sosyal yaşantıyı kısıtlaması, ücretlerin düşük olması, turizm sektörü geleceğinin belirsiz olması, rehberliğin mevsimlik bir iş olması,

sürekli kendini geliştirme gerekliliği, seyahat acentalarının turlarda daha çok erkek rehberleri tercih etmeleridir.

Batman (2003) tarafından Türkiye'deki turist rehberlerinin mesleki sorunlarını belirlemek amacıyla bir araştırma yapılmıştır. Çalışma sonucunda rehberlerin karşılaştıkları sorunlar sekiz ayrı grupta değerlendirilmiştir. En önemli sorun olarak parasal sorunlar gelmektedir, parasal sorunları sırasıyla mesleğin acentalar tarafından ciddiye alınmaması, düşük ücretten dolayı rehberlerin satış veya komisyonculuk yapmaya zorlanmaları, sigorta primlerinin hiç ödenmemesi ya da eksik ödenmesi takip etmektedir. Rehberler acenta dışında turist grupları ve ulaştırma işletmeleri ile de sorunlar yaşamaktadırlar, bunlara ek olarak rehberlik mesleğinin özelliklerinden kaynaklanan sorunlar yaşamaktadırlar.

Yazıcıoğlu ve diğerleri (2008) tarafından turist rehberlerinin güncel sorunlarını onların bakış açısı ile ele almak ve mesleki sorunlarını tespit etmek amacıyla bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda seyahat acentaları ile yaşanan sorunlar arasında parasal sorunlar, sosyal haklar ve mesleğin ciddiye alınmaması,, acentaları eksik tur programı düzenlemesinden dolayı rehberlerin turist grupları ile sorunlar yaşamaları yer almıştır. Diğer sorunlar ise rehberlik mesleğinin sosyal hayatı kısıtlaması, iş garantisinin olmayışı, sosyal hakların eksikliği, rehberliğin yorucu bir meslek olmasıdır.

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. Bu araştırma sonucuna göre turist rehberlerinin turistlere vaat edilen hizmetleri yerine getirmede yeterince iyi olduğu dakiklik, genel bilgi ve kibarlık konusunda profesyonel standartlara ulaştığı ortaya çıkmıştır.

Günümüze kadar motivasyon ve iş doyumunu konusunda yurt içinde ve yurt dışında yapılmış olan çeşitli araştırmalar bulunmaktadır (Eryılmaz, 1987; Kinman & Kinman, 2001; Türe, 1993; Sabancı, 1994; Özdemir, 1989;

Çetinkanat, 2000; Kuruoğlu, 1995; Sancar, 1996; Rowley, 1996). Bunlardan bazıları şöyle açıklanabilir: Sabancı (1994), tarafından yapılan "Eğitim Yönetiminde Çift Yönlü İletişim Yönetilenleri Motivasyon ve İşdoyumunu Bakımından Nasıl Etkilemektedir?" isimli çalışmada, iletişimin yönetim süreçleri ve motivasyonla bağlantısını incelenmiştir. Araştırma sonucunda çift yönlü iletişimin, yönetilen ve yöneticiler açısından önemli olduğu ayrıca çalışanların iş doyumunu ve motivasyonunu önemli ölçüde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Rowley (1996), "Motivation and Academic Staff in Higher Education" isimli çalışması sonucunda motivasyonu en çok etkileyen değişkenlerin ekonomik ödüller, öğrenme kültürü ve yüksek eğitim, personelin tecrübesi ve rollerin farklılığı, kişisel özerklik ve örgüt kültürü olduğunu tespit etmiştir.

Dündar ve diğerleri (2007) tarafından işgörenleri motive eden faktörlerin belirlenmesi amacıyla otel işletmelerinde çalışan personel üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda içsel ve dışsal motivasyon araçlarının her ikisinin de işgörenlerin motivasyonu üzerinde etkili olduğu saptanmıştır. İçsel motivasyon araçlarının dışsallara nazaran daha etkili olduğu ortaya çıkmıştır.

Ross (2007) tarafından işgörenlerin iş davranışlarını ve motivasyonlarını etkileyen faktörlerin belirlenmesi amacıyla sezonluk faaliyet gösteren orta büyüklükteki otellerde çalışanlar üzerine bir araştırma yapılmış, araştırma sonucunda işgörenlerin motivasyonlarının yerleşim durumuna ve iş tercihinine göre farklılık gösterdiği ortaya çıkmıştır.

Linz (2004) tarafından işgörenleri motive eden faktörlerin belirlenmesi amacıyla çeşitli sektörlerde çalışan personel üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda işgörenleri motive eden faktörlerin ücret, çalışma arkadaşları, çevreden gördüğü saygı, yeteneklerini ve becerilerini geliştirme fırsatı vermesi, öğrenmeye olanak tanınması, iş güvencesi olduğu ortaya çıkmıştır.

Kozak (1998) tarafından otellerdeki kat hizmetleri ve önbüroda çalışan personelin stres faktörlerinin belirlenmesi ve bu iki bölüm çalışanlarının stres faktörlerini algılamaları arasında bir farklılık olup olmadığının belirlenmesine yönelik Ankara'daki beş yıldızlı oteller üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda her iki bölümde çalışanların çalışma koşullarına bağlı olarak yüksek derecede algılanan stres altında oldukları ve bu stres faktörlerinin her iki bölümde de benzer etkililik derecesinde olduğu belirlenmiştir.

Toker (2007) tarafından konaklama işletmelerinde iş tatmin düzeyinin belirlenmesine yönelik bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda iş tatminin yaş, eğitim, turizm eğitimi değişkenleri bakımından farklılaşma gösterdiği saptanmıştır.

Akıncı (2002) tarafından turizm sektöründe işgören iş tatminini etkileyen faktörlerin belirlenmesine yönelik Antalya'daki beş yıldızlı konaklama işletmeleri üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda ekonomik faktörlere göre psiko-sosyal faktörlerin işgören iş tatmini üzerinde daha fazla etkili olduğu, örgütlerin işgörenlere sağladığı örgütsel olanaklar artıkça işgörenlerin iş tatmin düzeylerinin artıkları saptanmıştır.

Ünlüönen, Ertürk ve Olcay (2007) tarafından otel işletmelerinde çalışanların verimliliğini artırmaya yönelik psiko-sosyal motivasyon araçlarının tespiti ve bu araçların farklı departmanlarda çalışanlar açısından nasıl algılandığını belirlemek için Ankara ve İzmir'deki otel işletmeleri üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda psiko-sosyal motivasyon araçları ile çalışanların verimliliği arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Birdir (2000) tarafından işgörenleri motive eden faktörlerin belirlenmesi amacıyla konaklama işletmeleri üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda, 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 izlemiştir.

Batman, Met ve Abay (2007) tarafından otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin motivasyon sorunlarını belirlemeye yönelik İstanbul ilinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı oteller üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda otel çalışanlarını motive eden faktörler olarak ücret, mesleki prestij ve işteki yükselme olanaklarının ön plana çıktığı saptanmıştır.

Tanrıverdi ve Oktay (2001) tarafından otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin görüşleri doğrultusunda işgörenleri motive eden faktörlerin belirlenmesine yönelik bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda işgörenleri motive eden faktörler arasında ücret artışı, maddi ödüller ve terfi olduğu saptanmıştır.

Saldamlı (2000) tarafından otel işletmelerinde çalışan çeşitli görevlerdeki personel üzerinde stres yaratan faktörleri belirlemek, etkilerini saptamak ve sorunlara çeşitli öneriler geliştirmek amacıyla bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda araştırmaya katılan personelin büyük çoğunluğunun kendilerine ve sosyal yaşamlarına yeteri kadar zaman ayıramamaları önde gelen stres faktörü olarak saptanmıştır. Diğer faktörler ise yetersiz maddi koşullar, mesleki eğitim ve deneyim eksikliği olan personel ile çalışma, iş yükü ve yorucu iş temposu, takdir ve manevi desteğin azlığıdır. Stres faktörlerinin daha çok organizasyon yapısından kaynaklandığı saptanmıştır.

Koroğlu (2010) tarafından turist rehberlerinin motivasyonlarına etki eden faktörlerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda psiko-sosyal, örgütsel-yönetimsel ve ekonomik araçlar içinde etki düzeyi en yüksek olanın psiko-sosyal araçlar olduğu saptanmıştır. Ekonomik araçlar ile ek olanaklar ve ödül maddeleri, psiko-sosyal araçlar ile kişiye ve özel yaşama saygı, işin çekiciliği ve kendini geliştirme, örgütsel-yönetimsel araçlar ile ise sağlık ve çalışma güvenliğinin en fazla ilişkili olduğu saptanmıştır.

3.YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evreni ve örneklem seçimi, seçilen örneklem üzerine uygulanan veri toplama araçları, teknikleri ve araştırmadan derlenen analizlerle ilgili bilgilere yer verilmektedir.

Yapılan araştırma, nicel (kantitatif) araştırma yöntemleri içerisine girmektedir. Niceliksel araştırma, önceden hazırlanmış bir soru formuna bağlı kalınarak, sayısal yorum ve genelleme yapılabilen araştırma türüdür. Nicel araştırma yönteminde, araştırılan konuya ilişkin, evreni temsil edecek örneklemden sayısal sonuçlar elde edilmektedir. Elde edilen sonuçlar üzerinde gerekli istatistiki ve matematiksel analizler yapılabilmektedir .

3.1 Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın temel varsayımına göre; turist rehberlerinin iş motivasyonunu ve stresini etkileyen bazı faktörler bulunmaktadır. Bu varsayımdan hareketle rehberlerin iş motivasyonu ile iş stresini etkileyen faktörler arasında anlamlı bir ilişki vardır. Bu varsayım çerçevesinde araştırma ile ilgili geniş bir alanyazın taraması yapılmış, araştırma problemi tanımlanmış ve araştırmanın hipotezleri oluşturulmuştur.

Araştırmanın amacı; T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı'ndan belgeli turist rehberlerinin motivasyonun hangi faktörlerden etkilendiğini, rehberlerde strese yol açan etmenlerin neler olduğu ve bu etmenleri aşmak için rehberlerin hangi yöntemlere başvurduğunu ortaya çıkarmaktır. Araştırmanın evreni ve örnekleme saptanmış ve anket yöntemi doğrultusunda veriler elde edilmiş ve veriler Spss programıyla analiz edilip araştırma bulgularına ulaşılmıştır. Çalışma kapsamında turist rehberlerine birebir ve internet yoluyla ulaşılmıştır. Bu araştırma çerçevesinde rehberlerden demografik özelliklerine,

iş motivasyonlarının nasıl artırılacağına, iş stresini aşmak için hangi yöntemlere başvurulacağına dair cevap aranmıştır.

Araştırmanın Hipotezleri:

Hipotez 1: Turist rehberlerinin iş motivasyonu ve iş stresi cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Hipotez 2: Turist rehberlerinin iş motivasyonu ve iş stresi mesleği asıl ya da ek iş olarak yapmalarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir

Hipotez 3: Turist rehberlerinin iş motivasyonu ve iş stresi yaş durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Hipotez 4: Turist rehberlerinin iş motivasyonu ve iş stresi medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Hipotez 5: Turist rehberlerinin iş motivasyonu ve iş stresi eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Hipotez 6: Turist rehberlerinin iş motivasyonu ve iş stresi mesleki rehberlik eğitim şekillerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Hipotez 7: Turist rehberlerinin iş motivasyonu ve iş stresi mesleki tecrübelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Hipotez 8: Turist rehberlerinin iş motivasyonu ve iş stresi günlük çalışma saatlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Hipotez 9: Turist rehberlerinin iş motivasyonu ve iş stresi gelirlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

3.2 Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini Türkiye'de turizm sektöründe 2011 yılı itibariyle aktif olarak çalışan 8956 ve pasif olarak çalışan 4037 rehber olmak üzere 12993 rehber oluşturmaktadır. Araştırmanın evreni öncelikle aktif olarak çalışan rehberlerle sınırlandırılmıştır. Pasif rehberler ise T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı'ndan belgeli olmalarına rağmen herhangi bir nedenle rehberlik kimlik kullanamayan ve sektörde profesyonel olarak çalışmayan rehberleri ifade etmektedir. Bu nedenle pasif rehberler araştırma evreni dışında bırakılmıştır. Aktif olarak çalışan rehberlerin bir kısmı bir acentaya bağlı olarak çalışmaktayken bir kısmı serbest olarak çalışmaktadır. Araştırmada, rehberlerde strese neden olabilecek örgütsel nitelikli soruların bulunması sebebiyle araştırmaya bir acentaya bağlı çalışan rehberler dahil edilmiştir. Aktif olarak çalışan rehberler içinde ne kadarının bir acentaya bağlı olarak çalışması ile ilgili herhangi bir istatistiki veri bulunmadığından dolayı araştırma evreni belirlenememiştir.

Araştırmadaki örneklem yöntemi, tesadüfi örnekleme yöntemlerinden basit tesadüfî örnekleme yöntemidir. Basit tesadüfî örnekleme yöntemi, tesadüfî örnekleme yöntemleri içinde en basit olanıdır. Basit tesadüfî örneklemede, ana kitledeki (evrendeki) her birimin örneğe girme olasılığının eşit hale getirmek esastır. Araştırmada, hatalı ya da geri dönmeyen anket sayısı da göz önüne alınarak turist rehberlerine araştırmanın amacı açıklanarak elden ve internet yoluyla 650 anket formu dağıtılmış, bu anket formlarının 250'si geri dönmüştür. 250 anket formundan 165'i eksiksiz ve hatasız doldurulması sebebiyle 165 anket formu analizlere tabi tutulmuştur.

