



TURİST REHBERLERİNİN MOTİVASYONU İLE PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BELİRLENMESİ

Özlem KÖROĞLU, Yrd. Doç. Dr., Balıkesir Üniversitesi, Turizm Fakültesi, ozlemkoroglu_98@yahoo.com

Cevdet AVCIKURT, Prof. Dr. Balıkesir Üniversitesi, Turizm Fakültesi, cevdet_avcikurt@yahoo.com

ÖZET:Turist rehberlerinin performans düzeylerinin ölçülmesi, rehberlerin motivasyonu ile performansı arasında herhangi bir ilişkinin bulunup bulunmadığının tespit edilmesi ve turist rehberlerinin demografik değişkenleri ile motivasyonu ve performansı arasındaki ilişkilerin belirlenmesi bu çalışmanın amacını oluşturmaktadır. Elde edilen kuramsal bilgilere dayanarak araştırma hipotezi belirlenmiş ve araştırma modeli geliştirilmiştir. Verilerin elde edilmesi için anket tekniği kullanılarak turist rehberleri üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Elde edilen veriler frekans, güvenilirlik, aritmetik ortalama, regresyon, bağımsız grup t testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve Tukey analiz yöntemleri kullanılarak değerlendirilmiştir. Araştırma sonucunda turist rehberlerinin performans düzeylerinin yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca turist rehberlerinin motivasyonu ile performansı arasında pozitif yönlü ilişkilerin olduğu saptanmıştır. Bununla birlikte motivasyon ile turist rehberlerinin yaşı ve taban ücreti alabilme durumu arasında; performans ile turist rehberlerinin yaşı, eğitim durumu, rehberlik tecrübesi ve taban ücreti alabilme durumu arasında anlamlı farklar saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Motivasyon, performans, demografik özellikler, turist rehberleri, turizm.

DETERMINATION OF THE RELATIONSHIP BETWEEN THE MOTIVATION AND PERFORMANCE OF THE TOURIST GUIDES

45

ABSTRACT:Measuring the performance of tourist guides, determining whether there is any relationship between motivation and performance of tourist guides and determining the relationship between demographic variables of tourist guides and motivation and performance are aimed in this study. The research hypothesis has been created and research model has been developed based on the literature. In order to obtain data a study has been conducted on tourist guides with using questionnaire technique. The collected data have been analyzed by using frequency, reliability, means, regression, independent group t test, one-way analysis of variance (ANOVA) and Tukey's analysis. At the end of the study, the tourist guides' performance has been found high. In addition a positive relationship between the tourist guides' motivation and performance has been found. Also, significant differences have been found between the tourist guides' age, income and motivation; between the tourist guides' age, education level, experience, income and performance.

Key Words: Motivation, performance, demographic characteristics, tourist guides, tourism.

GİRİŞ

Günümüzde turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmeler arasında “hizmet kalitesi sağlama” ve “rekabet etme” kavramları önem kazanmıştır. Bu konuda rehberlik mesleğini icra eden turist rehberleri önemli bir rol üstlenmektedirler (Yıldız vd., 1997: 7). Turist rehberi, ülkeyi yerli ve yabancı turistlere en iyi biçimde tanıtan, onlara gezileri süresince yardımcı olan, Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın vermiş olduğu yetki belgesine sahip kişidir. Turist rehberleri, turistlerin tur organizasyonundan ve seyahat deneyimlerinden memnun kalması, “Türkiye” ve “Türk imajı”nın oluşturulup tanıtılması konusunda son derece önemli ve belirleyici bir rol oynamaktadırlar. Organize turlarla Türkiye'ye gelen bireysel turistlerin en uzun süre beraber olduğu ve en çok etkilendiği kişi turist rehberleridir (Genç, 1992: 216; Karaçal ve Demirtaş, 2002: 177).

Turist rehberinin, turlarda tur operatörü veya seyahat acentesi adına tek yetkili kişi olması, herhangi bir sorun karşısında en hızlı ve doğru bir şekilde çözüm üretebilmesi, gerekliliğin de ötesinde zorunluluktur. Kendisine çeşitli konularda sorulacak sorulara vereceği cevaplar, göstereceği performans, yalnızca çalıştığı tur operatörü ve seyahat acentasının değil, aynı zamanda ülkenin imajını olumlu veya olumsuz bir şekilde etkileyebilmektedir



