

## Turist Rehberlerinin Davranışsal Personel Güçlendirme Algıları *Perceptions of Tourist Guides on Employee Empowerment: Behavioral Approach*

**Nuray TETİK**

Balıkesir Üniversitesi  
Turizm Fakültesi

Çağış Kampüsü, 10145 Balıkesir, Türkiye  
[ntetik80@yahoo.com](mailto:ntetik80@yahoo.com)

### Özet

Çalışmanın amacı turist rehberlerinin davranışsal personel güçlendirmeye (DPG) yönelik algılarını ortaya koymaktır. Bu amaçla seyahat acentası operasyon departmanı müdürlerinin turist rehberlerine yönelik personel güçlendirme uygulamaları rehber gözüyle ortaya konulmaya çalışılmış ve rehberlerin personel güçlendirme konusuna bakış açıları incelenmiştir. Bu çerçevede hazırlanan anket, İngilizce dilinde aktif olarak rehberlik yapan 378 rehber üzerinde uygulanmıştır. Veriler 2014-2015 yılları arasında elde edilmiş ve SPSS programı ile analiz edilmiştir. Bu doğrultuda ölçeğe “güvenilirlik analizi” ve “açıklayıcı faktör analizi” uygulanmıştır. Araştırmada yer alan bağımsız değişkenler ile ölçek maddeleri arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını analiz etmek için ise “t-testi” ve “ANOVA testi” uygulanmıştır. Ortaya çıkan bulgulara göre turist rehberleri davranışsal personel güçlendirme konusunda olumlu algıya sahiptirler. Rehberlerin belirttiğine göre operasyon müdürleri en fazla iletişim kurma, sorumluluğu kendilerine bırakma ve kişisel becerilerini işe yansıtmaya fırsat verme konularında personel güçlendirme uygulamasında bulunmaktadırlar. Başarılarının kutlanması, bilgi ve eğitim verme ve teşvik edilmeleri ise rehberlerin en az katılım gösterdikleri konular olmuştur. Bu sonuçlara ek olarak çalışmada DPG'nin rehberlerin cinsiyetleri, yaşları ve çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre bay rehberler bayan rehberlere göre kendilerini daha çok güçlendirilmiş hissetmektedirler. Rehberlerin yaşları ve çalışma süreleri arttıkça da daha fazla güçlendirilmiş hissettikleri ortaya çıkan bir diğer bulgu olmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Personel Güçlendirme, Turist Rehberi, Turizm.

### Abstract

*The aim of this study is to determine the perceptions of tourist guides on employee empowerment in the context of behavioral approach. Employee empowerment practises of travel agency operation department managers were tried to determine in the view of tourist guides. In this frame, a questionnaire was developed and applied to*

*tourist guides who worked as a guide actively in the English language. Data, obtained between 2014 and 2015, was analyzed by using the SPSS statistical program. In this frame reliability analysis and factor analysis were used. Also independent samples t test and ANOVA test were used in order to determine whether there was a significant differences between independent variables and scale items. According to the results tourist guides had positive perceptions about employee empowerment practices. Operation managers were mostly applied employee empowerment about communication, giving responsibility and applying personal capabilities to work. Congratulating successes, giving knowledge and education and encouraging had the lowest mean scores according to tourist guides. In addition, it was determined in the study that there was a significant difference between genders, ages and working years in terms of employee empowerment. Considering this result male guides felt more empowered than female guides. Also, it was determined that the more years they work the more they feel empowered.*

**Key Words:** *Employee Empowerment, Tourist Guide, Tourism*

## **Giriş**

Günümüzde işletmeler rekabet avantajı elde etmek, verimliliği arttırmak ve müşteri memnuniyeti sağlamak için kaliteli hizmet sunmayı ve müşteri beklentilerini en üst seviyede karşılamayı hedeflemektedirler. İşletmelerin bu hedeflere ulaşmasında çalışanın önemi diğer bir deyişle insan kaynaklarının önemi ortaya çıkmaktadır. Bu durum bir hizmet sektörü olan, dolayısıyla "insan" faktörü ön planda olan turizm sektöründe daha da önem kazanmaktadır. Nitekim turistlerin istek ve şikayetlerine anında cevap verme, onların beklentileri doğrultusunda kaliteli hizmet sunma ve sadık müşteri profili oluşturma noktasında işini iyi bilen ve uygulayan çalışanların etkisi büyüktür. Bu nedenle işletmeler çalışanları temel alan yaklaşımları benimsemek durumundadırlar. Bu noktada yaptığı işi sahiplenen, örgüt kültürü çerçevesinde inisiyatifini kullanarak işi ile ilgili kararları alıp uygulayabilen, yenilikçiliğin ve yaratıcılığın ön planda olduğu, zaman, enerji ve emek tasarrufu sağlayan bir yaklaşım olan "personel güçlendirme" uygulamalarına duyulan ihtiyaç ortaya çıkmaktadır.

Bu kavram özellikle turist rehberleri için büyük önem arz etmektedir. Çünkü turist rehberleri; özellikle turistler ile karşılıklı iletişim ve etkileşimde bulunan, sorunlarının çözümünde onlara yardımcı olan ve en önemlisi onların beklentilerine en iyi şekilde cevap vererek tatmin sağlayan kişiler olarak görülmektedir. Bu nedendir ki güçlendirilmiş rehberlere olan ihtiyaç her geçen gün daha da artmaktadır.

Buradan hareketle yapılan bu çalışmada turist rehberlerinin personel güçlendirmeye yönelik algıları ortaya konulmaya çalışılmıştır. Seyahat acentası operasyon departmanı müdürlerinin turist rehberlerine yönelik davranışsal personel güçlendirme uygulamaları rehber gözüyle ele alınmıştır.

## **1. Kavramsal Çerçeve**

### **1.1. Personel Güçlendirme Kavramı**

"Empowerment" sözcüğünün Türkçe karşılığı olarak ele alınan "Güçlendirme" ya da "Personel Güçlendirme" (Arda, 2006, s. 10; Aksoy, 2007, s. 115; Işın, 2009, s. 12) hem davranışsal (organizasyonel) boyutta, hem de bilişsel (psikolojik, motivasyonel) boyutta ele alınmakta olup, farklı tanım ve yaklaşımlara sahiptir (Appelbaum, Hebert ve

Leroux, 1999, s. 233; Bolat, vd., 2009, s. 309; Chang ve Liu, 2008, s. 1444; Cunningham, Hyman ve Baldry, 1996, s. 144; Erstad, 1997, s. 325; Field, 1997, s. 149; Işın, 2009, s. 16; Ro ve Chen, 2011, s. 422; Tolay, Sürgevil ve Topoyan, 2012, s. 450).

Davranışsal yaklaşım (Appelbaum, Hebert ve Leroux 1999; Bowen ve Lawler, 1992; Brymer, 1991; Cunningham, Hyman ve Baldry, 1996; Erstad, 1997; Field, 1997; Hales ve Klidas, 1998; Honold, 1997; Moore, Hopkins ve Hopkins, 1998) personeli güçlendirme konusunda üst yönetime düşen görev ve sorumlulukların neler olduğunu ve yönetimin ne yapması gerektiğini açıklamaya çalışırken, aynı zamanda güçlendirmeyi engelleyen sınırlamaların nasıl ortadan kaldırılabileceğini de açıklamaya çalışır (Bolat, vd., 2009, s. 309; Özbek, 2008, s. 6).

Personel güçlendirmeyi bilişsel boyutta ele alan yazarlar (Conger ve Kanungo, 1988; Brown, Cron ve Leigh, 1993; Menon, 2001; Spreitzer, 1995; Spreitzer, Janasz ve Quinn, 1999; Thomas ve Velthouse, 1990; Zimmerman, 1995) ise, güçlendirmeyi psikolojik bir olay olarak görmekte; işgörenlerin işlerine ve işletmedeki rollerine karşı davranışları ve algıları üzerine odaklanmaktadır (Chang ve Liu, 2008, s. 1443; Özbek, 2008, s. 6). Aynı zamanda güçlendirmenin temelde bireylerin algılamaları ile ilgili olduğunu ve üst yönetimin güçlendirmeye yönelik davranışlarının tek başına yeterli olmadığını belirtmektedirler (Bolat, vd., 2009, s. 309).

Diğer bir ifade ile personel güçlendirme; davranışsal anlamda yöneticinin sahip olduğu güç ve kontrolü göreceli olarak daha az gücü olan kişilere devretmesi anlamına gelirken (Cunningham, Hyman ve Baldry, 1996, s. 144); psikolojik açıdan bakıldığında ise çalışanın işe bağlılığını sağlayan, işe ve işyerine dair güçlendirmeye yönelik psikolojik bir yatırım olarak değerlendirilmektedir (Aksoy, 2007, s. 115; Spreitzer, 1995, s. 1443).

Farklı boyutlarda ele alınıp farklı tanımlamalar yapılırsa da en genel anlamda personel güçlendirme; "çalışanların üstlerinin herhangi bir onayına ihtiyaç duymadan karar aldıkları ve bu kararları uygulayabilmek için gerekli olan eğitim, kaynak, bilgi ve ödül imkanlarının kendilerine sunulduğu bir ortam içerisinde kararların sorumluluğunu bizzat üstlendikleri uygulamalar" olarak ifade edilebilir.

Personel güçlendirme kavramı incelendiğinde işletme yönetiminde çok tartışılan yönetime katılma, yetki devri, motivasyon ve iş zenginleştirme kavramlarının birer uzantısı olarak görülebilir. Güçlendirmenin bunlardan farkı, hem daha geniş bir anlam taşıması hem de diğerleri kadar kolay olmamasıdır (Akçakaya, 2010, s. 150; Aksoy, 2007, s. 121; Arda, 2006, s. 11; Yüksel ve Erkutlu, 2003, s. 132).

Personel güçlendirmenin, bu çalışmanın da temelini oluşturan davranışsal boyutu Erstad (1997) tarafından ele alınmış ve yazar güçlendirmenin işgörelere işleriyle ilgili kararları vermelerini sağlayacak imkanların sunulması ya da onlara kendi faaliyetlerinin sorumluluğunu üstlenebilecekleri bir ortamın sağlanması olduğunu vurgulamıştır. Örneğin, alt kademe işgörelere daha fazla seçme serbestisi tanınarak onların pozisyon güçleri arttırılabilir, bunun yanında işgörelere uzmanlık güçlerinin arttırılabilmesi için ise eğitim ve geliştirme yoluna başvurulabilir, işgörelere örgüt içindeki veya dışındaki araç ve kaynaklara daha rahat ulaşabilme imkanı sağlanarak onların kaynak güçleri arttırılabilir ve en son olarak da işgörelere kendine olan güveni arttırılarak personel güçlendirme gerçekleştirilebilir (Işın, 2009, s. 17).