3.3 Veri Toplama Araçları ve Teknikleri

Araştırmada, veri toplama araçları olarak turist rehberlerine anket yöntemi uygulanmıştır. Ankette iki bölüm halinde toplam 72 adet cevaplanmasını istediğimiz soru yer almıştır. İlk bölümde sorulan 15 soru ile

turist rehberlerinin kişisel bilgileri elde edilmeye çalışılmıştır. İkinci bölümde ise rehberlerin iş motivasyonu ve iş stresi algılarını belirlemek üzere oluşturulan 5'li Likert ölçeğine uygun 57 soru yer almaktadır. Rehberlerin demografik özelliklerini belirlemek için ankete katılan bireylere; yaşı, cinsiyeti, medeni durumu, sahip olduğu çocuk sayısı, eğitim durumu, mesleki rehberlik eğitim şekli, mesleğe giriş şekli, lisans dilleri, mesleki deneyimi, günlük çalışma süresi, uzmanlaştığı alanlar, haftalık tur sayısı, aylık gelir durumu ve emeklilik güvencesi gibi sorular sorulmuştur. Araştırmaya katılanların verdikleri cevaplar sonucunda elde edilecek boyutların literatürle benzeşiyor olması ve bu boyutların bazı bağımsız değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesinin literatüre önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir. Anket formunda cevap aranan sorular oluşturulurken, Toker (2006) kaynağından yararlanarak ilgili literatür çerçevesinde hazırlanmıştır.

3.4 Verilerin Analizi

Verilerin analizi, araştırmada elde edilecek verileri düzenlenmesi, analize uygun hale getirilmesi, istatistiksel veya içeriksel analizlerin uygulanması ve sonuçların yorumlanmasıdır. Bu araştırmanın verilerinin çözümlenmesinde ve analizinde SPSS (Statistical Package for Social Sciences, versiyon 11.5) istatistik programından faydalanılmıştır. Değişkenlerine ilişkin veriler, frekans ve yüzde değerleri, cross tab (çapraz tablo) aritmetik ortalamalar kullanılarak değerlendirilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkileri ölçmek için korelasyon analizinden faydalanılmıştır. Değişkenler açısından anlamlı bir farklılığın bulunup bulunmadığının belirlenmesi amacıyla bağımsız örneklem t testi ve tek faktörlü varyans analizleri (tek tönü Anova) yapılmıştır.

4. BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde; T.C.Kültür ve Turizm Bakanlığı'na bağlı olarak çalışan kokartlı turist rehberlerine yönelik olarak uygulanan anket formundan elde edilen istatistikî analiz ve yorumlara yer verilmektedir. Elde edilen bulgulara dayanarak, bulguların ortaya koyduğu sonuç ve çalışmanın hipotezleri yorumlanmıştır.

4.1 Güvenirlilik

Güvenirlilik, bireyin test maddelerine verdikleri cevaplar arasındaki tutarlık olarak tanımlanabilir. Güvenirlilik, testin ölçmek istediği özelliği ne derece doğru ölçtüğü ile ilgilidir. Testin güvenirlilik katsayısı olarak hesaplanan korelasyon (r), test puanlarına ilişkin bireysel farklılıkların ne derece gerçek ve ne derece hata faktörüne bağlı olduğunu yorumlamak amacıyla kullanılır. Güvenirlilik katsayısı .80 olan bir test için bireyler arası gözlenen test puanlarındaki farkların %80 oranında gerçek farkları, %20 oranında ise hatayı yansıttığı söylenebilir (Büyüköztürk, 2011: 169-170). Alfa katsayısının bulunabileceği aralıklar ve buna bağlı olarak ölçeğin güvenirlilik durumu: Eğer katsayı $0,00 \leq a < 0,40$ ise ölçek güvenilir değil, eğer katsayı $0,40 \leq a < 0,60$ ise ölçek düşük güvenirlilikte, eğer katsayı $0,60 \leq a < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilir, eğer katsayı $0,80 \leq a < 1,00$ ise ölçek yüksek güvenirlilikte olarak değerlendirilir (İlban, 2007: 115). Bu araştırmada güvenirlilik analizi yapılmıştır. Güvenirlilik; güvenilir değil, düşük güvenilir, oldukça güvenilir ve yüksek derecede güvenilir olarak değerlendirilmektedir. Katılımcıların "stres faktörlerinin iş motivasyonuna etkisi" algılarını belirlemek amacıyla oluşturulan değişkenlerin güvenirlilik katsayısı (Cronbach Alfa) 0.8744 bulunmuştur. Elde edilen sonuç (0,87) dikkate alındığında ölçeğin yüksek güvenirlilikte olduğu görülmektedir.

4.2 Sosyo-Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Çizelge 8. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri

SOSYO-DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLER	N	%
Yaş		
24 yaş ve altı	14	8,5
25-34 yaş arası	43	26,1
35-44 yaş arası	58	35,2
45-54 yaş arası	38	23,0
55-64 yaş arası	12	7,3
65 yaş üstü	0	0
Toplam	165	100
Cinsiyet		
Kadın	48	29,1
Erkek	117	70,9
Toplam	165	100
Medeni Durum		
Evlü	80	48,5
Bekar	74	44,8
Diğer	11	6,7
Toplam	165	100
Çocuk Sayısı		
Yok	75	45,5
1	47	28,5
2	33	20,0
3	10	6,1
4 ve üzeri	0	0
Toplam	165	100
Eğitim Durumu		
İlköğretim	0	0
Ortaöğretim	5	3,0
Ön Lisans	31	18,8
Lisans	96	58,2
Lisans Üstü	33	20,0
Toplam	165	100
Mesleki Eğitim Durumu		
Lisans	24	14,5
Ön lisans	21	12,7
Bakanlık kursları	116	70,3
Diğer	4	2,4
Toplam	165	100
Meslağe Giriş Şekli		
Kendi İsteği	130	78,8
Ailemin İsteği	10	6,1
Raslantı	20	12,1
Diğer	5	3,0
Toplam	165	100
Rehberlik Lisans Dili		
İngilizce	91	55,1
Almanca	51	30,9
Fransızca	25	15,1
İtalyanca	18	10,9
Rusça	18	10,9
Diğer	49	29,6

Çizelge 8'in devamı

SOSYO-DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLER	N	%
Mesleki Deneyim		
1 Yıdan Az	7	4,2
1-4 Yıl Arası	38	23,0
5-9 Yıl	24	14,5
10-14 Yıl	35	21,2
15 Yıdan Fazla	61	37,0
Toplam	165	100
Günlük Ortalama Çalışma Saati		
8 Saatten Az	30	18,2
8-10 Saat Arası	78	47,3
10 Saatten Fazla	57	34,5
Toplam	165	100
Uzmanlaşılan Alanlar		
Yurt Dışı	37	22,4
Çocuk ve Müze	20	12,1
Flora ve Fauna	23	13,9
İs. Kültür-Sanat	90	54,5
GAP	32	19,3
Gastronomi	27	16,3
Dağ ve Doğa	34	20,6
Diğer	55	33,3
Mesleği İcra Şekli		
Asıl İş	123	74,5
Ek İş	42	25,5
Toplam	165	100
Haftada Çıkılan Tur Sayısı		
1-2	64	38,8
3-4	64	38,8
5 ve Üzeri	37	22,4
Toplam	165	100
Aylık Gelir		
1000 TL'den az	19	11,5
1000-4000TL Arası	93	56,4
4000-7 000 TL Arası	46	27,9
7 000 TL'den fazla	7	4,2
Toplam	165	100
Emeklilik Güvencesi		
SSK	86	52,1
Bağkur	31	18,8
Özel Emeklilik	17	10,3
Emekli Sandığı	10	6,1
Yok	21	12,7
Toplam	165	100

Çizelge 8'de katılımcıların sosyo-demografik özelliklerini belirtmek amacıyla veriler, frekans dağılımı yapılmıştır. Ankete katılan 165 kişiden; 48'i kadın, 117'si erkek olmak üzere toplamda % 70,9'luk oranla erkek katılımcıların bayan katılımcılara göre daha fazla oldukları görülmektedir. Daha önce yapılan pekçok araştırmada da (Batman, 2003; Çeşmeci 2003;

Hacıoğlu vd. 2007; Yıldız ve Değirmencioğlu 2008) ankete katılanların büyük çoğunluğunun erkeklerden oluğuğu görülmektedir.

Katılımcılardan, 35-44 yağ aralığının (%35.2) çoğunlukta olduğu görülmektedir. Bunu sırasıyla 25-34 yağ aralığı (%26.1), 45-54 yağ aralığı (%23.0), 24 yağ ve altı (%8.5), 55-64 yağ aralığı (% 7.3) izlemektedir. Katılımcıların çoğunluğu genç ve orta yağ rehberlerden oluğuğası daha çok yapılan arağtırmalar (Batman, 2003; Hacıoğlu vd. 2007; Yıldız ve Değirmencioğlu 2008; Yazıcıoğlu vd. 2008) tarafından desteklenmektedir.

Katılımcıların % 48.5'i evli, %44.8'i bekadır. Bu sonuç yapılan arağtırmalar (Batman, 2003; Yıldız ve Değirmencioğlu 2008; Yazıcıoğlu vd. 2008) tarafından desteklenmektedir.

% 58.2 ile katılımcıların çoğunluğuğunu lisans mezunu rehberler oluğuğurmaktadır. Bu sonuç yapılan arağtırmalar (eğuğmeci, 2003; Hacıoğlu vd. 2007; Yıldız ve Değirmencioğlu 2008) tarafından desteklenmektedir.

Ankete katılanların sahip oldukları dil oranına bakıldığında İngilizce bilen 91, Almanca bilen 51, Fransızca bilen 25 kişi, İtalyanca bilen 18, Rusça bilen 18 kişi olduğu görülmektedir. Bu dilleri sırasıyla İspanyolca, Japonca, Arapça, Flemenkçe, Hollandaca, Bulgarca, ince dilleri takip etmektedir. Bu sonuca göre İngilizce rehberlik yapan rehberlerin sayısı fazladır. Bu sonuç Hacıoğlu vd. (2007), Yıldız ve Değirmencioğlu (2008) alığuğmalarınca desteklenmektedir.

Katılımcıların % 70.3' mesleki rehberlik eğitimini Bakanlık kurslarında almığuğtır. Katılımcıların %78.8'i kendi isteği ile turist rehberi olmuğuğtur. Katılımcıların mesleki deneyimlerine bakıldığında rehberler %37 ile 15 yıldan fazla %4.2 ile bir yıldan az süre ile bu mesleği sürdürmektedirler. Hacıoğlu vd. (2007), Köroğlu vd. (2007), Yazıcıoğlu vd.'nin (2008) yaptığı alığuğmalarda ise çoğunluğuğun mesleki deneyiminin 1-4 yılları arasında olduğu görülmektedir.

Ankete katılanların çoğunluğunun İstanbul Kültür Sanat, dağ ve doğa, yurt dışı, Gap bölgesi, çocuk ve müze alanlarında alanlarında yuzmanlaştıkları görülmektedir.

Rehberlik mesleği %74.5'lik oranla rehberlerin asıl mesleğidir. %56.4 ile ayda 1-4 bin lira gelir elde etmektedir. Katılımcı rehberlerin %52.1'i SSK güvencesine sahiptir.

4.3 Ölçeğe İlişkin Ortalama Değerler ve Standart Sapmalar

Çizelge 9. Turist Rehberlerinin, Stres Faktörlerinin İş Motivasyonuna Etkilerini Algılama Durumlarına Yönelik Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

		Aritmetik Ortalama*	Standart Sapma
İŞ NİTELİKLERİ	Diğer mesleklerle göre rehberlik mesleğini daha saygı değer buluyorum.	3.7818	1.04807
	Mesleğimin tehlikeli bir meslek olduğunu düşünüyorum.	3.0000	1.28310
	İşimi yaparken çeşitli güvenlik problemleri ile karşılaşıyorum.	3.2242	1.22649
	İşim çok fazla sorumluluk gerektiriyor.	4.4303	.82065
	Çalışma saatlerim çok yoğunur.	3.9697	1.11215
	İşimi monoton buluyorum.	2.4061	1.33844
	Rehberliğin stresli bir meslek olduğunu düşünüyorum.	3.9576	1.03801
	İşim sürekli yeni şeyler öğrenmemi gerektiriyor	4.4606	.90052
TOPLAM		3.6537	1.09592
ÜCRET	Ücretimin artış oranından memnunum.	2.6727	1.26955
	Turist rehberliği taban ücreti tatmin edicidir.	3.0909	1.20880
	Aldığım ücret dışı yan gelirler (bahşiş, komisyon vb) tatmin edicidir.	3.0788	1.16863
	Acentam zaman zaman ekstra ödemeler yapar.	2.1758	1.25403
	Yaşadığım ülke koşullarına göre iyi bir ücret aldığımı düşünüyorum.	3.4667	1.02132
	Yaptığım işe göre aldığım ücretin adaletli olduğuna inanmıyorum.	3.2970	1.269844
TOPLAM		2.9636	1.19869

