

ARAŞTIRMA MAKALESİ / RESEARCH ARTICLE

Deneyimli Turist Rehberlerinin Gözünden Mesleki Yetkinlikler: Sözlü Tarih Verileriyle Viitala'nın Hiyerarşik Modeline Dayalı Tematik Analiz

Professional Competencies from the Perspective of Experienced Tour Guides: A Thematic Analysis Based on Viitala's Hierarchical Model Using Oral History Data

Duygu YETGİN AKGÜN,* Eşref AY,** (Sorumlu Yazar) Uğur YESİRLİLİ*

*Doç. Dr., Anadolu Üniversitesi Turizm Fakültesi, Yunussemre Kampüsü, 26080, Tepebaşı, Eskişehir.
ORCID: 0000-0002-9909-4523
E-posta: dyetgin@anadolu.edu.tr

** Dr., Bağımsız Araştırmacı, Batıkent Mah., 26180, Tepebaşı, Eskişehir.
ORCID: 0000-0003-4092-6425
E-posta: esrefay@gmail.com

*Öğr. Gör., Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Turizm Fakültesi, Kötekli Mevkii, Kötekli, 48000 Menteşe, Muğla.
ORCID: 0000-0001-6938-9622
E-posta: uguryesirlili@mu.edu.tr

MAKALE BİLGİLERİ

Makale İşlem Bilgileri:

Gönderilme tarihi: 1 Eylül 2025
Birinci düzeltme: 4 Kasım 2025
İkinci düzeltme: 12 Aralık 2025
Kabul: 13 Ocak 2026

Anahtar sözcükler: Turist Rehberleri, Yetkinlik, Turist Rehberliği Mesleği, Viitala'nın Hiyerarşik Yetkinlik Modeli.

ARTICLE INFO

Article history:

Submitted: 1 September 2025
Resubmitted: 4 November 2025
Resubmitted: 12 December 2025
Accepted: 13 January 2026

Key words: Tour Guides, Competency, The Profession of Tour Guiding, Viitala's Hierarchical Competency Model

ÖZ

Bu çalışmanın amacı, deneyimli turist rehberlerinin görüşlerine dayalı olarak turist rehberlerinde bulunması gereken yetkinlikleri belirlemektir. Bu çalışmada, nitel araştırma yaklaşımlarından doküman analizi yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın verilerini Türkiye Turizmi Sözlü Tarih Projesi kapsamında, Türkiye'nin farklı bölgelerinden en az 10 yıllık deneyime sahip, tanınmış ve asıl mesleği turist rehberliği olan sekiz rehberle gerçekleştirilen görüşmelerin deşifre kayıtları oluşturulmuştur. Veriler, Viitala'nın Hiyerarşik Yetkinlik Modeli temel alınarak oluşturulan temalar doğrultusunda tımdengelsel tematik analiz yöntemiyle analiz edilmiştir. Bu kapsamda turist rehberliğine ilişkin teknik, iş, bilgi yönetimi, liderlik ve yöneticilik, sosyal ve kişilerarası yetkinlikler esas alınmıştır. Teknik yetkinlikler arasında uzmanlık ve yabancı dil bilgisi öne çıkarken; iş yetkinlikleri organize etme, planlama ve karar verme becerilerini içermektedir. Sürekli öğrenme ve bilgiyi paylaşma bilgi yönetimi yetkinlikleri kapsamında değerlendirilmiştir. Etkili iletişim ve kriz yönetimi sosyal yetkinlikler arasında yer alırken; öz denetim, hoşgörü, güven ve otorite kişilerarası yetkinlikler olarak belirlenmiştir. Belirtilen bu yetkinliklere sahip turist rehberlerinin, turist memnuniyetini artırmada ve turun başarısını sağlamada önemli rol üstlenecekleri öngörülmektedir.

ABSTRACT

This study aims to identify the competencies that tourist guides should hold based on the views of experienced tour guides. In this study, the document analysis method, one of the qualitative research approaches, was adopted. The data of the study consisted of the transcripts of the interviews conducted with eight guides of Türkiye with at least 10 years of experience, who were well-known and whose main profession is tour guiding, within the scope of the Turkish Tourism Oral History Project conducted between years 2012-2015. A deductive thematic analysis was conducted in line with the themes based on the Hierarchical Competency Model. Within this framework, technical, business, knowledge management, leadership and managerial, social, and interpersonal competencies related to tourist guiding were taken as the basis. Among the technical competencies, expertise and foreign language skills stand out, while business competencies include organizing, planning, and decision-making skills. Continuous learning and knowledge sharing are considered within the scope of knowledge management competencies. Effective communication and crisis management are defined as social competencies, while self-control, tolerance, trust, and authority fall under interpersonal competencies. It is predicted that tourist guides with these competencies will play an important role in enhancing tourist satisfaction and ensuring the tour's success.

Makalenin kaynak gösterme şekli:

Yetgin Akgün, D., Ay, E. ve Yesirlili, U. (2026). Deneyimli Turist Rehberlerinin Gözünden Mesleki Yetkinlikler: Sözlü Tarih Verileriyle Viitala'nın Hiyerarşik Modeline Dayalı Tematik Analiz, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 37 (2): 312 - 333. <https://doi.org/10.17123/atad.1775713>

GİRİŞ

Turist rehberleri, destinasyonların kültürel, tarihi ve doğal mirasını ziyaretçilere aktararak turistik deneyimin oluşumunda belirleyici rol oynayan ve destinasyon imajına doğrudan katkı sağlayan temel turizm aktörleri arasında yer almaktadır (Rabotić 2010; Weiler ve Black 2015a). Rehberler, ziyaretçi ile destinasyon arasında aracı bir konumda bulunarak turun genel akışını yönlendirmekte; ziyaretçi memnuniyeti, deneyim kalitesi ve destinasyona ilişkin algının şekillenmesinde kritik bir işlev üstlenmektedir (Alexiou 2018).

Son yıllarda yapılan araştırmalar, rehberlik mesleğinin geleneksel bilgi aktarımı odaklı yapısının ötesine geçtiğini ve rehberlerin giderek “deneyim tasarlayan profesyoneller” olarak konumlandığını ortaya koymaktadır (Kapa vd. 2022; Ginting 2023). Bu dönüşüm, turist rehberlerinden beklenen yetkinliklerin de çeşitlenmesine yol açmış; iletişim becerileri, dijital okuryazarlık, kriz yönetimi ve sürdürülebilirlik gibi çok boyutlu alanlar rehberlik mesleğinin ayrılmaz unsurları haline gelmiştir (Buhalis ve Sinarta 2019; Yetgin 2020; Pelit vd. 2025).

Rehberlik hizmetinin niteliği, yalnızca bireysel turist memnuniyetini değil, aynı zamanda turist sadakatini, akılda kalıcı deneyim algısını ve seyahat acentalarının kurumsal imajını da önemli ölçüde etkilemektedir (Zhang ve Chow 2004; Bowie ve Chang 2005). Güncel çalışmalar da bu görüşü desteklemekte ve rehber yetkinliğinin turistlerin “akılda kalıcı deneyim” algısını doğrudan şekillendirdiğini göstermektedir (Kapa vd. 2022; Pabeta vd. 2025; Tangklian vd. 2025).

Turist rehberlerinin sahip olması gereken yetkinliklere ilişkin alanyazında çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Bu çerçevede, rehberlerin genel mesleki yetkinlikleri (Akoğlan Kozak ve Yetgin 2013), bu yetkinliklerin rehberlik hizmet kalitesi ve turist memnuniyeti üzerindeki etkisi (Lin vd. 2017), iletişim becerileri (Harara vd. 2024) ve kültürel tur deneyiminde rehber yetkinliğinin rolü (Kul vd. 2024) rehberlik yetkinliklerinin hem teknoloji hem de turistlerin değişen beklentileri doğrultusunda yeniden tanımlanması (Susanto vd. 2024; Zhou ve Huang 2024) gibi konular farklı araştırmalarda ele alınmıştır. Ancak mevcut

çalışmaların büyük bölümü teorik düzeyde kalmakta; rehberlerin sahip olması gereken yetkinliklerin mesleki uygulamalardaki karşılıklarını deneyim temelli verilerle ele alan araştırmaların sınırlı olduğu dikkat çekmektedir.

Bu çalışmanın amacı, turist rehberlerinin sahip olması gereken temel ve ileri düzey yetkinlikleri deneyimli turist rehberlerinin görüşlerine dayalı olarak belirlemek ve bu yetkinliklerin mesleki pratikte nasıl sergilendiğini ortaya koymaktır. Çalışma, Türkiye Turizmi Sözlü Tarih Projesi kapsamında deneyimli turist rehberleriyle gerçekleştirilen görüşmelerden elde edilen nitel verilere dayanmaktadır. Söz konusu proje, daha önce farklı araştırmalara da kaynaklık etmiş olup (Kozak ve Coşar 2017; Özel ve Kozak 2017; Kozak 2023; Toker ve Kaya 2023; Kaya ve Yetgin Akgün 2025), bu çalışma ile rehberlik yetkinlikleri odağında yeniden ele alınmaktadır. Araştırmanın kuramsal çerçevesi, yetkinlikleri bireysel temellerden mesleki rollere doğru hiyerarşik biçimde ele alan Viitala'nın (2005) Hiyerarşik Yetkinlik Modeli üzerine kurulmuştur. Model, kişisel özelliklerle ilişkili yetkinlikler ile iş rolüne dayalı yetkinlikleri birlikte ele alması bakımından turist rehberliğinin insan ilişkileri yoğun doğasını açıklamada uygun bir çerçeve sunmaktadır. Bu çalışma, turist rehberlerinin yetkinliklerini Viitala'nın Hiyerarşik Modeli çerçevesinde ele alarak alanyazına kuramsal katkı sağlamaktadır. Ayrıca, elde edilen sonuçlar turist rehberliği eğitim programlarının içerik, yöntem ve uygulama boyutlarının yeniden yapılandırılmasına yönelik önemli ipuçları sunmaktadır. Özellikle teknik bilgi, liderlik, iletişim ve kişilerarası yetkinliklerin eğitim sürecine dengeli biçimde entegre edilmesi gerektiğini ortaya koyarak, mesleki gelişim ve uzmanlaşma alanlarında uygulamaya yönelik katkı sağlamaktadır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde çalışmanın kuramsal çerçevesi aktarılmıştır. Bu doğrultuda, genel olarak mesleki yetkinlik kavramı açıklanmış ve akabinde Viitala'nın (2005) Hiyerarşik Yetkinlik Modeli aktarılmış ve son olarak turist rehberlerinin yetkinliklerine dair açıklamalar yapılmıştır.

Mesleki Yetkinlik

Mesleki yetkinlik, çeşitli alanlarda uygulayıcıların etkinliğini ve güvenilirliğini destekleyen temel bir yapı olarak ortaya çıkmıştır. Mesleki yetkinlik, belirli bir meslek veya alanda etkin bir şekilde performans göstermek için gereken bilgi, beceri ve yetenekleri kapsar. Sadece teknik uzmanlığı değil, aynı zamanda eleştirel düşünme, problem çözme ve kişilerarası becerileri de içerir (American Occupational Therapy Association 2015). Yetkinlik aynı zamanda edinilmiş bir davranış örüntüsüdür; bireyin olayları nasıl yorumladığını, düşündüğünü ve buna göre nasıl davrandığını ifade eder (Tümen 2024).

Kişiler sahip oldukları bu bilgi ve becerileri inançları, değerler ve kişilik özellikleri doğrultusunda tutumlarına yansıtmakta ve bu sayede yetkinliğin gözlemlenebilir ve ölçülebilir davranışa dönüşmesi sağlanmaktadır. Davranış sonuçlarında da ortalama performanstan daha fazla başarı sağlaması beklenmektedir (Budak 2016).

Yetkinlikler bireyin davranış ve performansı üzerinden gözlemlenebilen, değerlendirilebilen ve geliştirilebilen dinamik yapılardır. Doğuştan sabit özellikler olmayıp, eğitim ve deneyim yoluyla öğretilebilir; geliştirilme düzeyleri farklılık gösterse de uygun destekle zaman içinde ilerleme gösterebilirler (Benligiray 2013). Diğer bir ifadeyle yetkinlik, bir kişinin belirli bir alanda veya görevde başarılı olabilmesi için gereken bilgi, beceri, kişisel özellikler, tutum-davranış ve üstün davranışının bütünü olarak tanımlanmaktadır (Yetgin Akgün ve Demir 2025). Yetkinlikler, iş yaşamında başarıyı belirleyen temel unsurlar arasında yer almakta olup bireylerin çağın değişen gerekliliklerine uyum sağlayabilmeleri için sürekli olarak geliştirilmesi gereken bir yapıya sahiptir (Akduman ve Hatipoğlu 2025).

Selznick (1957), yetkinlik kavramını ilk kez, başlıca başarı unsurlarını tespit etmek maksadıyla "ayırt edici yetkinlik" olarak kullanmıştır (Budak 2016). Daha sonraki yıllarda, yetkinlik kavramı, bir kişinin bir işi icra etme kapasitesiyle ilişkili etkili ve/veya üstün bir performans ortaya koyma özelliği olarak tanımlanmış ve işteki yeterliliğin o alandaki ustalığı simgelediği vurgulanmıştır (Boyatzis 1982). Shippman vd.'ne (2000) göre

yetkinlik, bireyin bir görevi gerçekleştirirken üstün performansı ortaya koymasını sağlayan bilgi, beceri ve niteliklerin bir birleşimidir.

Mesleki yetkinlik kavramı; eğitim, sağlık ve iş dünyası gibi farklı alanlarda etraflıca incelenmiş ve her biri, yetkinliğin özüne dair farklı ve değerli görüşler ortaya koymuştur. Örneğin, Dünya Sağlık Örgütü (2013) sağlık hizmetleri alanında profesyonel yetkinliğin, salt klinik bilgi ve becerilerin ötesine geçerek, etkili iletişim, iş birliğine dayalı ekip çalışması ve yaşam boyu öğrenmeye adanmışlığı da içerdiğini ifade etmektedir. Turizm ve turist rehberliği ile ilgili araştırmalar da mesleki yetkinliğin teknik bilginin yanı sıra, kişisel beceriler ve sosyal yetkinlikler gibi çok boyutlu bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir (Kapa vd. 2022; Ginting 2023; Susanto vd. 2024; Pabeta vd. 2025).