Bowen ve Lawler (1992, s. 33) davranışsal personel güçlendirmenin bilgi, ödül, enformasyon ve gücün astlarla paylaşılması olarak dört girdisinden söz etmektedirler. Benzer şekilde Fisher (1993), personeli güçlendirme açısından yetki, kaynaklar ve enformasyon olmak üzere üç unsurun önemli olduğunu belirtmektedir (Moore, Hopkins ve Hopkins, 1998, s. 134). Davranışsal personel güçlendirmenin öncülerinden olan Kanter'e (1993) göre ise davranışsal personel güçlendirme bilgi, kaynaklar, destek ve fırsatlar unsurlarından oluşmaktadır (O'Brien, 2010, s. 6; Pelit, 2011, s. 211; Tolay, Sürgevil ve Topoyan, 2012, s. 450). Yazara göre, çalışanlar işlerinde başarılı olabilmek için örgüt ile ilgili her türlü "bilgiye" ulaşabilmeli; zaman, araç-gereç ve maddi konularda işleri için gerekli "kaynaklara" ulaşabilmeli; onlara rehberlik, yol göstericilik ve geribildirim açılarından "destek" verilmeli; eğitimleri ve kendilerini geliştirmeleri için "fırsatlar" sunulmalıdır (O'Brien, 2010, s. 6).

Personel güçlendirme, çalışanların kendi faaliyet alanlarında bir başkasının onayını almadan karar verme yetkisi veren bir anlayıştır. Burada önemli olan nokta, çalışana inisiyatif hakkı ve yetki ile birlikte kaynakları kullanma hakkının da veriliyor olmasıdır (Arda, 2006, s. 11). Ancak güçlendirme herkesin her istediğini yapması olarak anlaşılmalıdır (Akçakaya, 2010, s. 148; Çalışkan, 2006, s. 30). Burada amaç, karara en yakın ve uygun bilgiye sahip olan kişinin karar vermesidir. Buradaki anahtar şudur: Hiç kimse işin nasıl geliştirileceğini, işi her gün fiilen yapan kişiden daha iyi bilemez (Çalışkan, 2006, s. 30).

Personeli güçlendirmenin çalışanlar, yöneticiler ve örgüt açısından pek çok yararı bulunmaktadır (Akçakaya, 2010, s. 150; Chow, vd., 2006, s. 483; Çalışkan, 2006, s. 43; Çuhadar, 2005, s. 3; Doğan, 2003, s. 109; Fragoso, 2000, s. 31; Khan, vd., 2011, s. 558; Pelit, 2011, s. 212; Şahin, 2007, s. 20; Timmerman ve Lytle, 2007, s. 274). Güçlendirme sayesinde çalışanlar daha üretken, pozitif, işlerine ve örgütlerine daha bağlı olurlar ve kendilerine olan güvenleri artar. Buna paralel olarak kendilerini inisiyatif sahibi, yerinde karar alabilen ve kontrolü eline alabilen bireyler olarak hissederek. İş ve rol tanımları ile ilgili stres ve kaygıları azalır ve dolayısıyla iş tatminleri artar. Yaptıkları işi en iyi bilen kişiler olarak kendi yetenek ve yaratıcılıklarını işlerine yansıtma imkanı elde ederler ve enerjilerini üstlendikleri hedefe harcadıklarından aktif bir sorun çözücü haline gelirler.

Çalışanların güçlendirilmesi müşteriler açısından da önem arz etmektedir. Nitekim güçlendirilmiş çalışanlar sayesinde müşteri ihtiyaçlarına en kısa sürede cevap verecek ve onların ihtiyaçlarını en kısa sürede karşılayabilecek bir ortam sağlanmış olur. Buna bağlı olarak müşteri memnuniyeti ve sadakati artar. Memnun müşteri sayesinde işletmenin ağızdan ağza reklamı yapılmış olur. Aynı zamanda hizmetten memnun olmayan müşterilere ve şikayetlere hızlı cevap verilir ve müşteri kaybı en aza indirgenebilir.

Yöneticiler açısından ele alındığında yöneticiler rutin işlerin yükünden kurtulurlar. İdari ve yönetim görevlerine daha az zaman harcayarak, iş planlama ve çalışanları geliştirme gibi katma değeri yüksek stratejik faaliyetlere için daha fazla zaman ayırabilirler. Aynı zamanda kariyerlerinde ilerlemeleri de kolaylaşır.

Personel güçlendirmenin örgüt açısından da katkıları bulunmaktadır. Güçlendirme sayesinde örgüt içinde meydana gelebilecek çatışmalar azaltılır, iletişim gelişir ve güven oluşur. Çalışanlar birbirleriyle uyum halinde, takım ruhu içerisinde çalışırlar. Dolayısıyla daha hızlı ve etkin kararlar üretilir. Bunun sonucunda rekabet

avantajı doğar ve maliyet tasarrufu sağlanır. Aynı zamanda öğrenen organizasyon olma yolundaki adım atılmış olur.

Yukarıda ifade edilen yararları elde edebilmek ve personel güçlendirmede başarıya ulaşabilmek için; örgüt bilgilerinin çalışanlar ile paylaşılması, onlara eğitim imkanının sunulması, çalışanların işletme kaynaklarına ulaşmalarının sağlanması, performansı yüksek olan çalışanın ödüllendirilmesi ve teşvik edilmesi, sorumluluk ve aidiyet duygularını artırmak için onlara yetki ve sorumluluk verilmesi ve onların yaratıcılıklarından ve yeteneklerinden faydalanılması temel koşullar arasında sayılmaktadır (Appelbaum, Hebert ve Leroux, 1999, s. 241; Conger ve Kanungo, 1988, s. 477; Cunningham, Hyman ve Baldry, 1996, s. 146; Rayburn ve Rayburn, 1999, s. 1; Ro ve Chen, 2011, s. 422; Sarialtın ve Yılmaz, 2007, s. 5; Spreitzer, 1995, s. 1446; Yüksel ve Erkuşlu, 2003, s. 138). Eğer sayılan bu koşullar tam anlamıyla gerçekleştirilirse bir işletmede gerçek anlamda personel güçlendirme olgusundan söz edilebilir.

## 1.2. Turizm Sektöründe Personel Güçlendirme

Güçlendirme özellikle turizm sektöründe uygulanabilir bir yaklaşımdır (Timmerman ve Lytle, 2007, s. 274). Brymer'in (1991) belirttiğine göre güçlendirme, otel işletmelerinde kaliteli müşteri hizmeti sağlamada, müşterilerin problemlerine anında çözüm bulmada ve geri dönüşte hem müşterilerine hem de çalışanlarına karşı işletmenin etkinliğini arttırmada anahtar bileşenlerden birini oluşturmaktadır.

Turizm, hizmetlerin kimi zaman gecikmeli karşılandığı, farklı ihtiyaç ve taleplere sahip müşterilerin olduğu, diğer müşterilerin davranışlarının bile kişinin memnuniyetini olumsuz yönde etkileyebildiği bir sektördür. Bu gibi durumlarda turizm çalışanı eğer yeterli düzeyde güçlendirilmişse, müşterilerinin problemlerine kesin çözüm bulabilir ve memnuniyetsizliklerini ortadan kaldıracaktır (Timmerman ve Lytle, 2007, s. 274).

Sıradan politikalar ve prosedürler her zaman müşteriye memnun etmeyebilir. Bazen önbüro çalışanı hem müşteriye hem de işletmeye yarar sağlayacak anlık kararlar alma ayrıcalığına da sahip olmalıdır (Timmerman ve Lytle, 2007, s. 274). Örneğin; uçağı 15 dakika içinde kalkacak olan ve bir sorun yaşayan müşteriye “bu bizim kurallarımıza aykırı” veya “amirime sormak zorundayım” şeklinde bir cevap vermek, ya da daha yüksek bir otoriteye başvurmak yararlı olmayacaktır. Hizmet sektöründe çalışanlar çoğu kez güçlendirilmek yerine “maalesef bu kuralı ben koymadım” veya “patronuma sormalıyım ama bugün onu hiç görmedim, acaba nerede?”, “bu benim hatam değil” gibi ifadeler kullanmaktadırlar. Bu da, müşterinin son derece kızmasına ve bir daha o işletmeye gelmemesine neden olmaktadır. Oysa çalışana “işinin sahibi olduğu” hissettirilirse, hem işine karşı sorumluluk duyacak, hem de işini daha anlamlı bularak zevkle yapacaktır (Doğan, 2006, s. 176).

Lashley (1995, s. 28) konuyla ilgili olarak konaklama işletmelerinde güçlendirme uygulamalarının yararlarını ve eğer güçlendirme olmazsa bu durumun yarattığı sonuçları Tablo 1'deki gibi listelemiştir.

**Tablo 1. Konaklama İşletmelerinde Güçlendirme ve Güçlendirmemenin Sonuçları**

Güçlendirmenin Yararları	Güçlendirmemenin Yarattığı Sorunlar
Daha sorumlu hizmet	İhtiyaçları karşılama konusunda sınırlı yetki
Şikayetlerin hemen çözülmesi	Şikayetlerin üst düzey yönetici yoluyla yavaş çözülmesi
Yüksek müşteri memnuniyeti	Yeni müşteriler elde etmek için yüksek maliyetler
Motivasyonu yüksek çalışan	Düşük moral ve motivasyonlu çalışan
Stabil işgören	Yüksek işgücü devri
Yüksek verimlilik	Düşük verimlilik
Düşük işgören maliyeti	Düşük ücret fakat yüksek işgören maliyeti
Yüksek kalite	Düşük kalite
Yüksek kazanç	Düşük kazanç

Aşağıda turizm sektörü ile ilgili olarak işletmeler tarafından gerçekleştirilen güçlendirme uygulamalarından örnekler sunulmaktadır:

İsviçre Radisson Otellerinin odalarında "Bahane Yok" başlığı altında odalarda mükemmel düzeyde çalışması gereken ya da eğer bozursa bir saat içerisinde tamir edilmesi gereken 12 özelliğin yazılı olduğu broşürler bulunmaktadır. Eğer problem çözülmezse müşteri başka bir odaya alınmaktadır. Başka boş oda yoksa müşteriden oda ücreti alınmamaktadır. Müşteriler ve çalışanlar nelerin garanti altında olduğunu ve nasıl davranılması gerektiğini bilmektedirler (Erstad, 2006, s. 176).