Çizelge 9'un devamı

		Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
BİREYSEL STRES KAYNAKLARI	Acentamın geleceği ile ilgili kaygılarım her zaman mevcuttur.	3.3515	1.28692
	Kendi geleceğim ile ilgili kaygılarım her zaman mevcuttur.	3.6667	1.15470
	Ailem kendilerine vakit ayıramadığımdan çok fazla şikayetçi oluyor.	3.4242	1.24034
	Çok fazla heyecanlıyım.	2.4485	1.44579
	Rehberlik mesleğine uygun olmadığımı düşündüğüm anlar çoktur	2.2424	1.30735
	İşimde kişiliğime ters gelen durumlarla çok karşılaşırım.	2.7818	1.23502
	Aldığım rehberlik eğitimi işimi iyi yapabilmek için kafi değildir	2.8606	1.40077
	Aldığım her turda programımı sorunsuz bitirme kaygısı vardır.	3.2545	1.31897
	Kaçak rehber probleminin çözülmemesi iş motivasyonumu olumsuz etkiler.	3.4909	1.39082
TOPLAM		3.0579	1.30896
ÖRGÜTSEL STRES KAYNAKLARI	Uzmanlaşma programlarına katıldığım halde kendimi yetersiz hissedirim.	2.3818	1.15015
	Yoğun çalışma saatleri yüzünden ailemle sorunlar yaşıyorum.	2.9212	1.20460
	Yoğun çalışma temposundan kendime vakit ayıramam.	3.2000	1.25037
	Çok fazla çalıştığımı ama aldığım ücretin buna değmediğini düşünüyorum.	2.9576	1.27045
	Özel sektörde çalıştığım için her an işsiz kalabilme korkusuyla yaşıyorum.	3.2182	1.28819
	Beraber çalıştığım acentam işime yeterince saygı göstermiyor.	2.9697	1.23182
	Acentam işim ile ilgili herhangi bir konuda karar alırken bana danışmaz.	3.1879	1.27158
	Çalıştığım kurum bana değer vermiyorsa serbest çalışmayı yeğlerim.	4.0121	1.10976
	İş motivasyonumun artmasında en çok aldığım ücret etkilidir.	3.3636	1.20513
	Acentam ben ve diğer rehberler arasında ayrımcılık yapmaktadır.	2.9818	1.21210
	İşgören fazlalığı olduğu sezonlarda işine son verilebilecek kişilerden biri olmam ihtimali beni kaygılandırır.	2.8909	1.24459
	Çalışırken karşılaştığım haksızlıklar iş motivasyonumu olumsuz etkiler.	3.5515	1.21678
	Çalıştığım kişilerle iletişimimin zayıf olması motivasyonumu olumsuz etkiler.	2.8909	1.32986
	İşim çok fazla enerjimi alır, başka şeylerle uğraşmaya gücüm kalmaz.	2.9333	1.25491

Çizelge 9'un devamı

		Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
STRES SONUÇLARI	İşimi etkileyecek kadar kendimi sağlıksız hissettiğim anlar oluyor.	2.9939	1.19193
	İş günüm sonunda kendimi tükenmiş hissediyorum.	3.2000	1.21072
	İşimden duygusal olarak soğuduğumu düşünüyorum.	2.2606	1.14176
	Sık sık uyku problemleri yaşıyorum.	2.5758	1.24524
	İş stresini aşmak için çeşitli ilaçlar almak zorunda kalırım.	2.0545	1.13296
	Sık sık mide, baş ağrısı gibi bazı fiziksel rahatsızlıklar yaşıyorum.	2.4727	1.34148
	Karşılaştığım zorluklar yüzünden mesleğimi bırakmayı düşünüyorum.	2.4061	1.30616
	İşim çok fazla derecede üzülmemeye neden oluyor.	2.3697	1.25048
	Sosyal hayatım yok denecek kadar azaldı.	2.5939	1.22423
	İş stresi sebebiyle performansım olumsuz etkileniyor.	3.0727	1.28577
TOPLAM		2.5999	1.2330
STRESLE BAŞ ETME	Sıkıntılarımı başkalarıyla paylaşarak rahatlamaya çalışırım.	3.4788	1.09092
	Sorunları aşmak için kendimi başka faaliyetlere veriririm.	3.4727	1.06819
	Kendimi telkin etmeyi inancımınla sağlamaya çalışırım.	3.2242	1.22649
	Kendimi motive etmek için olumlu şeyler düşünürüm.	3.7273	1.02030
	Stresle başa çıkamadığım durumlarda profesyonel destek alırım.	2.4667	1.14516
	Kendimi daha iyi hissetmek için alkol ya da sigara kullanırım.	2.2242	1.27524
	Çevremde ailemden başka bana destek olan kimse yoktur.	2.3758	1.21651
	Acentam karşılaştığım sorunları çözmemde bana yardımcı olmaz.	2.7091	1.17400
	Karşılaştığım zorluklar karşısında yılmıyım.	2.2182	1.15332
	Daha düzenli ve kalıcı bir iş aramayı düşünüyorum.	2.4545	1.28999
TOPLAM		2.83515	1.166012

Çizelge 9'a göre; İş Nitelikleri faktörü incelendiğinde katılımcıların; diğer mesleklere göre rehberlik mesleğini daha saygı değer buluyorum, işim çok fazla sorumluluk gerektiriyor, çalışma saatlerim çok yoğundur, rehberliğin stresli bir meslek olduğunu düşünüyorum, işim sürekli yeni şeyler öğrenmemi gerektiriyor ifadelerine katılırlarken; işimi monoton buluyorum ifadesine katılmadıkları ve mesleğimin tehlikeli bir meslek olduğunu düşünüyorum, işimi yaparken çeşitli güvenlik problemleri ile karşılaşıyorum ifadelerinde kararsız oldukları gözlenmektedir. Motivasyon unsurlarından iş nitelikleri faktörünün aritmetik ortalamasının 3.6537 olması; iş niteliklerinin rehberlerin motivasyonunun sağlanmasında önemli bir unsur olduğu görüşüne katılımcıların katıldıkları görülmektedir.

Ücret faktörü incelendiğinde; katılımcıların ücretimin artış oranından memnunum, acentam zaman zaman ekstra ödemeler yapar ifadelerine katılmazken, turist rehberliği taban ücreti tatmin edicidir, aldığım ücret dışı yan gelirler tatmin edicidir, yaşadığım ülke koşullarına göre iyi bir ücret aldığımı düşünüyorum ve yaptığım işe göre aldığım ücretin adaletli olduğuna inanmıyorum ifadelerinde kararız kaldıkları görülmektedir. Motivasyon unsurlarından ücret faktörünün aritmetik ortalamasının 2.9636 olması; rehberlerin motivasyonun sağlanmasında ücretin önemli bir motivasyon unsuru olduğu konusunda kararsız olduklarını göstermektedir.

Bireysel Stres Kaynakları faktörü incelendiğinde; çok fazla heyecanlıyım, kendi geleceğim ile kaygılarım her zaman mevcuttur ifadesine katılırken acentamın geleceği ile ilgili kaygılarım her zaman mevcuttur, ailem kendilerine vakit ayıramadığımdan çok fazla şikayetçi oluyor, aldığım her turda programımı sorunsuz bitirme kaygısı vardır, kaçak rehber probleminin çözülmemesi iş motivasyonumu olumsuz etkiliyor ifadelerinde kararsız kaldıkları ve diğer ifadelere de katılmadıkları görülmektedir. Stres sebeplerinden bireysel stres kaynakları faktörünün aritmetik ortalamasının 3.0579 olması rehberlerin bireysel stres kaynakları ile ilgili ifadelerde kararsız olduklarını göstermektedir.

Örgütsel Stres Kaynakları faktörü incelendiğinde; katılımcıların uzmanlaşma programlarına katıldığım halde kendimi yetersiz hissederim ifadesine katılmazken çalıştığım kurum bana değer vermezse serberst çalışmayı yeğlerim ifadesine katıldıkları ve diğer ifadelerde kararsız kaldıkları görülmektedir. Stres sebeplerinden örgütsel stres kaynakları faktörünün aritmetik ortalamasının 3.1043 olması; rehberlerin örgütsel stres kaynakları ile ifadelerde kararsız kaldıklarını göstermektedir.

Stres Sonuçları faktörü incelendiğinde; katılımcıların işimden duygusal olarak soğuduğumu düşünüyorum, sık sık uyku problemleri yaşıyorum, iş stresini aşmak için çeşitli ilaçlar almak zorunda kalırım, karşılaştığım zorluklar yüzünden mesleğimi bırakmayı düşünüyorum, işim çok fazla derecede üzülmemeye neden oluyor, sosyal hayatım yok denecek kadar azaldı ifadelerine katılmadıkları, iş günüm sonunda kendimi tükenmiş hissediyorum

ve iş stresi sebebiyle performansım olumsuz etkileniyor ifadelerinde kararsız kaldıkları görülmektedir. Stres sonuçları faktörünün aritmetik ortalamasının 2.5999 olması , rehberlerin stres sonuçları ile ilgili ifadelere katılmadıklarını göstermektedir.

Stresle Baş Etme faktörü incelendiğinde ise; katılımcıların, kendimi motive etmek için olumlu şeyler düşünürüm ifadesine katılırken stresle başa çıkamadığım durumlarda profesyonel destek alırım kendimi daha iyi hissetmek için alkol ya da sigara kullanırım, çevremde ailemden başka bana destek olan kimse yoktur, acentam karşılaştığım sorunları çözmemde bana yardımcı olmaz, karşılaştığım zorluklar karşısında yılgınlığa uğrarım, daha düzenli ve kalıcı bir iş aramayı düşünüyorum ifadelerine katılmadıkları ve sıkıntılarını başkalarıyla paylaşarak rahatlamaya çalışırım, sorunları aşmak için kendimi başka faaliyetlere veririm ifadelerinde ise kararsız oldukları görülmektedir. Stresle baş etme faktörünün aritmetik ortalamasının 2.8351 olması rehberlerin stres ile baş etme yöntemlerinde kararsız olduklarını göstermektedir.

Çizelge 9'a genel olarak bakıldığında Stres Faktörlerinin Turist Rehberlerinin İş Motivasyonuna Etkisini Algılama Durumlarından faktörleri şöyle sıralayabiliriz:

1. İş Nitelikleri (aritmetik ortalama; 3.6537).
2. Örgütsel Stres Kaynakları (aritmetik ortalama; 3.1043).
3. Bireysel Stres Kaynakları (aritmetik ortalama; 3.0579).
4. Ücret (aritmetik ortalama; 2.9636).
5. Stresle Baş Etme (aritmetik ortalama; 2.83515).
6. Stres Sonuçları (aritmetik ortalama; 2.5999).

4.4 T Testi Bulguları

Stres Faktörlerinin Rehberlerin İş Motivasyonuna Etkisi Algılarının bağımsız değişkenlere göre anlamlı farklılıklar içerip içermediğine dair "t" testi yapılmıştır. Bu analiz iki grup arasındaki farklılıkları incelemeye yönelik

yapılmaktadır. "Independent Samples" testine ilişkin sonuçlar her iki gruba ait varyansların eşit olup olmamasına göre yorumlanır. Her iki grubun varyanslarının eşit olma zorunluluğu yoktur. Varyansların eşit olup olmadığı "levene" testi yardımıyla yapılmaktadır. Bu nedenle test sonuçlarına öncelikle "levene" testi sonuçları incelenerek başlanılır. Buna bağlı olarak eğer varyanslar eşit ise "equal variance assumed", değil ise "unequal variance assumed" satırındaki "significance (2 tailed)" değerine bakılarak "t" testinin sonucu hakkında yargıya varılır. Varyansların eşit olup olmadığı levene testinin gösterildiği tablodan anlaşılmaktadır. Buna göre eğer çıkan değerler 0,05'ten küçük ise varyanslar eşit değil, büyük ise varyansların eşit olduğu anlaşılmaktadır. "T" testinin anlamlılık düzeyi olarak %5 anlamlılık düzeyi varsayım olarak kabul edilmiştir. Sonuçların yorumlanmasında ise hesaplanan "t" değerine karşılık gelen anlamlılık düzeyi olan "significance (2 tailed)" değerinin %5 anlamlılık düzeyi için 0,05'ten %1'lik anlamlılık düzeyi için ise 0,01'den küçük olması gerekmektedir. Değerler bu şekilde gerçekleşirse gruplar arasında anlamlı farklılıklar olduğu yargısına varılır.

Çizelge 10: Katılımcıların Cinsiyeti ile Stres Faktörlerinin Rehberlerin İş Motivasyonuna Etkisinin Algılama Durumlarını Karşılaştırmak İçin T Testi.

	Cinsiyet	N	Levene's Test		Ortalama	S	T	P
			F	Sig				
İş Nitelikleri	Bayan	48	,309	,579	29,83	4,49	1,198	,233
	Bay	116			28,93	4,34		
Ücret	Bayan	48	1,931	,167	17,25	3,98	,955	,341
	Bay	116			17,93	4,29		
Bireysel Stres Kaynakları	Bayan	48	,050	,823	28,39	6,16	1,270	,206
	Bay	116			27,06	6,11		
Örgütsel Stres Kaynakları	Bayan	48	1,178	,279	44,58	10,13	,990	,324
	Bay	116			43,00	8,89		
Stres Sonuçları	Bayan	48	13,454	,000	27,14	9,92	1,349	,179
	Bay	116			25,32	6,82		
Stresle Baş Etme	Bayan	48	,230	,632	27,75	5,31	,913	,363
	Bay	116			28,55	5,03		

Çizelgede 10'da yer alan t testi sonucuna göre; katılımcıların cinsiyeti ile katılımcıların; stres faktörlerinin rehberlerinin iş motivasyonuna etkisini algılama durumları arasında anlamlı bir fark görülmemiştir.

Çizelge 11: Katılımcıların Mesleği İcra Şekli ile Stres Faktörlerinin Rehberlerin İş Motivasyonuna Etkisinin Algılama Durumlarını Karşılaştırmak İçin T Testi

	Mesleği İcra Şekli	N	Levene's Test		Ortalama	S	T	P
			F	Sig				
İş Nitelikleri	Asıl iş Ek iş	122 42	,010	,922	29,33 28,85	4,36 4,58	,605	,546
Ücret	Asıl iş Ek iş	122 42	,004	,948	18,14 16,66	4,20 4,19	1,969	,051
Bireysel Stres Kaynakları	Asıl iş Ek iş	122 42	3,143	,078	27,46 27,52	5,80 7,26	,051	,959
Örgütsel Stres Kaynakları	Asıl iş Ek iş	122 42	,000	,997	43,51 43,04	9,00 9,97	,283	,778
Stres Sonuçları	Asıl iş Ek iş	122 42	1,949	,165	26,28 25,16	7,62 9,32	,774	,440
Stresle Baş Etme	Asıl iş Ek iş	122 42	,412	,522	28,31 28,28	5,12 5,10	,037	,970

Çizelgede 11'de yer alan t testi sonucuna göre; katılımcıların mesleği icra şekli ile katılımcıların; stres faktörlerinin rehberlerinin iş motivasyonuna etkisini algılama durumları arasında anlamlı bir fark görülmemiştir.