Yetkinlik modeli, belirli bir mesleğin veya bir işletmenin ihtiyaçları doğrultusunda, belirlenen amaçlara hizmet etmek üzere geliştirilen bir karar verme aracıdır (Aydın ve Aydoğan 2020). Birçok durumda model, bilgi ve yetilerin genellikle ihmal edildiği bir iş tanımından daha güvenilirdir. Yetkinlik modeli ile bireylerin yetkinlik profiline örtüşmesi, mesleki görev ve sorumlulukları dengeli ve etkili biçimde yerine getirilmesini sağlar. Bu süreçte yeni yetkinliklerin kazanılması önemli olmakla birlikte, mesleğin gerektirdiği kritik ve temel yetkinliklerin korunması da gerekmektedir (Baş 2021). Yetkinlikler üzerine kurulan bir model, model yapısının ve istenen sonuçların elde edilmesi için ihtiyaç duyulan önemli faktörleri kapsar. Yetkinliklerin uygulanması daha belirgin ve inanılırdır. Yetkinlik modeli, bireyin bilgi ve becerilerinin yanı sıra kendini tanıma, empati kurma ve gelişime açık olma özelliklerini birlikte ele alan bir gelişim çerçevesidir. Bu model, bireylerin değişimi başkalarından önce kendilerinden başlatarak insan odaklı ve etkili mükemmel bir performans ortaya koymalarını hedefler (Tandoğan 2020).

Yetkinlik modelleri, çalışanların görevlerini etkili biçimde yerine getirebilmeleri için gerekli bilgi, beceri, tutum ve davranışları tanımlayan araçlardır (Le Deist ve Winterton 2005). Alanyazında Boyatzis (1982), Spencer ve Spencer (1993), Sand-

with (1993), Keçecioglu ve Kelgökmen (2003) gibi araştırmacılar tarafından farklı yetkinlik modelleri geliştirilmiştir. Boyatzis etkin performansı bireyin yetkinlikleri, iş gerekleri ve örgütsel çevre arasındaki uyumla açıklarken; Spencer ve Spencer "Buzdağı Modeli" ile görünen (bilgi, beceri) ve görünmeyen (güdü, değer, benlik) yetkinlikleri ayırmıştır. Sandwith (1993) modeli, turizm sektörü için teknik, liderlik, kişilerarası, kavramsal ve idari alanlara odaklanmıştır. Keçecioglu ve Kelgökmen (2003) ise yönetici yetkinliklerini davranış düzeyleriyle ilişkilendirmiştir.

Viitala'nın (2005) Hiyerarşik Yetkinlik Modeli farklı yetkinlik modellerinden yararlanarak yönetsel yetkinlikleri altı grupta toplamış ve bu yetkinliklerin bireysel temellerden mesleki rollere doğru kademeli biçimde geliştiğini ortaya koymuştur. Modelin temel gücü, yetkinlikleri "kişisel gelişimle ilişkili olanlar" ve "iş rolüyle ilişkili olanlar" şeklinde ayırarak hem bireyin hem de mesleğin gelişimine dair somut bir açıklama sunmasında yatmaktadır. Turist rehberliği özelinde bu yaklaşım, rehberlerin kişisel özelliklerinin (örneğin empati, sabır, iletişim) mesleki performans üzerindeki etkisini anlamaya, aynı zamanda eğitim ve deneyim yoluyla geliştirilebilecek yetkinlikleri (örneğin liderlik, kriz yönetimi, hikayeleştirme) belirlemeye olanak tanımaktadır. Viitala modelinin, rehberlerin "insan ilişkileriyle iç içe" doğasını kavramsallaştırmaya uygun ve doğrulanabilir bir çerçeve sunduğu düşünülmektedir. Bu nedenle çalışmada mesleki yetkinliklerin analizi, Viitala'nın (2005) Hiyerarşik Yetkinlik Modeli temel alınarak gerçekleştirilmiş ve model, çalışmanın kuramsal çerçevesi olarak kullanılmıştır.

Hiyerarşik Yetkinlik Modeli

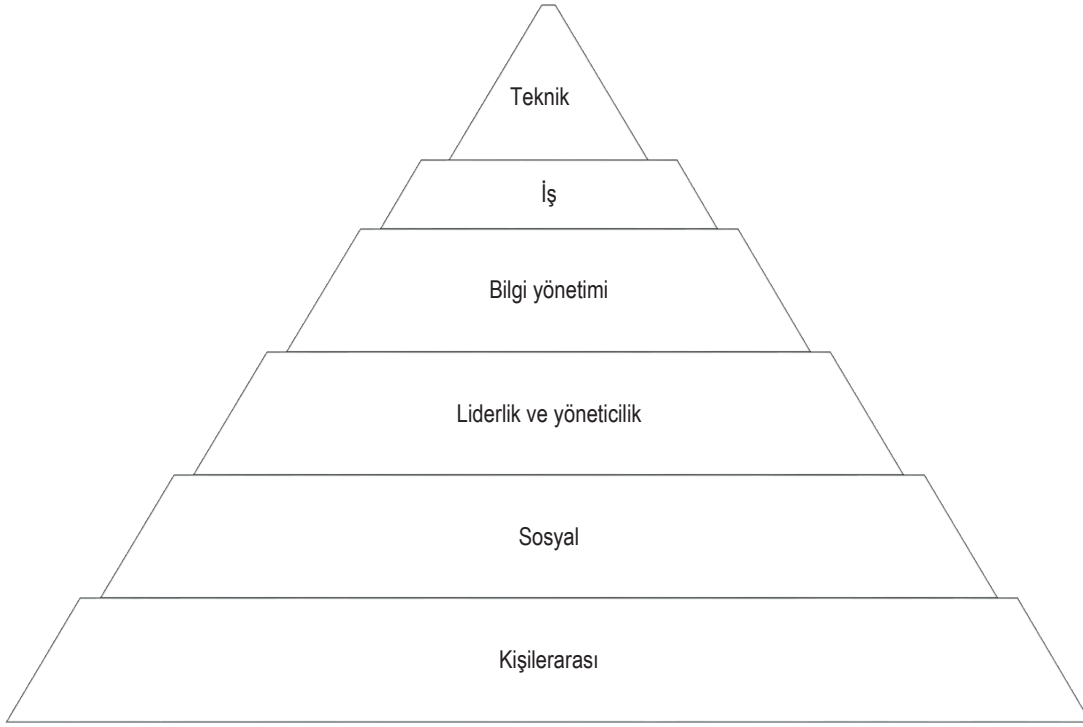
Viitala (2005), yönetsel yetkinliklere ilişkin farklı yetkinlik modellerinden yararlanarak, bu modellerde yer alan unsurları bütüncül bir yapı içinde ele almış ve yönetsel yetkinlikleri hiyerarşik bir model çerçevesinde altı başlık altında sınıflandırmıştır: teknik yetkinlikler, iş yetkinlikleri, bilgi yönetimi yetkinlikleri, liderlik ve yöneticilik yetkinlikleri, sosyal yetkinlikler ve kişilerarası yetkinlikler. Şekil 1'de görülen Hiyerarşik Yetkinlik Modeli Garavan ve McGuire'in (2001) buzdağı

modeline benzer şekilde, bireyin daha görünür ve öğrenilebilir özelliklerinden daha derin ve gelişimi görece daha zor olan kişisel özelliklerine doğru bir katmanlaşma sunar (Viitala 2005).

Viitala'nın (2005) Hiyerarşik Modeli, yönetsel yetkinlikleri yalnızca işlevsel beceriler düzeyinde değil, aynı zamanda bireyin içsel motivasyonları ve sosyal ilişkileri çerçevesinde de ele alan kapsamlı bir yaklaşım sunar. Bu yapı, yetkinliklerin hem bireysel gelişim hem de örgütsel etkililik açısından nasıl kademelendiğini anlamak adına önemli bir kuramsal çerçeve niteliğindedir. Rehberlerin teknik, sosyal ve kişilerarası yetkinliklerini bir bütün olarak geliştirebilmeleri için hem eğitim hem de deneyim temelli yaklaşımlar kritik öneme sahiptir (Akdu ve Akdu 2024; Zhou ve Huang 2024; Tangklian vd. 2025).

Viitala'nın (2005) Hiyerarşik Modeli'nin en üst kısmında yer alan teknik yetkinlikler, bireyin aldığı mesleki eğitim doğrultusunda belirli bir işin gerektirdiği mesleki bilgi ve becerileri etkin biçimde kullanabilme düzeyini ifade etmektedir (Kuzgun 2024). İş yetkinlikleri, yöneticinin stratejik düşünme, karar alma, planlama, performans değerlendirme, bütçeleme ve kaynak yönetimi gibi temel yönetim süreçlerini etkin şekilde yürütebilmesini gerektirir. Bu yetkinlikler, organizasyonel hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik olarak hem iç hem de dış kaynakları harekete geçirme becerisini içerir. Bilgi yönetimi yetkinlikleri, bilginin etkin biçimde aranması, analizi ve yapılandırılması gibi süreçlerle birlikte, öğrenme süreçlerinin geliştirilmesi ve örgütsel düzeyde yaygınlaştırılması gibi bilişsel becerileri kapsar (Mumford vd. 2000). Karmaşık problem çözme, kavramsal esneklik ve analitik düşünme bu kategoride yer alır. Aynı zamanda bu yetkinlikler, bireysel ve kurumsal öğrenme arasında köprü kurar (Viitala 2005).

Lider yön gösteren, esin kaynağı olan, ekibe örnek teşkil eden kişidir. Liderlik; başkalarının tutum, düşünce ve davranışlarını etkileyebilme yeteneğidir (Koçel 2014). Liderlik ve yöneticilik yetkinlikleri ise bireyin başkalarını yönlendirme, destekleme, güçlendirme ve ortak hedefler etrafında birleştirme becerisini ifade eder. Bu yetkinlikler; yaratıcılığı teşvik etme, farklılıkları yönet-



Şekil 1. Hiyerarşik Yetkinlik Modeli
Kaynak: Viitala (2005)

me ve topluluk oluşturma (Ellinger ve Bostrom 1999; Viitala 2005), stratejik karar alma, vizyon oluşturma, ekip yönetme, değişim liderliği yapma gibi unsurları da kapsamaktadır (Kuzgun 2024).

Sosyal yetkinlikler, yöneticinin farklı paydaşlarla etkili iletişim kurma, ilişkileri sürdürülebilir ve bu ilişkileri stratejik şekilde yönetme kapasitesini içerir. Bu kategori; empati, kriz yönetimi, motivasyon, karar verme ve sosyal etkileşim gibi becerilerden oluşur. Modelin en alt katmanında yer alan kişilerarası yetkinlikler, bireyin öz farkındalığı, öz denetimi, değerleri ve güdülleri gibi daha içsel özelliklerini kapsar. Özsaygı, otoriteye yönelik tutumlar, belirsizlikle başa çıkma, adil karar verme ve sosyal rol algısı bu grupta öne çıkan unsurlar arasında yer alır. Geliştirilmesi en güç olan bu yetkinlikler, bireyin kişisel gelişim süreciyle doğrudan ilişkilidir (Viitala 2005). İnsan odaklı, analitik ve bireysel becerilere dayanan kişilerarası yetkinlikler üst düzey yönetim

düzeyinde daha kritik bir rol üstlenmektedir (Baran Kasapoğlu ve Ayan 2022).

Turist Rehberlerinin Yetkinlikleri

Turist rehberleri, turistlerle yoğun ve etkili iletişim kuran, turistik çekicilikleri ve kültürel mirası tanıtan ve bu yolla turistlerin beceriler edinmelerine yardımcı olan turizm profesyonelleridir (Tahir vd. 2025). Turist rehberlerinin mesleki performansı teknik bilginin yanı sıra kültürel farkındalık, bilgi ve iletişim teknolojilerine hakimiyet ve deneyim tasarlama becerileriyle de şekillenmektedir (Kapa vd. 2022; Ginting 2023; Susanto vd. 2024; Zhou ve Huang 2024).

Başarılı turist rehberleri, kişiselleştirilmiş deneyimleri benimseyerek dikkat çekici, öğretici ve akılda kalıcı turlar düzenlemelerine olanak tanıyan özel bir dizi yetkinliğe sahiptirler (Akoğlan Kozak ve Yetgin 2013; Weiler ve Black 2015b; Alexiou 2018; Pabeta vd. 2025). En temel yetkinliği de tur grubuyla iletişim kurma yeteneğidir. Bu iletişim esnasında beden dilini iyi kullanabilen

turist rehberleri aynı zamanda doğru bilgiyi etkili ve eğlenceli bir şekilde aktararak eşsiz bir tur deneyimi sunmaktadırlar (Toker Turan ve Akoğlan Kozak 2012; Aytekin vd. 2025; Bolu 2025; Pusparani vd. 2025). Gruplara liderlik yapabilmek, mesleki teknik bilgiye sahip olmak, problem çözebilmek, stresle baş edebilmek ve hem grup üyeleriyle hem de diğer turizm paydaşlarıyla iyi ilişki kurabilmek gibi yetkinlikler bir turist rehberinin performansını eşsiz kılan yetkinlikler olarak sıralanabilmektedir (Yetgin 2020).

Turist rehberleri, ziyaretçi beklentilerini karşılayabilmek ve nitelikli deneyimler sunabilmek için mesleki gelişimlerini sürekli olarak sürdürmek durumundadır. Turist rehberlerinin yetkinliklerini geliştirmesi, onların mesleki görevlerini daha başarılı bir şekilde yerine getirmelerini, böylece turistlerin memnuniyetini ve destinasyon imajını olumlu yönde etkilemelerini sağlamaktadır (Yetgin Akgün ve Demir 2025). Bu gelişim sürecinde, kültürel farkındalık ve çeşitlilik konularında derin bir bilgi birikimine sahip olmak, rehberlik mesleğinin temel yetkinliklerinden biridir (Şahin 2025).

Turist rehberleri aynı zamanda kültürler arası köprü kuran, farklı yaşam biçimlerini anlamaya ve anlatmaya aracılık eden profesyonellerdir (Demir ve Bora 2025). Bu doğrultuda, turist rehberleri tur katılımcılarının gidilen bölgenin kültürel değerlerini, gelenek ve göreneklerini anlamalarına ve kabullenmelerine yardımcı olur (Köroğlu ve Güzel 2022). Turlarında saygılı biçimde uygun davranışların nasıl sergileneceği konusunda onlara rehberlik ederler (Doan vd. 2025). Farklı kültürel geçmişlere sahip turistlerle etkileşim kurarken, onların hassasiyetlerini anlamak ve buna uygun bir tutum sergilemek, destinasyona yönelik olumlu bir algı oluşmasına katkı sağlamaktadır (Cohen 1985; Yetgin Akgün vd. 2022; Shi vd. 2023).