(Değirmencioğlu, 2003: 23). Rehberlerin, işlerinde kendilerini mutlu hissetmeleri, işlerine motive olmaları ya da motivasyonlarının düşük olması, onların genel iş davranışları üzerinde bir takım etkiler yaratabilmekte ve işlerinde gösterecekleri performans düzeyini etkileyebilmektedir. İşine karşı olumsuz bir tutum içinde olan rehberin de turistlere gereken ilgiyi göstermesi, onlara karşı nazik ve içten davranması ve güler yüz göstermesi oldukça zordur. Oysa rekabetin oldukça yoğun yaşandığı günümüzde turizm işletmeleri için kaliteli hizmet sunmak stratejik bir önem taşımaktadır. Kaliteli hizmetin yolu ise yetenekli ve iyi motive olmuş, yüksek performansa sahip işgörenlerden geçmektedir. Özellikle turizm işletmeleri, yönetim, üretim, pazarlama, mali yapı ve sunulan hizmetlerin nitelikleri bakımından diğer işletmelere göre bazı farklı özelliklere sahip olan işletmelerdir. Turizm işletmelerinin sundukları hizmetler daha çok müşterilerinin psikolojik tatmin duygularına yöneliktir ve bu hizmetlerin üretiminde en çok kullanılan kaynak insan emeği ve işgücüdür. Turizm sektöründe işgücünün önemli bir bölümünü de turist rehberleri oluşturmaktadır. Bu nedenle turist rehberlerinin sunduğu hizmetlerin kalitesi; bilgi ve deneyimlerine, yeteneklerine, davranışlarına, dış görünüşlerine, müşterilerle iletişim becerilerine ve müşterilere en iyi hizmeti sunmak için gösterdikleri çabaya bağlı olmaktadır (Tanrıverdi ve Oktay, 2001). Turist rehberlerinin işlerini en kaliteli şekilde yapabilmesi amacıyla enerji harcama, kendini işine verme ve iş doyum ve performans düzeyini koruyabilme, yüksek motivasyon ile mümkün olacaktır. Dolayısıyla, turist rehberleri ve turist rehberlerini bünyelerinde çalıştıran örgütler ve işletmeler açısından motivasyonun ve performansın önemi yadsınamayacak kadar büyüktür.

Bu kapsamda araştırmanın amacını, turist rehberlerinin performans düzeylerinin ölçülmesi, rehberlerin motivasyonu ile performansı arasında herhangi bir ilişkinin bulunup bulunmadığının tespit edilmesi ve turist rehberlerinin demografik değişkenleri ile motivasyonu ve performansı arasındaki ilişkilerin belirlenmesi oluşturmaktadır. Bu amaç doğrultusunda öncelikle motivasyon ve performans kavramları tanımlanmış, motivasyon ve performans arasındaki ilişkiler incelenmiş, araştırmanın yönteminden bahsedilmiş ve araştırma bulgu ve yorumlarına yer verilmiştir. Hem acentalar hem de turizm sektörü için son derece önemli bir yere sahip olan turist rehberlerinin performans düzeylerinin saptanması ve rehberlerin motivasyonu ile performansı arasında herhangi bir ilişkinin bulunup bulunmadığının tespit edilmesi, işletmelerin ve sektörün geleceği için büyük önem taşımaktadır. Ayrıca literatür taraması sonucu turist rehberlerinin motivasyonu ile performansı arasındaki ilişkileri inceleyen herhangi bir çalışmaya rastlanmaması bu çalışmanın önemini daha da arttırmaktadır.

MOTİVASYON KAVRAMI

Her geçen gün önemi biraz daha artmakta olan işgören yönetimi, artık işletme yönetimlerinin ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir. İşgören yönetiminin önemini kavrayan işletmeler, bünyelerinde insan kaynakları bölümlerini oluşturmakta, bu bölümlerin başarıya ulaşması için bir dizi yönetsel teknikler ve araçlar geliştirmektedir. İş analizleri, iş tanımları, işgören performans değerlendirmeleri, işgören eğitimi, işgören geliştirme gibi yöntemlerin uygulanması, işletmelerde işgören yönetiminin başarı ile yürütülmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Bu yöntemler arasında yer alan işgören motivasyonu da işgören yönetiminin yerine getirmesi gereken önemli konulardan biri haline gelmiştir (Tanrıverdi ve Oktay, 2001: 33). Çünkü pek çok işgören günlük yaşamının önemli bir bölümünü bir örgüt içerisinde çalışarak geçirmektedir. Bu nedenle insan davranışına yön veren motivasyonun örgütler için önemi göz ardı edilmemelidir. Motivasyon; bireyi harekete geçiren hedef yönelimli davranış olarak tanımlanmaktadır (Lawler III, 1994: 3). Greenberg ve Baron (1997: 142) motivasyonu; bazı hedeflere ulaşmak için birey davranışını harekete geçiren, yönlendiren ve sürdüren bir süreç olarak tanımlamaktadırlar. Motivasyon süreci ihtiyaç, dürtü, motivasyon ve davranış olarak şekillenmektedir. İhtiyaç, bir konuda bir eksikliğin doyurulmasını ifade etmektedir. Bu eksikliği gidermek için organizmada bir güç belirmesine dürtü, organizmanın bu ihtiyacı gidermek için belirli bir yönde etkinlik göstermesi eğilimine de motivasyon denilmektedir (Batmaz, 2002: 46).