4.5 Varyans Analizi (Tek Yönlü Anova) Bulguları

Çizelge 12: Katılımcıların Eğitimi ile Stres Faktörlerinin Rehberlerin İş Motivasyonuna Etkisini Algılama Durumlarını Karşılaştırmak İçin Tek Yönlü Anova

	Kaynak	Kareler toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p
İş Nitelikleri	Gruplar arası	139,381	3	46,160	2,457	,065
	Gruplar içi	3043,868	161			
	Toplam	3183,248	164			
Ücret	Gruplar arası	15,024	3	5,008	,276	,843
	Gruplar içi	2921,121	161	18,144		
	Toplam	2936,145	164			
Bireysel Stres Kaynakları	Gruplar arası	7,738	3	2,579	.066	.978
	Gruplar içi	6271,437	161	38,953		
	Toplam	6279,176	164			
Örgütsel Stres Kaynakları	Gruplar arası	488,777	3	162,926	1,940	,125
	Gruplar içi	13518,217	161	83,964		
	Toplam	14006,994	164			
Stres Sonuçları	Gruplar arası	45,672	3	15,224	,231	,874
	Gruplar içi	10594,328	161	65,803		
	Toplam	10640,000	164			
Stresle Baş Etme	Gruplar arası	92,880	3	30,960	1,186	,317
	Gruplar içi	4202,732	161			
	Toplam	4295,612	164			

Çizelge 12’de; eğitim durumunun stres faktörlerinin rehberlerin iş motivasyonuna etkisinde farklılık gösterip göstermediğini anlamak amacıyla yapılan varyans analizinin (tek yönlü anova) sonucunda, anlamlı bir farkın olmadığı görülmektedir. Yani, faktörler rehberlerin eğitim durumuna bağlı olarak değişiklik göstermemektedir.

Çizelge 13: Katılımcıların Medeni Durumu ile Stres Faktörlerinin Rehberlerin İş Motivasyonuna Etkisini Algılama Durumlarını Karşılaştırmak İçin Tek Yönlü Anova

	Kaynak	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	P
İş Nitelikleri	Gruplar arası	,823	2	,412	,021	,979
	Gruplar içi	3182,425	162	19,645		
	Toplam	3183,248	164			
Ücret	Gruplar arası	23,062	2	11,531	,641	,528
	Gruplar içi	2913,083	162	17,982		
	Toplam	2936,145	164			
Bireysel Stres Kaynakları	Gruplar arası	146,683	2	73,341	1,937	,147
	Gruplar içi	6132,493	162	37,855		
	Toplam	6279,176	164			
Örgütsel Stres Kaynakları	Gruplar arası	163,126	2	81,563	,954	,387
	Gruplar içi	13843,868	162	85,456		
	Toplam	14006,994	164			
Stres Sonuçları	Gruplar arası	185,487	2	92,744	1,437	,241
	Gruplar içi	10454,513	162	64,534		
	Toplam	10640,000	164			
Stresle Baş Etme	Gruplar arası	1,647	2	,824	,031	,969
	Gruplar içi	4293,965	162	26,506		
	Toplam	4295,612	164			

Çizelge 13'de; rehberlerin medeni durumunun stres faktörlerinin rehberlerin iş motivasyonuna etkisinde farklılık gösterip göstermediğini anlamak amacıyla yapılan varyans analizinin (tek yönlü anova) sonucunda, anlamlı bir farkın olmadığı görülmektedir. Yani, faktörler rehberlerin medeni durumuna bağlı olarak değişiklik göstermemektedir.

Çizelge 14: Katılımcıların Yaş Durumu ile Stres Faktörlerinin Rehberlerin İş Motivasyonuna Etkisini Algılama Durumlarını Karşılaştırmak İçin Tek Yönlü Anova

	Kaynak	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p
İş Nitelikleri	Gruplar arası	141,676	4	35,419	1,863	,119
	Gruplar içi	3041,573	160	19,010		
	Toplam	3183,248	164			
Ücret	Gruplar arası	80,396	4	20,099	1,126	,346
	Gruplar içi	2855,750	160	17,848		
	Toplam	2936,145	164			
Bireysel Stres Kaynakları	Gruplar arası	30,387	4	7,597	,195	,941
	Gruplar içi	6248,789	160	39,055		
	Toplam	6279,176	164			
Örgütsel Stres Kaynakları	Gruplar arası	381,801	4	95,450	1,121	,349
	Gruplar içi	13625,192	160	85,157		
	Toplam	14006,994	164			
Stres Sonuçları	Gruplar arası	296,095	4	74,024	1,145	,337
	Gruplar içi	10343,905	160	64,649		
	Toplam	10640,000	164			
Stresle Baş Etme	Gruplar arası	44,012	4	11,003	,414	,798
	Gruplar içi	4251,600	160	26,572		
	Toplam	4295,612	164			

Çizelge 14'de; rehberlerin yaş durumunun stres faktörlerinin rehberlerin iş motivasyonuna etkisinde farklılık gösterip göstermediğini anlamak amacıyla yapılan varyans analizinin (tek yönlü anova) sonucunda, anlamlı bir farkın olmadığı görülmektedir. Yani, faktörler rehberlerin yaş durumuna bağlı olarak değişiklik göstermemektedir.

Çizelge 15: Katılımcıların Mesleki Deneyimi ile Stres Faktörlerinin Rehberlerin İş Motivasyonuna Etkisini Algılama Durumlarını Karşılaştırmak İçin Tek Yönlü Anova

	Kaynak	Kareler toplamı	Df	Kareler Ortalaması	F	P
İş Nitelikleri	Gruplar arası	61,088	4	15,272	,783	,538
	Gruplar içi	3122,160	160	19,514		
	Toplam	3183,248	164			
Ücret	Gruplar arası	53,342	4	13,336	,740	,566
	Gruplar içi	2882,803	160	18,018		
	Toplam	2936,145	164			
Bireysel Stres Kaynakları	Gruplar arası	168,724	4	42,181	1,104	,356
	Gruplar içi	6110,451	160	38,190		
	Toplam	6279,179	164			
Örgütsel Stres Kaynakları	Gruplar arası	709,526	4	177,381	2,134	,079
	Gruplar içi	13297,468	160	83,109		
	Toplam	14006,994	164			
Stres Sonuçları	Gruplar arası	571,121	4	142,780	2,269	,064
	Gruplar içi	10068,879	160	62,930		
	Toplam	10640,000	164			
Stresle Baş Etme	Gruplar arası	200,140	4	50,035	1,955	,104
	Gruplar içi	4095,472	160	25,597		
	Toplam	4295,612	164			

Çizelge 15'de; mesleki deneyim durumunun stres faktörlerinin rehberlerin iş motivasyonuna etkisinde farklılık gösterip göstermediğini anlamak amacıyla yapılan varyans analizinin (tek yönlü anova) sonucunda, anlamlı bir farkın olmadığı görülmektedir. Yani, faktörler rehberlerin mesleki deneyimlerine bağlı olarak değişiklik göstermemektedir.

Çizelge 16: Katılımcıların Gelir Durumu ile Stres Faktörlerinin Rehberlerin İş Motivasyonuna Etkisini Algılama Durumlarını Karşılaştırmak İçin Tek Yönlü Anova

	Kaynak	Kareler toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	P
İş Nitelikleri	Gruplar arası	70,090	3	23,363	1,208	,309
	Gruplar içi	3113,158	161	19,336		
	Toplam	3183,248	164			
Ücret	Gruplar arası	62,623	3	20,874	1,170	,323
	Gruplar içi	2873,522	161	17,848		
	Toplam	2936,145	164			
Bireysel Stres Kaynakları	Gruplar arası	76,272	3	25,424	,660	,578
	Gruplar içi	6202,903	161	38,527		
	Toplam	6279,176	164			
Örgütsel Stres Kaynakları	Gruplar arası	273,444	3	91,148	1,069	,364
	Gruplar içi	13733,550	161	85,302		
	Toplam	14006,994	164			
Stres Sonuçları	Gruplar arası	117,041	3	39,014	,597	,618
	Gruplar içi	10522,959	161	65,360		
	Toplam	10640,000	164			
Stresle Baş Etme	Gruplar arası	120,364	3	40,121	1,547	,204
	Gruplar içi	4175,248	161	25,933		
	Toplam	4295,612	164			

Çizelge 16'da, rehberlerin gelir durumunun stres faktörlerinin rehberlerin iş motivasyonuna etkisinde farklılık gösterip göstermediğini anlamak amacıyla yapılan varyans analizinin (tek yönlü anova) sonucunda, anlamlı bir farkın olmadığı görülmektedir. Yani, faktörler rehberlerin eğitim durumuna bağlı olarak değişiklik göstermemektedir.

Çizelge 17: Katılımcıların Mesleki Rehberlik Eğitimi ile Stres Faktörlerinin Rehberlerin İş Motivasyonuna Etkisini Algılama Durumlarını Karşılaştırmak İçin Tek Yönlü Anova

	Kaynak	Kareler toplamı	Df	Kareler Ortalaması	F	P
İş Nitelikleri	Gruplar arası	145,893	3	48,631	2,578	,056
	Gruplar içi	3037,356	161	18,866		
	Toplam	3183,248	164			
Ücret	Gruplar arası	38,647	3	12,882	,716	,544
	Gruplar içi	2897,498	161	17,997		
	Toplam	2936,145	164			
Bireysel Stres Kaynakları	Gruplar arası	230,122	3	76,707	2,042	,110
	Gruplar içi	6049,054	161	37,572		
	Toplam	6279,176	164			
Örgütsel Stres Kaynakları	Gruplar arası	93,923	3	31,308	,362	,780
	Gruplar içi	13913,071	161	86,417		
	Toplam	14006,994	164			
Stres Sonuçları	Gruplar arası	517,415	3	172,472	2,743	,048
	Gruplar içi	10122,585	161	62,873		
	Toplam	10640,000	164			
Stresle Baş Etme	Gruplar arası	57,743	3	19,248	,731	,535
	Gruplar içi	4237,869	161	26,322		
	Toplam	4295,612	164			

Çizelge 17'de; mesleki rehberlik eğitiminin stres faktörlerinin rehberlerin iş motivasyonuna etkisinde farklılık gösterip göstermediğini anlamak amacıyla yapılan varyans analizinin (tek yönlü anova) sonucunda, stres sonuçlarının stres faktörlerinin rehberlerin iş motivasyonuna etkisinde anlamlı bir farkın olmadığı görülmektedir. Diğer faktörler mesleki rehberlik eğitim durumuna bağlı olarak değişiklik göstermemektedir.

4.6 Korelasyon Analizi Bulguları

Korelasyon analizi; iki değişken arasındaki ilişkinin derecesini ve yönünü belirlemek amacıyla kullanılan istatistik yöntemlerden birisidir. Değişkenlerin bağımlı veya bağımsız olması dikkate alınmaz. Korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında değişen değerler alır ($-1 \leq r \leq +1$). Katsayı, ilişkinin olmadığı durumda 0, tam ve kuvvetli bir ilişki varsa 1, ters yönlü ve tam bir

ilişki varsa -1 değerini alır. Bazı durumlarda, hesaplanan korelasyon katsayısının belirli bir büyüklüğe sahip olması ya da sıfırdan farklı bir değer alması değişkenler arasında ilişki olduğunu göstermez. SPSS ile yapılan basit korelasyon analizi ile hesaplanan korelasyon katsayısının istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığı da belirli bir anlamlılık (0,01 ve 0,05 gibi) düzeyinde test edilmektedir (İpar, 2011: 258). SPSS programı geçerli olan korelasyon katsayılarının yanına (**) işareti koymaktadır.

Çizelge 18: Katılımcıların, Stres Faktörlerinin Rehberlerin İş Motivasyonuna Etkisini Algılama Durumlarının Korelasyon Matrisi

		İNİTELİK	UCRET	BİREYSK	ORGUTSK	SSONUC	SBASETME
İNİTELİK	Pearson Correlation	1	,125	,316(**)	,321(**)	,265(**)	,205(**)
	Sig. (2-tailed)	.	,109	,000	,000	,001	,008
	N	165	165	165	165	165	165
UCRET	Pearson Correlation	,125	1	,135	-,079	,111	,232(**)
	Sig. (2-tailed)	,109	.	,083	,313	,157	,003
	N	165	165	165	165	165	165
BİREYSK	Pearson Correlation	,316(**)	,135	1	,541(**)	,452(**)	,344(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,083	.	,000	,000	,000
	N	165	165	165	165	165	165
ORGUTSK	Pearson Correlation	,321(**)	-,079	,541(**)	1	,410(**)	,290(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,313	,000	.	,000	,000
	N	165	165	165	165	165	165
SSONUC	Pearson Correlation	,265(**)	,111	,452(**)	,410(**)	1	,405(**)
	Sig. (2-tailed)	,001	,157	,000	,000	.	,000
	N	165	165	165	165	165	165
SBASETME	Pearson Correlation	,205(**)	,232(**)	,344(**)	,290(**)	,405(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,008	,003	,000	,000	,000	.
	N	165	165	165	165	165	165

İNİTELİK= İŞ NİTELİĞİ, BİREYSK= BİREYSEL STRES KAYNAKLARI, ORGUTSK= ÖRGÜTSEL STRES KAYNAKLARI, SSONUC= STRES SONUÇLARI, SBASETME= STRESLE BAŞ ETME

Katılımcıların, stres faktörlerinin iş motivasyonuna etkisini algılama durumları arasındaki ilişkileri değerlendirmek amacıyla Korelasyon analizi yapılmıştır. Pearson korelasyon matrisinde Katılımcıların, stres faktörlerinin iş motivasyonuna etkisini algılama durumları arasındaki ilişkiler incelendiğinde; faktörler arasında pozitif ve anlamlı ilişki olduğu görülmektedir.