Turist rehberliği mesleği, sürekli değişen turizm trendleri ve teknolojik gelişmelerle birlikte evrilmektedir. Bu nedenle, turist rehberleri iletişim teknolojileri okuryazarlığı ve sosyal medya kullanımı gibi yeni nesil yetkinliklere de sahip olmalıdır. Özellikle, sanal turlar ve online rehberlik hizmetleri gibi dijital platformlar, turist

rehberlerinin geleneksel yöntemlerin yanı sıra bu alanlarda da uzmanlaşmasını gerektirmektedir (Gretzel vd. 2015; Tangkliang vd. 2025). Bu kapsamda, Avrupa ve Asya'daki güncel rehberlik araştırmaları, rehberlerin kişisel ve mesleki yetkinliklerini bütüncül olarak geliştirecek eğitim programlarının önemine vurgu yapmaktadır (Kapa vd. 2022; Akdu ve Akdu 2024). Ayrıca, sürdürülebilir turizm uygulamaları konusundaki bilgi ve farkındalık, turist rehberlerinin turistlere çevreye duyarlı bir turizm deneyimi sunmalarına imkân tanır (Weaver 2006; Aşçı ve Yetgin Akgün 2025). Bu tür beceriler, turist rehberlerinin hem mesleki gelişimlerini ilerletmelerine hem de turizmin sürdürülebilirliğine katkı sağlamalarına imkân sunar. Turist rehberleri, kendilerine üstün performans sağlayacak yetkinliklere sahip oldukları takdirde işlerinin gerekliliklerini yerine getirebilirler.

YÖNTEM

Bu çalışmanın amacı, deneyimli turist rehberlerinin görüşlerine dayalı olarak turist rehberlerinde bulunması gereken yetkinlikleri belirlemektir. Bu çalışmada, nitel araştırma yaklaşımlarından doküman analizi yöntemi benimsenmiştir.

Veri Toplama Aracı

Araştırmanın verilerini, 2012-2015 yılları arasında yürütülen Türkiye Turizmi Sözlü Tarih Projesi kapsamında, Türkiye'nin farklı bölgelerinden en az 10 yıllık deneyime sahip, tanınmış ve asıl mesleği turist rehberliği olan sekiz rehberle gerçekleştirilen görüşmelerin deşifre kayıtları oluşturmuştur (Türkiye Turizmi Sözlü Tarih Araştırması Görüşme Metinleri Cilt 7). Türkiye Turizmi Sözlü Tarih Projesi, 1923-2015 yılları arasında Türkiye'de turizmin gelişimini, bu sürece katkı sunan kişi, kurum ve olayları sözlü tarih yöntemiyle belgelemeyi amaçlayan kapsamlı bir çalışmadır. Araştırma kapsamında turizm sektörünün farklı alanlarında görev yapmış kişilerle toplam 696 saatlik ses ve video kaydı alınmış, tüm görüşmelerin deşifreleri yapılmıştır. Görüşmelerden önce katılımcılara gönüllü katılım formu imzalatılmış, böylece etik onam sağlanmıştır (Özel ve Dursun 2019). Görüşmeler sırasında her

bir kaynak kişi için Kaynak Kişi Bilgi Formu ve Görüşme Yayını İzin Formu doldurulmuştur. Deşifre edilen metinler proje ekibi ve araştırmacılar tarafından dikkatle okunmuş, ardından kontrol amacıyla görüşme yapılan kişilere gönderilmiştir. Görüşmeler, kaynak kişilerin buldukları şehirlerde ve kendi çalışma ortamlarında yerinde gerçekleştirilmiştir. Görüşme kayıtlarının deşifre işlemlerinin bir bölümü Tarih Vakfı tarafından yapılmış, kalan kısmı ise profesyonel bir firmaya yaptırılmıştır (Kozak 2020).

Söz konusu sözlü tarih çalışmasında, turist rehberliği mesleğinde uzun yıllar görev almış bireylerle yapılan görüşmeler aracılığıyla sektördeki deneyimleri, mesleki dönüşümler ve rehberlik mesleğinde sahip olunması gereken yetkinlikler ele alınmıştır. Görüşmelerde, katılımcılara “Turist rehberliği mesleğinde sahip olunması gereken temel yetkinlikler nelerdir?”, “Turizmde deneyimli bir turist rehberi olarak mesleki gelişiminizi nasıl değerlendiriyorsunuz?” ve “Turist rehberliği mesleğinde zaman içinde değişen beceri ve nitelikler nelerdir?” gibi temel sorular yöneltilmiştir. Görüşmecilerin araştırmanın amacına uygunluğu, deşifre metinlerinin tamamının dikkatle okunmasıyla değerlendirilmiştir. Bu inceleme sonucunda, çalışmanın kapsamıyla doğrudan ilişkili sorular ve bu sorulara verilen yanıtlar belirlenerek ayrı bir dosyada bir araya getirilmiştir. Patton’ın (2002) ortaya koyduğu veri doygunluğu stratejisi, bu çalışmada görüşme kayıtlarının seçiminde de belirleyici olmuştur. Yeni ve farklı bilgilerin tekrarlanmaya başladığı noktada, ilgili ciltte yer alan görüşme kayıtları arasından çalışmanın amacına en uygun deşifreler seçilmiştir. Böylece örneklem, veri doygunluğu ilkesi gözetilerek oluşturulmuştur. Deşifre metinlerinde yer alan rehberlerin mesleki deneyimleri ve diğer önemli bilgiler özenle not edilip sistematik biçimde tablo haline getirilmiştir.

Kaynak kişilerin profillerine ilişkin bilgiler Tablo 1’de verilmiştir. Patton’a (2002) göre doküman analizi, geçmişte meydana gelen olgulara ilişkin yazılı, görsel ve işitsel kayıtların sistematik bir şekilde incelenmesini içeren bir nitel araştırma yöntemidir. Bu yöntem kapsamında, arşiv belgeleri, raporlar, resimler ve ses kayıtları gibi

mevcut veriler analiz edildiği gibi, araştırma sürecinde üretilen belgeler de incelenebilmektedir (Bowen 2009; Merriam 2009). Var olan metinler temel inceleme nesneleri olarak kabul edilmekte ve çeşitli arşiv kayıtları vb., fiziksel izler, resmi dokümanlar ile dijital kaynaklar doküman analizi kapsamındaki veri kaynakları arasında yer almaktadır (Merriam 2009).

Veri Analiz Süreci

Tümdengelimsel tematik analiz kapsamında temel amaç, önceden belirlenen kuramsal modelin sahadan elde edilen verilerle ne ölçüde örtüştüğünü ve bu modelin geçerliliğini ortaya koymaktır. Bu doğrultuda araştırma, önceden belirlenmiş bir kavramsal çerçeveye dayandırılmış ve Crabtree ve Miller’ın (1999) kod şablonuna dayanan tümdengelimsel tematik analiz yaklaşımı benimsenmiştir (Fereday ve Muir-Cochrane 2006). Braun ve Clarke’a (2006) göre, bu analiz türünde belirli bir kuramsal çerçeve doğrultusunda tema ve kodlar önceden tanımlanır ve veri analizi bu yapı temelinde yürütülür. Alanyazın taraması sonucunda, Viitala’nın (2005) Hiyerarşik Yetkinlik Modeli olası diğer modeller arasında doğrulanabilir bir model olarak kabul edilmiş ve mesleki yetkinliklerin analizinde temel alınmıştır. Bu kapsamda turist rehberliği mesleğiyle ilişkili olarak literatürde tanımlanan teknik, iş, bilgi yönetimi, liderlik ve yöneticilik, sosyal ve kişilerarası yetkinlik temaları esas alınmıştır.

İlk aşamada, görüşme deşifreleri araştırmacılar tarafından dikkatle okunarak veriye aşinalık sağlanmış ve ön kodlar oluşturulmuştur. Daha sonra, benzer anlamlar taşıyan kodlar bir araya getirilerek kavramsal benzerlikler doğrultusunda kategoriler oluşturulmuştur. Kodlama süreci kapsamında araştırmacılar veriyi önce bağımsız olarak analiz etmiş, ardından bir araya gelerek oluşturdukları kod haritalarını karşılaştırmışlardır. Kodlar arasındaki benzerlik ve farklılıklar tartışılmış, görüş birliğiyle ortak bir kodlama çerçevesi oluşturulmuştur. Katılımcıların ifadeleri dikkatle incelenerek anlamlı kodlar üretilmiş, benzer ve ilişkili kodlar bir araya getirilerek kategoriler oluşturulmuştur. Bu kategoriler, çalışmanın kuramsal temeliyle uyumlu

biçimde Viitala'nın (2005) Hiyerarşik Yetkinlik Modeli'nde yer alan önceden belirlenmiş temalar altında yapılandırılmıştır. Her bir tema, katılımcılardan alınan doğrudan alıntılarla desteklenmiş; bulgular bölümünde ise bu temalar sistematik biçimde açıklanmış ve yorumlanmıştır.

Katılımcılar

Araştırma kapsamında görüşülen sekiz katılımcıya ilişkin tanıtıcı bilgiler tablo 1'de sunulmuştur. Bu katılımcıların seçilme nedeni, turist reh-

berliği mesleğinin Türkiye'deki gelişimini yakından yaşamış ve bu sürece yön vermiş olmalarıdır. Katılımcıların her biri, farklı dönemlerde aktif rol üstlenmiş, uzun yıllara dayanan deneyimleriyle mesleğin dönüşümüne tanıklık etmiş duayen rehberlerdir.

Tolon Sökmen, Ahmet Şensılay ve Şerif Yenen gibi isimler, turist rehberliği meslek birliklerinin kuruluş ve kurumsallaşma süreçlerinde yöneticilik yaparak mesleki standartların belirlenmesinde etkili olmuşlardır. Metin Kural, Ahmet

Tablo 1. Katılımcıların Profili

Kod	Katılımcı	Başlangıç Yılı	Mesleki Süre (Yıl)	Diller/ Uzmanlık	Mevcut Durum	Notlar
R1	Metin Kural	1976	43+yıl	Fransızca ve İngilizce	Hâlen aktif	Anadolu Turları ve İstanbul'da uzman
R2	Ahmet Derman Bayladı	1976	26 yıl	Fransızca	Mesleği 2011 yılında bırakmış	Anadolu turları, turist rehberliği mesleğine ilişkin pek çok kitabı mevcut
R3	Şerif Yenen	1989	35+yıl	İngilizce	Hâlen aktif	Anadolu turları ve meslek birliğinde yönetim kadrosunda Turist rehberliği mesleğine ilişkin pek çok kitabı mevcut
R4	Ahmet Şensılay	1985	20 yıl	Fransızca	2005'te emekli, 2022'de vefat etti	Anadolu turları ve meslek birliğinde yönetim kadrosunda
R5	Saffet Emre Tonguç	1987	35+yıl	İngilizce	Hâlen aktif	Uluslararası tanınmış ve medya yüzü olan bir turist rehberi, VIP turlar
R6	Tolon Sökmen	1964	50+yıl	Çeşitli diller	Emekli	Anadolu turları ve meslek birliğinde yönetim kadrosunda
R7	Uğur Ayyıldız	1968	53 yıl	İngilizce	2014'te vefat etti	VIP turlar, devlet protokol turları, Avrupa ve Anadolu turları
R8	M. Haluk Özyurt	1978	15 yıl	İngilizce ve Japonca	2024'te vefat etti	VIP turlar

Derman Bayladı ve Şerif Yenen gibi rehberler ise hem sahadaki deneyimleri hem de yazdıklarıyla rehberliğin bilgiye dayalı bir meslek olarak kabul görmesine katkı sunmuşlardır.

Saffet Emre Tonguç ve Uğur Ayyıldız, uluslararası alanda Türkiye'yi temsil eden, medya, diplomasi ve VIP turlarında uzmanlaşmış rehberler olarak mesleğin görünürlüğünü artırmışlardır. M. Haluk Özyurt'un Japon turist pazarına yönelik çalışmaları ise Türkiye turizminin Asya pazarlarına açılımında öncü bir örnek olmuştur. Her biri, mesleğin yalnızca uygulama alanına değil; aynı zamanda etik ilkelerine, hizmet kalitesine ve kurumsal kimliğine de yön vermiştir. Bu nedenle bu turist rehberleri ile yapılan görüşmeler, mesleğin tarihsel belleğini yansıtan ve geleceğe ışık tutan değerli bir kaynak niteliğindedir. Katılımcıların birikimlerinin, geçmişin uygulamalarından geleceğin rehberlik anlayışına uzanan bir köprü kurarak; mesleğin sürdürülebilirliği, kurumsal itibarı ve profesyonel değerlerinin yanı sıra, geleceğin rehberlik uygulamalarını şekillendirecek mesleki yetkinliklerin nasıl gelişeceğine ilişkin önemli çıkarımlar sunması beklenmektedir.

Araştırmanın Geçerlilik ve Güvenirliliği

Bilimsel araştırmalarda sonuçların güvenilir ve geçerli olması, çalışmanın niteliğini belirleyen temel ölçütler arasında yer almaktadır. Geçerlilik ve güvenilirlik kavramları araştırmalarda en sık başvurulan değerlendirme kriterleridir. Lincoln ve Guba (1985), nitel araştırmaların kalitesini artırmak amacıyla dört temel kriter önermiştir: inandırıcılık, aktarılabilirlik, tutarlılık ve doğrulanabilirlik. Bu kriterler, nitel veri analizinin güvenilirliğini ve bulguların bilimsel geçerliliğini desteklemeyi amaçlamaktadır (Lincoln ve Guba 1985; Arslan 2022)

Bu çalışmada inandırıcılık kriteri kapsamında, alanında uzman akademisyenlerin görüşüne başvurulmuş, tarafsız örneklem seçimi yapılmış ve bulgular nesnel bir biçimde sunulmuştur. Katılımcı sayısı, veri toplama teknikleri ve zaman aralığı açıkça belirtilmiş; doğrudan katılımcı ifadelerine yer verilerek bulgular desteklenmiştir. Görüşme kayıtları etik onamla gerçekleştirilen özgün görüşmelere dayanmaktadır. Aktarılabilirlik

ilkesine uygun olarak, araştırmanın bağlamı ve yöntemi ayrıntılı biçimde tanımlanmış, veri toplama süreci şeffaf bir şekilde sunulmuştur. Böylece elde edilen verilerin benzer çalışmalara uyarlanabilir olması hedeflenmiştir. Tutarlılık sağlamak amacıyla, analiz süreci araştırmacıların eşzamanlı çalışmasıyla yürütülmüş; kodlama aşamalarında ortaya çıkan görüş ayrılıkları anında çözülmüş ve uzlaşılabilen kodlar kod kitabından çıkarılmıştır. Kod kitabının tamamlanmasının ardından araştırmacılar kodları bağımsız olarak gözden geçirmiş; ayrıca, veri analizi süresince kategoriler oluştuğunda kodlar karşılaştırılarak analiz adım adım yinelenmiştir. Doğrulanabilirlik ilkesi çerçevesinde, veri analizi boyunca nesnel bir yaklaşım benimsenmiş ve önyargılardan kaçınılmıştır. Çalışmanın anlaşılabilirliğini desteklemek amacıyla tablolara yer verilmiş; araştırmanın sınırlılıkları ile olası etkileri açık ve şeffaf biçimde sunulmuştur.