Greenberg ve Baron'a (1997: 142) göre harekete geçme eyleminin arkasında kuvvet ve enerji bulunmaktadır. Örneğin işgören işletmede iyi bir iş yaparak ya da başka bir sebeple kendisi hakkında iyi bir izlenim yaratmak istemektedir. Bu isteği enerjiye dönüştürerek işgöreni harekete geçirmektedir. Bundan sonraki aşama yönlendirme aşamasıdır. Harekete geçen birey hedefine ulaşmak için bazı davranışlarda bulunmaktadır. Örneğin, takdir edici bir iş yapmak, daha çok çalışmak ya da işletmeye karşılıksız bazı hizmetler sunmak bu davranışlarının arasında yer almaktadır. Bu davranışlar işgören hedefine ulaşıncaya kadar devam etmektedir. Son aşama ise işgörenin hedefine ulaştığı aşamadır. Burada işgören hedefine ulaşmış ve işletmede kendisi hakkında iyi bir izlenim oluşturmuştur. Yani işgören doyuma ulaşmıştır. Doyum yeterli düzeyde olmadığında işgören doyumsuzluğu oranında hayal kırıklığına uğramaktadır. Bu



durumda işgören yeniden motive olarak bu aşamalara baştan başlayabilmekte veya isteminden vazgeçebilmekte ya da kaygılar geliştirerek, psikolojik sağlığını tehlikeye atabilmektedir (Karatepe, 2005: 5).

İşgören motivasyonu ile ilgili teorik ve pratik çalışmalara yön veren çeşitli varsayımlar ve özellikler bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, motivasyonun anlaşılabilmesi için kişisel, işle ilgili ve çevresel özelliklerin işgören davranışını nasıl etkilediğinin analiz edilmesi gerektiği ile ilgilidir. İkincisi, motivasyonun kişisel ve durumsal faktörlerden etkilenme sonucu ortaya çıkan dinamik bir içsel durumu ifade etmesi ve kişisel, sosyal ya da diğer faktörlerdeki değişimle birlikte değişebilmesidir. Üçüncüsü ise, motivasyonun işgören davranışlarını etkilemesi ile ilgilidir (Wiley, 1997: 263). İşgören davranışlarının istenilen düzeyde olması her zaman için işletmelerin ve yöneticilerin hedefleri arasında yer almaktadır. Yöneticiler pek çok teşvik programları ya da diğer yönetim politikaları ile işgören davranışlarını yönlendirmeye çalışmaktadırlar (Tietjen ve Myers, 1998: 226). Bireylerin farklı ihtiyaçlarının olması, farklı istek ve beklentilere sahip olmaları ve bu isteklerin sürekli değişmesi, yöneticileri sürekli olarak işgörenlerini neyin motive ettiğini, neyin etmediğini araştırmaya mecbur bırakmıştır. Motivasyon teorilerinin temelini de bu ihtiyaçların neler olduğunun araştırılması oluşturmaktadır (Northcraft ve Neale, 1990: 136).

PERFORMANS KAVRAMI

Literatürde performans kavramına ilişkin çok farklı tanımlar bulunmaktadır. Tanımlardaki farklılığa rağmen, performans kavramının, işletmeyi başarıya götürecekt faaliyetlere odaklandığı görülmektedir. Ayrıca performans, işletmelerin rekabet avantajlarını geliştirme ve varlıklarını sürdürmeye yönelik bir kavram olarak kullanılmaktadır (Kılınç ve Mesci, 2008: 29). Örgütsel davranış açısından ele alındığında performans, işgörenin örgütsel amaçları gerçekleştirmek için görevi ile ilgili eylemlerinin ve işlemlerinin sonunda elde ettiği üründür. Bu ürün mal, hizmet, düşünce türünden olabilmektedir (Başaran, 1991: 179). Örgütsel açıdan ele alınan performans genelde iş performansı, işgörenin işini tamamlamak amacıyla gösterdiği performans ya da işgören performansı olarak ele alınmaktadır (Porter vd., 2003: 141).

Brief'e (1998: 42) göre iş performansı, işgörenin işinin gerektirdiği aktiviteleri yerine getirebilme yeterliliğidir. Byars ve Rue (2000: 276), iş performansının bir işgörenin yetenekleriyle ve iş algılamalarıyla şekillenen çabalarının bir sonucu olarak oluştuğunu vurgulamaktadırlar. Bu nedenle performans işgörenin yetenekleri, işini algılaması ve çabası arasındaki ilişkilerin bir sonucu olmaktadır. Çaba, işgörenin işine motive olması ile oluşmakta ve işini gerçekleştirmek amacıyla enerjiye (fiziksel ya da zihinsel) dönüşmektedir. Yetenekler, işgörenin işini yerine getirmek amacıyla kullandığı kişisel özellikleridir ve değişimleri uzun zaman almaktadır. İş algılamaları ise işgörenin işini gerçekleştirme amacıyla kullanacağı çabalarına yön vermektedir.

İşgücü, işletmeler için vazgeçilmez bir unsurdur. Rekabetin çok çetin olduğu ve değişimin hızla devam ettiği küresel pazarlarda, işletmelerin üstünlük elde etmesinde temel unsur işgörendir. Bu nedenle, insan kaynakları yönetim sisteminin bir parçası olan performans yönetim sistemi işletmelerin rekabet üstünlüğü elde etmesi ve sürekli geliştirilmesi amacıyla stratejik bir araç olarak kullanılabilir (Yalçın ve Kılıç, 2002: 1). Bununla birlikte işgören performansı müşteri memnuniyeti yaratmada büyük önem taşımaktadır. Özellikle müşteri ile işgörenlerin yüzyüze iletişimde bulunduğu sektörlerde işgören performansı müşterilerin tekrar aynı işletmeyi tercih etmelerinde büyük rol oynamaktadır (Dolen vd., 2004: 437). Özellikle hizmet sektöründe faaliyet gösteren turizm işletmelerinde, işgörenlerin performanslarının en önemli sonucu, müşteri memnuniyetidir. İşletmeye belirli bir hizmetten yararlanma beklentisiyle gelen müşterinin algıladığı, yani gerçekte yararlandığı hizmetin beklentisine uygun olması, hatta beklentisinin de üstünde olması, müşteri memnuniyetini sağlamaktadır. İşletmenin bu durumu gerçekleştirebilmesindeki en önemli faktör de, müşterinin en iyi şekilde memnun edilmesine odaklanmış, özenli bir hizmet sunan, kısaca iyi bir performans sunan işgörendir (Taner, 2005: 86).