İş nitelikleri faktörü ile ilişkinin pozitif ve anlamlı olduğu faktörlerin bireysel stres kaynakları (r=316; p=.00<.01), örgütsel stres kaynakları (r=321; p=.00<.01), stres sonuçları (r=265; p=.00<.01), stresle baş etme (r=205; p=.00<.01) olduğu görülmektedir. Ücret faktörü ile stresle baş etme (r=232; p=.00<.01); bireysel stres kaynakları faktörü ile örgütsel stres kaynakları (r=541; p=.00<.01), stres sonuçları (r=452; p=.00<.01), stresle baş etme (r=344; p=.00<.01); örgütsel stres kaynakları faktörü ile stres sonuçları (r=410; p=.00<.01), stresle baş etme (r=290; p=.00<.01); stres sonuçları faktörü ile stresle baş etme (r=405; p=.00<.01) arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

İlgili literatür incelenerek ve bu zamana kadar yapılmış çalışmalar da göz önüne alınarak stres faktörlerinin rehberlerin iş yaşamına etkisi araştırılmıştır. Bu araştırma dahilinde ortaya çıkan sonuç ve önerilerden aşağıda bahsedilmiştir.

5.1 Sonuç ve Öneriler

Turist rehberleri üzerine yapılan bu araştırmanın sonucunda aşağıdaki yargıları destekleyen bulgular elde edilmiştir.

Çalışma kapsamında ankete katılan turist rehberlerinin sosyo-demografik özellikleri incelendiğinde ankete katılan 165 kişiden; 48'i kadın, 117'si erkek olmak üzere erkeklerin kadınlara (%29.1) göre daha fazla oldukları görülmektedir. Katılımcılardan, 35-44 yaş aralığının (%35.2) çoğunlukta olduğu görülmektedir. Bunu sırasıyla 25-34 yaş aralığı (%26.1), 45-54 yaş aralığı (%23.0), 24 yaş ve altı (%8.5), 55-64 yaş aralığı (%7.3) izlemektedir. Katılımcılardan 80 kişi evli, 74 kişi bekar ve 11 kişi boşanmıştır. Katılımcıların çoğunluğunun (75 kişi) çocuğu yoktur. Katılımcıların çoğunluğunu lisans mezunları oluşturmaktadır, sadece 5 kişi ortaöğretim mezunudur. Katılımcıların %70.3'ü mesleki rehberlik eğitimini Bakanlık kurslarında almıştır. Katılımcıların %78.8'i kendi isteği ile rehberlik mesleğine girmiştir. Katılımcıların mesleki deneyimlerine bakıldığında rehberler %37 ile 15 yıldan fazla %4.2 ile bir yıldan az süre ile bu mesleği sürdürmektedirler. Rehberlerin %62.4'ü rehberlik mesleğini serbest olarak yapmakta, %38.4'ü ise acenta ile beraber çalışmaktadır. Rehberlik mesleği %74.5'lik oranla rehberlerin asıl mesleğidir. Katılımcı rehberlerin çoğunluğu (93 kişi) ayda 1-4 bin lira gelir elde etmektedir. 165 rehberin 85'i SSK güvencesine sahiptir.

Araştırmadaki sosyo-demografik sonuçlara bakıldığında, katılımcılardan yola çıkarak bir genelleme yapılırsa, erkeklerin bayanlara göre çoğunlukta olduğu görülmektedir. Anket çalışmasına katılan rehberlerin çoğunluğu orta yaşlardadır, yine çalışmaya katılan rehberlerin çoğunluğu Bakanlık kurslarından mezun olarak rehber olmuştur ve kendi isteği ile bu mesleği seçmiştir. Katılımcı rehberlerin çoğunluğu 15 yıldan fazla rehberlik mesleğini yürütmektedir. Bu çalışmadan istenilen sonucu almakta önemlidir, çünkü uzun yıllar boyunca bu mesleği icra eden rehberlerin mesleki deneyimi daha fazladır, aynı zamanda uzun yıllar boyunca çalışıyor olmak çeşitli stres faktörleri sebebiyle onlarda daha çok yıpranmalara neden olabilmektedir. Bu çalışmanın güvenilirliği için mesleki tecrübesi çok olan rehberlerin katılımı önemlidir. Katılımcı rehberlerin çoğunluğu bu mesleği asıl işi olarak yerine getirmektedir. Dolayısıyla bu meslekle daha fazla yakın ilişki içerisindeyler.

Araştırmaya katılan rehberlerin çoğunluğu (91 kişi) İngilizce dilinde rehberlik yapmaktadır. Bunu Almanca ve Fransızca rehberler takip etmektedir. Katılımcıların çoğunluğu sırasıyla İstanbul, yurt dışı, dağ-doğa ve gap alanlarında uzmanlaşmışlardır. Bire bir yapılan görüşmelerde rehberler uzmanlık eğitimlerinin yetersiz olduğu görüşündedir. Belirli alanlarda uzmanlaşmak için daha kapsamlı eğitimlerin verilmesinden taraftardılar.

Katılımcıların "stres faktörlerinin iş motivasyonuna etkisi" algılarını belirlemek amacıyla oluşturulan değişkenlerin güvenilirlik katsayısı (Cronbach Alfa) 0.8744 bulunmuştur. Elde edilen sonuç dikkate alındığında ölçeğin yüksek güvenilirlikte olduğu görülmektedir

Motivasyon unsurlarından iş nitelikleri faktörünün aritmetik ortalamasının 3.6537 olması; iş niteliklerinin rehberlerin motivasyonunun sağlanmasında önemli bir unsur olduğu görüşüne katılımcıların katıldıkları görülmektedir.

Motivasyon unsurlarından ücret faktörünün aritmetik ortalamasının 2.9636 olması; rehberlerin motivasyonunun sağlanmasında ücretin önemli bir motivasyon unsuru olduğu konusunda kararsız olduklarını göstermektedir.

Stres sebeplerinden bireysel stres kaynakları faktörünün aritmetik ortalamasının 3.0579 olması rehberlerin bireysel stres kaynakları ile ilgili ifadelerde kararsız olduklarını göstermektedir.

Stres sebeplerinden örgütsel stres kaynakları faktörünün aritmetik ortalamasının 3.1043 olması; rehberlerin örgütsel stres kaynakları ile ifadelerde kararsız kaldıklarını göstermektedir.

Stres sonuçları faktörünün aritmetik ortalamasının 2.5999 olması, rehberlerin stres sonuçları ile ilgili ifadelere katılmadıklarını göstermektedir.

Stresle baş etme faktörünün aritmetik ortalamasının 2.8351 olması rehberlerin stres ile baş etme yöntemlerinde kararsız olduklarını göstermektedir.

Katılımcıların mesleği icra şekli ile katılımcıların; stres faktörlerinin rehberlerinin iş motivasyonuna etkisini algılama durumları arasında anlamlı bir fark görülmemiştir. Buna göre; kadın olan katılımcıya göre de erkek olan katılımcıya göre de anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

Çalışma saatinin stres faktörlerinin rehberlerin iş motivasyonuna etkisinde farklılık gösterip göstermediğini anlamak amacıyla yapılan varyans analizin (tek yönlü anova) sonucunda anlamlı bir farkın olmadığı görülmektedir.

Eğitim durumunun stres faktörlerinin rehberlerin iş motivasyonuna etkisinde farklılık gösterip göstermediğini anlamak amacıyla yapılan varyans analizin (tek yönlü anova) sonucunda anlamlı bir farkın olmadığı görülmektedir.

Rehberlerin medeni durumunun stres faktörlerinin rehberlerin iş motivasyonuna etkisinde farklılık gösterip göstermediğini anlamak amacıyla

yapılan varyans analizin (tek yönlü anova) sonucunda anlamlı bir farkın olmadığı görülmektedir.

Rehberlerin yaş durumunun stres faktörlerinin rehberlerin iş motivasyonuna etkisinde farklılık gösterip göstermediğini anlamak amacıyla yapılan varyans analizin (tek yönlü anova) sonucunda anlamlı bir farkın olmadığı görülmektedir.

Mesleki deneyim durumunun stres faktörlerinin rehberlerin iş motivasyonuna etkisinde farklılık gösterip göstermediğini anlamak amacıyla yapılan varyans analizin (tek yönlü anova) sonucunda anlamlı bir farkın olmadığı görülmektedir.

Rehberlerin gelir durumunun stres faktörlerinin rehberlerin iş motivasyonuna etkisinde farklılık gösterip göstermediğini anlamak amacıyla yapılan varyans analizin (tek yönlü anova) sonucunda, anlamlı bir farkın olmadığı görülmektedir.

Mesleki rehberlik eğitiminin stres faktörlerinin rehberlerin iş motivasyonuna etkisinde farklılık gösterip göstermediğini anlamak amacıyla yapılan varyans analizin (tek yönlü anova) sonucunda, stres sonuçlarının stres faktörlerinin rehberlerin iş motivasyonuna etkisinde anlamlı bir farkın olmadığı görülmektedir.

Korelasyon analizi sonuçlarına göre, *İş nitelikleri faktörü ile* ilişkinin pozitif ve anlamlı olduğu faktörlerin bireysel stres kaynakları ($r=316$; $p=.00<.01$), örgütsel stres kaynakları ($r=321$; $p=.00<.01$), stres sonuçları ($r=265$; $p=.00<.01$), stresle baş etme ($r=205$; $p=.00<.01$) olduğu görülmektedir. *Ücret faktörü ile* stresle baş etme ($r=232$; $p=.00<.01$); *bireysel stres kaynakları faktörü ile* örgütsel stres kaynakları ($r=541$; $p=.00<.01$), stres sonuçları ($r=452$; $p=.00<.01$), stresle baş etme ($r=344$; $p=.00<.01$); *örgütsel stres kaynakları faktörü ile* stres sonuçları ($r=410$; $p=.00<.01$), stresle baş etme ($r=290$; $p=.00<.01$); *stres sonuçları faktörü ile* stresle baş etme ($r=405$; $p=.00<.01$) arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

Rehberlerin, motivasyon araçlarından iş nitelikleri ile ilgili ifadelere verdikleri cevaplardan çıkan sonuç; rehberler, çok fazla sorumluluk gerektiren bir işte çalıştıklarını, çalışma saatlerinin çok yoğun olduğunu ve bu işin sürekli yeni şeyler öğrenmeleri gerektirdiğini düşünmektedirler. Rehberler, rehberlik mesleğinin stresli bir meslek olduğu konusunda hemfikirdirler.

Yapılmış çalışmalar dikkate alındığında çalışanları en çok motive eden unsur olarak ekonomik koşullar gelmektedir. Buradan hareketle çalışmada yer alan motivasyon araçlarından ücret ile ilgili ifadeler incelendiğinde rehberler, ülke koşullarına göre iyi bir gelirleri olduğunu, fakat çalışma tempoları göz önüne alındığında, aldıkları ücretin buna değmediğini düşündükleri görülmektedir. Ayrıca T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın belirlediği, acentaların rehberlere ödemesi gereken taban ücretinin artış oranından memnun olmadıkları görülmektedir.

Bireysel stres kaynakları ile ilgili ifadelerden çıkan sonuç rehberlerde, rehberlik mesleğinin geleceğinin belirsiz olmasından dolayı gelecekleri ile ilgili endişelerinin fazla olduğudur. Gelecek kaygısından sonra rehberlerde strese neden olan bir diğer faktör ise kaçak rehber probleminin çözüme kavuşturulamayıdır. Bu durum rehberleri fazlasıyla rahatsız etmektedir. Üçüncü büyük stres nedeni ise; rehber ailelerinin, kendilerine yeterince vakit ayrılamamasından gelen şikayetlerdir. Yoğun iş temposu sebebiyle rehberler, ailelerinin her zaman yanlarında olamamaktadır. Bu durum rehberler ile aileleri arasında sorunlara yol açmaktadır.

Örgütsel stres kaynaklarından rehberleri en çok etkileyen durum ise kendilerine yeterince değer verilmemesi, sorunları genellikle tek başlarına çözmek zorunda kalmaları, haksızlıklarla karşılaşmalarıdır. Rehberler, taban ücretlerinin ödenmeyişi, sosyal güvencelerinin sağlanmayışi, daha çok satış yapan rehberin tercih edilmesi gibi konularda haksızlıklarla karşılaşabilmektedirler. Diğer bir örgütsel stres kaynağı ise acentaların özel birer kuruluş olması sebebiyle rehberlerin her an işsiz kalma korkusu yaşamalarıdır. Bir diğer stres nedeni ise yoğun çalışma temposu içerisinde

yer almaktan ileri gelmektedir. İşlerinin yoğunluğu nedeniyle rehberler ailelerine ve kendilerine yeterince vakit ayıramamaktadırlar. Özel günlerde dahi tatil yapmak yerine çalışmak durumundadırlar.

Yaşadıkları iş stresinin rehberler üzerine birtakım sonuçları olabilmektedir. Günlük yoğun çalışma temposu yüzünden rehberler gün sonunda kendilerini tükenmiş hissettiklerini belirtmişlerdir. Bir diğer iş stresi sonucu olarak iş performanslarında düşüşler yaşadıklarını ayrıca zaman zaman kendilerini sağlıksız hissettiklerini belirtmişlerdir.