BULGULAR

Veriler, katılımcı anlatıları doğrultusunda tüm dengelsel tematik analiz yöntemiyle analiz edilmiştir. Analiz sürecinde, veriler Hiyerarşik Yetkinlik Modeli temel alınarak temalara ayrılmış ve yorumlanmıştır. Analiz sürecinde, literatürde turist rehberliği mesleğiyle ilişkili olarak önceden tanımlanmış teknik, iş, bilgi yönetimi, liderlik ve yöneticilik, sosyal, kişilerarası yetkinlik gibi temalar esas alınmıştır.

Teknik Yetkinlikler

Katılımcılar, turist rehberliğinde teknik yetkinliklerin kritik bir yere sahip olduğuna özellikle vurgu yapmışlardır. *Teknik yetkinlikler* kapsamında ilk olarak "uzmanlık bilgisi" öne çıkmaktadır. Katılımcılar, rehberlerin belirli bir alanda derin bilgi sahibi olması gerektiğini ifade etmişlerdir. Örneğin, *Ahmet Derman Bayladı (R2)*: "İlk çağ tarihi, orta çağ tarihi gibi pek çok tarihi bilmeli ve bu konuda anlatım yapabilmeli." ifadesiyle rehberin tarih bilgisinin önemine dikkat çekmiştir. *Ahmet Şensılay (R4)* ise: "Turist rehberinin gelebilecek her türlü soruya hazırlıklı olması gerekir ve gezdirdiği şehrin tüm dinamiklerine hâkim olmalıdır." şeklinde bu durumu ifade etmiştir.

Tablo 2. Turist Rehberlerinin Yetkinliklerine İlişkin Temalar, Kategoriler ve Önerilen Uygulamalar

Tema	Kategori	Önerilen Uygulamalar
Teknik Yetkinlikler	Uzmanlık Bilgisi	<ul style="list-style-type: none"> • Uzmanlık eğitimleri almak • Turist rehberliği ile ilgili konularda kurs ve seminerlere katılmak • Farklı konularda kendini geliştirmek
	Turist Rehberliği Mesleğini	<ul style="list-style-type: none"> • Kaliteli hizmet vererek müşteri memnuniyeti sağlamak
	Uygulama Becerisi	<ul style="list-style-type: none"> • Etik kurallara uymak
İş Yetkinlikleri	Yabancı Dil Bilgisi	<ul style="list-style-type: none"> • Yabancı dil seviyesini artırmak için düzenli pratik yapmak
	Organizasyon Becerisi	<ul style="list-style-type: none"> • İş organizasyonu yapma • Tur planlaması ve zaman yönetimi
	Planlama ve Karar Verme	<ul style="list-style-type: none"> • Alternatif tur rotaları belirlemek • Grubun ihtiyaçlarına göre karar vermek
	Performans Odaklılık	<ul style="list-style-type: none"> • Hizmet kalitesini ölçmek • Katılımcı memnuniyetini değerlendirmek
Bilgi Yönetimi Yetkinlikleri	Sürekli Öğrenme	<ul style="list-style-type: none"> • Mesleki yayınları takip etmek • Alanla ilgili eğitimlere katılmak
	Bilgi Paylaşımı	<ul style="list-style-type: none"> • Bilgiyi gruba uygun şekilde sunmak • Bilgi aktarımında açıklık ve sadelik
	Kavramsal Esneklik	<ul style="list-style-type: none"> • Farklı konu ve kavramlara uyum sağlamak • Yeni durumları analiz edebilmek
Liderlik ve Yöneticilik Yetkinlikleri	İlham Verici Liderlik	<ul style="list-style-type: none"> • Grubu motive etmek • Grubun enerjisini yüksek tutmak
	İnsanları Yönlendirme	<ul style="list-style-type: none"> • Grup dinamiklerine uygun liderlik • Uygun otorite kullanımı
	Amaca Yöneltilme	<ul style="list-style-type: none"> • Grup hedeflerini belirlemek • Tura dair ortak amaç yaratmak
Sosyal Yetkinlikler	Etkili İletişim	<ul style="list-style-type: none"> • Nazik ve güler yüzlü olmak • Etkili ve güzel konuşmak
	Kriz Yönetimi	<ul style="list-style-type: none"> • Soğukkanlılıkla çözüm üretmek • Alternatif çözümler sunmak
	İlişki Yönetimi	<ul style="list-style-type: none"> • Tüm paydaşlarla etkili iletişim kurmak • Süreçlerde uzlaşmacı olmak
Kişilerarası Yetkinlikler	Öz Denetim	<ul style="list-style-type: none"> • Stres altında sakin kalmak • Öfke kontrolü sağlamak
	Hoşgörü ve Anlayış	<ul style="list-style-type: none"> • Farklılıklara karşı açık olmak • Empati kurmak
	Güven ve Otorite	<ul style="list-style-type: none"> • Saygıya dayalı güven ortamı oluşturmak • Kararlı ama anlayışlı tutum sergilemek

Uzmanlık eğitimlerine katılmak, turist rehberliğiyle ilgili kurs ve seminerlere devam etmek ve farklı konularda kendini geliştirmek önemli birer gereklilik olarak ortaya çıkmaktadır. Şerif Yenen (R3): "Rehberler bilgilerini güncellemeye açık olmalı, öğrenmeye devam etmeli." ifadesi ile bu durumun önemini vurgulamıştır. Katılımcılar, rehberlerin her konuda bilgi sahibi olmaya çalışmasının yüzeyselliğe neden olduğunun altını çizmiş ve belirli bir alanda derinleşmenin önemine dikkat çekmiştir. Özellikle, turizmin gelecekteki eğilimleri ve çeşitlenme potansiyeli doğrultusunda, bireysel ilgi ve yeteneklerle örtüşen bir uzmanlık alanı seçilmesinin gerekliliği genel olarak ifade edilen önemli bir durumdur. Bu doğrultuda katılımcı Şerif Yenen (R3): "Rehberlerin her konuda genel bilgi sahibi olmaya çalışmaları, derinleşmelerini engelliyor. Bunun yerine, turizmin gelecekteki eğilimlerini ve çeşitlenme potansiyelini göz önünde bulundurarak kendi ilgi ve yetenekleri doğrultusunda bir uzmanlık alanı seçmeleri gerektiğini düşünüyorum. Bu alanlar kuş gözlemciliğinden doğa yürüyüşlerine, Bizans tarihi gibi spesifik konulardan dalış ve bisiklet turlarına kadar çok çeşitli olabilir. Rehberler, seçtikleri alanda özel eğitim alarak kendilerini bu alanda yetiştirip pazarlamalıdır." diyerek, geniş perspektif yerine alan odaklı uzmanlaşmanın daha değerli olduğunu belirtmiştir. Katılımcılar ayrıca, seçilen alanda özel eğitim alınarak profesyonel gelişimin desteklenmesi gerektiğini önemle vurgulamıştır.

Diğer kategori ise "turist rehberliği mesleğini uygulama becerisi"dir. Katılımcılar, rehberlerin sahip oldukları teknik, sanatsal ve tarihsel bilgileri etkili bir şekilde sunabilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Kaliteli hizmet sunarak müşteri memnuniyeti sağlamak ve etik kurallara bağlı kalmak, bu becerinin somut yansımaları arasında sayılmıştır. Son olarak, "yabancı dil bilgisi" teknik yetkinliklerin vazgeçilmez bir unsuru olarak tanımlanmıştır. Katılımcılar, turist rehberlerinin yabancı dili akıcı ve etkili bir şekilde kullanabilmesi gerektiğini vurgulamıştır. Yabancı dil seviyesini artırmak için düzenli pratik yapmak bu yetkinliğin geliştirilmesi için önerilen yöntemler arasında yer almaktadır. Bu çerçevede, katılımcı M. Haluk Özyurt (R8): "Turist rehberi teknik sanatsal ve tarihi detayları güzel bir şekilde anlatmalı." şeklindeki ifadesiyle, turist rehberliği hizmetinin özel-

likle bilgi temelli olması ve bu bilginin etkili bir şekilde aktarılması gerektiğine dikkat çekmiştir. Diğer katılımcılardan Şerif Yenen (R3): "Çok iyi yabancı dil bilmesi şart.", Tolon Sökmen (R6) ve Uğur Ayyıldız (R7): "Turist rehberlerinin yabancı dili iyi derece bilmeleri ve konuşabilmeleri lazım." şeklindeki ifadeleriyle konunun önemine değinmişlerdir.

Katılımcılar, en fazla teknik yetkinlikler üzerinde durmuşlardır. Uzmanlık bilgisine sahip olma, seçilen alanda derinleşme, mesleki bilgiyi etkili biçimde aktarma ve yabancı dili akıcı kullanma, rehberlerin profesyonel gelişimini ve hizmet kalitesini belirleyen temel unsurlar olarak öne çıkmıştır.

İş Yetkinlikleri

Katılımcılar, bir turist rehberi için "iş yetkinlikleri"nin son derece önemli olduğunu vurgulamışlardır. Bu tema altında ilk olarak "organizasyon becerisi" kategorisi öne çıkmaktadır. Rehberlerin tur programlarını etkin bir şekilde planlayıp uygulayabilmeleri gerektiği ifade edilmiştir. İş organizasyonu yapma ve tur planlamasında zamanlamayı doğru ayarlama, bu becerinin temel unsurları olarak görülmektedir. Metin Kural (R1): "Organizasyonu iyi yapmanız gerekiyor... saatleri uyduramazsınız... yetkin bir rehber de olamazsınız." diyerek zaman yönetimi ve program uyumunun mesleki başarı için kritik olduğunu belirtmiştir.

İş yetkinlikleri kapsamında dikkat çekilen bir diğer kategori "planlama ve karar verme" becerisidir. Katılımcılar, bir rehberin süreci doğru öngörmesi ve grup için en uygun yönlendirmeleri yapabilmesi gerektiğini ifade etmiştir. M. Haluk Özyurt (R8): "Turist rehberi, tur esnasında tüm alternatif yolları değerlendirmeli ve grup için en faydalı olan rotayı tercih etmelidir. Doğru karar verebilmeli." diyerek rehberin esnek ve stratejik bir planlamacı olması gerektiğine dikkat çekmiştir. Bu doğrultuda alternatif tur rotaları belirlemek ve grup ihtiyaçlarına göre karar vermek önemli yetkinlikler arasında gösterilmiştir. Katılımcılar "performans odaklılık" konusuna da büyük önem atfetmişlerdir. Rehberlerin hizmet kalitesini sürekli yükseltmeye çalışmaları gerektiği dile getirilmiştir. Bu konuda da Metin Kural (R1): "Turda taahhüt etti-

ğiniz hizmeti vermek zorundasınız." diyerek verilen sözlerin tutulmasının ve kaliteli hizmet sunmanın mesleki güvenilirlik açısından vazgeçilmez olduğunu vurgulamıştır. Hizmet kalitesini ölçmek ve katılımcı memnuniyetini değerlendirmek, performans odaklı yaklaşımın temel adımları arasında sayılmıştır.

Katılımcılar, iş yetkinliklerinin turist rehberliği mesleğinde planlama, karar verme, zaman yönetimi ve hizmet kalitesiyle doğrudan ilişkili olduğunu belirtmiştir. Etkin organizasyon, stratejik düşünme ve performans odaklı çalışma biçimi, rehberlerin mesleki güvenilirliğini ve tur başarısını belirleyen temel unsurlar olarak öne çıkmaktadır.

Bilgi Yönetimi Yetkinlikleri

Katılımcılar, etkili bir turist rehberinde bulunması gereken temel niteliklerden birinin "bilgi yönetimi yetkinliği" olduğunu vurgulamışlardır. Bu tema altında öne çıkan ilk kategori "sürekli öğrenme isteği"dir. Rehberlerin kendilerini geliştirmeleri ve güncel kalmaları gerektiği sıkça dile getirilmiştir. Saffet Emre Tonguç (R5): "Kendinizi geliştirmek için sürekli okuyacaksınız, seyahat edeceksiniz." sözleriyle, mesleki gelişimin süreklilik gerektirdiğine dikkat çekmiştir. Mesleki yayınların takibi ve alanla ilgili eğitimlere katılım, bilgi yönetiminin sürdürülebilirliği açısından önemli birer araç olarak değerlendirilmektedir.

İkinci olarak, "bilgi paylaşımı becerisi", rehberin sahip olduğu bilgiyi grup seviyesine uygun bir biçimde sunma yetisi olarak tanımlanmıştır. M. Haluk Özyurt (R8): "Anlatım yaparken grubun seviyesine ve diline inebilmeli." diyerek bilgi aktarımında açıklık, sadelik ve uyumun önemine işaret etmiştir. Katılımcılar, rehberin bilgiyi sadece bilmekle kalmayıp, onu hedef kitleye uygun biçimde paylaşabilmesinin de ayrı bir yetkinlik alanı olduğunu belirtmişlerdir. Metin Kural (R1), "Önemli olan, gerekli bilgileri doğru zamanda, insanları sıkmadan ve akılda kalıcı bir şekilde aktarabilmektir." ifadesiyle, rehberin bilgi aktarımında zamanlama, üslup ve etki unsurlarını gözetmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

"Esneklik", turist rehberinin geniş bir bilgi yelpazesini işlevsel biçimde kullanabilme becerisi

olarak öne çıkmaktadır. Ahmet Derman Bayladı (R2): "İlk çağ tarihi, orta çağ tarihi gibi temel konularda olduğu kadar, gastronomiden müziğe kadar her alanda bilgi sahibi olunmalı; çünkü bu konulara ilgi duyan turistler çeşitli sorular sorabilir. Bilgiyi etkili bir şekilde konuşarak sunmak gerekir ve bu açıdan rehberlerin kalitesinin günümüzde geçmişe göre daha iyi bir noktaya geldiğini düşünüyorum." şeklinde bu durumu ifade etmiştir.

Katılımcıların ifadeleri, bilgi yönetimi yetkinliğinin turist rehberliği mesleğinde temel bir unsur olarak görüldüğünü ortaya koymaktadır. Sürekli öğrenme, bilgiyi hedef kitleye uygun biçimde aktarabilme ve farklı konulara esnek biçimde uyum sağlama becerileri bu yetkinliğin merkezinde yer almaktadır. Farklı konulara hızla adapte olabilmek ve yeni durumları analiz edebilmek ise rehberin çok yönlülüğünü ve bilgi yönetimi kapasitesini güçlendiren önemli unsurlar olarak öne çıkmaktadır.