İşletmelerde performans ölçme genellikle işletmelerin finansal açıdan değerlendirilmesi amacıyla yapılmaktadır. Ancak son yıllarda işgörenlerin işletmeler için değerinin ve öneminin kavranmasıyla birlikte performans ölçme, işgörenler üzerinde de yoğunlaşmaya başlamıştır. Özellikle hizmet üreten işletmelerde müşteriyle yüz yüze olup hizmet sunan işgörenlerin performanslarının ölçülmesi büyük önem taşımaktadır (Coleman vd., 2004: 40). Performans ölçmek amacıyla çok farklı araçlar ve ölçüm teknikleri kullanılmaktadır. Pek çok işletme işgörenlerini çeşitli kişisel özelliklerine göre değerlendirmektedir. Örneğin, işgörenlerin sorumluluk düzeyi, iş tutumları ya da diğer işgörenlere yönelik olan işbirlikçi tutumları işletmelerin işgörenlerini değerlendirmesi açısından yeterli



olmaktadır. Ancak, yapılan bu değerlendirmelerin büyük çoğunluğu subjektif değerlendirmeler olmakta ve işgörenlerin olumsuz tepkiler verebilmelerine yol açmaktadır. Örneğin işgörenin işine yönelik olan sorumluluk düzeyinin herhangi bir nedenle düşük olduğunun söylenmesi sonucu işgörenin yapılan tüm işlerde sorumluluk düzeyinin düşük olduğu genellemesine ulaşması ve buna yönelik olarak olumsuz bir tepki göstermesi olağan bir durumdur. Bu nedenle yapılan değerlendirmeler ve ölçmeler tarafsız olmalı ve işgörenler tarafından böyle algılanması sağlanmalıdır (Lawler III, 1994: 170). Performans değerlendirme sisteminin asıl hareket noktası, bireyler arasındaki performans farklılıklarının belirlenmesi gereğidir. Performans değerlendirme işgören ve işletme açısından önemli bir psikolojik ihtiyacı karşılamakta ve performans değerlendirmenin hem işgörenler hem de işletmeler için önemi tartışmasız olarak kabul edilmektedir. İşgörenler ve işletmeler için pek çok yararı bulunan performans değerlendirmesi için kişisel değerlendirme, üstlerin görüşleri, astların görüşleri, hedeflere ulaşma düzeyi, müşteri raporları ve müşteri mutluluğu, karşılıklı görüşme ve karma yaklaşımlar gibi birçok yöntem bulunmaktadır (Çabuk, 2007: 46).

MOTİVASYON VE PERFORMANS İLİŞKİSİ

Güdüleme veya isteklendirme olarak tanımlanan motivasyon, davranışın başlatılması, yönlendirilmesi ve sürdürülmesini sağlayan bir güçtür. Motivasyon ihtiyaçlar sonucu ortaya çıkmakta, kişinin yapacağı işte başarılı olmasını desteklemekte ve işgörenlerin performansını doğrudan etkilemektedir (Kaplan, 2007: 82-83). Vroom'un Beklenti Teorisi'nde, motivasyonla performans arasındaki ilişkinin olumlu olduğu ve işgörenin işinde göstereceği çabanın performansla sonuçlanacağı inancı bulunmaktadır (Greenberg ve Baron, 1997: 159). Northcraft ve Neale (1990), motivasyonun çabaya dönüşeceği, çabanın da yeteneklerle şekillenip performansını arttıracakını ifade etmektedirler. Bu süreç içerisinde de işgörenlerin performans artışıyla birlikte gerçekleşecek olan sonuçlara da büyük bir inancı bulunmaktadır. Bu inançlardan en önemlisi üstün performansın ödüllendirilebileceği inancıdır. Eğer işgören işi yapabileceğine ve işin ödüllendirileceğine inanmazsa işine motive olmamakta ve dolayısıyla herhangi bir performans göstermemektedir (Northcraft ve Neale, 1990: 159). Bu nedenle performans değerlendirmenin ve ödüllendirmenin motivasyon üzerindeki etkilerinin olumlu olması açısından sürecin etkin yürütülmesi büyük önem taşımaktadır. Performans değerlendirme aracılığıyla işgörenin takdiri edilmesi ve motivasyonunun artırılması, bu sürecin doğal bir sonucudur. Çünkü değerlendirme sırasında verilen geri bildirimler, işgörene gerçekleştirdiği faaliyetlerin ve gösterdiği çabaların organizasyon için önemli olduğu mesajını içermektedir. Motivasyonu etkileyen bir diğer konu ise, değerlendirmelerin yöneticiler ile iletişimi düzenli hale getirmesi ve beklentilerin karşılıklı olarak, samimi bir ortamda paylaşılıyor olmasıdır. Bu durum, yönetici ve işgörenin gerçekleşmesi mümkün olan beklentiler üzerinde anlaşmaya varmasına, işgörenin işleri sahiplenmesine ve bunun sonucunda da motivasyonun artmasına neden olmaktadır. Ayrıca, iletişimin düzenli olarak gerçekleşmesi, işgörenin kendini ifade etmesi ve yaşadığı sorunları paylaşması açısından performans değerlendirmenin motivasyon üzerindeki bir başka olumlu etkisi olarak da görülebilmektedir (Kaplan, 2007: 64).