Rehberlerin iş stresini aşmak için en çok başvurdukları yöntemler; kendi kendini motive etmek, sıkıntılarını başkalarıyla paylaşarak rahatlamaya çalışmak, kendilerini başka faaliyetlere vererek rahatlamaya çalışmaktır. Buradan anlaşılmaktadır ki; rehberler iş yaşamında yaşadıkları stresin olumsuz etkisini gidermeyi daha çok kendi kendilerine sağlamaktadırlar. Ayrıca rehberler daha çok sağlıklı yaşamayı tercih etmektedirler. Rahatlamak için alkol ya da sigara kullanmayı tercih edenlerin sayısı oldukça düşüktür.

Sonuç olarak; rehberlerin bireysel stres kaynaklarından ziyade örgütsel nitelikli stres kaynaklarından daha çok etkilendikleri görülmektedir, ayrıca ne kadar stresli bir meslekte çalıştıklarını düşünseler de rehberlik mesleğini severek yaptıklarını dile getirmişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre rehberlerin çoğunluğu (%57'si) mesleğini bırakıp düzenli bir iş aramayı düşünmemektedir, %23'ü ise bu konuda kararsızdır.

Katılımcı rehberlerin görüşüne göre aslında rehberlik mesleği stres düzeyi yüksek bir meslek değildir. Bu meslek tamamen özveri ve sabır gerektirir. Bu özelliklere sahip kişiler turist rehberliği yaparken fazla sıkıntı yaşamamaktadır; lakin meslekte var olan sorunlar sebebiyle ve bu sorunların çözülmemesi rehberliği stresli bir hale sokmaktadır. Rehberlerin streslerinin azaltılabilmesi ve motivasyonlarının artırılabilmesi yapılması gerekenler şu şekilde olabilir:

- Rehberlerin motivasyonun sağlanmasında rol oynayan unsurlardan birisi ekonomik koşullardır. Turist rehberlerinin çoğunluğu taban ücretlerinden memnun değildir ve çoğu acenta bu ücreti rehberlere ödememektedir. Acentalar, rehberleri satış yapmaya yönlendirmektedir. Rehber taban ücretini almadığı gibi, turda satış elemanı olmaya zorlanmaktadır. Kültür ve Turizm Bakanlığı, rehber taban ücretlerinin ödenmesi için gerekli düzenlemeleri yapmalı, bu konuda denetimleri artırmalı, taban ücreti ödemeyen acentalar ile ilgili gerekli işlemler uygulanmalıdır.
- Rehberlerin motivasyonunu bozan bir diğer unsur ise kaçak rehber probleminin çözülmeşiştir. Bu konuda denetimler yetersiz kalmakta, yeterince caydırıcı bir düzenleme henüz bulunmamaktadır.
- Turlarda rehberlerin en yakın ilişkide buldukları kişiler arasında tur şoförlerinin önemi yadsınamaz. Eğer şoför rehberlere yardımcı olmak yerine zorluk çıkarıyorsa rehber daha fazla stres yaşayacaktır. Bunun için acentalar şoför seçiminde dikkatli olmalıdır.
- Rehberleri güvence altına almak için yeni yasal düzenlemeler getirilmeli, açıklıklar kapatılmalıdır. Turist rehberliğinin etkin bir görünümde olabilmesinin en önemli koşulu, sektörün yasal yönden güçlendirilmesidir. Rehberlik eğitimi de bu yasal düzenleme sonucunda olumlu anlamda etkilenecektir.
- Bakanlık, rehberlik meslek yasası çıkarmalıdır.
- Rehberler denetimleri daha sıkı tutulmalı, kaçak olarak rehberlik yapılmasının önüne geçilmelidir. Kokartlı rehberler, bu problemin bir an önce çözüme kavuşturulmasını beklemektedir..
- Rehberlerin sosyal güvencesi sağlanmalıdır. Rehberlerin sosyal güvence koşulları yeterli değildir. Bazı acentalar rehberin sosyal güvencesinin sağlanmasına dikkat ederken bazıları bu konuda hiç birşey yapmamaktadır. Rehber kendi imkanları dahilinde emekliliğini sağlamaya çalışmaktadır.
- Rehberlik eğitimi tek tipe indirilmeli, tek bir bünyede bütünleştirilmelidir. İster 4 yıllık fakülte mezunu olsun ister Bakanlık kursları olsun verilen eğitimler yetersiz kalmaktadır. Rehber sektöre atıldığında sudan

çıkmiş balık vaziyetindedir, birçok sorun yaşamaktadır. Karşılaşılan sorunlar yüzünden kimi yeni rehberler mesleğe başlar başlamaz bu meslek için uygun olmadığını düşünüp işini bırakma durumunda kalmaktadır. Bu sorunun aşılması için daha kapsamlı ve uygulamaya yönelik dersler verilmelidir. Özellikle dil konusunda rehber adayları iyi yetiştirilmelidir.

- Sadece nadir dillerde kurslar düzenlemelidir. Bir dilden çok sayıda rehber yetiştirilmesi rehber fazlalığına neden olmaktadır. Bunun için gerekli etütler yapılmalı, rehber fazlalığı olan dillerde artık kurslar açılmamalı, yetersiz kalınan dillerde rehberler yetiştirilmelidir.
- Çalışmaya katılan rehberlerin çoğunluğu uzmanlaşma eğitimlerinin kendilerini geliştirmeleri için yetersiz kaldığını belirtmektedir. Çeşitli alanlarda düzenlenen eğitimler daha kapsamlı ve pratiğe yönelik olmalıdır.
- Rehberlerin örgütsel nitelikli stres kaynaklarından daha çok etkilenmeleri sebebiyle rehberlerde strese neden olan kaynakların azaltılması ya da ortadan kaldırılması için acentalara bazı sorumluluklar düşmektedir. Örneğin; acentalar rehberlere satış yapmaları konusunda baskı yapmamalı, taban ücretleri rehberlere ödenmeli, tur programları eksiksiz ve sorunsuz şekilde hazırlanmalıdır.

KAYNAKÇA

- Adair, John. (1996) *Effective Motivation*, Great Britain: Pan Books.
- Ahipaşaoğlu, Suavi. (Aralık, 2002). *Türkiye’de Turist Rehberliği Eğitiminin Rehber Gereksinimine Uygun Olarak Planlanması*. Turizm Eğitimi Konferansı,-Workshop, T.C. Kültür Ve Turizm Bakanlığı, Turizm Eğitim Genel Müdürlüğü, Ankara
- Ahipaşaoğlu, Suavi (2001). *Turizmde Rehberlik*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Akat, İ. Budak, G. Budak, G. (1994). *İşletme Yönetimi*, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım
- Akbaş, Gülşah. (2007). *Servis Hemşirelerinin Stres Ve Motivasyon Düzeylerinin Belirlenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Akbulut, Onur. (2006). *Ege Bölgesi’ndeki Profesyonel Turist Rehberlerinin Meslek Sorunları Ve Çözüm Önerilerine Yönelik Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Akgemci, Tahir. (Mart, 2001). Örgütlerde Stres ve Yönetimi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 15 (1-2), 301-309
- Akmel, Jale. (1992). Turizm Sektöründe Stres Kavramı. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (1-2), 101-113
- Akmel, Jale. (Aralık, 1992). *Turist Rehberliğinde Üniversite Eğitimi*. Turizm Eğitimi, Konferans-Workshop Bildiriler Kitabı, Ankara. 219-223
- Aktaş, Aliye Mavili. (2001). Bir Kamu Kuruluşunun Üst Düzey Yöneticilerinin İş Stresi Ve Kişilik Özellikleri. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 56 (4), 25-42
- Altunışık, R. Coşkun, R. Bayraktaroglu, S. ve Yıldırım, E. (2004), *Sosyal Bilimlere Araştırma Yöntemleri*, Sakarya: Sakarya Kitapevi.
- Asna A. (1988) *Bankacılar İçin Halkla İlişkiler Bilgisi*. Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü Yayını, Yayın No: 221, 5. Baskı, Ankara
- Aşıkoğlu, Meral. (1996). *İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon*. İstanbul: Üniversite Kitapevi, Eko Ofset

- Avcı, N., Küçükusta, D. ve Yılmazoğlu, N. (21-24 Ekim 2009). **Kadrolu ve Sözleşmeli Olarak Çalışan İşgörenlerin İş Doyumu ve Stres Algılarındaki Farklılıklar: Konaklama İşletmeleri Uygulaması**. 10. Ulusal Turizm Kongresi'nde Sunuldu, Mersin.
- Batman, O. Yıldırğan, R. Ve Demirtaş N. (2000). **Turist Rehberliği**. Adapazarı: Değişim Yayınları.
- Başaran, İ. E. (1991). **Örgütsel Davranış**. Ankara: Gül Yayınevi.
- Bez, Y., Biçer, D. ve Yöney, H. (2010). Stres, İş Stresi Ve Sağlık İle Etkileşimleri. **Klinik Ve Deneysel Araştırmalar Dergisi**, 1 (1), 51-56
- Bingöl, D. (1997). **Personel Yönetimi**, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Birdir, Kemal. (2001). **Otel Çalışanlarını Motive Eden Faktörler: Bir Alan Araştırması ve Sonuçları**. Erciyes Üniversitesi Nevşehir Turizm İşletmeciliği ve otelcilik Yüksekokulu ve Kapadokya Turistik Otelciler ve İşletmeciler Derneği Haftasonu Semineri VII.
- Bumin, Birol Ve Şengül, Arzu. (25-27 Mayıs 2010). **İnsan Kaynaklarının Değerliliği Ve Organizasyonlarda Role Dayalı Stres Kaynakları Üzerine Bir Arştırma**. Erciyes Üniversitesi 8. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi'nde Sunuldu, Nevşehir
- Bülent Bilge, (1989), "Profesyonel Turist Rehberliği", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Büyüköztürk, Ş. Çakmak, Ebru, Akgün, Ö.E. Kradeniz, Ş ve Demirel, F. (2009). **Bilimsel Araştırma Yöntemleri**. Ankara: Pegem Akademi.
- Cam, Erdem. (2004). Çalışma Yaşamında Stres ve Kamu Kesiminde Kadın Çalışanlar. **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**, 1-12.
- Can H. ve Tecer M. (1978). **İşletme Yönetimi**. Ankara:Doğan Basım evi.
- Çiçek, D. (2005). **Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İi Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma**. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Çimrin, Hüseyin. (1995). **Turizmin ve Turist Rehberliğinin ABC'si**. Antalya: Akdeniz Kitabevi
- Değirmencioğlu, Ahmet Özdal. (1998). **Türkiye'de Turizm Rehberliği Eğitimiine Bir Yaklaşım**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara

- Değirmencioğlu, A. Özdal. (2001). *Türkiye’de Turizm Rehberliği Eğitimi Üzerine Bir Araştırma*. Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi, Yıl: 12, Güz, 189-196.
- Demircan, Mürşidin (2007), *Vergi Hukuku Açısından Profesyonel Turist Rehberliği*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Demircan, Mürşidin. (2007). *Vergi Hukuku Açısından Profesyonel Turist Rehberliği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Dinçer, Ö. ve Fidan, Y. (1996). *İşletme Yönetimi*. Dördüncü Baskı, İzmir: Beta Yayınevi.
- Doğan, Hulusi. (2005). İşgörenlerde İş Tatminiyle İlişkilendirilmiş Stres ve Prosedürel Adalet Algılamaları Analizi: Gazi Hastanesi’nde Bir Uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10 (1), 301-312
- Duman, Gülnur ve Mil, Zeynep. *Turist Rehberliği ve Eğitimi*. Adnan Menderes Üniversitesi, Didim Meslek Yüksekokulu, 1-5.
- Durna, Ufuk. (Nisan, 2006). Üniversite Öğrencilerinin Stres Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20 (1), 319-343.
- Ekinci, Hasan ve Ekinci, Süleyman. (2003). İşletmelerde Örgütsel Stres Yönetim Stratejisi Olarak Sosyal Desteğin Rolüne İlişkin Görgül Bir Araştırma. *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 27 (1), 109-120
- Ekinci, T., Yakın, V., Özkaya, O. (2008). Stres Düzeylerinin Çalışanların İş Doyumu Üzerine Etkisi: Celal Bayar Üniversitesi Çalışanları Üzerine Ampirik Bir Araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15 (1), 163-179
- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S. Z. ve Erat, S. (Ocak, 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
- Erdoğan, T., Ünsar, S., Süt, N. (2009). Stresin Çalışanlar Üzerindeki Etkileri: Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14 (2), 447-461
- Eren, Erol. (1989). *Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını.
- Eren, Erol. (1993). *Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları
- Eren, Erol. (2000), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım

- Ertürk, M. (2001). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, 3. Bası, İstanbul: Beta Yayınları
- Gök, Sibel. (2009). Çalışma Yaşamının Önemli Bir Sorunu: Örgütsel Stres. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 27 (2), 429-448.
- Güçlü, Nezehat. (2001). Stres Yönetimi. *Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21 (1), 91-109
- Güler, Z., Başpınar, N., Gürbüz, H. (2001). *İş Yaşamında Stres ve Kamu Kurumlarındaki Sekreterler Üzerine Bir Uygulama*. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları
- Gümüştekin, G.E., Öztemiz, A.B. (Temmuz-Aralık, 2004). Örgütsel Stres Yönetimi ve Uçucu Personel Üzerinde Bir Uygulama. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (23), 61-85.
- Gümüştekin, Gülten ve Gültekin, Fikret. (Nisan, Mayıs, Haziran, 2010). Stres Kaynakları İle Kariyer Yönetimi Etkileşimi: Borsa Aracı Kurum Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama. *Akademik Bakış Dergisi (Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi)*, (20), 1-21.
- Güney, S. (2000). *Davranış Bilimleri*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Şti.
- Güzel, Özlem. (2007). *Türkiye İmajının Geliştirilmesinde Profesyonel Turist Rehberlerinin Rolü (Alman Turistler Üzerine Bir Araştırma)*. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Hacıoğlu, N., Kaşlı, M., Şahin, S., Tetik, N. (2008), *Türkiye'de Turizm Eğitimi*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Hacıoğlu, N., Köroğlu, A., Köroğlu, Ö. (07-08 Eylül 2007), *Profesyonel Turist Rehberlerinin Meslekte Uzmanlaşma Eğilimlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, I. Ulusal Türkiye Turizm Kongresi'nde sunuldu, Sakarya.
- Hussein, A. T, Temizkan, S. ve Temizkan R. (2008). Turizm Alanında Öğretmenlik Eğitimi Veren Lisans Programlarında Yabancı Dil Eğitimi: Akademisyen ve Öğrencilerin Değerlendirmeleri. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 1, 201-119.
- Ildız G. (2009). *İnşaat Firmalarında Proje Müdürlerinin İş Yükü, İş Stresi, İş Tatmini ve Motivasyon İlişkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kültür Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- İncir, G. (1985) *Çalışanların Motivasyonuna Genel Bir Bakış*, M.P.M., Ankara.
- İlban, M. O. (2007). *Destinasyon Pazarlamasında Marka İmajı ve Seyahat Acentalarında Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