Glasgow Marriott Oteli güçlendirmenin avantaj ve dezavantajlarının da belirtildiği işgören anketi kullanmış, anket sonucunda çalışanlarının güçlendirme uygulamasına karşı olumlu yaklaşım sergilediklerini ortaya koymuştur. Yüksek iş tatmini, kaliteli müşteri hizmetleri, daha hızlı karar alma ve personel gelişimi personel güçlendirmenin çalışanlar tarafından olumlu görülen yönleri olmuştur. İletişim zorlukları, net olmayan iş uygulamaları, çalışanlar üzerindeki ağır baskı ve aralarındaki rekabet artışı ise çalışanlar tarafından olumsuz görülen yönler olmuştur (Erstad, 2006, s. 176).

Kanada'da Britanya Kolombiyası Eyaletinin Richmond şehrinde yer alan, Delta Airport Inn'de eğer müşteriler, otel tarafından garanti edilen kat hizmetleri departmanı ile ilgili herhangi bir sorun yaşarlarsa önbüro çalışanları müşterilere ücretsiz geceleme imkanı sunabilmektedirler (Fragoso, 2000, s. 33).

Hampton Inn Oteli müşterilerine yüzde yüz memnuniyet garantisi sunmakta ve eğer tamamen memnun olmayan müşteri olursa ücretsiz konaklama imkanı sunmaktadır. Bu noktada çalışanlar ise bu garantiyi tam memnuniyet sağlamak için genel yöneticiden izin almaksızın bir araç olarak kullanabilmekte ve bunun için de her aşamada güçlendirilmektedirler. Buna ek olarak çalışanlar sözü edilen memnuniyet garantisinin uygulanması konusunda da yoğun bir eğitime tabi tutulmaktadır. Otel, güçlendirme sayesinde yaklaşık 7000 çalışanı arasında sahiplik duygusunun ve iş tatmininin arttığını belirtmiştir (Bowen ve Lawler, 1994, s. 9).

Southwest Havayolu Şirketinde çalışanlar müşteriye yardımcı olabilmek için pek çok değişiklik yapma yetkisine sahiptirler. Örneğin; uçakta ön taraftaki oturma yerlerini

boş bırakabilirler, yer ayırmazlar; önce gelen ve oturmak isteyen kişiler oraya oturabilirler (Seçgin, 2007, s. 50).

United Airlines Inc.'da müşteri ilişkileri sorumluları müşteri ile ilk iletişim kurdukları anda mümkün olduğu müddetçe şikayetlerine çözüm bulmak zorundadırlar. Örneğin, olumsuz bir durumla karşılaşıldığında çalışanlar müşterilere seyahat çekleri, yemek fişleri, otel ve transfer çekleri verebilmekte, ücret ödemesi gerçekleştirilebilmektedir (Fragoso, 2000, s. 33).

McDonalds, personel güçlendirmeyi uygulayan işletmelerden biridir ve personele bazı yetkiler verilmiştir. Örneğin; bir yiyecek soğuksa anında müşterinin istediği gibi ısıtılır. Eğer müşteri gene de şikayet ediyorsa, bir yönetici müşteriye önem verdiğini gösterircesine ona yardımcı olmaya çalışır (Seçgin, 2007, s. 50).

Belirtilen bu işletmelerin dışında İskandinav Havayolları, U.S. Air, Ritz Carlton Otelleri, Accor Group, Scott's Otelleri, Hilton Otelleri, Harvester Restoranları ve Enterprise Araç Kiralama Şirketi gibi pek çok turizm işletmesinde personel güçlendirme uygulaması bulunmaktadır (Bowen ve Lawler, 1994, s. 9; Fragoso, 2000, s. 33; Lashley, 1996, s. 28; Tsaur, Chang ve Wu, 2004, s. 438).

Yukarıdaki örneklerde de görüldüğü gibi turizm sektöründe güçlendirme konusu ile ilgili çalışmalar genellikle konaklama işletmeleri (Brymer, 1991; Lashley, 1995; Lashley, 1996; Hales ve Klidas, 1998; Hocutt ve Stone, 1998; Klidas, 2002; Melhem, 2004; Tsaur, Chang ve Wu, 2004; Zencir, 2004; Chow, vd., 2006; Timmerman ve Lytle, 2007; Güzel, Aydın Tükeltürk ve Özkul, 2008; Ayupp ve Chong, 2010; Fock, vd., 2011; Humborstad ve Perry, 2011; Pelit ve Öztürk, 2011; Pelit, 2011; Ro ve Chen, 2011; Chiang ve Hsieh, 2012; Karatepe, 2013) üzerinde yoğunlaşmıştır.

Seyahat acentası çalışanları ile ilgili özellikle de turist rehberlerinin güçlendirilmesi ile ilgili herhangi bir çalışmaya rastlanmaması bu çalışmanın önemini ortaya koymaktadır.

## **2. Yöntem**

### **2.1. Araştırmanın Amacı**

Araştırmanın amacı, turist rehberlerinin davranışsal personel güçlendirmeye (DPG) yönelik algılarını ortaya koymaktır. Buradan hareketle yapılan çalışmada seyahat acentası operasyon departmanı müdürlerinin turist rehberlerine yönelik personel güçlendirme uygulamaları rehber gözüyle ortaya konulmaya çalışılmıştır.

### **2.2. Veri Toplama Yöntemi**

Belirlenen amaç doğrultusunda yapılan çalışmada veri toplama tekniği olarak anket tercih edilmiştir. Hazırlanan anket 2 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde ankete katılan rehberlerin sosyo-demografik özelliklerine yer verilmiştir. İkinci bölümde ise DPG ile ilgili 21 ifade belirlenmiştir. İfadeler bu alanda daha önce yapılmış çalışmalar (Arda, 2006; Pelit, 2008; Şahin, 2007; Zencir, 2004) temel alınarak oluşturulmuştur. Bu ifadelerin değerlendirilmesinde "1: Hiçbir Zaman" ile "5: Her Zaman" aralığında "5'li Likert Ölçeği" kullanılmıştır.

### **2.3. Evren ve Örneklem**

Araştırma, Türkiye'de Kültür ve Turizm Bakanlığı'ndan onaylı Turist Rehberliği Ruhsatnamesi ve Rehber Odaları tarafından verilen Çalışma Kartı'na sahip İngilizce

dilinde aktif rehberlik yapan katılımcılar üzerinde gerçekleştirilmiştir. 2013 yılı verilerine göre Türkiye genelinde 5.626'sı aktif (eylemlı), 1.966'sı pasif (eylemsiz) olmak üzere toplam 7.592 İngilizce rehber bulunmaktadır. Tablo 2'de Türkiye'de çalışan rehberlerin dillere göre sayıları verilmiştir.

**Tablo 2. Türkiye'de Dillere Göre Turist Rehberi Sayıları (2013)**

Dil	Aktif	Pasif	Memur	Toplam	Yüzde
İngilizce	5.626	1.966	478	7.592	46,2
Almanca	1.616	928	135	2.544	15,5
Fransızca	1.088	683	112	1.771	10,8
Rusça	618	101	32	719	4,4
İtalyanca	528	186	30	714	4,3
İspanyolca	603	93	22	696	4,2
Japonca	543	113	19	656	4,0
Arapça	205	81	34	286	1,7
Bulgarca	222	60	17	282	1,7
Hollandaca	227	45	5	272	1,7
<b>TOPLAM</b>	<b>11.276</b>	<b>4.256</b>	<b>884</b>	<b>15.532</b>	<b>94,5</b>
Diğer*	761	146	22	907	5,5
<b>GENEL TOPLAM</b>	<b>12.037</b>	<b>4.402</b>	<b>906</b>	<b>16.439</b>	<b>100,0</b>

\* Portekizce, Yunanca, Çince, Sırpça, Lehçe, İsveççe, Farsça, Korece, İbranice, Hırvatça, Norveççe, Macarca, Romence, Urduca, Danimarkaca, Ermenice, Fince, Makedonca, Boşnakça, Hintçe, Çekçe, Slovakça, İskandinavca, Arnavutça, İzlandaca, Malayca, Gürcüce

**Kaynak:** rehberlik@kulturturizm.gov.tr. (Bilgi edinme kanunu kapsamında talep edilen isteğe istinaden gönderilen 01.10.2013 tarih ve 828670 sayılı e-posta).

Çalışmada belirtilmesi gereken bir diğer konu, çalışmanın örnekleminin sadece bir seyahat acentasına bağlı çalışan rehberleri değil, serbest çalışanları da kapsamıdır. Bu kesimin de örnekleme dahil edilmesinin nedeni, bir seyahat acentasına bağlı çalışmasalar dahi acentanın yönetimi altında ve operasyon müdürünün belirlediği program çerçevesinde turlara katılım göstermeleridir. Buna bağlı olarak rehberlerden, en fazla çalıştıkları ve en iyi bildikleri acentaları dikkate almaları istenmiştir.

Yukarıda ifade edilen evren büyüklüğüne (5.626) göre kabul edilebilir örneklem sayısının en az 361 olması gerektiği tespit edilmiştir (Altunışık, vd., 2004, s.135). Hazırlanan anket formu evren ve örneklem sayısı dikkate alınarak 2014 yılı Ekim ayı ile 2015 yılı Mart ayı arasında 750 İngilizce turist rehberine e-mail ve sosyal paylaşım siteleri yoluyla iletilmiştir. Bunun sonucunda %48 geri dönüş oranında 378 rehberden değerlendirmeye alınabilir anket geri dönmüştür.