Liderlik ve Yöneticilik Yetkinlikleri

Katılımcılar, turist rehberliğinde "liderlik yetkinlikleri"nin vazgeçilmez bir unsur olduğunu dile getirmiştir. Özellikle "ilham verici liderlik" kategorisinde, rehberin grup üzerinde olumlu bir etki yaratması ve onlara örnek olması gerektiği vurgulanmıştır. Şerif Yenen (R3): "İsimsiz bir kahraman olan turist rehberi kendi çerçevesinde harikalar yaratmaya çalışır" diyerek, rehberin görünmeyen ancak güçlü bir liderlik rolü üstlendiğine dikkat çekmiştir. Katılımcılar, grubun enerjisini yüksek tutmanın ve onları motive etmenin önemli bir liderlik sorumluluğu olduğunu önermiştir.

"İnsanları yönlendirme" becerisi de katılımcılar tarafından önemsenen bir diğer kategori olmuştur. Rehberin grup psikolojisine uygun bir liderlik tarzı benimsemesi gerektiği ifade edilmiştir. M. Haluk Özyurt (R8): "Tur esnasında grup üyeleri ile anlaşmalı ve manevi olarak katılmalı, grupta en az beş kişinin hikayesini bilmelidir." diyerek, rehberin bireylerle kişisel bağ kurarak grubu daha etkili yönetebileceğini vurgulamıştır. Katılımcılar, grup dinamiklerine uygun liderlik yapmayı ve gerektiğinde uygun otoriteyi kullanmayı gerekli bir yetkinlik olarak önermiştir. "Amaca yönelme" yetkinliği, turistlerin deneyimlerini olumlu

yönde şekillendirme motivasyonu çerçevesinde ele alınmıştır. *Metin Kural (R1)*, "Turist hiçbir zaman Türkiye'ye geldiğine pişman ettirilmemeli... 'Hatta iyi ki gelmişim' demeli." sözleriyle, rehberin ana amacının turistlerin memnuniyetini sağlamak olduğunu açıkça ortaya koymuştur.

Katılımcılar, turist rehberliğinde liderlik yetkinliklerinin vazgeçilmez olduğunu vurgulamıştır. İlham verici olma, grubu motive etme, bireylerle empatik bağ kurma ve ortak bir amaç etrafında birleştirme becerileri, etkili rehberliğin temel göstergeleri olarak öne çıkmıştır. Turist rehberinin hem yönlendirici hem de ilham veren bir lider olarak grup deneyimini şekillendirmesi gerektiği ifade edilmiştir.

Sosyal Yetkinlikler

Katılımcılar, turist rehberliğinde "sosyal yetkinlikler" in mesleki başarının temel kriterlerinden biri olduğunu vurgulamıştır. Bu tema kapsamında özellikle "etkili iletişim becerileri" öne çıkmaktadır. Rehberin açık, net ve seviyeli bir iletişim dili kullanmasının önemi katılımcılar tarafından ortaya koyulmuştur. *M. Haluk Özyurt (R8)*: "Turist rehberi iletişim yönü çok kuvvetli, aynı zamanda esprili ve sıcakkanlı olmalı." ifadesiyle, güçlü iletişim becerilerine ve samimi bir tutuma sahip olmanın önemine işaret etmiştir. Benzer şekilde, *Uğur Ayyıldız (R7)* ise: "Güler yüzlü ve kibar olmalısınız. Araçta mikrofonu kullanmayı bilmeli, etkili konuşarak tüm tur katılımcılarının sizi rahatlıkla anlamasını sağlamalı, yani onlara ulaşabilmelisiniz." sözleriyle, nazik, güler yüzlü ve etkili konuşma becerilerine sahip bir rehber profilinin gerekliliğini vurgulamıştır. Bu doğrultuda, katılımcılar yalnızca bilgi aktarımının değil, aynı zamanda duygusal bir yakınlık kurarak grup üzerinde pozitif bir etki yaratmanın da kritik öneme sahip olduğunu ifade etmişlerdir. Katılımcılar "kriz yönetimi" nin turist rehberliği mesleğinde önemli olduğunu belirtmiş, rehberin karşılaşılabileceği sorunlar karşısında soğukkanlılığını koruyarak çözüm odaklı bir yaklaşım sergilemesi gerektiğine dikkat çekmiştir. Katılımcı *Saffet Emre Tonguç (R5)*'un şu ifadesi bunu destekler niteliktedir: "Kaptan, seyahat acentesi, otel veya restoranla yaşanabilecek her türlü sorun, turist rehberinin ilgi-

lenmesi ve soğukkanlı bir biçimde çözüm üretmesi gereken durumlardır."

Katılımcılar, bu noktada turist rehberinin alternatif çözümler sunma becerisinin hem grubun güvenini kazanmak hem de sürecin aksamamasını sağlamak açısından kritik olduğunu önermiştir. Son olarak, "ilişki yönetimi" kategorisinde, rehberlerin yalnızca turistlerle değil, aynı zamanda acenteler, şoförler ve diğer paydaşlarla da dengeli ve sürdürülebilir ilişkiler kurmasının önemi dile getirilmiştir. *M. Haluk Özyurt (R8)*: "Profesyonellik gereği seyahat acentesi sahipleri/çalışanlarıyla, turda görevli kaptanlarla, turist rehberi arkadaşlarıyla, tur katılımcılarından iyi anlaştıklarımızla iletişimi koparmamak ara sıra görüşmek önemlidir." diyerek, sektörel iş birliklerinin sürekliliğini sağlamanın rehberin sorumlulukları arasında olduğunu belirtmiştir.

Katılımcılar, sosyal yetkinliklerin turist rehberliği mesleğinde başarının temel unsurlarından biri olduğunu vurgulamıştır. Etkili iletişim, kriz durumlarında çözüm odaklı davranma ve paydaşlarla sürdürülebilir ilişkiler kurma becerileri, rehberin hem grup dinamiklerini yönetmesinde hem de mesleki itibarını korumasında belirleyici unsurlar olarak öne çıkmıştır.

Kişilerarası Yetkinlikler

Katılımcılar, "kişilerarası yetkinliklerin" turist rehberliği mesleğinde temel bir gereklilik olduğunu ve mesleki performansın bu yetkinlikler üzerine inşa edildiğini belirtmişlerdir. Viitala'nın (2005) yetkinlik modeli doğrultusunda değerlendirildiğinde, kişilerarası yetkinliklerin piramidin en alt basamağında yer aldığı ve diğer tüm yetkinlik alanlarının gelişimi için önkoşul oluşturduğu görülmektedir. Bu tema kapsamında ilk olarak "öz denetim" kategorisi öne çıkmıştır. Katılımcılar, rehberlerin stres altında dahi kendilerini kontrol edebilmeleri gerektiğini önemle ifade etmişlerdir. *Ahmet Şensılay (R4)*: "Turist rehberinde mutlaka sinir ve öfke kontrolü olmalı." diyerek, stresli durumlarda rehberin soğukkanlı kalmasının mesleki duruş açısından kritik olduğunu belirtmiştir. Stres altında sakin kalmak ve öfke yönetimini sağlamak, rehberin hem grup üzerindeki etkisini

hem de profesyonel görünümünü doğrudan etkileyen beceriler arasında yer almaktadır.

İkinci olarak, "hoşgörü ve anlayış" kişilerarası etkileşimlerin temel taşlarından biri olarak öne çıkmıştır. Katılımcılar, farklı kültürel arka planlardan gelen turistlere karşı açık ve saygılı bir yaklaşım sergilemenin gerekliliğini önemle vurgulamıştır. Ahmet Şensılay (R4): "Önyargılı turistlere karşı hoşgörü ve doğru bilgi ile yaklaşılmalı." ve Metin Vural (R1): "Hoşgörülü olmalı, gidilen yeri sevdirebilmeli." şeklindeki benzer ifadeleriyle önyargıları aşmada hoşgörünün ve empati kurmanın rehberlik sürecinde ne denli belirleyici olduğunu belirtmişlerdir. Tüm duayen rehberler, turist rehberliğinin sevilmeden icra edilemeyecek bir meslek olduğunu ve yüksek düzeyde özveri gerektirdiğini vurgulamışlardır. Katılımcılar, turist rehberliğinin yalnızca bilgi aktarımından ibaret olmadığını; aynı zamanda gezilen yerin doğru, etkili ve sevdirek tanıtılması sorumluluğunu da kapsadığını belirtmiştir. "Güven ve otorite" kategorisi katılımcılar tarafından mesleki kimliğin güçlendirilmesi açısından kritik bir yetkinlik alanı olarak tanımlanmıştır. M. Haluk Özyurt (R8): "Doğru zamanda otoriter olmalı ama bu otoriterliği saygı ile kazanmalı." diyerek, rehberin grup içinde doğal bir otorite oluşturmasının ancak saygıya dayalı bir güven ortamıyla mümkün olabileceğine dikkat çekmiştir.

Katılımcılar, kişilerarası yetkinliklerin turist rehberliği mesleğinde en temel ve geliştirilmesi en güç alanlardan biri olduğunu belirtmiştir. Öz denetim, hoşgörü, empati ve güvene dayalı otorite gibi unsurların turist rehberinin kişisel olgunluğu ve içsel motivasyonu yakından ilişkili olduğu; bu becerilerin ancak deneyim ve sürekli öz farkındalıkla geliştirilebileceği vurgulanmıştır.

SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu çalışmanın amacı deneyimli turist rehberlerinin görüşleri temel alınarak, mesleki yetkinliklerin kapsamlı bir şekilde ortaya koyulmasıdır. Bunun için Viitala'nın (2005) Hiyerarşik Yetkinlik Modeli'nden yararlanılmıştır. Bulgulara göre turist rehberliğinde yetkinlikler yalnızca teknik bilgi ve becerilerle sınırlı değildir. Teknik yetkinlikler, kişisel özellikler ve kişilerarası yetkinlik-

lerle birlikte ele alınmalıdır. Bu araştırma, elde edilen bulguları mevcut alanyazınla karşılaştırmalı olarak tartışırken turist rehberliği eğitimi ve mesleki uygulamalara yönelik çıkarımlar da sunmaktadır.

Turist rehberlerinin alanında daha etkili olabilmesi için ilgili olduğu konulara odaklanması ve bu alanda uzmanlık elde etmesi gerekmektedir (Koroğlu ve Merter 2012). Bu durum alanında derinlemesine bilgi sahibi olmasını beraberinde getirecek, işe olan tutkusunu artıracak ve akabinde iş tatminini pozitif yönde etkileyecektir. Turist rehberlerinin bir alanda uzmanlaşmasının yanı sıra uygulama becerisi de son derece önemlidir. Uygulama becerisi, bilginin etik kurallar ve müşteri memnuniyeti temelinde aktarılmasına yardımcı olacaktır (Çokal 2023). Son olarak yabancı dil bilgisi teknik yetkinliklerin en önemli parçası olarak karşımıza çıkmaktadır. Turizm elçileri olarak ifade edilen turist rehberlerinin yabancı dili etkili ve akıcı olarak konuşması verilen hizmetin kalitesini artıracak ve turist memnuniyetini de beraberinde getirecektir (Gürsoy ve Karaman 2019).

Turist rehberleri turist kafilesini karşılama ve uğurlama süreçlerine kadar olan tüm detayları zamanlamayı en doğru şekilde ayarlayarak planlamak, planladığı turu etkin bir şekilde yönetmek ve aynı zamanda olası sorunlar karşısında rasyonel ve pragmatist kararlar vermek durumundadır. Tüm bunların etkili bir şekilde hayata geçirilmesi için turist rehberlerinde olması gereken en önemli yetkinlikler organizasyon becerisi, planlama ve karar verme becerisidir. Yapılan organizasyon ve planlama kadar turun yönetildiği anda çıkabilecek sorunlarda tur kafilesinin her bir üyesinin yararına olabilecek kararları vermek turun etkin bir şekilde yönetilmesini ve kafilenin mutlu olmasını beraberinde getirecektir (Çokal 2023). Sorunlar karşısında verilebilecek tek yanlış karar bile turdan elde edilecek memnuniyeti olumsuz olarak etkileyebilecek potansiyele sahiptir. Bu nedenle turist rehberleri olası sorunlar karşısında tüm kafileyi mutlu edecek çözümler bulmak yani performans odaklı bir yaklaşım göstermek durumundadır.

Değişen dünya ile birlikte bilgi de değişmekte ve bu durum sürekli öğrenme gerekliliğini de beraberinde getirmektedir (Kavak ve Emir 2023). Turist rehberleri de var olan rekabet ortamında hayatta kalmak ve daha iyi hizmet verebilmek adına kendilerini sürekli geliştirmek durumundadır (Gürsoy ve Karaman 2019). Sık sık seyahat etmek, alan ile ilgili eğitimlere katılmak ve bilimsel yayınları takip etmek sürekli gelişim kapsamında oldukça önemlidir. Turist rehberlerinin kendilerini sürekli geliştirmelerinin yanı sıra bilginin paylaşımına yönelik yetkinlikleri de son derece önemlidir (Çokal 2023). Var olan bilgiler etkili bir şekilde aktarılmadığı sürece yapılan sunum etkisiz kalacaktır. Leong vd.'ne (2024) göre turist rehberinin bilgiye dayalı ancak etkileşimli hikâye anlatımı, tarihsel anlatıyı otantik mekân algısıyla birleştirerek hem eğitsel değeri artırmakta hem de ziyaretçinin destinasyonla kurduğu bağı anlamlı ve kalıcı hale getirmektedir. Bu noktada turist rehberlerinin güçlü bir diksiyona ve etkili iletişim becerilerine sahip olması; etik kurallar ve müşteri memnuniyeti temelinde bilgiyi ilgi çekici bir hikâye anlatımına dönüştürmesi, bilginin daha etkili ve kalıcı biçimde aktarılmasını sağlayacaktır (Yetgin Akgün ve Demir 2025).

Bilgi paylaşımı sırasında doğru bir üslup kullanılarak hizmet verilen kafilenin seviyesine göre açık ve anlaşılır olmak memnuniyetin artmasını sağlayacaktır. Turist rehberlerinin mesleki yeterliliklerine yönelik algıların turist memnuniyeti üzerinde olumlu bir etkisi olduğu bilinmektedir (Gün 2024). Turist rehberleri sadece alanına ait bilgileri bilmekle kalmamalı, spordan sanata, tarihten müziğe kadar geniş bir bilgi yelpazesine de sahip olmalıdır. Farklı kültürlerden gelen turistlerin çeşitli sorularına karşı hazırlıklı olması ve verdiği cevaplar ile birlikte tatmin duygusu uyandırmalıdır.

Turun planlayıcı ve uygulayıcısı olan turist rehberlerinde olması gereken en önemli yetkinliklerden biri liderlik becerisidir. Seçilen üslup, turist rehberinin bilgi birikimi, var olan bilginin aktarılması, iletişim becerileri, güler yüzlü olması, sorunlar karşısındaki tutumu ve birçok etken liderlik becerisini besleyen etmenler arasındadır.