- İpar, M.S. (2011). *Turizmde Destinasyon Markalaşması ve İstanbul Üzerine Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir
- 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
- Kargı, Veli. (Ekim, 2009). Profesyonel Turizm Rehberlerinin Vergilendirilmesi Üzerine İnceleme. Mersin Üniversitesi, 10. Ulusal Turizm Kongresi, 1347-1357
- Kaya, Ali ve Kaya, Yasemin. (2007). Küçük ve Orta Boy İşletme Yöneticilerinin Stres Kaynaklarını Tespit Etmeye Yönelik Kayseri İlinde Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2 (23), 41-62.
- Kaya, D. ve Keskin, G. (2008). Yöneticilerin Yönetmel Stres Kaynakları ve Strese Yatkınlık Düzeyleri: Erzurum'da Bir Araştırma. *Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11 (1), 371-388
- Kaynak, Tuğray. (1990). *Organizasyonel Davranış*. İ.Ü. İşletme Fakültesi, Yayın no: 223, İstanbul
- Kırcı, Eyüp. (2010). *Motivasyona Etki Eden Faktörler: Ankara Çevik Kuvvet Örneği*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Ankara
- Klarreich, Samuel (1996). *Stressiz Çalışma Ortamı: İşinizde Duygusal ve Fiziksel Rahatlığınız İçin Pratik Bir Rehber*. (Çev. Bengi Güngör). Ankara: Öteki Yayınevi (Eserin Orjinali 1990'da Yayımlandı).
- Koç, Özcan. (2006). *Öğrenen Organizasyonlarda Motivasyonun Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya
- Koçel, T. (1999). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları
- Koçel, T. (2003). *Yöneticilik ve Motivasyon. İşletme Yöneticiliği*, İstanbul Kültür Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İstanbul.
- Koparan, C. (1997). *Güdöleme, Yönetim ve Organizasyon*. Anadolu Üniv. Yay. Eskişehir
- Kozak, M. A. (1998). Otel İşletmelerinde Stres Faktörleri. *Turizmde Seçme Makaleler*: 29, Turizm Geliştirme ve Eğitim Vakfı Yayını, İstanbul, 54-69
- Köroğlu, A. Köroğlu, Ö. Sarıoğlu, M. (Mayıs, 2007). *Türk Mutfağının Tanıtılmasında Profesyonel Turist Rehberlerinin Rolüne İlişkin*

- Ampirik Bir Çalışma.** I. Ulusal Gastronomi Sempozyumu ve Sanatsal Etkinlikler, Antalya
- Köroğlu, Özlem (21-24 Ekim 2009), **İstanbul 2010 Avrupa Kültür Başkenti Uygulamaları Kapsamında Turist Rehberliği Eğitim Programları**, 10. Ulusal Turizm Kongresi'nde Sunuldu, Mersin.
- Kuşluvan, Salih ve Çeşmeci N. (11-13 Aralık, 2002). **Türkiye'de Turist Rehberliği Eğitiminin Sorunları ve Yeniden Yapılandırılması**. Turizm Eğitimi Konferans-Workshop, Ankara, 235-242
- Kutaniş, Ö. R. (2004). Motivasyon Faktörleri: Bir Fındık İşletmesi Örneği. **Sakarya Üniversitesi İİB Dergisi**, 4(1)
- Norfolk, Donald. (1989). **İş Hayatında Stres** (Çev. Leyla Serdaroğlu). Ankara, Form Yayınları (Eserin Orjinali 1988'de Yayınlandı).
- Okutan, Mustafa Ve Tengilimoğlu, Dilaver. (2002). İş Ortamında Stres ve Stresle Başa Çıkma Yöntemleri: Bir Alan Uygulaması. **Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, 3, 15-42
- Önder, Melike. (2010). **Liderlerde Duygusal Zeka Ve Motivasyon İlişkisi ve Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı, Akara
- Örücü, Edip ve Demir, Birgül. (Haziran, 1999). Banka Çalışanlarında İş Stresi ve Muğla İli Örneği. **Muğla Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 13 (1), 59-76
- Öter, Zafer. (2007). **Seyahat Acentalarında Pazarlama Bilgi Sistemlerine Turist Rehberlerinin Katkıları: Ege Bölgesi Örneği**. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Özbay, Recep (17-19 Nisan 2008), **Turist Rehberliğinde Güncel Mesleki Sorunlar ve Belirsizlikler**, III. Balıkesir Ulusal Turizm Kongresi'nde Sunuldu, Balıkesir.
- Özbay, Recep. (Aralık, 2002). **Turist Rehberliği Eğitiminde Nereye?** Turizm Eğitimi Konferans / Workshop, T.C. Kültür Ve Turizm Bakanlığı, Ankara
- Özcan, İ., Alpar, Ö., Ciğer, A. ve Algür, S. (2010). Antalya Şehrindeki Seyahat Acentası Çalışanlarının Stres Kaynakları, Belirtileri ve Sonuçlarının Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Araştırma. **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 9 (33). 41-64
- Özdal, Değirmencioğlu, (2003), "Rehberlik Mesleğinin Dünü, Bugünü ve Meslek Yasası", **Rehber Dünyası**, Sayı:34.

- Özdevecioğlu, M., Bulut E., Tekçe, E., Çirli Y., Gemici, T., Tozal, M., Doğan Y. (2003). Kadın ve Ekek 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), 125-130.
- Özmutaf, N. M. (2006). Örgütlerde İnsan Kaynakları Ve Stres: Ampirik Bir Yaklaşım. *Ege Üniversitesi Su Ürünleri Dergisi*, 23 (1-2), 75-81.
- Öztürk H. (2002) *Hemşirelerin Motivasyon ve Performans Düzeyleri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İ.Ü. Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul,
- Öztürk, M. (1995). *Güdüleme, Ruh Sağlığı ve Bozuklukları*, Ankara
- Polat, Tülay (2001), *Seyahat İşletmelerinde Profesyonel Turist Rehberliği, Rehberlik Mesleğinin Sorunları ve Çözüm Önerileri Üzerine Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir
- Pekel, H. N. (2001). *İşletmelerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi, Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanlara Arasında Bir Örnek Olay Araştırması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta
- Rabotić, Branislav. (2008). *Tourist Guides as Cultural Heritage Interpreters: Belgrade Experience with Municipality-Sponsored Guided Walks for Local Residents*, The Proceedings Book of the International Tourism Conference'cultural and Event
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz M. (1998) *Örgütsel Psikoloji*, Bursa: Alfa Basım Yayın
- Saldamlı, Asım. (2000). Otel İşletmelerinde Stres Kaynakları ve Çalışanlar Üzerindeki Etkileri: Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (6). 288-302
- Şenatalar, F. (1978), *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*, İ.Ü. Kitabevi.
- Şerif Yenen. (2004), "Avrupa'da Turist Rehberliği Eğitimi", *Rehber Dünyası*, Sayı: 36, Ss.31.)
- Serhan Gündüz, (Aralık, 2002), *Turist Rehberliği Eğitimi ve Üniversitelerle Turizm Bakanlığı Arasındaki Koordinasyona Yönelik Bir Model Önerisi*, Turizm Eğitimi Konferansı - Workshop, T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı, Turizm Eğitim Genel Müdürlüğü, 243-255.
- Shinn, George (1997). *Motivasyonun Mucizesi*. Çev. Ulaş Kaplan, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Soykan, Füsün. (2002). *Profesyonel Turist Rehberliği Kusurlarındaki Derslerin Yeniden Değerlendirilmesi ve Türkiye'nin Turizm*

Coğrafyası Dersine Eleştirel Yaklaşım. Turizm Eğitimi Konferansı - Workshop, Turizm Bakanlığı, Turizm Eğitim Genel Müdürlüğü, Ankara, 99-105.

- Soysal, Abdullah. (2009). Farklı Sektörlerde Çalışan İşgörenlerde Örgütsel Stres Kaynakları: Kahramanmaraş ve Gaziantep'te Bir Araştırma. **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 14 (2), 333-359.
- Söylemez, Gülperi B. (2010). **İbn-i Sina Hastanesi'nde Çalışan Hemşirelerin Stres ve Motivasyon Durumları.** Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara
- Suavi Ahipaşaoğlu, (2002), **Türkiye'de Turist Rehberliği Eğitiminin Rehber Gereksinimine Uygun Olarak Planlanması,** Turizm Eğitimi Konferansı-Workshop, Turizm Bakanlığı, Turizm Eğitim Müdürlüğü, Ankara.
- Subbulaxmi, Santha. (July–September, 2002). Productivity and Stress. **Management**, 11 (3), 26-28
- Stern, Frances Meritt ve Zemie, Ron. (1992). **Stressiz Satış.** (Çev. Cüneyt Başbuğ). İstanbul, Rota Yayın Yapım Tanıtım. (Eserin Orjinali 1990'da Yayınlandı).
- Şar, Sevgi. (2005). Edremit Körfez Bölgesindeki Eczane Eczacılarının Stresle Başa Çıkma Yöntemleri. **Ankara Ecz. Fak. Dergisi**, 34 (2) 107 – 118.
- Şimşek, Levent (1995) İş Tatmini, **Verimlilik Dergisi**, Ankara: Çağın Ofset
- Tangüler, Adnan. (2002). **Profesyonel Turist Rehberliği ve Turist Rehberlerinin Seyahat Acentası Ve Müşteri İlişkileri (Kapadokya Örneği),** Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara,
- Tarhan, Nevzat. (2002). **Stresi Mutluluğa Dönüştürmek.** İstanbul: Timaş Yayınları
- Temizkan, Rahman. (2005). **Turist Rehberlerinin Türkiye İmajını Algılamaları.** Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, M.K.Ü., Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hatay
- Tetik, Nuray. (2006). **Türkiye'de Profesyonel Turist Rehberliği ve Müşterilerin Turist Rehberlerinden Beklentilerinin Analizi (Kuşadası Örneği).** Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.
- 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.

- Tuğrul, Ceylan Daş. (2000). Stres ve Depresyon. *Psikiyatri Dünyası Dergisi*, Sayı: 4, 12-17
- Turist Rehberleri Birliği. (2007). *Profesyonel Turist Rehberinin El Kitabı*. İstanbul, Turist Rehberleri Birliği
- Tümer, M. (1975). *Yönetim ve Yönetici*, İstanbul: Üçler Matbaası.
- Uğur, M. (Aralık, 2005). *Stres Kavramı ve Psikiyatrik Hastalıklar. İ. Ü. Cerrahpaşa Tıp Fakültesi Sürekli Tıp Eğitimi Etkinlikleri Medikal Açından Stres ve Çareleri Sempozyum Dizisi*, İstanbul.
- Utaş-Akhan L. (2004). *Psikiyatri Kliniğinde Çalışan Hemşirelerin Motivasyon Düzeyleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, M.Ü. Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Uzun, Serdar. (2007). *Türkiye’de Turist Rehberlerinin Mesleki Başarısını Etkileyen Faktörler: Eğitim Faktörü Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Mezuniyet Tezi, Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi, Ankara
- Yarcan, Şükrü. (Bahar, 2007). *Profesyonel Turist Rehberliğinde Mesleki Etik Üzerine Kavramsal Bir Değerlendirme, Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt 18 (1), 33-44.
- Yıldırım, S. ve Atay, L. (1997). *Türkiye’de Turizmin Gelişmesinde Turist Rehberlerinin Rolü*. Hafta Sonu Semineri Iv, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu, Nevşehir.
- Yıldırım, Selahattin. (2007). *Motivasyon ve Çalışma Yaşamında Motivasyonun Önemi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş
- Yıldırım, Sibel (2009). *İlköğretim Okullarında Yöneticilerin Sınıf Öğretmenlerini Güdüleme Davranışları ve Gerçekleşme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Ve Yönetici Görüşleri (Konya İli Örneği)*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya
- Yıldız, Sevcan ve Demirel, Utku (17-19 Nisan 2008), *Türkiye’de Profesyonel Turist Rehberliği Eğitimi Bağlamında Kültür ve Turizm Bakanlığı Kurs Programının İncelenmesi*, III. Balıkesir Ulusal Turizm Kongresi’nde sunuldu, Balıkesir
- Yılmaz, Mustafa Kemal. (2006). *Stres ve Motivasyonun, Satış Gücünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Erzurumdaki İlaç Satış Mümessilleri Üzerinde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum

Yüksel, İhsan. (2003). İş Stresi, İşe Bağlılık ve İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Analizi: Teknisyenlere Yönelik Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 17 (1-2), 213-224

İnternet Kaynakça

<http://www.turkis.org.tr/source.cms.docs/turkis.org.tr.ce/docs/file/ec109.pdf>,
Erişim Tarihi: 25.03.2011

<http://iibf.kou.edu.tr/ceko/armaganlar/tokerdereli/39.pdf>, Erişim Tarihi:
25.03.2011

<http://tumbilgiler.gen.tr/orta-yas-bunalimi-nedir/>, Erişim Tarihi: 24.03.2011

<http://www.tureb.net/genelbilgiler.asp?id=84>, Erişim Tarihi: 18.12.2010.