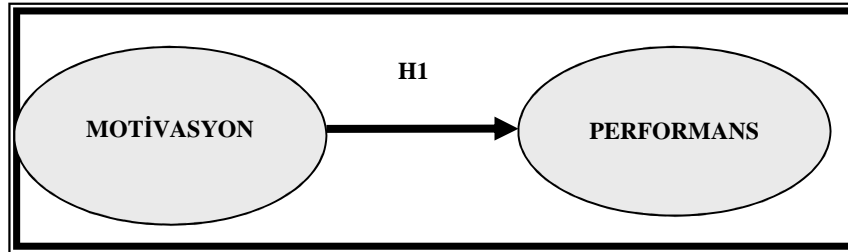
Literatürde motivasyon ve performans ilişkisini araştıran pek çok çalışma bulunmaktadır. Motivasyon ile performans arasında önemli ilişkilerin bulunduğu tespit edilmesinin yanında, performans üzerinde motivasyonun tek başına yeterli olmadığını, başka faktörlerin de bulunması gerektiğini ortaya çıkaran çalışmalar da bulunmaktadır. Örneğin, Taner (2005: 87), işgören performansı üzerinde etkili olan tüm faktörler sağlanmış olsa bile, işgörenin motivasyonu düşükse iş performansının da düşük olacağını ifade etmiştir. Ölçer (2005) tarafından yapılan araştırmada işgörenlerin motivasyonunu etkileyen faktörlerin belirlenmesi amaçlanmış ve araştırma sonucunda motivasyon ve performans arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkilerin olduğu ortaya çıkmıştır. Kuvaas (2006), iş performansı ve iş motivasyonunu etkileyen faktörlerin tespit edilmesi amacıyla bir araştırma yapmıştır. Bu araştırmada iş performansı ile iş motivasyonu arasında önemli bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca Kuvaas (2006: 369), uzun yıllar ücret gibi pek çok aracının işgören performansını arttırmak amacıyla kullanıldığını ve bunların işgören performansı üzerinde geçici bir etki oluşturduğunu diğer taraftan ise içsel bir güç yani motivasyonun artırılması ile performans üzerinde diğer pek çok araçtan daha fazla etki yaratabileceğini belirtmiştir. Kaplan (2007) tarafından motivasyon teorileri kapsamında uygulanan özendirme araçlarının işgören performansına olan etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda motivasyon ile performansın çok yakından ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır. Özellikle ekonomik motivasyon araçlarının işgören performansı üzerinde daha çok etkisinin olduğu bulunmuştur. Bununla birlikte araştırmada motivasyonun ihtiyaçlar sonucu ortaya çıktığı, bireyin yapacağı işte performans göstermesini desteklediği ve işgörenlerin performansını doğrudan etkilediği de bulunmuştur.

Motivasyon ile performans arasında önemli ilişkilerin bulunduğu tespit edilen çalışmaların yanında performans ile motivasyon arasında herhangi bir ilişkinin bulunmadığını ya da performans üzerinde motivasyonun tek başına yeterli olmadığını gösteren çalışmaları da gözden geçirmekte yarar vardır. Örneğin Örtücü ve Kanbur (2008) tarafından yapılan çalışmada örgütsel-yönetimsel motivasyon uygulamalarının çalışanların performansı üzerinde etkisinin olup olmadığını belirlemek amacıyla hizmet işletmesi ve endüstri işletmesi çalışanları üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda örgütsel-yönetimsel motivasyon araçlarının performans üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte Kaynak (1990: 160), performansın gerçekleşmesinde yalnızca motivasyonun yeterli olmadığını bununla birlikte yeteneğin de bulunması gerektiğinden bahsetmektedir. Sy vd. (2006: 462), iş performansının oluşmasında yeteneklerin duygularla şekillendiğini ve hem olumlu duyguların hem de olumsuz duyguların performansa yön verdiğini ortaya çıkarmıştır. Örneğin heyecan ya da coşku gibi olumlu duygular, işgöreni müşteriye daha iyi hizmet sunması için uyarmaktadır. Diğer taraftan endişe gibi olumsuz duygular ise, işgörenlerin işleri ya da görevleri üzerine daha fazla yoğunlaşmalarını sağlamaktadır.