Turun başlangıcından sonuna kadar her bir sürecin etkili ve doğru şekilde yönetilebilmesi turist rehberinin liderlik becerisi ile yakından ilişkilidir (Gürsoy ve Karaman 2019).

Turist rehberinin açık, anlaşılır, akıcı ve saygılı bir iletişim dili kullanması oldukça önemlidir. Bununla birlikte rehberin güler yüzlü olması, empati kurabilmesi, nazik ve anlayışlı olması turun kalitesini etkileyen etmenler arasında gösterilmektedir (Doğanoğlu 2022). Rehberlerin kriz anında ortaya koydukları performansları hem kafilenin güvenini ve saygısını kazanması için hem de tur programının aksatılmadan ilerleyebilmesi adına kritiktir. Turistlerin rehberlere karşı duydukları olumlu duyguların hem turist memnuniyeti hem de turist sadakati üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır (Demir ve Türkmen 2022). Olumlu izlenimler, turist rehberinin; sempatik, yetenekli ve saygın görünmesini sağlarken, turist rehberinin grup içinde pozitif bir atmosfer yaratmasına da yardımcı olmaktadır (Kalyoncu ve Yüksek 2017). Turist rehberlerinin olası sorunlar karşısında soğukkanlı ve kendinden emin olarak çözüm odaklı kararlar vermeleri gerekmektedir. Bu noktada alternatif çözümler üretme becerisi de kriz yönetimine katkı sağlamaktadır (Çokal 2023). Bir turun oluşturulmasında, gerçekleştirilmesinde ve sonrasında birçok paydaşın katkıları söz konusudur. Bu doğrultuda etkili ilişki yönetimi becerisi rehberin profesyonel itibarını güçlendiren önemli etmenler arasındadır.

Pek çok meslek dalında olduğu gibi, turist rehberliği mesleği de çalışma koşulları nedeniyle hem fiziksel hem de zihinsel güç gerektiren zorlu bir meslektir. Stres, turist rehberlerinin başa çıkması gereken sorunların başında gelmektedir. Yoğun bir tempoda çalışan turist rehberleri hem iç hem de dış etkenlerden kaynaklı stres yaşayabilmektedir (Kalyoncu Yolaçan 2024). Bu noktada, turist rehberinin stres ile başa çıkma düzeyi turun sağlıklı bir şekilde sürdürülmesini sağlayacaktır. Bu doğrultuda turistlerin öz denetim yetkinliklerine sahip olmaları beklenmektedir. İnsan ilişkilerinde hoşgörü ve anlayış, iletişimi güçlendiren ve mutluluğu tetikleyen bir güç olarak karşımıza çıkmaktadır. Turist rehberleri de farklı etnik kökenlerden, farklı kültür, din ve

ırklardan gelen turistlere karşı hoşgörölü ve anlayışlı olmak durumundadır. Onların görüşlerine, ritüellerine, ibadetlerine, örf, adet ve geleneklerine karşı saygılı olmalı ve bu doğrultuda olacak şekilde kararlar vermelidir (Köroğlu ve Güzel 2022). Bu durum, turist rehberlerine karşı duyulan saygı, sevgi, güven gibi duyguları da beraberinde getirecektir. Tüm bunları göz önünde bulundurarak karar vermek durumunda olan turist rehberleri doğru zamanda otoriter olabilmeyi de başarabilmelidir (Pulluk ve Sop 2024). Özetle turist rehberleri yeri geldiğinde tur kafilisine bir arkadaş gibi yaklaşabilmeli yeri geldiğinde de bir lider gibi otoriter olabilmelidir.

Meslek hayatında çok sayıda tur gerçekleştirmiş, çeşitli sorun ve durumlarla karşılaşmış ve farklı kültürlerden turistlere hizmet vermiş olan turist rehberlerinden elde edilen verilerin kapsamlı ve çeşitli olması beklenmektedir. Bu rehberlerden elde edilen verilerin değerlendirilip yorumlanmasının alanyazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Önceki çalışmalar (Köroğlu ve Güzel 2022; Harara vd. 2024; Kul vd. 2024) ağırlıklı olarak rehberin teknik bilgi, iletişim ve kültürel arabuluculuk konularındaki yetkinliklerine odaklanmaktadır. Bu araştırma ise liderlik, güven ve otorite gibi yönetsel boyutları da ele alarak turist rehberinin yetkinliklerini bütüncül ve hiyerarşik bir modelle değerlendirmektedir. Düz (2025), Rick Steves'in Perspektifinden Turist Rehberlerinin Yeterlilikleri adlı çalışmasında, Rick Steves'in bir turist rehberinde tutku, liderlik, isteklilik, dürüstlük, samimiyet, saygı, sorumluluk ve pratiklik gibi kişisel nitelikleri önemsediyini belirtmiştir. Ayrıca rehberlerin kendi kültürlerini bilmesi, anlaması, sevmesi ve bu kültür hakkında hevesli olması gerektiğini vurgulamıştır. Viitala'nın modeline paralel şekilde, kişilerarası yetkinliklerin doğuştan gelen eğilimler ve karakter yapısıyla daha yakından ilişkili olması nedeniyle geliştirilmesinin daha zor olduğu; buna karşın üst düzeydeki teknik ve yönetsel yetkinliklerin eğitim yoluyla daha kolay geliştirilebileceği anlaşılmaktadır. Bu nedenle, bir turist rehberinde kişilerarası yetkinliklerin doğal olarak bulunması, mesleki başarı ve sürdürülebilir performans açısından vazgeçil-

mez bir ön koşul olarak değerlendirilmektedir. Chowhan vd.'ne (2024) göre çalışanların aldıkları geri bildirimler, yetkinliklerini ne ölçüde geliştirdiklerini ve hangi alanlarda daha fazla çalışmalar gerektiğini anlamalarına yardımcı olmaktadır. Bu geri bildirimler doğrultusunda, turist rehberlerine yönelik gelişim planları oluşturulabilir ve belirlenen hedeflere ulaşmaları için gerekli destek sağlanabilir.

Teorik Katkıları

Alanyazın incelendiğinde, rehber yetkinliklerinin çoğunlukla sınırlı boyutlarda ele alındığı ve çalışmaların belirli temalar etrafında yoğunlaştığı görülmektedir. Örneğin; Ginting (2023), rehberlerin iletişim ve temel hizmet becerilerini büyük bir seyahat acentası örneğinde değerlendirerek yetkinliği operasyonel düzeyde ele almıştır. Kapa vd. (2022) ise rehberlerin unutulmaz turizm deneyimleri oluşturmadaki etkilerini değerlendirmiş ve yetkinlikleri daha çok deneyim yaratma odaklı bir çerçevede tartışmıştır. Yine aynı doğrultuda Zhou ve Huang (2024), rehberlerin ses özelliklerinin turist davranışları üzerindeki etkisini inceleyerek yetkinlik konusunu iletişimsel bir boyutta irdelemiştir. Farklı çalışmalarda ise yetkinlik konusu stratejik gelişim, sürdürülebilirlik ve hedef grup temelli hizmet kalitesi gibi daha farklı eksenlerde ele alınmıştır. Örneğin; Pabeta ve arkadaşları (2025), kültürel miras alanlarında sürdürülebilir turizmi desteklemek amacıyla rehber yetkinliklerinin geliştirilmesini önermiştir. Susanto ve arkadaşları (2024) ise rehber yetkinliklerinin geliştirilmesine yönelik stratejik bir çerçeve sunmuştur. Tangklian vd. (2025) da Müslüman turistlerin memnuniyeti bağlamında rehberlerin hizmet yeterliklerini analiz etmiş ve yetkinliklerin hedef kitleye göre değişen yönlerinin olduğunu ortaya koymuştur.

Yukarıda sıralanan tüm çalışmaların ortak özelliği, rehber yetkinliklerini çoğu zaman tek boyutlu, bağımsız değişkenler üzerinden veya belirli temalar çerçevesinde ele almış olmalarıdır. Alanyazında, rehber yetkinliklerinin bütüncül bir model çerçevesinde, kişisel özelliklerden mesleki becerilere uzanan hiyerarşik bir yapı çerçevesinde incelendiği çalışmalar oldukça sınırlıdır.

Bu eksikliğin, rehberlik mesleğinin çok boyutlu doğasının kuramsal düzeyde yeterince görünür kılınmamasına yol açtığı düşünülmektedir.

Bu araştırma, söz konusu boşluğu doldurarak Vitala'nın Hiyerarşik Yetkinlik Modeli'ni turist rehberliği bağlamında uygulayan ilk çalışmalardan biri olma niteliği taşımaktadır. Modelin rehberlik mesleğinde doğrulanmasıyla, yetkinliklerin bireysel özelliklerden (kişisel ve insani nitelikler) işe dair yetkinliklere direkt bağlı mesleki becerilere doğru hiyerarşik bir yapı oluşturduğu ortaya konulmuştur. Bu bulgu ile, alanyazındaki farklı yaklaşımlar bütünleştirilerek özgün bir kuramsal katkı sunulmaktadır. Ayrıca, model temelli analizlerin sınırlı olduğu alanyazında Vitala'nın yapısal çerçevesinin rehberlik alanına uyarlanması, "model temelli yetkinlik analizleri" bağlamında konuya farklı bir derinlik sağlamaktadır.

Çalışmanın bir diğer özgün yönü, rehberlik mesleğinin kültürel ve deneyimsel boyutlarını görünür kılan sözlü tarih verilerinin analize dahil edilmesidir. Böylece nicel modellere dayalı çalışmaların ağırlıkta olduğu alanyazına yöntemsel bir çeşitlilik kazandırılmış ve yetkinliklerin derinlikli anlatılar üzerinden yorumlanmasına olanak tanınmıştır. Bu yaklaşım, rehberlik mesleğinin insani, kültürel ve deneyimsel yönlerini vurgulayan Kapa ve arkadaşlarının (2022) ya da Zhou ve Huang'ın (2024) çalışmalarından farklı olarak, yetkinliklerin hiyerarşik olarak nasıl yapılandığını ortaya koyan yeni bir kuramsal perspektif sunmaktadır. Sonuç olarak bu çalışma, alanyazına hem kuramsal hem de yöntemsel düzeyde özgün ve somut katkılar sağlamaktadır.

Uygulamaya Yönelik Katkılar

Bu çalışma, bir turun başlangıcından sonuna kadar olan tüm süreçlerde kaliteli bir hizmet verilebilmesi için turist rehberlerinin sahip olması gereken yetkinlikleri duayen rehberlerin görüşleri doğrultusunda ortaya koyması bakımından sektöre katkı sunmaktadır. Turist rehberleri bu çalışmanın sonucundan elde edecekleri bilgilerle kendilerine yönelik SWOT analizi yapabilir ve gelişime açık alanlarını tespit ederek bu yönde kendilerini geliştirebilirler. Aynı zamanda

tur hizmeti alan birçok turist, araştırma sonuçlarından yararlanarak katıldıkları turlarda turist rehberlerinin yetkinliklerini değerlendirebilir ve tura yönelik memnuniyet düzeylerini kendi içerisinde değerlendirebilir.

Araştırma sonuçları turist rehberi eğitim programlarının ve rehber seçimindeki kriterlerin yeniden gözden geçirilmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır. Bu kapsamda turist rehberliğinde uzmanlaşma; rehberlerin kendilerine, turizm sektörüne, destinasyonlara ve turistlere çok yönlü katkılar sağlamaktadır. Turist Rehberleri Birliği (TUREB) ve/veya turist rehberliği meslek odaları, üyelerinin hangi alanlarda uzmanlaşmak istediklerine ilişkin kısa anketler düzenleyerek; üniversiteler, Kalkınma Ajansları ve TÜBİTAK gibi kurumlarla iş birliği içinde uzmanlaşma eğitimleri organize edebilir. Bu sayede turist rehberlerinin ilgili alanlarda sertifika edinmeleri teşvik edilebilir. Teknik yetkinliklerin ve bilgi yönetimi yetkinliğinin "buzdağı modeli"nde görünen yüzü temsil ettiği dikkate alındığında, bu alandaki bilgi ve becerilerin hedefe yönelik eğitimlerle geliştirilmesi hem somut hem de uygulanabilir bir süreç olarak değerlendirilebilir. Turist rehberliğine ilişkin eğitim ve uzmanlaşma programlarına katılmak, sertifika süreçlerini takip etmek, çevre koruma yöntemlerini öğrenmek ve çeşitli kurs ile seminerlere dâhil olmak, bu yetkinlik boyutuna yönelik başlıca faaliyetler arasında yer almaktadır. Bunun yanı sıra turist rehberleri, değişen koşullara uyum sağlayacak şekilde bilgi ve becerilerini sürekli yenilemelidir. Örneğin, Taş Tepeler Projesi (Şanlıurfa Neolitik Çağ Araştırmaları Projesi) gibi dünya ölçeğinde önemli buluntular ortaya koyan çalışmaların yanı sıra yeni kazı alanları, arkeolojik buluntular, yurtdışından getirilen eserler ve oluşturulan gezi rotaları gibi unsurlar da sürekli olarak değişmekte ve güncellenmektedir. Gezi alanlarına ilişkin tarihî, kültürel ve coğrafi bilgilerini güncel tutmaları, tur öncesinde hazırlık yaparak yeni gelişmelere göre içeriklerini gözden geçirmeleri mesleki başarının temel unsurlarındandır.

Turist rehberi olabilmek için en az bir bölge uygulama gezisine katılmak gerekmektedir. Bu geziler, iş yetkinliği kapsamında değerlendirilmeli

ve eğitim programına dâhil edilirken yalnızca teknik bilgilere değil; planlama, zaman yönetimi, karar verme ve hizmet kalitesi gibi becerilerin geliştirilmesine de vurgu yapılmalıdır. Üniversiteler tarafından düzenlenen teknik gezilerde de bu unsurların uygulamalı biçimde ele alınması, rehber adaylarının yetkinliklerini artıracaktır.

Liderlik ve yöneticilik, sosyal yetkinlikler ve kişilerarası iletişim yetkinlikleri modelde alt basamakta yer alan ve değişimi zor olan yetkinliklerdir. Liderlik ve yöneticilik yetkinliği kapsamında turist rehberlerinin grup motivasyonunu sağlama, enerjiyi yüksek tutma ve grup dinamiklerine uygun liderlik sergileme becerilerini geliştirmeleri önemlidir. Rehber, uygun düzeyde otorite kullanarak grup hedeflerini belirlemeli ve tura dair ortak bir amaç duygusu yaratabilmelidir. Bu becerilerin kazanılması için rehberlik eğitimlerinde liderlik, iletişim ve grup yönetimi konularına yönelik uygulamalı çalışmalar ve saha etkinlikleri yapılması önerilmektedir. Sosyal yetkinlikler seyahat acenteleri, konaklama ve ulaştırma işletmeleri gibi paydaşlarla iş birliği içinde çalışabilmeleri bu yetkinliğin bir diğer yönüdür.