<http://www.tureb.net/genelbilgiler.asp?id=36>, Erişim Tarihi: 18.12.2010.

<http://www.tureb.net/detay.asp?id=822>, Erişim Tarihi: 18.12.2010

<http://web4.kariyer.net/kariyerrehberi/kariyerRehberiDetay.kariyer?arn=&sid=&prt=81&kn=172>, Erişim Tarihi: 02.06.2010

[http://www.egm.gov.tr/egitim/dergi/eskisayi/45/web/makaleler/Tarik_SAHIM.h
tm](http://www.egm.gov.tr/egitim/dergi/eskisayi/45/web/makaleler/Tarik_SAHIM.htm), Erişim Tarihi: 26.03.2011

http://www2.bayar.edu.tr/kulamyo/docs/selin_cavusoglu/motivasyon.pdf,
Erişim Tarihi: 02.02.2011

[http://www.ikademi.com/orgutsel-davranis/1602-motivasyon-kavrami-ve-
motivasyon-teorileri.html](http://www.ikademi.com/orgutsel-davranis/1602-motivasyon-kavrami-ve-motivasyon-teorileri.html), Erişim Tarihi: 02.02.2011

http://www.rehberobasi.org/forum_posts.asp?tid=1667&pn=1, Erişim Tarihi:
25.04.2011

[http://www.izro.org/index.php?option=com_content&view=article&id=84&
temid=191](http://www.izro.org/index.php?option=com_content&view=article&id=84&temid=191), Erişim Tarihi: 25.04.2011

http://rehberobasi.org/forum_posts.asp?tid=450&pid=974, Erişim Tarihi:
20.05.2011

[http://www.belgeler.com/blg/2a45/turist-rehberlerinin-rehberlik meslegine-
bakisi](http://www.belgeler.com/blg/2a45/turist-rehberlerinin-rehberlik-meslegine-bakisi), Erişim Tarihi: 21.05.2011

http://makinecim.com/bilgi_6799_turizmde-rehberlik, Erişim Tarihi:
26.05.2011

http://www.wftga.org/main.php?page=what_is_a_tourist_guide, Erişim Tarihi: 06.08.2010.

<http://www.tureb.net/tanguler/2-anabolum.doc>, Erişim Tarihi: 28.02.2010

<http://okulweb.meb.gov.tr/60/05/300591/rehberlik/.../turist%20rehberi.doc>
Erişim Tarihi: 21.05.2011

<http://tr.wikipedia.org/wiki/liderlik>, Erişim Tarihi: 08.10.2010.

<http://www.jayceeskibris.org/liderlik.htm>, Erişim Tarihi: 06.09.2010.

<http://www.eylem.com/lider/eylemlid.htm>, (internet), 06.09.2010.

http://rehberobasi.org/forum_posts.asp?tid=450&pıd=974, Erişim Tarihi: 20.05.2011

http://www.mcatürk.com/eriskin_iletisim.htm, Erişim Tarihi: 06.09.2010.

<http://www.cahilim.com/pdf/tatil/turizm-ve-rehberlik.pdf>, Erişim Tarihi: 20.05.2011
megep (meslekî eğitim ve öğretim sisteminin güçlendirilmesi projesi) konaklama ve seyahat hizmetleri, turizmde rehberlik

http://www.turizmdosyasi.com/haber_oku.asp?haber=1468, Erişim Tarihi: 09.06.2010

<http://www.feg-touristguides.com/about-feg.html>, Erişim Tarihi: 10.06.2011

<http://www.tureb.net/index.php/tureb/tureb-kimdir>, Erişim Tarihi: 10.06.2011

<http://www.aro.org.tr/hakkimizda.asp>, Erişim Tarihi: 04.02.2011

http://www.tureb.net/makaleler_detay.asp?id=411 Erişim Tarihi: 20.11.2010

<http://aregem.kulturturizm.gov.tr/genel/belgegoster.aspx?f6e10f8892433cff8560b426143b01baf1e4d6142c321486>, Erişim Tarihi: 05.05.2010

<http://www.tureb.net/index.php/turist-rehberligi/turkiyede-rehber-profil>, Erişim Tarihi: 05.05.2010

<http://aregem.kulturturizm.gov.tr/belge/1-80776/profesyonel-turist-rehberligi-kurslari.html>, Erişim Tarihi:30.05.2011

<http://aregem.kulturturizm.gov.tr/belge/1-85425/2011-yili-illere-gore-rehber-sayilari.html>, Erişim tarihi:30.05.2011

<http://aregem.kulturturizm.gov.tr/belge/1-94913/2011-yili-dillere-gore-rehber-sayilari.html>, Erişim Tarihi: 30.05.2011

EK 1



Bu anket formu, “*Stres Faktörlerinin İş Motivasyonuna Etkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Uygulama*” konulu yüksek lisans tez çalışmamla ilgilidir. Anketi oluşturan soruları cevaplamak, çok kıymetli olduğunu bildiğimiz 10-15 dakikanızı alacaktır. Araştırma sonuçlarının güvenilirliği, sorulara vereceğiniz cevapların içtenliğine ve hiçbir sorunun boş bırakılmamasına bağlıdır. Soruları cevaplandırarak yapacağınız katkılardan dolayı teşekkürü borç bilirim.

Turizm İşletmeciliği - Yüksek Lisans Öğrencisi - Gülden ŞENEL
Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Sebahattin KARAMAN

Yaşınız:

- 24 yaş ve altı 25-34 35-44 45-54
 55-64 65 yaş ve üzeri

Cinsiyetiniz:

- Kadın Erkek

Medeni Durumunuz:

- Evli Bekar Diğer

Sahip Olduğunuz Çocuk Sayısı:

- 0 1 2 3 4 ve üzeri

Eğitim Durumunuz:

- İlköğretim Ortaöğretim Ön Lisans
 Lisans Lisans Üstü

Mesleki Rehberlik Eğitimi Hangi Yolla Aldığınız:

- Lisans Ön Lisans Bakanlık Kursları
 Diğer

Mesleğe Giriş Şekliniz:

- Kendi İsteğimle Ailemin İsteğiyle
 Rastlantı Diğer

Rehberlik Lisans Diliniz:

- İngilizce Almanca Fransızca
 İtalyanca Rusça Diğer (Belirtiniz).....

Kaç Yıldır Bu Mesleği Yaptığınız:

- 1 yıldan az 1-4 yıl 5-9 yıl
 10-14 yıl 15 yıldan fazla

Günlük Ortalama Çalışma Saatiniz:

- 8 saatten az 8-10 saat arası 10 saatten fazla

Rehberlik Mesleğini İcra Etme Şekliniz:

- Asıl İş Ek İş (Asıl İşinizi Belirtiniz:.....)

Uzmanlaştığınız Alan ya da Alanlar:

- Yurt Dışı Çocuk ve Müze Flora ve Fauna
 İst. Kültür ve Sanat GAP Gastronomi
 Dağ ve Doğa Diğer.....

Haftada Çıktığınız Tur Sayısı:

- 1-2 3-4 5 ve üzeri

Aylık Geliriniz (bahşiş, komisyon vb. dahil):

- Binden az 1-4 Bin 4-7 Bin 7 Binden fazla

Emeklilik Güvenceniz:

- SSK (Acentaya bağlı) Bağkur Özel Emeklilik
 Emekli Sandığı Yok

Bu anket çalışmasında sizinle ilgili ifadeler bulunmaktadır. Soruları cevaplarken her bir cümleye ne ölçüde katıldığınızı ya da katılmadığınızı belirtiniz. Uygun bulduğunuz dereceyi sağ taraftaki kutucuktan bularak işaretleyiniz.

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	2	3	4	5

STRES FAKTÖRLERİNİN İŞ MOTİVASYONUNA ETKİSİNİN ALGILANMASI					
Diğer mesleklere göre rehberlik mesleğimi daha saygı değer buluyorum.	1	2	3	4	5
Mesleğimin tehlikeli bir meslek olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
İşimi yaparken çeşitli güvenlik problemleri ile karşılaşıyorum.	1	2	3	4	5
İşim çok fazla sorumluluk gerektiriyor.	1	2	3	4	5
Çalışma saatlerim çok yoğundur.	1	2	3	4	5
İşimi monoton buluyorum.	1	2	3	4	5
Rehberliğin stresli bir meslek olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
İşim sürekli yeni şeyler öğrenmemi gerektiriyor	1	2	3	4	5
Ücretimin artış oranından memnunum.	1	2	3	4	5
Turist rehberliği taban ücreti tatmin edicidir.	1	2	3	4	5
Aldığım ücret dışı yan gelirler (bahşis, komisyon vb) tatmin edicidir.	1	2	3	4	5
Acentam zaman zaman ekstra ödemeler yapar.	1	2	3	4	5
Yaşadığım ülke koşullarına göre iyi bir ücret aldığımı düşünüyorum.	1	2	3	4	5
Yaptığım işe göre aldığım ücretin adaletli olduğuna inanmıyorum.	1	2	3	4	5
Acentamın geleceği ile ilgili kaygılarım her zaman mevcuttur.	1	2	3	4	5
Kendi geleceğim ile ilgili kaygılarım her zaman mevcuttur.	1	2	3	4	5
Ailem kendilerine vakit ayıramadığımdan çok fazla şikayetçi oluyor.	1	2	3	4	5
Çok fazla heyecanlıyım.	1	2	3	4	5
Rehberlik mesleğine uygun olmadığını düşündüğüm anlar çoktur.	1	2	3	4	5
İşimde kişiliğime ters gelen durumlarla çok karşılaşırım.	1	2	3	4	5
Aldığım rehberlik eğitimi işimi iyi yapabilmek için kafi değildir.	1	2	3	4	5
Aldığım her turda programımı sorunsuz bitirme kaygısı vardır.	1	2	3	4	5
Kaçak rehber probleminin çözülmemesi iş motivasyonumu olumsuz etkiler.	1	2	3	4	5
Uzmanlaşma programlarına katıldığım halde kendimi yetersiz hissederim.	1	2	3	4	5
Yoğun çalışma saatleri yüzünden ailemle sorunlar yaşarım.	1	2	3	4	5
Yoğun çalışma temposundan kendime vakit ayıramam.	1	2	3	4	5
Çok fazla çalıştığımı ama aldığım ücretin buna değmediğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
Özel sektörde çalıştığım için her an işsiz kalabilme korkusuyla yaşıyorum.	1	2	3	4	5
Beraber çalıştığım acentam işime yeterince saygı göstermiyor.	1	2	3	4	5
Acentam işim ile ilgili herhangi bir konuda karar alırken bana danışmaz.	1	2	3	4	5
Çalıştığım kurum bana değer vermiyorsa serbest çalışmayı yeğlerim.	1	2	3	4	5
İş motivasyonumun artmasında en çok aldığım ücret etkilidir.	1	2	3	4	5
Acentam ben ve diğer rehberler arasında ayrımcılık yapmaktadır.	1	2	3	4	5
İşgören fazlalığı olduğu sezonlarda işine son verilebilecek kişilerden biri olmam ihtimali beni kaygılandırır.	1	2	3	4	5
Çalışırken karşılaştığım haksızlıklar iş motivasyonumu olumsuz etkiler.	1	2	3	4	5
Çalıştığım kişilerle iletişimimin zayıf olması motivasyonumu olumsuz etkiler.	1	2	3	4	5
İşim çok fazla enerjimi alır, başka şeylerle uğraşmaya gücüm kalmaz.	1	2	3	4	5

İşimi etkileyecek kadar kendimi sağlıksız hissettiğim anlar oluyor.	1	2	3	4	5
İş günüm sonunda kendimi tükenmiş hissediyorum.	1	2	3	4	5
İşimden duygusal olarak soğuduğumu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
Sık sık uyku problemleri yaşıyorum.	1	2	3	4	5
İş stresini aşmak için çeşitli ilaçlar almak zorunda kalıyorum.	1	2	3	4	5
Sık sık mide, baş ağrısı gibi bazı fiziksel rahatsızlıklar yaşıyorum.	1	2	3	4	5
Karşılaştığım zorluklar yüzünden mesleğimi bırakmayı düşünürüm.	1	2	3	4	5
İşim çok fazla derecede üzülmemi neden oluyor.	1	2	3	4	5
Sosyal hayatım yok denecek kadar azaldı.	1	2	3	4	5
İş stresi sebebiyle performansım olumsuz etkileniyor.	1	2	3	4	5
Sıkıntılarımı başkalarıyla paylaşarak rahatlamaya çalışırım.	1	2	3	4	5
Sorunları aşmak için kendimi başka faaliyetlere veririm.	1	2	3	4	5
Kendimi telkin etmeyi inancımınla sağlamaya çalışırım.	1	2	3	4	5
Kendimi motive etmek için olumlu şeyler düşünürüm.	1	2	3	4	5
Stresle başa çıkamadığım durumlarda profesyonel destek alırım.	1	2	3	4	5
Kendimi daha iyi hissetmek için alkol ya da sigara kullanırım.	1	2	3	4	5
Çevremde ailemden başka bana destek olan kimse yoktur.	1	2	3	4	5
Acentam karşılaştığım sorunları çözmemde bana yardımcı olmaz.	1	2	3	4	5
Karşılaştığım zorluklar karşısında yılmıyım.	1	2	3	4	5
Daha düzenli ve kalıcı bir iş aramayı düşünüyorum.	1	2	3	4	5
Ekleme istedikleriniz için:					