Lawler III (1994: 10), performansın oluşmasında işgörenin kişilik özellikleri, iş davranışı vb. gibi pek çok faktörün etkili olduğunu belirtmektedir. Ona göre performansın oluşmasında en önemli faktörlerden biri bireyin yetenekleridir ve işgörenin iyi performans göstermek için nasıl motive olduğu önemli değildir. Eğer işgörenin yetenekleri bakımından eksiklikleri mevcutsa iyi performans göstermesi beklenmemelidir. Öztürk (2002: 82) ise, iş performansının motivasyona, işgörenin içinde bulunduğu koşullara ve yeteneğe bağlı olduğunu ifade etmektedir. Çünkü performans, motivasyon, yetenek ve çevre koşullarının bir fonksiyonudur. Yetenek her bireyde doğuştan var olup sonradan eğitimle geliştirilebilmektedir. Çevre koşulları faktörleri ise işletmenin iç ve dış koşullarını içermektedir. Performansı en üst seviyede gerçekleştirebilmek için her işgörenin işini istekle yapması (motivasyon), işini beceriyle yapması (yetenek) ve işini yapmak için doğru amaçlara ve araçlara sahip olması (içinde bulunulan koşullar, çevre) gerekmektedir. Bu koşulların herhangi birinin eksik olması performansın olumsuz yönde etkilenmesine sebep olmaktadır. Yelboğa (2006), tarafından yapılan çalışmada ise iş performansı üzerinde kişilik özelliklerinin büyük bir etkisinin bulunduğu ortaya çıkmıştır. Tracey vd. (2007: 314) tarafından yapılan çalışmada ise, performansın, motivasyondan daha çok işgörenin bilişsel yeteneklerinin bir sonucu olarak ortaya çıktığı sonucuna varılmıştır.

YÖNTEM

Araştırmanın hipotezi; **“H1= Turist rehberlerinin motivasyonu ile performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.”** olarak belirlenmiştir. Araştırmanın amacı ve hipotezi temel alınarak oluşturulan araştırma modeli Şekil 1’de yer almaktadır.



Şekil 1. Araştırma Modeli

Bu çalışmanın evrenini Türkiye’de turizm sektöründe 2008-2009 yılı itibarıyla (3 yıl önce) aktif olarak çalışan 9803 ve pasif olarak bulunan 3869 rehber olmak üzere toplam T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı’ndan belgeli 13672 turist rehberi oluşturmaktadır (www.kultur.gov.tr, 2009) Araştırmanın evreni öncelikle turizm sektöründe aktif olarak çalışan 9803 rehber ile sınırlandırılmıştır. Pasif rehberler ise T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı’ndan belgeli olmalarına rağmen herhangi bir nedenle rehberlik kimlik kartlarını kullanamayan ve sektörde profesyonel olarak çalışmayan rehberleri ifade etmektedir. Bu nedenle pasif rehberler araştırma evreninin dışında bırakılmıştır. Çalışmada örneklem büyüklüğünün belirlenmesi konusunda Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004: 49) ve Ural ve Kılıç (2005: 41) tarafından yapılan çalışmalar incelenmiş ve evren büyüklüğü 10.000 olan bir araştırma için kabul edilebilir örneklem büyüklüğünün 370 olduğu görülmüştür. Araştırma süreci sonunda toplam 480 anket toplanmıştır. Bu anketlerin 43



tanesi yeterli veri ve anlamlılığa sahip olmadığı için değerlendirmeye alınmamıştır. 437 anket formu üzerinden araştırma analizleri gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada elde edilen kuramsal bilgilere dayanarak, anket formu geliştirilmiş ve verilerin elde edilmesi için anket tekniği kullanılmıştır. Anket tekniği kullanılmadan önce, örneklem grubu üzerinde bir ön test uygulaması yapılmıştır. Ön test ile anketteki muhtemel hataların düzeltilmesi amaçlanmıştır. Ön test, 2008 yılı Haziran-Eylül yaz sezonunda, araştırma kapsamı dışında kalacak olan 45 turist rehberi üzerinde uygulanmıştır. Ön test sonucunda anket soru ve ifadelerin üzerinde bazı düzenlemelerin yapılması ve anket formuna son halinin verilmesinin ardından, anketin uygulanması süreci başlamıştır. Anket turist rehberlerine 2008 yılı Kasım ve Aralık aylarında düzenlenen hizmet içi eğitim seminerleri sırasında uygulanmış ve verilerin toplanması amacıyla görüşme yönteminden yararlanılmıştır.

Araştırma anketi 3 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm, araştırmaya katılan turist rehberlerinin sosyo-demografik özelliklerini tespit etmeye yönelik sorular içermektedir ve bu bölümde toplam 8 soru yer almaktadır. Sosyo-demografik sorular ile katılımcıların; cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, eğitim durumu, mesleki rehberlik eğitimi (rehberlik belgesini) nerede aldıkları, rehberlik tecrübesi, kaç yıldan beri aynı acentada çalıştıkları ve Kültür ve Turizm Bakanlığınca belirlenen taban ücretini alabilme durumu ile ilgili bilgilerini edinmek amaçlanmaktadır. Araştırmaya katılan turist rehberlerinin sosyo-demografik özelliklerinin belirlenmesi amacıyla anket formunda kapalı uçlu sorulara, iki şıklı sorulara, çoktan seçmeli sorulara ve birden çok seçeneikli sorulara yer verilmiştir. Anket formunun ikinci bölümünde, motivasyon ölçeği yer almaktadır. Motivasyon ölçeğinde 18 ifade bulunmaktadır. Motivasyon ölçeğinin geliştirilmesinde; Simons ve Enz, 1995; Linz, 2004; Gagne ve Deci, 2005; Garg ve Rastogi, 2006; ve Dündar vd. 2007; çalışmalarından yararlanılmıştır. Ölçekte yer alan maddelerin tamamı 5'li likert ölçeğine göre ölçeklendirilmiştir (1 Kesinlikle Katılmıyorum; 5 Kesinlikle Katılıyorum).