Bu nedenle, turist rehberliği eğitiminde bu yetkinliklerin müfredata ve ders içeriklerine entegre edilmesi önemlidir. Ayrıca teknik geziler, seminerler ve benzeri etkinliklerde öğrencilerin aktif roller üstlenmeleri sağlanarak bu yetkinliklerin deneyim yoluyla gelişmesi desteklenmelidir.

Turist rehberliği, insan ilişkilerini doğru ve etkili biçimde yönetme becerisine dayanır. Rehberlerin kültürel farklılıkları anlayarak turistlerle sağlıklı iletişim kurması, grup içi uyumu ve motivasyonu koruması önemlidir. Bu kişilerarası iletişim yetkinlikleri geliştirilmesi için rehberlik eğitim programlarında duygusal zekâ ve stres yönetimi odaklı uygulamalara yer verilmesi önerilmektedir. Rol canlandırmaları, grup çalışmaları ve vaka analizleri gibi yöntemlerle öğrencilerin farklı durumlarda özdenetim, empati ve etkili iletişim becerilerini deneyimleyerek öğrenmeleri sağlanabilir. Ayrıca, kültürel farklılıklarla başa çıkma ve çatışma çözme konularında atölye çalışmaları düzenlenmesi, rehber adaylarının bu yetkinlikleri sahada daha bilinçli biçimde kullanmalarına katkı sunacaktır.

Sınırlılıklar ve Gelecek Çalışmalar için Öneriler

Bu çalışma, kuramsal ve uygulamalı düzeyde çeşitli katkılar sunmakla birlikte bazı sınırlılıklar da içermektedir. Araştırma, deneyimli turist rehberlerinin görüşlerine dayanmaktadır. Bu rehberlerin büyük bir kısmı İstanbul ve Anadolu odaklı çalışmış, belirli kültür turları ve VIP hizmetlere yoğunlaşmıştır. Bu durum, bulguların diğer turizm segmentlerinde (ör. doğa turizmi, gastronomi turizmi) görev yapan turist rehberlerine genellenebilirliğini sınırlamaktadır. Ayrıca çalışma tamamen nitel verilere dayalıdır. Bu da bulguları sınırlamaktadır. Bu çalışmada ortaya çıkan temalar, daha büyük örneklerle anket uygulamaları yapılarak istatistiksel olarak test edilebilir. Böylece mesleki yetkinliklerin ağırlık düzeyleri karşılaştırmalı olarak incelenebilir. Rehberlerin kendilerine atfettiği yetkinliklerin, turistler tarafından nasıl algılandığı, bu algıların memnuniyet ve sadakat üzerindeki etkileriyle birlikte analiz edilebilir. Bunun da konuya derinlik kazandıracığı düşünülmektedir. Turizm sektöründe yeni teknolojileri hızla yaygınlaşmakta ve bu durum rehberlik uygulamalarını dönüştürmektedir. Robot ve hologram rehberler, artırılmış ve sanal gerçeklik destekli turlar, dijital sesli rehberlik ve çevrim içi sanal turlar gibi yenilikler, rehberlik mesleğinin doğasını değiştirmekte ve turist deneyimini zenginleştirmektedir. Turist rehberleri artık tur sırasında WhatsApp gibi dijital mesajlaşma platformları üzerinden görseller ve videolar paylaşarak hem bilgi aktarımını çeşitlendirmekte hem de etkileşimli bir tur ortamı yaratmaktadır. Bu bilgi ışığında, bu çalışmanın sınırlılığı, söz konusu teknolojik gelişmelerin ve dijital yetkinliklerin kapsam dışında bırakılmış olmasıdır. Gelecekte yapılacak araştırmalara, turist rehberlerinin teknoloji kullanımına yönelik yetkinliklerinin incelenmesi ve bu yetkinliklerin mesleki performans üzerindeki etkilerinin değerlendirilmesi önerilmektedir. Bu öneriler doğrultusunda gerçekleştirilecek çalışmalar, hem turist rehberliği mesleğinin daha profesyonel ve sürdürülebilir bir yapıya kavuşmasına katkı sağlayacak hem de sektöre yönelik politikaların ve eğitim programlarının daha sağlam temellere oturmasına yardımcı olacaktır.

TEŞEKKÜR

Bu çalışmada görüşlerine başvurduğumuz tüm turist rehberlerine değerli bilgi ve deneyimlerini bizlerle paylaştıkları için içten teşekkür ederiz. Aramızdan ayrılmış olan turist rehberlerini saygı ve minnetle anıyoruz.