#### 2.4. Verilerin Analizi

Araştırma sonucunda elde edilen veriler SPSS 19.0 (Statistical Package for Social Science) programı yardımıyla analiz edilmiştir. Bu doğrultuda ankete katılan rehberlerin sosyo-demografik özelliklerini ortaya koymak amacıyla elde edilen veriler, frekans ve yüzde dağılımları itibariyle değerlendirilmiştir. Ölçeğin güvenilirliğini ve yapısal geçerliliğini belirlemek amacıyla ölçeğe "güvenilirlik analizi" ve "açıklayıcı faktör analizi" uygulanmıştır. Ölçek maddelerinin değerlendirilmesinde ifadelerin ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Son olarak araştırmada yer alan



bağımsız değişkenler ile ölçek maddeleri arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını analiz etmek için "t-testi" ve "ANOVA testi" uygulanmıştır.

### 3. Bulgular

#### 3.1. Turist Rehberi Katılımcıların Özelliklerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde turist rehberi katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine ilişkin bulgular yer almaktadır. Bulgular Tablo 3'te görülmektedir.

**Tablo 3. Araştırmaya Katılan Turist Rehberlerinin Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Dağılımları**

Sosyo-Demografik Değişkenler	n	%
<b>Cinsiyet</b>		
Bay	228	60,3
Bayan	150	39,7
Toplam	378	100,0
<b>Yaş</b>		
25 yaş ve altı	60	15,9
26-30 yaş arası	84	22,2
31-35 yaş arası	50	13,2
36-40 yaş arası	49	13,0
41-45 yaş arası	57	15,1
46 yaş ve üstü	78	20,6
Toplam	378	100,0
<b>Medeni Durum</b>		
Bekar	214	56,6
Evli	164	43,4
Toplam	378	100,0
<b>Rehber Olarak Çalışma Süresi</b>		
2 yıl ve daha az	96	25,4
3-6 yıl arası	78	20,6
7-10 yıl arası	63	16,7
11 yıl ve üzeri	141	37,3
Toplam	378	100,0

Tablo 3'te de görüldüğü gibi rehberlerin yarısından fazlası baylardan (%60) oluşmaktadır. Bayan rehberlerin oranı ise %40'tır. Rehberlerin yaş grupları itibarıyla dağılımlarına bakıldığında ilk sırayı %22 oranı ile "26-30 yaş arası" almaktadır. İkinci sırada %16 ile "25 yaş ve altı"; üçüncü sırada ise %15 ile "46 yaş ve üstü" gelmektedir. Medeni durumları açısından rehberlerin yarısından fazlasının bekar (%57) olduğu belirlenmiştir. Rehberlerin %37'si "11 yıl ve üzeri" süredir turist rehberi olarak çalıştığını ifade etmiştir. "2 yıl ve daha az" süredir çalışan rehberlerin oranı %25'tir.

Tablo 4'te araştırmaya katılan turist rehberlerinin çalıştıkları bölgelere göre dağılımları görülmektedir. Turist rehberlerinin birden fazla bölgede rehberlik yapmaları nedeniyle ankete katılan rehberlerin birden fazla seçeneği işaretleyebilecekleri belirtilmiştir. Verilen her cevap kendi içerisinde değerlendirilmiştir.

**Tablo 4. Araştırmaya Katılan Turist Rehberlerinin Çalıştıkları Bölgelere Göre Dağılımları**

Bölgeler	Evet		Hayır		Toplam	
	n	%	n	%	n	%
İstanbul Bölgesi	242	64,0	136	36,0	378	100,0
Ege Bölgesi	117	31,0	261	69,0	378	100,0
Kapadokya Bölgesi	95	25,1	283	74,9	378	100,0
Akdeniz Bölgesi	92	24,3	286	75,7	378	100,0
İstanbul dışı Marmara Bölgesi	71	18,8	307	81,2	378	100,0
Kapadokya dışı İç Anadolu Bölgesi	57	15,1	321	84,9	378	100,0
Güneydoğu Anadolu Bölgesi	43	11,4	335	88,6	378	100,0
Karadeniz Bölgesi	34	9,0	344	91,0	378	100,0
Doğu Anadolu Bölgesi	24	6,3	354	93,7	378	100,0

Elde edilen verilere göre turist rehberlerinin diğer bölgelerle kıyaslandığında en çok İstanbul Bölgesi'nde (%64) çalıştıkları görülmektedir. İstanbul Bölgesi'ni sırasıyla Ege Bölgesi (%31), Kapadokya Bölgesi (%24) ve Akdeniz Bölgesi (%24) izlemektedir. Bu bölgeler genel olarak en çok turist çeken ve en fazla rehberlere ihtiyaç duyulan bölgelerdir. Bu nedenle turist rehberlerinin bu bölgelerde yoğunlaşmış olması beklenen bir sonuçtur.

### 3.2. Ölçek Maddelerine İlişkin Bulgular

Öncelikli olarak DPG ölçeğine güvenilirlik analizi uygulanmış ve 21 ifadeden oluşan DPG ölçeğinin güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) katsayısı 0,943 olarak bulunmuştur. Elde edilen bu sonuç, ölçeğin oldukça yüksek bir güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir. Ardından ölçek maddelerinin ortalama ve standart sapmaları hesaplanmıştır. Tablo 5, turist rehberlerinin ölçek maddelerine ilişkin algılarını göstermektedir.

**Tablo 5. DPG Ölçeğine İlişkin Verilerin Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapmaları**

İfadeler	$\bar{x}$	s.s.
İşle ilgili olarak çıkan herhangi bir sorunda, izin verilmesine gerek kalmadan (gerekli görmem halinde) müdahale etmemi ister.	3,81	0,88
Yetki alanlarım içerisinde gerçekleştirdiğim tüm faaliyetlerde sorumluluğu bana bırakır.	4,03	0,85
Kişisel becerilerimi iş yapış biçimime yansıtmam konusunda fırsat verir.	4,02	0,90
İşimle ilgili yenilikler yapma konusunda serbestlik ve esneklik tanır.	3,79	0,95
İşimle ilgili kararlarda katkıma başvurur.	3,88	0,91
Müşteriye sunduğumuz hizmetlerin kalitesini artırmaya yönelik düşünce ve fikir geliştirme konusunda teşvik eder.	3,93	0,90
Kendime güvenmem konusunda beni cesaretlendirir.	3,81	1,00
İşle ilgili olarak karşılaştığım problemlerin çözümünde destek verir.	3,95	0,87
Yaptığım işle ilgili olarak duygu ve düşüncelerimi açıkça ortaya koyma konusunda beni cesaretlendirir.	3,87	1,02

Düşündüğümden daha fazlasını yapabileceğim konusunda beni teşvik eder.	3,73	1,03
İşimi yerine getirirken, “acaba hata yapar mıyım” anlayışından uzaklaştırıcı yönde motivasyon sağlar.	3,61	1,09
İşletmenin genel hedef ve amaçları hakkında bilgileri paylaşır.	3,57	1,11
İş ile ilgili olarak ihtiyaç duyduğum tüm fiziksel kaynakların (araç, gereç vb.) temin edilmesine özen gösterir.	3,85	0,91
İstediğim anda kendisiyle iletişime geçme imkanı sağlar.	4,20	0,83
Çalışanları bir “takım ruhu” içerisinde davranma konusunda teşvik eder.	3,91	0,89
Yaptığımızın sadece kendi işimiz değil, başarı ve/veya başarısızlığımızın tüm işletmeye yansıtacağı bilinciyle hareket etmem yönünde beni teşvik eder.	4,01	0,84
İşimizin gerekleriyle ilgili olarak gereken bilgi ve eğitim verir.	3,45	1,09
Kişisel ve/veya iş alanlarıyla ilgili yeni şeyler öğrenmem için, sürekli olarak teşvik eder.	3,47	1,08
İşle ilgili olarak gerçekleştirilen başarıların kutlanmasına yönelik aktivitelere önem verir.	3,24	1,15
İşle ilgili olarak gerçekleştirdiğim başarıdan dolayı takdir eder.	3,80	0,97
İşimdeki performansım hakkında bilgi verir.	3,72	1,01

Yukarıda yer alan Tablo 5'e göre DPG ölçeği açısından rehberlerin hiçbir ifadeye “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde katılım göstermedikleri görülmektedir. Bununla birlikte en yüksek aritmetik ortalama; “İstediğim anda kendisiyle iletişime geçme imkanı sağlar ( $\bar{x} = 4,20$ )” konusundaki ifadede gerçekleşmiştir. Diğer bir deyişle, rehberler istedikleri zaman operasyon müdürlerinin kendileriyle iletişim içerisinde olduklarını ifade etmişlerdir. Pelit (2008) de otel işletmesi çalışanları üzerine yaptığı çalışmada benzer bir sonuca ulaşmış, çalışanların en fazla katılım gösterdikleri ifadenin yönetici ile iletişime geçebilme olduğunu belirlemiştir. Arda (2006) tarafından banka çalışanları üzerine yapılan çalışmada da ortaya çıkan sonuç benzer şekilde çalışanlar ile yöneticiler arasında yeterli iletişim ortamının sağlandığı yönündedir.

Rehberlerin yüksek katılım gösterdikleri diğer ifadeler; yetki alanları içerisinde gerçekleştirdikleri tüm faaliyetlerde operasyon müdürlerinin sorumluluğu kendilerine bıraktıkları ( $\bar{x} = 4,03$ ) ve kişisel becerilerini iş yapış biçimine yansıtma konusunda fırsat verdikleri ( $\bar{x} = 4,02$ ) ile ilgili ifadeleridir. Arda (2006) gerçekleştirdiği çalışmada bu çalışmanın sonuçlarından farklı olarak katılımcıların inisiyatif kullanma konusunda olumsuz düşünceye sahip olduklarını tespit etmiştir.

Rehberlerin en az katılım gösterdikleri ifade ise “işle ilgili olarak gerçekleştirilen başarıların kutlanmasına yönelik aktivitelere önem verir” ( $\bar{x} = 3,24$ ) ifadesidir. Bu noktada turun başarılı bir şekilde geçmesinin operasyon müdürleri tarafından pek takdir görmediği sonucuna varılabilir. Bunun yanı sıra işin gerekleriyle ilgili olarak gereken bilgi ve eğitimi verme ( $\bar{x} = 3,45$ ) konusunda ve rehberlerin yeni şeyler öğrenmeleri için sürekli teşvik edilmeleri ( $\bar{x} = 3,47$ ) noktasında müdürlerin az da olsa yetersiz

kaldıkları söylenebilir. Benzer sonuç Arda (2006) tarafından yapılan çalışmada da görülmektedir. Çalışanlar yönetim tarafından motive edilmediklerini, yeterli derecede ödüllendirilmediklerini ve öğrenme araçlarının yeterince sağlanmadığını ifade etmişlerdir. Bir diğer benzer sonuç 4 ve 5 yıldızlı otel işletmesi yöneticileri üzerinde personel güçlendirme uygulamalarını inceleyen Zencir (2004) tarafından elde edilmiştir. Zencir araştırmasında çalışanların ödüllendirilme konusuna kesinlikle katılmadıkları sonucuna ulaşmıştır. Zencir bilgi ve eğitim verme konusunda ise bu çalışmadan farklı olarak olumlu sonuçlar tespit etmiştir.