50

Araştırmanın üçüncü bölümünde, performans ölçeği yer almaktadır. Turist rehberlerinin performans düzeyinin belirlenmesi amacıyla katılımcıların kendi davranışlarını değerlendirmesini içeren kişisel değerlendirme yöntemi kullanılmıştır (Muchinsky, 2008: 237). Bu kısımda amaç, işgörenlerin kendilerinin iş performanslarına yönelik fikir ve düşüncelerinin belirlenmesidir. Bir form yardımıyla yapılabileceği gibi yılda bir ya da iki kez işgörenin hazırlayıp yöneticisine verdiği bir rapor şeklinde de uygulanabilmektedir. Bu yöntemin olumsuz tarafı bireyin, bireysel yargılarına dayanması ve kendisine yönelik değerlendirmenin subjektif olabilmesi olasılığıdır. Genelde kendi işine hakim, kendi amaçlarını koyabilen, kendi performanslarını objektif olarak değerlendirebilen işgörenlere bu performans değerlendirme yöntemi uygulanmaktadır (Çabuk, 2007: 47). Kişisel değerlendirme yöntemi çoğunlukla amaçların ve gelişimin ihtiyacı olan faktörleri belirlemek için kullanılmaktadır. Bu yaklaşım işgöreni kısıtlı olarak değerlendirme sürecinin içine doğru itmektedir. Böylece işgören değerlendirme görüşmesi ve çalışma performansı ile problemleri hakkında dikkatli düşünmeye sevk edilmektedir (Örücü ve Köseoğlu, 2003: 54).

Performans ölçeği, turist rehberlerinin performansını ölçen toplam 8 ifadeden oluşmaktadır. İfade 1, 2, 3, 4 için Kirkman ve Rosen (1999) tarafından geliştirilen ve Sigler ve Pearson (2000) ve Siegall ve Gardner (2000) tarafından kullanılan ve Çöl (2008) tarafından Türkçe'ye çevrilen ölçekten yararlanılmış olup, tüm değişkenlerin güvenilirlikleri kabul edilebilir 0,70'lik Cronbach α düzeyinin üzerinde bulunmuştur. İfade 5 ve 6 için, Babin ve Boles (1998) tarafından konaklama işletmelerinde önbüro çalışanlarına uygulanan ve daha sonra çeşitli araştırmalarda da (Hussian vd., 2003; Karatepe vd., 2006) kullanılan ölçekten yararlanılmış olup, tüm değişkenlerin güvenilirlikleri kabul edilebilir 0,70'lik Cronbach α düzeyinin üzerinde (0,83 Cronbach α) bulunmuştur. İfade 7 ve 8 için ise Øgaard vd. (2008) tarafından konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlere uygulanan ölçekten yararlanılmış olup, tüm değişkenlerin güvenilirlikleri kabul edilebilir 0,70'lik Cronbach α düzeyinin üzerinde (0,85 Cronbach α) bulunmuştur. Ölçekte yer alan maddelerin tamamı 5'li likert ölçeğine göre ölçeklendirilmiştir (1 Kesinlikle Katılmıyorum-5 Kesinlikle Katılıyorum). Araştırmada SPSS 11.5 paket programı kullanılmıştır. Araştırmada, frekans analizleri, güvenilirlik analizleri (Cronbach Alpha), aritmetik ortalama ve standart sapma, regresyon analizi, bağımsız grup t testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve Tukey analiz yöntemleri kullanılmıştır.

BULGULAR VE YORUMLAR

Turist rehberlerinin sosyo-demografik özelliklere ilişkin değerlendirmelere bakıldığında; ankete katılanların %60,9'unun erkeklerden, %38,9'unun ise kadınlardan oluştuğu görülmektedir (anketlerin %0,2'si eksik veri