KAYNAKÇA

- Akdu, S. ve Akdu, U. (2024). Güney Avrupa Ülkelerinde Turist Rehberliği Mesleği Eğitimi ve Mesleğe Kabul Sürecinin Değerlendirilmesi, *Turist Rehberliği Dergisi (TUR-RED)*, 7(2): 123-147. DOI: 10.34090/tured.1553002.
- Akduman, G., ve Hatipoğlu, Z. (2025) Yapay Zekanın Çağında Çalışanların Sahip Olması Gereken Yetkinlikler, *Journal of Sustainable Educational Studies (JSES)*, (Ö4): 59-67. <https://izlik.org/JA67HN55WX>
- Akoğlan Kozak, M. ve Yetgin, D. (2013). Profesyonel Turist Rehberlerinin (PTR) Yetkinliklerinin Mesleki Yeterlilikler Çerçevesinde Değerlendirilmesi, 14. *Ulusal Turizm Kongresi* (ss.408-428), Kayseri.
- Alexiou, M. V. (2018). Modeling Guided Tour Participants' Experiences, *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 12(3): 257-276. DOI: 10.1108/IJCTHR-10-2017-0104.
- American Occupational Therapy Association. (2015). Standards for Continuing Competence, *American Journal of Occupational Therapy*, 69(3):1-17.
- Arslan, E. (2022). Nitel Araştırmalarda Geçerlilik ve Güvenilirlik, *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (51): 395-407. DOI: 10.30794/pausbed.1116878.
- Aşçı, A. ve Yetgin Akgün, D. Y. (2025). The Role of Tour Guides in Sustainable Tourism Practices, *Journal of Tourism & Gastronomy Studies*, 13(1): 23-47.
- Aydın, A.A. ve Aydoğan, E. (2020). Yetkinlik Modelleme: Koç Yetkinliklerinin Karşılaştırmalı Analizine Yönelik Bir Araştırma, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (1): 357-374. DOI: 10.18070/erciyesiibd.846548.
- Aytekin, E., Türkoğlu, A., Cankurtaran, M. ve Bilge, A. (2025). The Effect of Tourist Guides' Storytelling Performances on Tour Satisfaction: An Application on Tourists Visiting the Ancient City of Ephesus, *GSI Journals Serie A: Advancements in Tourism Recreation and Sports Sciences*, 8(2): 808-826. DOI: 10.53353/atrss.1660986.
- Baran Kasapoğlu, E., ve Ayan, M. S. (2022). A Research On Determining The Senior Level Managerial Competencies For Container Ports in Türkiye, *Marine Science and Technology Bulletin*, 11(4): 416-434. DOI:10.33714/masteb.1166310.
- Baş, A. (2021). *Çalışan Deneyimi ve Yeni İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık
- Bayladı A. D. (2018). Görüşen: Nazmi Kozak N. Kozak (Editör), *Türkiye Turizmi Sözlü Tarih Araştırması Görüşme Metinleri*, Cilt 7 (ss.254-261). İstanbul: Yıkılmazlar.
- Benligiray, S. (2013). *Yöneltil Bir Araç Olarak Çok Kaynaklı Geribildirim*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Bolu, K. S. K. (2025). Kültürel Miras Anlatımlarında Turist Rehberlerinin Yorumlayıcı Rolünün Seyahat Niyetine Etkisi, *Beykoz Akademi Dergisi*, 13(1): 443-469. DOI:10.14514/beykozad.1608514.
- Bowen, G. A. (2009). Document Analysis as a Qualitative Research Method, *Qualitative Research Journal*, 9(2): 27-40. DOI: 10.3316/QRJ0902027.
- Bowie, D. and Chang, J. C. (2005). Tourist Satisfaction: A View From A Mixed International Guided Package Tour, *Journal of Vacation Marketing*, 11(4): 303-322. DOI:10.1177/13567667050566.
- Boyatzis, R.E. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York: John Wiley and Sons.
- Braun, V. ve Clarke, V. (2006). Using Thematic Analysis in Psychology, *Qualitative Research in Psychology*, 3(2): 77-101. DOI: 10.1191/1478088706qp0630a.
- Budak, G. (2016). *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Buhalis, D. ve Sinarta, Y. (2019). Real-time Co-creation and Nowness Service: Lessons from Tourism and Hospitality, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 36(5): 563-582. DOI:10.1080/10548408.2019.1592059.
- Chowhan, J., Mann, S., ve Budworth, M. H. (2024). Feedback, Training, Goal-Setting, Planning and Performance: Understanding The Pathway to Improved Organizational Outcomes, *International Journal of Manpower*, 45(9): 1797-1815. DOI: 10.1108/IJM-12-2023-0737.
- Cohen, E. (1985). The Tourist Guide: The Origins, Structure and Dynamics of a Role, *Annals of Tourism Research*, 12(1): 5-29. DOI: 10.1016/0160-7383(85)90037-4.
- Crabtree B. ve Miller W. (1999). A Template Approach to Text Analysis: Developing and Using Codebooks. İçinde; Crabtree B., Miller W. (Editörler) *Doing Qualitative Research* (ss. 163-177.) Newbury Park, CA: Sage.
- Çokal, Z. (2023). Turist Rehberlerinin Mesleki Yeterliliklerinin Önem Performans Analizine Göre Değerlendirilmesi, *Turist Rehberliği Dergisi (TURED)*, 6(2): 95-112. DOI: 10.34090/tured.1336682.
- Demir, B. ve Türkmen, S. (2022). Turist Rehberlerinin Algılanan Marka Kişiliği, Turist Duyguları, Turist Memnuniyeti ve Turist Sadakati Arasındaki Yapısal İlişkilerin İncelenmesi, *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 6(3): 645-664. DOI: 10.26677/TR1010.2022.1081.
- Demir, E. ve Bora, D. (2025). Turist Rehberliği Mesleğinde Yaratıcı Drama Yöntemiyle Sosyal Beceri Gelişimine Yönelik Bir Uygulama: Nevşehir Örneği, *Journal of Gastronomy, Hospitality and Travel*, 2025, 8(2): 451-475. DOI: 10.33083/joghat.2025.505.
- Doan, T., Tran, V. H., Nguyen, M. D., Vo, T. N. ve Nguyen, M. (2025). Enhancing Tourists' Responsible Consumption Behavior in Climate-Induced Areas: Insights From Tour Guides, *Journal of Travel Research*, 0(0):1-18. 00472875251380175. DOI:10.1177/00472875251380175.
- Doğanoğlu, M. A. (2022). Turizm Rehberliği Öğrencilerinin Algılanan Sosyal Yetkinlik Düzeylerinin Belirlenmesi (Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Düz, B. (2025). "Patronun" Kriterleri: Amerikalı Tur Operatörü Rick Steves' in Perspektifinden Turist Rehberlerinin Yeterlilikleri, *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 27(1): 32-45. DOI: 10.26468/trakyasobed.1537379.
- Ellinger, A.D. ve Bostrom, R.P. (1999). Managerial Coaching Behaviours in Learning Organizations, *The Journal of Management Development*, 18(9): 752-71. DOI: 10.1108/02621719910300810.
- Fereday, J., ve Muir-Cochrane, E. (2006). Demonstrating Rigor Using Thematic Analysis: A Hybrid Approach of Inductive and Deductive Coding and Theme Development, *International Journal Of Qualitative Methods*, 5(1): 80-92. DOI: 10.1177/160940690600500107.
- Garavan, T. N., ve McGuire, D. (2001). Competencies and Workplace Learning: Some Reflections on the Rhetoric and the Reality, *Journal of Workplace Learning*, 13(4): 144-164. DOI: doi.org/10.1108/13665620110391097.
- Ginting, P. (2023). Competency of Tour Guides at PT. Narasindo Tour and Travel Medan, *Healing: Jurnal Pariwisata*, 2(1):15-20. DOI: 10.54209/healing.v2i1.270.
- Gretzel, U., Sigala, M., Xiang, Z. ve Koo, C. (2015). Smart Tourism: Foundations and Developments, *Electronic Markets*, 25: 179-188. DOI: 10.1007/s12525-015-0196-8.
- Gün, A. (2024). Turist Rehberlerinin Mesleki Yeterliliklerinin Tur Memnuniyeti Üzerine Etkisinde Turist Rehberleri ile Uyumun Aracılık Rolü: İstanbul İli Araştırması (Yüksek Lisans Tezi). Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gürsoy, H. ve Karaman, S. (2019). Profesyonel Turist Rehberlerinin Kişisel Gelişimi ve Mesleki Donanımı Üzerine Bir Araştırma, *Turist Rehberliği Dergisi (TURED)*, 2(2): 88-103. DOI: 10.34090/tured.606055.
- Harara, N. M., Al Najdawi, B. M., Rababah, M. A. ve Haniyi, A. A. (2024). Jordanian Tour Guides' Communication Competency, *Journal of Language Teaching and Research*, 15(3): 873-883. DOI: 10.17507/jltr.1503.20.
- Kalyoncu Yolaçan, M. (2024). Swimming in Dangerous Waters: A Phenomenological Study of the Risk Management of Tour Guides, *Journal of Tourism Leisure and Hospitality*, 6(2): 119-134. DOI: 10.48119/toleho.1597490.
- Kalyoncu, M. ve Yüksek, G. (2017). The Effect of Impression Management Techniques Which Tourist Guides Use in Package Tours on Personal Interaction Quality, *Journal of Tourism and Hospitality Management*, 5(1): 15-25. DOI: 10.15640/jthm.v5n1a2.
- Kapa, M., de Crom, E. ve Hermann, U. (2022). An Exploration of Tourist Guides' Competencies to Create Memorable Tourist Experiences, *GeoJournal of Tourism and Geosites*, 44 (4):1350-1358. DOI: 10.30892/gtg.44421-953.
- Kavak, M. ve Emir, O. (2023). Turist Rehberliği Alanındaki Ön Lisans, Lisans ve Lisansüstü Programların Müfredatının Teknoloji ve Dijitalleşme Açısından İncelenmesi, *Journal of Tourism & Gastronomy Studies*, 11(4): 3055-3076. DOI: 10.21325/jotags.2023.1331.
- Kaya, A. (2020). Turist Rehberliği Mesleğinin Tarihsel Gelişimi. İçinde; M. Yolal (Editör) *Turist Rehberliği* (ss. 27-54). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları.
- Kaya, A. ve Yetgin Akgün, D. (2025). Şakir Paşa Ailesinin Türk Turizmine Katkıları. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 36 (3): 150-166. DOI: 10.17123/atad.1714337.
- Keçecioglu, T. ve Kelgökmen D. (2003). Yetkinlik Modellerinin İnsan Kaynakları Yönetiminde Yapılandırılması ve Bir Yetkinlik Modeli Önerisi, *Review of Social, Economic&Business Studies*, 3(4): 216-232.
- Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayıncılık
- Kozak, M., ve Coşar, Y. (2017). Foça Club Med Tatil Köyü: Tarihçesi, Özellikleri ve Türkiye Turizmi için Sonuçları, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 28(1): 39-57. DOI: 10.17123/atad.316049.
- Kozak, N. (2020). Türkiye Turizmi Sözlü Tarih Projesi. Türkiye Turizm Ansiklopedisi. <https://turkiyeturizmansiklopedisi.com/turkiye-turizmi-sozlu-tarih-projesi>. Erişim tarihi: 01.11.2025.
- Kozak, N. (2023). Türk Turizmde İz Bırakanlar (1923–2023), *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 34(3): 550-613. DOI: 10.17123/atad.1380573.
- Köroğlu, Ö. ve Güzel, Ö. (2022). Turist Rehberlerinin Kültürel Arabuluculuk Rol Boyutlarını Belirlemeye Yönelik Nitel Bir Araştırma, *Journal of Travel and Tourism Research*, 20 (2022): 1-30.
- Köroğlu, Ö. ve Merter, B. (2012). Seyahat Acentelerinin Turist Rehberlerini Seçme ve İşe Alma Sürecindeki Eğilimlerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(20): 213-238.
- Kul, E., Dedeoğlu, B. B., Küçükergin, F. N., De Martino, M., ve Okumus, F. (2024). The Role of Tour Guide Competency in the Cultural Tour Experience: The Case of Cappadocia, *International Hospitality Review*, 39(2): 254-277. DOI: 10.1108/IHR-04-2023-0021.
- Kural M. (2018). Görüşen: Arzu Turan. N. Kozak (Editör), *Türkiye Turizmi Sözlü Tarih Araştırması Görüşme Metinleri*, Cilt 7 (ss. 314-327). İstanbul: Yıkılmazlar.
- Kuzgun, Ş. (2024). İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Trendler: Yetkinlik ve Yetenek Yönetimi. İçinde M. Şahin (Ed.), *Güncel yönetim uygulamaları* (ss. 63–79). Lisans Yayıncılık.
- Le Deist, F. D., ve Winterton, J. (2005). What Is Competence?, *Human Resource Development International*, 8(1): 27–46. DOI: 10.1080/1367886042000338227
- Leong, A. M. W., Yeh, S. S., Zhou, Y., Hung, C. W., ve Huan, T. C. (2024). Exploring the Influence of Historical Storytelling on Cultural Heritage Tourists' Value Co-creation Using Tour Guide Interaction and Authentic Place as Mediators, *Tourism Management Perspectives*, 50(2024): 1-13. DOI: 10.1016/j.tmp.2023.101198.
- Lin, Y. C., Lin, M. L. ve Chen, Y. C. (2017). How Tour Guides' Professional Competencies Influence on Service Quality of Tour Guiding and Tourist Satisfaction: An Exploratory Research, *International Journal of Human Resource Studies*, 7(1): 1-19. DOI:10.5296/ijhrs.v7i1.10602.
- Lincoln, Y. S., ve Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative Research: a Guide to Design and Interpretation*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Connelly, M. S., ve Marks, M. A. (2000). Leadership skills: Conclusions and future directions, *The Leadership Quarterly*, 11(1): 155-170.
- Özel, Ç. H. ve Dursun, M. T. (2019). Türkiye Turizmi Sözlü Tarih Projesi. *Türkiye Turizm Ansiklopedisi*. <https://turkiyeturizmansiklopedisi.com/turkiye-turizmi-sozlu-tarih-projesi>. Erişim tarihi: 01.11.2025.
- Özel, Ç. H., ve Kozak, N. (2017). An Exploratory Study of Resident Perceptions Toward the Tourism Industry in Cappadocia: A Social Exchange Theory Approach, *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 22(3): 284-300. DOI: 10.1080/10941665.2016.1236826.
- Pabeta, L. D., Aini, W., Amirullah, A. ve Djabbar, A. (2025). Development of Tour Guide Competence as an Effort to Support Sustainable Tourism Based on Cultural Heritage in Leang-Leang Prehistoric Park, Maros Regency, South Sulawesi, *Jurnal Akademi Pariwisata Medan*, 13(1): 1-16. DOI: 10.36983/japm.v13i1.770.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research and Evaluation Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Pelit, O., Saraç, S. ve Pelit, E. (2025). Turist Rehberi Adaylarının Krizlere Yönelik Tutumlarının Kariyer Streslerine Etkisine Yönelik Bir Araştırma, *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 9(2): 183-203. DOI:10.26677/TR1010.2025.1553.
- Pulluk, S. K. ve Sop, S. A. (2024). Rehberli Turlarda Rehber-Turist Etkileşimi: Bir Katılımcı Gözlem Araştırması, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 35(1): 42-59. DOI:10.17123/ataad.1430221.
- Pusparani, P., Rachman, A. F., Hutagalung, M. H., Boediman, S. F., ve Enggriani, M. (2025). The Role of Tour Guides in Enhancing Tourist Experience and Satisfaction at Taman Mini Indonesia Indah Jakarta, *TRJ Tourism Research Journal*, 9(1): 29-41.
- Rabotić, B. (2010). Professional tourist guiding: The importance of interpretation for tourist experiences. İçinde; *20th Biennial International Congress: New Trends in Tourism and Hotel Management* (ss. 06-08).
- Shi, L., Ma, J. Y. ve Ann, C. O. (2023). Exploring the Effect of Tour Guide Cultural Interpretation on Tourists' Loyalty in the Context of the Southern Journey by Emperor Qianlong, *Sustainability*, 15(15): 1-21. DOI: 10.3390/su151511585.
- Shippmann, J. S. Ash, A. R., Carr, L., Eyde, L. D., Heskett, B. ve Kehoe, J. (2000). The Practice of Competency Modeling, *Personnel Psychology*, 53: 703-740. DOI: 10.1111/j.1744-6570.2000.tb00220.x.
- Sökmen T. (2018). Görüşen: Arzu Turan. N. Kozak (Editör), *Türkiye Turizmi Sözlü Tarih Araştırması Görüşme Metinleri*, Cilt 7 (ss. 347-360). İstanbul: Yıkılmazlar.
- Spencer, L.M. ve Spencer, S. M. (1993). *Competency at work*. New York: Wiley
- Susanto, E., Utomo, S. R. P., Chendraningrum, D., ve Septiandi, C. B. (2024). Strategic Formulation for Tour Guide Competency Development: An Integrated AHP-TOWS Approach, *Journal of Tourism, Hospitality and Travel Management*, 2(1): 58-72. DOI: 10.58229/jthtm.v2i1.317.
- Şahin, S. (2025). Turist Rehberinin Yetkinlikleri. İçinde; Eser, S., Şahin, S. ve Çakıcı, C. (Editörler) *Turist Rehberliği* (ss.55-85). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Şensilay, A. (2018). Görüşen: Savaş Evren. N. Kozak (Editör), *Türkiye Turizmi Sözlü Tarih Araştırması Görüşme Metinleri*, Cilt 7 (ss. 262-275). İstanbul: Yıkılmazlar.
- Tahir, S. Z. M., Omar, H. ve Razak, N. A. (2025). Navigating Heritage: The Dynamic Roles of Tour Guides in Kuala Lumpur's Heritage Walking Tours, *Geo Journal of Tourism and Geosites*, 58(1): 306-314. DOI 10.30892/gtg.58127-1412.
- Tandoğan, M. (2020). Liderlikte Yetkinlik Modeli: Gök Kubbesindeki Liderler ve Duygusal Zekâ, *Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences (JOSHAS)*, 6(23): 236-251. DOI : 10.31589/JOSHAS.247.
- Tangkliang, U., Visuthimajarn, P. ve Kongchouy, N. (2025). The Competency and Service of Tour Guides Affecting Satisfaction of Muslim Tourists, *Edelweiss Applied Science and Technology*, 9(2): 751-761. DOI: 10.55214/25768484.v9i2.4587.
- Toker Turan, A. ve Akoğlan Kozak, M. (2012). Kültür Turizminin Sürdürülebilirliğinde Profesyonel Turist Rehberlerinin Rolü: Ankara Örneği, *IV. Lisansüstü Turizm Öğrencileri Kongresi* (536-549), Kemer, Antalya.
- Toker, A., ve Kaya, S. Ç. (2023). Tarihsel Anlatıda Kadının Side Turizmindeki Yeri: Bir Devrin Hikayesi, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 34(3): 354-367. DOI:10.17123/ataad.1314142.
- Tonguç, S. E. (2018). Görüşen: Berat Demirok. N. Kozak (Editör), *Türkiye Turizmi Sözlü Tarih Araştırması Görüşme Metinleri*, Cilt 7 (ss. 328-333). İstanbul: Yıkılmazlar.
- Tümen, E. (2024). Yetkinlik mi Yetenek mi?, *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 10(16): 1-19. DOI: 10.51947/yonbil.1459476.
- Uğur A. (2018). Görüşen: Onur Çakır. N. Kozak (Editör), *Türkiye Turizmi Sözlü Tarih Araştırması Görüşme Metinleri*, Cilt 7 (ss. 361-370). İstanbul: Yıkılmazlar.
- Viitala, R. (2005). Perceived Development Needs of Managers Compared to An Integrated Management Competency Model, *Journal of Workplace Learning*, 17(7): 436-451. DOI: 10.1108/13665620510620025.
- Weaver, D. (2006). *Sustainable Tourism: Theory and Practice*. Londra: Butterworth-Heinemann.
- Weiler, B. ve Black, R. (2015a). The Changing Face of the Tour Guide: One-Way Communicator to Choreographer to Co-creator of the Tourist Experience, *Tourism Recreation Research*, 40: 364-378. DOI: 10.1080/02508281.2015.1083742.
- Weiler, B., ve Black, R. (2015b). *Tour Guiding Research: Insights, Issues and Implications*. Toronto: Channel View Publications.
- WHO (Dünya Sağlık Örgütü). (2013). *Transforming and Scaling Up Health Professionals' Education and Training*, *World Health Organization Guidelines 2013*. Geneva, Switzerland.
- Yenen, Ş. (2018). Görüşen: Duygu Yetgin. N. Kozak (Editör), *Türkiye Turizmi Sözlü Tarih Araştırması Görüşme Metinleri*, Cilt 7 (ss. 334-346). İstanbul: Yıkılmazlar.

Duygu Yetgin Akgün - Eşref Ay - Uğur Yesirli

Yetgin Akgün, D., Ay, E., ve Çalık, A. Ö. (2022). Customer Complaints in Package Tours and Complaint Management of Tour Guides, *Journal of Gastronomy, Hospitality and Travel*, 5(4): 1482-1494. DOI: 10.33083/joghat.2022.214.

Yetgin Akgün, D., ve Demir, F. (2025). Paylaşım Ekonomisi Platformu ToursByLocals' daki Turist Rehberlerine Yönelik Müşteri Deneyimlerinin Değerlendirilmesi, *Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi*, 9(2): 604-628.

Yetgin, D. (2020). Turist Rehberliği Mesleği. İçinde; M. Yöral (Editör) *Turist Rehberliği* (ss. 55-80). Eskişehir: AÖF Yayınları.

Zhang, H. Q., ve Chow, I. (2004). Application of Importance-Performance Model in Tour Guides' Performance: Evidence From Mainland Chinese Outbound Visitors in Hong Kong, *Tourism Management*, 25(1): 81-91. DOI:10.1016/S0261-5177(03)00064-5

Zhou, C. ve Huang, M. (2024). The Persuasive Effects of Voice Characteristics Embedded in Paid Tour Guide Audio on Tourist Purchase Decisions Based on Deep Learning, *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 60: 313-321. DOI: 10.1016/j.jhtm.2024.08.007.



Duygu YETGİN AKGÜN

Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Seyahat İşletmeciliği ve Turizm Rehberliği Öğretmenliği Bölümü'nden mezun oldu (2004). Yüksek lisans derecesini Dokuz Eylül Üniversitesi'nde Turizm İşletmeciliği dalından (2009), doktora derecesini de Anadolu Üniversitesi'nden Turizm ve Otel İşletmeciliği dalından aldı (2017). Anadolu Üniversitesi'nde çalışmaya başladı (2011). Doçentliğini Anadolu Üniversitesi'nden aldı (2022). Sırasıyla Bodrum Gold Center, Marriott Hilton Head Island (ABD) ve Kempinski Hotel Barbaros Bay Bodrum'da çalıştı. Halen Anadolu Üniversitesi Turizm Fakültesi'nde görev yapmaktadır. Temel çalışma alanları turizm, turizm tarihi, turist rehberliği, yönetim ve organizasyondur.



Eşref AY

Lisans eğitimini Gazi Üniversitesi, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi, Seyahat İşletmeciliği ve Turizm Rehberliği Öğretmenliği bölümünde tamamladı (2004). Yüksek Lisans eğitimini Gaziantep Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği anabilim dalında (2017), doktora eğitimini de Anadolu Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği anabilim dalında (2022) tamamladı. Araştırma ilgi alanları; turizm rehberliği, sürdürülebilir turizm, turizm coğrafyası ve rekreasyondur. Çalışmalarına bağımsız araştırmacı olarak devam etmektedir. Halen aktif olarak profesyonel ülkesel turist rehberi olarak çalışmaktadır.



Uğur YESİRLİLİ

Trakya Üniversitesi Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu Turizm İşletmeciliği Bölümü'nden mezun olmuştur (2015). Yüksek lisans eğitimini Trakya Üniversitesi Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı'nda tamamlamış olup (2022), aynı üniversitede Turizm İşletmeciliği Doktora Programı'nda eğitime devam etmektedir. İstanbul Bilgi Üniversitesi'nde araştırma görevlisi olarak görev yapmıştır (2022-2025). Akademik kariyerinin yanı sıra Ilıca Hotel Spa & Wellness Thermal Resort, Tusan Beach Resort Kuşadası ve Rixos Premium Bodrum gibi çeşitli konaklama işletmelerinde sektör deneyimi edinmiştir. Halen Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi'nde öğretim görevlisi olarak görev yapmaktadır. Temel çalışma alanları örgütsel davranış, dijitalleşme ve yapay zekâdır.