### 3.3. DPG Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi

DPG ölçeğinin faktör analizine uygunluğu test edilmiş ve bunun için KMO değeri kullanılmıştır. Yapılan test sonucunda KMO değeri, sig. (p) = 0,000 anlamlılık düzeyinde 0,931 olarak belirlenmiştir ki bu değer KMO ölçütlerine göre  $1,00 \leq KMO \leq 0,90$  arasında "mükemmel" düzeyinde yer almaktadır. Bu sonuç, araştırmanın ölçeğinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Ölçeğe uygulanan faktör analizi sonucunda özdeğerleri 1'den büyük 3 faktör belirlenmiştir. Belirlenen bu 3 faktör, toplam varyansın %63,819'unu açıklamaktadır. Faktörlere ilişkin ifadeler doğrultusunda 1. Faktör "Bilgi ve Ödül", 2. Faktör "Motivasyon" ve 3. Faktör "Gücün Paylaşımı" olarak adlandırılmıştır. Tablo 6'da faktör analizi sonuçları görülmektedir.

**Tablo 6. DPG Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları**

	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3
	Bilgi ve Ödül	Motivasyon	Gücün Paylaşımı
Başarıların kutlanmasına yönelik aktivitelere önem verme	0,836		
Yeni şeyler öğrenmeye teşvik etme	0,827		
İş ile ilgili gerekli bilgi ve eğitim verme	0,815		
Performans hakkında bilgi verme	0,720		
Başarıları takdir etme	0,708		
Takım ruhu içerisinde davranmaya teşvik etme	0,611		
İş ile ilgili kaynakları temin etme	0,547		
Başarı/başarısızlığın işletme geneline yansıtacağı bilincini aşılama	0,498		
İstenilen zamanda iletişime geçme imkanı sağlama	0,391		
İşle ilgili duygu/düşünceleri ortaya koyma konusunda cesaretlendirme		0,793	
Düşünülenden daha fazlasını yapabilme konusunda teşvik etme		0,726	
İş ile ilgili problemlerin çözümünde destek verme		0,712	
Kendine güven konusunda cesaretlendirme		0,705	
"Hata yapar mıyım" düşüncesinden uzaklaştırıcı motivasyon sağlama		0,624	
İşletmenin genel hedef ve amaçları hakkında bilgileri paylaşma		0,550	
İş ile ilgili bir sorunda izinsiz müdahale etmeye fırsat verme			0,825
Yetki alanı içinde tüm faaliyetlerde sorumluluğu bırakma			0,795
Kişisel becerileri iş yapış biçimine yansıtma konusunda fırsat verme			0,774
İş ile ilgili yenilikler yapma konusunda serbestlik ve esneklik tanıma			0,736
İş ile ilgili kararlarda katkıya başvurma			0,705
Hizmet kalitesini arttırmaya yönelik düşünce/fikir geliştirmeye teşvik etme			0,424
Faktörlere ait özdeğerler	5,254	4,107	4,041
Faktörlere ait açıklanan varyans yüzdesi	25,020	19,557	19,242
Toplam açıklanan varyans yüzdesi	25,020	44,577	63,819

Tablo 7’de ölçekte yer alan her bir faktörün aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları verilmiştir.

**Tablo 7. Faktörlere İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

Faktörler	$\bar{x}$	s.s.
Bilgi ve Ödül	3,74	0,75
Motivasyon	3,76	0,82
Gücün Paylaşımı	3,91	0,70

Yukarıda yer alan tabloya göre, rehberlerin en fazla “gücün paylaşımı” faktörüne katılım gösterdikleri görülmektedir.

### 3.4. DPG Ölçeği t Testi ve Varyans Analizi

DPG ölçeğine göre rehberlerin cinsiyetleri ve medeni durumları açısından anlamlı bir farklılığın olup olmadığını belirlemek için bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır. Sonuçlar Tablo 8’de görülmektedir.

**Tablo 8. Rehberlerin Cinsiyetlerinin ve Medeni Durumlarının DPG Ölçeğine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bağımsız Örneklem t Testi**

		n	$\bar{x}$	s.s.	t	sig.
Bilgi ve Ödül	Bay	228	3,80	0,74	2,067	0,038
	Bayan	150	3,64	0,76		
Motivasyon	Bay	228	3,90	0,75	4,236	0,000
	Bayan	150	3,53	0,87		
Gücün Paylaşımı	Bay	228	4,02	0,67	3,832	0,000
	Bayan	150	3,74	0,71		
Bilgi ve Ödül	Bekar	214	3,79	0,74	1,425	0,153
	Evli	164	3,68	0,77		
Motivasyon	Bekar	214	3,79	0,79	0,853	0,390
	Evli	164	3,72	0,86		
Gücün Paylaşımı	Bekar	214	3,86	0,68	-1,710	0,086
	Evli	164	3,98	0,72		

Tablo 8’e göre; rehberlerin cinsiyetleri ile "bilgi ve ödül", "motivasyon" ve "gücün paylaşımı" (sırasıyla  $t = 2,067; 4,236; 3,832$ , sig. = 0,038; 0,000; 0,000) arasında sig.  $\leq 0,05$  anlamlılık düzeyinde bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Bay rehberler bayan rehberlere göre bilgi ve ödül, motivasyon ve gücün paylaşımı konularında daha olumlu düşüncelere sahiptirler. Diğer bir ifade ile erkek rehberlerin DPG konusunda daha fazla güçlendirilmiş hissettikleri söylenebilir.

Bu çalışmanın sonuçları ile benzer şekilde personel güçlendirme algısı konusunda cinsiyetin etkili olduğu sonucuna ulaşan çalışmalar (Itzhaky ve York, 2000; Peterson ve Hughey, 2004; Ayupp ve Chung, 2010) da mevcuttur. Bununla birlikte Şahin (2007) tarafından gerçekleştirilen çalışmada cinsiyet ve medeni durum ile personel güçlendirme arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Rehberlerin medeni durumları ile "bilgi ve ödül", "motivasyon" ve "gücün paylaşımı" arasında ise sig.  $\leq 0,05$  anlamlılık düzeyinde bir farklılık tespit edilmemiştir.

Rehberlerin yaşları ve çalışma süreleri ile DPG ölçeği arasında bir farklılığın olup olmadığını tespit etmek için yapılan Varyans analizinin sonuçları aşağıda yer alan Tablo 9 ve Tablo 10'da görülmektedir.

**Tablo 9. Rehberlerin Yaşlarının DPG Ölçeğine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Tanımlayıcılar Çizelgesi ve Varyans Analizi**

Grup no	Yaş	n	$\bar{x}$	s.s.	F	sig.	Tukey
1	25 yaş ve altı	60	3,66	0,73	3,014	0,011	6 > 2
2	26-30 yaş arası	84	3,59	0,78			
3	31-35 yaş arası	50	3,65	0,89			
4	36-40 yaş arası	49	3,64	0,69			
5	41-45 yaş arası	57	3,90	0,65			
6	46 yaş ve üzeri	78	3,96	0,69			
	Toplam	378	3,74	0,75			
Grup no	Yaş	n	$\bar{x}$	s.s.	F	sig.	Tukey
1	25 yaş ve altı	60	3,59	0,80	4,989	0,000	5 > 4 6 > 4
2	26-30 yaş arası	84	3,70	0,79			
3	31-35 yaş arası	50	3,87	0,72			
4	36-40 yaş arası	49	3,37	0,83			
5	41-45 yaş arası	57	3,96	0,75			
6	46 yaş ve üzeri	78	3,98	0,86			
	Toplam	378	3,76	0,82			
Grup no	Yaş	n	$\bar{x}$	s.s.	F	sig.	Tukey
1	25 yaş ve altı	60	3,67	0,47	21,452	0,000	5 > 1 5 > 2 5 > 4 6 > 1 6 > 2 6 > 3 6 > 4
2	26-30 yaş arası	84	3,70	0,68			
3	31-35 yaş arası	50	3,96	0,73			
4	36-40 yaş arası	49	3,41	0,72			
5	41-45 yaş arası	57	4,23	0,54			
6	46 yaş ve üzeri	78	4,37	0,58			
	Toplam	378	3,91	0,70			

Tablo 8'de görüldüğü gibi "bilgi ve ödül" (F=3,014; sig. = 0,011), "motivasyon" (F=4,989; sig. = 0,000) ve "gücün paylaşımı" (F=21,452; sig. = 0,000) rehberlerin yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Yapılan Tukey testinin sonucunda; "bilgi ve ödül" açısından "46 yaş ve üzeri" rehberler ile "26-30 yaş arası" rehberler arasında "46 yaş ve üzeri" rehberler lehine anlamlı bir fark bulunmuştur. Diğer bir ifade ile "46 yaş ve üzeri" rehberler, "26-30 yaş arası" rehberlere nazaran bilgi ve ödül konusunda kendilerinin daha çok güçlendirilmiş olduklarını düşünmektedirler.

"Motivasyon" açısından "36-40 yaş arası" rehberler ile "41-45 yaş arası" ve "46 yaş ve üzeri" rehberler arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. 36-40 yaş arası rehberler sözü edilen yaş gruplarına göre kendilerini daha az güçlendirilmiş hissetmektedirler.

"Gücün paylaşımı" açısından ise "41-45 yaş arası" rehberler ile "25 yaş ve altı", "26-30 yaş arası" ve "36-40 yaş arası" rehberler arasında "41-45 yaş arası" rehberler lehine anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Bir diğer farklılık "46 yaş ve üzeri" rehberler ile diğer yaş grupları (41-45 yaş arası hariç) arasında gerçekleşmiştir. Bu

sonuçlar dikkate alındığında rehberlerin yaş grupları arttıkça daha fazla güçlendirilmiş hissettikleri söylenebilir.

Şahin (2007) de benzer sonuca ulaşmış ve personelin yaşı ile personel güçlendirme boyutu olan “yetki” puanı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit etmiştir. Yazarın belirttiğine göre yaş ilerledikçe yetki artmaktadır. Ancak bu çalışmadan farklı olarak Ayupp ve Chung (2010) çalışmalarında yaşın etkili olmadığı sonucuna ulaşmışlardır.

**Tablo 10. Rehberlerin Çalışma Sürelerinin Gücün Paylaşımına Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Tanımlayıcılar Çizelgesi ve Varyans Analizi**

Grup no	Çalışma süresi	n	$\bar{x}$	s.s.	F	sig.	Tukey
1	2 yıl ve az	96	3,63	0,77	1,563	0,198	
2	3-6 yıl	78	3,67	0,78			
3	7-10 yıl	63	3,80	0,76			
4	11 yıl ve üzeri	141	3,82	0,70			
	Toplam	378	3,74	0,75			
Grup no	Çalışma süresi	n	$\bar{x}$	s.s.	F	sig.	Tukey
1	2 yıl ve az	96	3,68	0,83	5,837	0,001	
2	3-6 yıl	78	3,48	0,84			3 > 2
3	7-10 yıl	63	3,99	0,61			4 > 2
4	11 yıl ve üzeri	141	3,86	0,84			
	Toplam	378	3,76	0,82			
Grup no	Çalışma süresi	n	$\bar{x}$	s.s.	F	sig.	Tukey
1	2 yıl ve az	96	3,61	0,71	15,952	0,000	
2	3-6 yıl	78	3,73	0,71			3 > 1
3	7-10 yıl	63	3,99	0,58			4 > 1
4	11 yıl ve üzeri	141	4,18	0,64			4 > 2
	Toplam	378	3,91	0,70			

“Bilgi ve ödül” (F=1,563; sig. = 0,198) değişkeni, sig.  $\leq$  0,05 anlamlılık düzeyinde rehberlerin çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık arz etmemektedir.

"Motivasyon" açısından "7-10 yıl" arası çalışan rehberler ile "3-6 yıl" arası çalışan rehberler arasında "7-10 yıl" arası çalışan rehberler lehine anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Benzer şekilde "11 yıl ve üzeri" çalışan rehberler ile "3-6 yıl" arası çalışan rehberler arasında "11 yıl ve üzeri" çalışan rehberler lehine anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

“Gücün paylaşımı” açısından “7-10 yıl” arası çalışan rehberler ile “2 yıl ve az” çalışan rehberler arasında “7-10 yıl” arası çalışan rehberler lehine anlamlı bir fark bulunmuştur. Yine “11 yıl ve üzeri” çalışan rehberler ile “2 yıl ve az” ve “3-6 yıl” arası çalışan rehberler arasında “11 yıl ve üzeri” çalışan rehberler lehine anlamlı bir fark bulunmuştur. Bu sonuçlar dikkate alındığında rehberlerin çalışma süreleri arttıkça bilgi ve ödül konusunda kendilerini daha çok güçlendirilmiş hissettikleri söylenebilir.

Benzer şekilde Şahin’in (2007) çalışmasında personelin sektörde çalışma süresi ile personel güçlendirme boyutu olan “yetki” ve “sorun çözme” puanı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki ortaya konulmuştur. Yazara göre sektörde çalışma süresi arttıkça,

personelin yetki ve sorun çözüme puanları da artmaktadır. Ayupp ve Chung (2010) ise çalışma süresinin etkili olmadığını tespit etmiştir.

### **Sonuç ve Tartışma**

Yapılan çalışmada turist rehberlerinin davranışsal personel güçlendirmeye (DPG) yönelik algılarını ortaya koymak amaçlanmıştır. Bu amaca yönelik olarak yapılan araştırmada anket yoluyla elde edilen veriler değerlendirilmiştir. Araştırma sonuçlarına bakıldığında rehberlerin DPG ölçeği ile ilgili olarak verilen ifadeler tamamen katılmadıkları ancak ifade ortalamalarının yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu noktada genel olarak rehberlerin bakış açısıyla ele alındığında operasyon müdürleri tarafından DPG uygulamalarının gerçekleştirildiği söylenebilir.

Rehberlerin DPG ölçeğinde en fazla katılım gösterdikleri ifadenin operasyon müdürü ile istedikleri anda iletişime geçebilmeleri olduğu görülmüştür. Bilgilerin paylaşılması ve geribildirim alınmasının en önemli yolu rehberler ile güçlü bir iletişim sağlamaktır. Bu sayede rehberlerin işletmelerine karşı güvenleri ve bağlılıkları artarak aidiyet duygularının gelişmesi sağlanır. İletişim ayrıca rehberlerin motivasyonlarının ve iş tatminlerinin de artmasına yardımcı olur. Nitekim çalışma sonuçlarına bakıldığında rehberlere göre operasyon müdürleri de güçlü bir iletişim ortamı sağlamaktadırlar.

Bir diğer yüksek katılım operasyon müdürlerinin yetki alanları içerisinde gerçekleştirdikleri tüm faaliyetlerde sorumluluğu rehberlere bıraktıkları ve kişisel becerilerini iş yapış biçimine yansıtma konusunda fırsat verdikleri ifadelerinde gerçekleşmiştir. Turist rehberlerinin gerçekleştirdikleri turlarda belirli sınırlar dahilinde sorumluluğa sahip oldukları ve yetenekleri doğrultusunda turu ve grubu yönetebildikleri söylenebilir. Nitekim turun başarılı bir şekilde yönetilmesi ve tamamlanması konusunda en sorumlu kişi turist rehberleridir. Rehberler aynı zamanda bilgilerini yorumlayarak aktarabilme becerisine sahip kişilerdir. Dolayısıyla çalışmada ortaya çıkan sonuca göre operasyon müdürlerinin de bu durumun bilincinde hareket ettikleri söylenebilir.

Rehberlerin DPG ölçeğinde yer alan ifadeler katılım oranlarına bakıldığında en az katılım gösterdikleri ifadelerin başarılarının kutlanması, bilgi ve eğitim verilmesi ve yeni şeyler öğrenmeye teşvik edilmeleri ile ilgili ifadeler olduğu belirlenmiştir. İfadeler bakıldığında bu üç ifadenin de birbiriyle bağlantılı ve birbirinin devamı niteliğinde olduğu görülmektedir. Turun başarılı geçmesi rehberin performansına ve kaliteli hizmet sunarak turistleri tatmin etmesine bağlıdır. Dahası onların performansı kendi işletmelerinin imajını da etkilemektedir. Bu noktada rehberlere işleri ile ilgili gerekli bilgi verilirse, başarılı geçen tur sonrasında verdikleri hizmetten dolayı takdir görürlerse ve kendilerini sürekli olarak geliştirmeleri için teşvik edilirse işletme-turist-rehber üçgenini ilgilendiren olumlu sonuçlar ortaya çıkabilecektir. Bu bağlamda işletme açısından imajı ve itibarı artmış olacak, turist açısından memnuniyeti sağlanmış olacak, rehber açısından ise motivasyon düzeyleri ve çalışma istekleri artmış olacaktır. Başarılı bir turist rehberi her zaman geri dönüş alma konusunda isteklidir ve sürekli kendini yenileyen ve geliştiren bir özellik göstermektedir.

Tur programı oluşturmada rehber ile karşılıklı iletişim ve koordinasyon dahilinde bulunarak onların desteğinin alınması; turun gerçekleşmesi noktasında da tüm inisiyatifin ve karar verme yetkisinin rehberlere bırakılması başarılı bir tur deneyimi açısından önemlidir. Bununla birlikte turlarını başarılı ile tamamlayan rehberler, tur grubu üyelerinin yanı sıra işletmelerinden de takdir görmek ve başarılarından dolayı



ödüllendirilmek isterler. Bu nedenle adil bir ödüllendirme sisteminin oluşturulması önem arz etmektedir. Ödüllendirme sistemi, sadece acentaya bağlı çalışan rehberi değil, aynı zamanda bağımsız çalışan bir rehberi bile işletmeye bağlayabilir ve işletme kültürünün oluşmasına yardımcı olabilir.

Araştırmada rehberlerin sosyo-demografik özelliklerinin DPG ölçeğine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği analiz edilmiştir. Buna göre bay rehberler, bayan rehberlere göre kendilerini daha fazla güçlendirilmiş hissetmektedirler. Bayanların toplumsal hayatta birden fazla role (eş, anne, vb.) sahip olması, erkeklere nazaran iş hayatlarına adapte olmalarını zorlaştırmaktadır. Bunun yanı sıra sektörün erkek rehber baskın tercihleri de bayan rehberlerin motivasyonunu ve performansını olumsuz etkileyebilmektedir. Örneğin, Köroğlu, Şahin ve Tetik (2007) tarafından bayan rehberlerin sorunları üzerine yapılan çalışmada seyahat acentalarının erkek rehberleri daha çok tercih ettiği belirlenmiştir. Bu nedenle bayan rehberler kendilerini daha az güçlendirilmiş hissedebilir. Bu açıdan acentaların özellikle bayan rehberlere yönelik personel güçlendirme uygulamalarına daha fazla ağırlık vermeleri gereklidir. Bayan rehberlerin de kendilerini güçlendirilmiş hissetmelerinin sağlanması onların iş yaşamında diğer bir ifade ile gerçekleştirdikleri turlarda başarılı olmalarında oldukça önemlidir.

Araştırmada ortaya çıkan bir diğer sonuç, rehberlerin yaşları ve çalışma süreleri arttıkça kendilerini daha fazla güçlendirilmiş hissettikleridir. Rehberler sektörde uzun yıllar çalıştıkça iş bilgilerini arttırmakta ve deneyim kazanmaktadırlar. Bilgi ve deneyim kazandıkça da yaptıkları işe daha fazla inanmakta, alanlarında uzmanlaşmakta ve işlerine daha hakim olmaktadır. Bu da operasyon müdürleri tarafından onların güçlendirilmeleri sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

Araştırma İngilizce dilinde turist rehberliği ruhsatname ve çalışma kartı olan turist rehberleri ile sınırlandırılmıştır. İleride yapılacak çalışmalarda İngilizce dilinde rehberler yanında diğer dillerde de rehberlik faaliyetinde bulunan rehberler ele alınarak daha kapsamlı bir çalışma yürütülebilir. Çalışmanın bir diğer sınırlılığı personel güçlendirme kavramının sadece davranışsal boyutuyla ele alınıp incelenmesidir. Psikolojik personel güçlendirme boyutunu da dikkate alarak karşılaştırmalı bir şekilde iki boyutun da incelenmesi yapılacak çalışmalar için önerilebilir. Bir başka öneri olarak sadece bir acentaya bağlı çalışan rehberleri dikkate alıp güçlendirme ile rehberlerin örgüte olan bağlılıkları ve memnuniyetleri arasındaki ilişki ortaya konulabilir.

### **Kaynakça**

- Akçakaya, M., (2010). "Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme", Karadeniz Araştırmaları, Sayı.25, 145-174.
- Aksoy, E., (2007). İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Güçlendirme ve Koçluk, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., Yıldırım E., (2004). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı. (3. Baskı), Avcı Ofset, İstanbul.

- Appelbaum, S., Hebert, D., Leroux, S., (1999). "Empowerment: Power, Culture and Leadership - A Strategy or Fad for the Millennium?", *Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today*, Vol.11, No.7, 233-254.
- Arda, S., (2006). *Bankacılık Sektöründe Personel Güçlendirme Çalışmaları ve Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ayupp, K., Chong, T. H. (2010). "Empowerment: Hotel Employees' Perspective", *Journal of Industrial Engineering and Management*, Vol.3, No.3, 561-575.
- Bolat, T., (2003). "Personeli Güçlendirme: Davranışsal ve Bilişsel Boyutta İncelenmesi ve Benzer Yönetim Kavramları ile karşılaştırılması", *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt.17, Sayı.3-4, 199-219.
- Bolat, T., Bolat, O. İ., Aytemiz Seymen, O., Erdem, B., (2009). *Yönetim ve Organizasyon*, (2. Baskı), Detay Yayıncılık, Ankara.
- Bowen, D. E., Lawler, E., (1992). "The Empowerment of Service Workers: What, Why, How and When", *Sloan Management Review*, Vol.33, No.3, 31-39.
- Bowen, D. E., Lawler, E., (1994). "The Employee Empowerment Approach to Service", CEO (Center of Effective Organizations) Publication, 94-1(244). <http://ceo.usc.edu/pdf/G941244.pdf>.
- Brown, S., Cron, W. L., Leigh, T. W., (1993). "Do Feelings of Success Mediate Sales Performance-Work Attitude Relationships?", *Spring*, 91-100.
- Brymer, R. A., (1991). "Employee Empowerment: A Guest-Driven Leadership Strategy", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, No.32, 58-68.
- Chang, L-C., Liu, C-H., (2008). "Employee Empowerment, Innovative Behavior and Job Productivity of Public Health Nurses: A Cross-Sectional Questionnaire Survey", *International Journal of Nursing Studies*, No.45, 1442-1448.
- Chiang, C-F., Hsieh, T-S., (2012). "The Impacts of Perceived Organizational Support and Psychological Empowerment on Job Performance: The Mediating Effects of Organizational Citizenship Behavior", *International Journal of Hospitality Management*, No.31, 180-190.
- Chow, I. H., Lo, T. W-C., Sha, Z., Hong, J., (2006). "The Impact of Developmental Experience, Empowerment, and Organizational Support on Catering Service Staff Performance", *Hospitality Management*, No.25, 478-495.
- Conger, J. A., Kanungo, R. N., (1988). "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice", *Academy of Management Review*, Vol.13, No.3, 471-482.
- Cunningham, I., Hyman, J., Baldry, C., (1996). "Empowerment: The Power to Do What?", *Industrial Relations Journal*, Vol.27, No.2, 143-154.
- Çalışkan, M., (2006). *Örgüt Kültürünün Personel Güçlendirmeye Etkisi ve Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Doğan, S., (2003). *Personel Güçlendirme*, (1. Baskı), Sistem Yayıncılık, İstanbul.

- Doğan, S., (2006). "Büyük Ölçekli İşletmelerde İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Güçlendirilmiş Bir İş Çevresi Yaratmaya Ne Kadar İstekli ve Hazır Olduklarının Tespitine İlişkin Bir Araştırma", *Yönetim ve Ekonomi*, Cilt.13, Sayı.2, 165-189.
- Erstad, M., (2006). "Empowerment and Organizational Change", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.9, No.7, 325-333.
- Field, L., (1997). "Impediments to Empowerment and Learning within Organizations", *The Learning Organization*, Vol.4, No.4, 149-158.
- Fock, H., Chiang, F., Au, K. Y., Hui, M. K., (2011). "The Moderating Effect of Collectivistic Orientation in Psychological Empowerment and Job Satisfaction Relationship", *International Journal of Hospitality Management*, No.30, 319-328.
- Fragoso, H., (2000). "An Overview of Employee Empowerment: Do's And Don'ts", *Operations Management, Indiana University Undergraduate Research Conference*,31-34, <https://www.iusb.edu/ugr-journal/static/2000/pdf/fragoso.pdf>.
- Güzel, T., Aydın Tükeltürk, Ş., Özkul, E., (2008). "Importance and Effect of Empowerment in Hotel Enterprises", *Ege Academic Review*, Vol.8, No.2, 419-436.
- Hales, C., Klidas, A., (1998). "Empowerment in Five-Star Hotels: Choice, Voice or Rhetoric?", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.10, No.3, 88-95.
- Hocutt, M. A., Stone, T. H., (1998). The Impact of Employee Empowerment on The Quality of a Service Recovery Effort, *Journal of Quality Management*, Vol.3, No.1, 117-132.
- Honold, L., (1997). "Review of the Literature on Employee Empowerment", *Empowerment in Organizations*, Vol.5, No.4, 202-212.
- Humborstad, S. I. W., Perry, C., (2011). "Employee Empowerment, Job Satisfaction and Organizational Commitment An in-depth Empirical Investigation", *Employee Empowerment*, Vol.5, No.3, 325-344.
- Işın, A. F., (2009). Psikolojik Personel Güçlendirme ve İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Itzhaky, H., York, A. S., (2000). "Empowerment and Community Participation: Does Gender Make a Difference?", *Social Work Research*, Vol.24, No.4, 225-234.
- Karatepe, O. M., (2013). "High-Performance Work Practices and Hotel Employee Performance: The Mediation of Work Engagement", *International Journal of Hospitality Management*, No.32, 132-140.
- Klidas, A. K., (2002). "The Cultural Relativity of Employee Empowerment: Findings from the European Hotel Industry", *EuroCHRIE International Conference on "Cross-Cultural Challenges in the Tourism Industry: The Educational Answers"*, 31 October- 2 November, Barcelona, Spain, 1-9.
- Koroğlu, Ö., Şahin, S., Tetik, N., (2007). Turizm Sektöründe Bayan Çalışanların Sorunları: Bayan Profesyonel Turist Rehberlerinin Karşılaştıkları Sorunları

Belirlemeye Yönelik Sınırlı Bir Örneklem Üzerinde Araştırma, *I. Ulusal Türkiye Turizmi Kongresi* (07-08 Eylül), 719-740.

- Lashley, C., (1995). "Towards an Understanding of Employee Empowerment in Hospitality Services", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.7, No.1, 27-32.
- Lashley, C., (1996). "Research Issues for Employee Empowerment in Hospitality Organisations", *International Journal Hospitality Management*, Vol.15, No.4, 333-346.
- Melhem, Y., (2004). "Significant Conditions in Employees Empowerment: The Case of Jordanian Four Star Hotels", *Jameat-al-yermok*, 332-367.
- Menon, S. T., (2001). "Employee Empowerment: An Integrative Psychological Approach", *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 50, No.1, 153-180.
- Moore, L. G., Hopkins, W. E., Hopkins, S. A., (1998). "Quality and Empowerment Programs: Dual Paths to Customer Satisfaction?", *Managing Service Quality*, Vol.8, No.2, 133-141.
- O'Brien, J. L., (2010). *Structural Empowerment, Psychological Empowerment and Burnout in Registered Staff Nurses Working in Outpatient Dialysis Centers*, Unpublished Ph.D. Thesis, The State University of New Jersey, USA.
- Özbek, A., (2008). *İşgören Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İşletme İçi Birimler ve Demografik Faktörler Açısından Analizi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Pelit, E., (2008). *İşletmelerde İşgören Güçlendirmenin İşgörenlerin İş Doyumuna Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Pelit, E., (2011). "Güçlendirmede Yönetici ve İşgören Algılamalarının, Karşılaştırılması", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı.25, 209-225.
- Pelit, E., Öztürk, Y., (2011). "Otel İşletmeleri işgörenlerinin Davranışsal ve Psikolojik Güçlendirme Algılamalarındaki Farklılıklar", *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt.7, Sayı.1, 1-28.
- Peterson, N. A., Hughey, J., (2004). "Social Cohesion and Intrapersonal Empowerment: Gender as Moderator", *Health Education Research*, Vol.19, No.5, 533-542.
- rehberlik@kulturturizm.gov.tr (Bilgi edinme kanunu kapsamında talep edilen isteğe istinaden gönderilen 01.10.2013 tarih ve 828670 sayılı e-posta).
- Ro, H., Chen, P-J., (2011). "Empowerment in Hospitality Organizations: Customer Orientation and Organizational Support", *International Journal of Hospitality Management*, No.30, 422-428.
- Sarıaltın, H., Yılmaz, A., (2007). "Orta Kademe Yöneticilerin Güçlendirme Algıları ve Güçlendirme Uygulamasında Üstlendikleri Roller: Adapazarı Ve Kocaeli Bölgesi Otomotiv Sektör Örneği", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı.18, 205-226.

- Seçgin, Y., (2007). Otel İşletmelerinde Personel Güçlendirme Yönetimi ve Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Spreitzer, G. M., (1995). "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation", *Academy of Management Journal*, Vol.38, No.5, 1442-1465.
- Spreitzer, G. M., Janasz, S. C., Quinn, R. E., (1999). "Empowered to Lead: The Role of Psychological Empowerment in Leadership", *Journal of Organizational Behavior*, No.20, 511-526.
- Şahin, N. (2007). Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Thomas, K. W., Velthouse, B. A., (1990). "Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation" *Academy of Management: The Academy of Management Review*, Vol.15, No.4, 666-681.
- Timmerman, J. E., Lytle, R. S., (2007). "Exercises in Tourism Empowerment Practice", *International Journal of Culture Tourism and Hospitality Research*, Vol.1, No.4, 273-280.
- Tolay, E., Sürgevil, O., Topoyan, M., (2012). "Akademik Çalışma Ortamında Yapısal ve Psikolojik Güçlendirmenin Duygusal Bağlılık ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri", *Ege Akademik Bakış*, Cilt.12, Sayı.4, 449-465.
- Tsaur, S. H., Chang, H-M., Wu, C-S., (2004). Promoting Service Quality with Empowerment in Tourist Hotels: The Role of Service Behavior, *Asia Pacific Management Review*, Vol.9, No.3, 435-461.
- Tsaur, S-H., Chang, H-M., Wu, C-S., (2004). "Promoting Service Quality with Employee Empowerment in Tourist Hotels: The Role of Service Behavior", *Asia Pacific Management Review*, Vol.9, No.3, 435-461.
- Yüksel, Ö., Erkutlu, H., (2003). "Personeli Güçlendirme - Empowerment", *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı.1, 131-142.
- Zencir, E., (2004). Bir Liderlik Modeli Olarak Personel Güçlendirme: Ankara'da Bulunan Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Zimmerman, M. A., (1995). Psychological Empowerment: Issues and Illustrations, *American Journal of Community Psychology*, Vol.23, No.5, 581-599.

## **Perceptions of Tourist Guides on Employee Empowerment: Behavioral Approach**

**Nuray TETİK**

Balikesir University

Faculty of Tourism

Çağış Campus, 10145 Balıkesir, Turkey

[ntetik80@yahoo.com](mailto:ntetik80@yahoo.com)

### **Extensive Summary**

#### **Introduction**

Empowerment can be used to describe both the psychological perspective as well as the organizational (structural-behavioral) one (Appelbaum, Hebert and Leroux, 1999, p. 233). The psychological empowerment is viewed as the perception or attitudes of individuals towards their work and their roles in an organization (Chang and Liu, 2008, p. 1444). The organizational perspective which was analyzed in this study includes having access to information and job-essential resources, receiving support, and having the opportunity to learn and grow (Chang and Liu, 2008, p. 1444). It is theoretically defined as an organization's ability to offer access to information, resources, support and opportunity in the work environment (O'Brien, 2010, p. 6; Pelit, 2011, p. 211; Tolay, Sürgevil and Topoyan, 2012, p. 450). Information is defined as knowledge of the organization on policies, decisions, goals and data and offers a sense of meaning and purpose, increasing the ability of the worker to make decisions and judgments that contribute to the mission of the organization. Resources are defined as the necessary money, equipment and time do the work. Support is defined as feedback and guidance from peers, supervisors and others. Opportunity is defined as access to education and growth in the workplace (O'Brien, 2010, p. 6).

According to Bowen and Lawler (1992, p. 33) empowerment has four organizational ingredients: (1) information about the organization's performance, (2) rewards based on the organization's performance, (3) knowledge that enables employees to understand and contribute to organizational performance and (4) power to make decisions that influence organizational direction and performance.

Empowerment has contributions to employees, managers and organizations and also customers as well. It leads to important behavioral outcomes. For instance, empowerment enhances the self-efficacy of employees as discretion allows them to decide the best way to serve customers. Empowerment also leads to employees becoming more adaptive (Chow, et.al., 2006, p. 483). It makes them feel better about their inputs to the company, it promotes a greater productivity, and provides them with a sense of personal and professional balance. It exercises employees' minds to find alternatives and better ways to execute their jobs, and it increases their potential for promotions and job satisfaction (Fragoso, 2000, p. 31). It will enable employees to do good work and to take responsibility for their own performance, so as to produce more satisfied customers, a more competitive organization, and greater profits (Lashley, 1996, p. 334).

Empowerment processes may allow leaders to lessen the emotional impact of demoralizing organizational changes or to mobilize organizational members in the face of difficult competitive challenges. Empowerment practices also may be useful in motivating subordinates to persist despite difficult organizational/ environmental obstacles (Conger and Kanungo, 1988, p. 476). It increases productivity and reduces overhead. It gives managers the freedom to dedicate their time to more important matters. The leader and organization take advantage of the shared knowledge of workers (Fragoso, 2000, p. 31).

The practice of empowerment is particularly appropriate in the environment of tourism. Because tourism's setting is one in which service occasionally unavailable or delayed, customers have special needs or requests, and other customers' behavior can disrupt enjoyment of the service in some way. On these occasions, employees are positioned to decisively remedy the problem and to restore enjoyment of the tourism experience, if they have been sufficiently empowered to act (Timmerman and Lytle, 2007, p. 274).

In the process of interaction of service delivery, employees who are empowered have the motivation to improve customer service and productivity, and sell products and provide services effectively. They have a stronger sense of self-efficacy and they could understand customer demand actively, solve problems in the service timely and effectively and show more outstanding performance in the service (Khan, et.al., 2011, p. 558).

The studies (Ayupp and Chong, 2010; Brymer, 1991; Chiang and Hsieh, 2012; Chow, et.al., 2006; Fock, et.al., 2011; Güzel, Aydın Tükeltürk and Özkul, 2008; Hales and Klidas, 1998; Hocutt and Stone, 1998; Humborstad and Perry, 2011; Karatepe, 2013; Klidas, 2002; Lashley, 1995; Lashley, 1996; Melhem, 2004; Pelit and Öztürk, 2011; Pelit, 2011; Ro and Chen, 2011; Timmerman and Lytle, 2007; Tsaour, Chang and Wu, 2004; Zencir, 2004) on employee empowerment in the tourism sector generally concentrated on the hotel establishments. The fact that the studies on employee empowerment at travel agencies and empowerment of tourist guides are poor, encourage to do this study.

### **Method**

The aim of this study is to determine the perceptions of tourist guides on employee empowerment in the context of behavioral approach. In order to reach the aim, a questionnaire was developed and applied between 2014 and 2015 to tourist guides who worked as a guide actively in the English language. Questionnaires were sent by email and social media to 750 guides. Finally 378 accurately filled questionnaires were considered for statistical analysis.

Data was analyzed by using the SPSS statistical program. Descriptive statistics including frequencies and distribution percentage were conducted to determine guides' profiles. Cronbach's Alpha was calculated to test the reliability of the scale. Mean scores and standard deviations of the 21 items were calculated. Factor analysis was applied. Finally, the "Independent Samples T Test" and "One Way Variance Analysis (ANOVA)" were applied whether perceptions of guides on employee empowerment differ in terms of their profiles.

## Findings

Cronbach's Alpha was obtained .94. This result means that the scale was acceptable and reliable.

When analyzing the means of the items it was found that the highest mean scores of the items were "communication (x=4,20)", "giving responsibility (x=4,03)" and "applying personal capabilities to work (x=4,02)" respectively. Lowest ratings on perception of empowerment belong to "congratulating successes (x=3,24)", "giving knowledge and education (x=3,45)" and "encouraging (x=3,47)".

The factor analysis of the scale produced 4 factors: Nine items collected under the first factor and was named "knowledge and reward". The second factor consisted 6 items and was named "motivation". The last factor consisted 6 items and was named "sharing power". When analyzing the mean scores of the factors, "knowledge and reward" gained the least mean scores from the guides. This means that guides felt less empowered about knowledge and reward when comparing with the other two factors.

It was determined in the study that there was a significant difference between genders in terms of employee empowerment. Considering this result the male guides felt more empowered than the female guides. Another significant difference was found between the ages. Older guides stated that they were more empowered than the younger. Finally, it was determined that there was a significant difference between working years in terms of employee empowerment. This means that the more years they work the more they feel empowered.

## Discussion

When discussing the results, tourist guides had relative positive perception towards employee empowerment. According to the guides, the highest mean score of the items related to the empowerment was about "communication". This result means that they can communicate with operation managers whenever they want. The best way of sharing knowledge and feedback depends on strong communication. Because communication increases guides' trust and loyalty towards their travel agency they work. Accordingly, it was found in the study that operation managers provide strong communication atmosphere.

The other highest mean scores were about "giving responsibility" and "applying personal capabilities to work". Guides felt that operation managers left all the responsibilities of work and gave opportunity to apply their personal capabilities to work. The guides are the most responsible person who managing and completing the tours successfully. Accordingly, it can be said that tourist guides have enough responsibilities during managing their tours.

On the other hand "congratulating successes", "giving knowledge and education" and "encouraging" got the lowest mean scores. As Bowen and Lawler (1995) stressed true empowerment can only exist when companies implement practices that distribute power, information, knowledge, and rewards throughout the organization. If any of these four elements are absent, then "empowerment will be zero" (Ayupp, 2010, 567).

Moreover, managing tour successfully depends on the guide's performance and satisfying tourists by providing quality services. Also, their performances effect



agency's image positively. So operation managers need to give enough knowledge about their work, congratulate them for their success and encourage them for improving themselves. By this way managers can succeed in creating effective triple-dimension field. For agencies, they can create a good organizational reputation and positive image. For tourists, they can provide satisfaction and meet their expectations and needs. For guides, they can increase their job satisfaction and willingness to work. A successful guide has always desired to gain feedback and develops himself/herself constantly.

It was analyzed whether there was a significant difference between socio-demographic profiles of the guides in terms of employee empowerment. According to the results, the male guides felt more empowered than the females. Female guides have multiple roles such as being a wife, mother in their life and each role include the irrevocable responsibilities, requirements and duties. This makes them hard to adapt to working life. Moreover preferring the male guides than the females decrease their motivations and performances. For example, K rođlu, Şahin and Tetik (2007) conducted a study on the challenges of female tourist guides and determined that travel agencies preferred male guides instead of female guides. For this reason female guides can feel less empowered.

Another result showed that the more years guides work the more they feel empowered. Guides gain the more knowledge of work and experience as long as they work. This makes them to specialize in their field and have the control on their work. Besides, they feel more confident during their tours. These resulted with the empowered guides.

This study was limited with the guides who work in English language. Further studies can be conducted on guides who work in different languages besides English. Another limitation is about empowerment field. Empowerment in terms of behavioral approach was analyzed in this study. Perceptions of guides' on both psychological empowerment and behavioral approach can be analyzed and a comparative study can be done. Also the relationship between empowerment and job satisfaction, organizational commitment can be conducted on tourist guides who work as full-time employee of an agency.