içermektedir). Ankete katılanların %38'i 19-30 yaş, %31,1'i 31-40 yaş, %17,6'sı 41-50 yaş arasında ve %13,3'ü ise 51 yaş ve üzerinde bulunmaktadır. Ankete katılanların %46'sı bekâr ve %43,9'u evlidir. Lisans mezunu olanların oranı %52,9, önlisans mezunu olanların oranı %23,3, yüksek lisans mezunu olanların oranı %12,6, lise mezunu olanların oranı %8,2 ve doktora mezunu olanların oranı ise %1,6'dır. Ankete katılanların %66,6'sı mesleki rehberlik eğitimlerini Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından düzenlenen altı aylık turist rehberliği kursunu, %17,6'sı meslek yüksekokulunu ve %14,2'si ise lisans düzeyinde turist rehberliği bölümünü tamamlayarak almışlardır. Ankete katılanların %32'si 1-4 yıllık, %26,3'ü 5-9 yıllık, %20,8'i 10-14 yıllık, %14,2'si 15 yıl ve daha fazla ve %6,6'sı ise bir yıldan az rehberlik deneyimine sahiptirler. Ankete katılanların %36,2'sinin 1-3 yıl, %29,7'sinin 3-5 yıl, %18,8'sinin 1 yıldan az ve %15,3'ünün beş yıldan fazla süredir aynı acentada çalıştıkları görülmektedir. Ankete katılanların %35,5'inin yaptıkları tur başına Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından belirlenen taban ücretini alamadıkları, %32,7'sinin taban ücretini aldığı ve %31,4'ünün ise taban ücretini bazen aldıkları ortaya çıkmıştır.

Araştırmada, güvenilirlik analizi sonucunda motivasyon ölçeğinin güvenilirlik değeri (Cronbach Alpha Katsayısı) 0,93 olarak tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuç, ölçeğin yüksek derecede güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir (Ural ve Kılıç, 2005: 258). Performans ile ilgili ölçeğin güvenilirlik analizi sonucunda ise verilerin güvenilirlik değeri (Cronbach Alpha Katsayısı) 0,87 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuç performans ölçeğinin de yüksek derecede güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir (Ural ve Kılıç, 2005: 258).

Tablo 1'de turist rehberlerinin motivasyonlarının sağlanmasında hangi araçların etkili olduğuna ilişkin görüşlerinin belirlenmesi amacıyla yöneltilen sorulara alınan cevaplara ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapmaları yer almaktadır. Tablo 1'e göre "ücret" in 4,57 ortalama ile en yüksek ortalama sahip olduğu görülmektedir. "Başarı" 4,56 ortalama ile ikinci, "iş güvencesi" ve "kendini geliştirme" 4,53 ortalama ile üçüncü, "ödül" 4,52 ortalama ile dördüncü ve "işin çekiciliği" ise 4,50 ortalama ile beşinci sırada yer almaktadır. Diğer bir ifade ile turist rehberleri kendilerini en fazla motive eden araçları ücret, başarı, iş güvencesi, kendini geliştirme, ödül ve işin çekiciliği olarak değerlendirmişlerdir. "Rekabet", "farklı turlar gerçekleştirmek" ve "sorumluluk taşımak" ifadelerinin ise en düşük ortalama sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 1. Turist Rehberlerinin Motivasyon Düzeylerinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Aritmetik Ortalama*	Standart Sapma	
Motivasyon	Ücret	4,57	0,62
	İş güvencesi	4,53	0,62
	Ödül	4,52	0,71
	Ek olanaklar	4,33	0,83
	Çalışmada bağımsızlık	4,45	0,72
	Sosyal katılım	4,13	0,96
	Kendini geliştirme	4,53	0,63
	Başarı	4,56	0,68
	Rekabet	3,95	0,98
	İşin çekiciliği	4,50	0,65
	Kişiyi ve özel yaşama saygı	4,48	0,70
	Adil ve adaletli çalışma ortamı	4,49	0,71
	Sorumluluk taşımak	3,91	0,95
	Turun iyi organize edilmesi	4,47	0,74
	Farklı turlar gerçekleştirmek	3,93	0,94
	Kariyer imkanı	4,24	0,91
	Sağlık ve çalışma güvenliği	4,47	0,72
Çalışma ortamının fiziksel şartları	4,47	0,69	
GENEL MOTİVASYON	4,36	0,76	

* 1 (kesinlikle katılmıyorum), 2 (katılmıyorum), 3 (kararsızım), 4 (katılıyorum), 5 (kesinlikle katılıyorum).

Tablo 2'de turist rehberlerinin performans düzeylerine ilişkin görüşlerinin belirlenmesi amacıyla ankette yer alan ifadeler ile ilgili yaptıkları değerlendirmelere ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapmaları yer almaktadır. Tablo 2'de katılımcıların işgören performansı ile ilgili ifadelerle verdikleri yanıtların aritmetik ortalamalarına bakıldığında



ankete katılanların; “hızlı çözüm üretme” (4,26), “turların zamanında tamamlanması” (4,21) ve “misafir beklentilerini anlama” (4,20) maddelerine katıldıkları görülmektedir. Diğer bir ifadeyle ankete katılanlar, hızlı çözüm üretme, turların zamanında tamamlanması ve misafir beklentilerini anlama konusundaki performans düzeylerini yüksek olarak değerlendirmektedirler. İşgören performansı ile ilgili maddelerin genel aritmetik ortalamasına (4,00) bakıldığında ise ankete katılanların genel olarak performanslarını yüksek olarak değerlendirdikleri görülmektedir.

Tablo 2. Turist Rehberlerinin Performans Düzeylerinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

		Aritmetik Ortalama*	Standart Sapma
İşgören Performansı	Turların zamanında tamamlanması	4,21	0,88
	İş hedeflerine ulaşma	4,09	0,83
	Hizmet kalitesinde standartlara ulaşma	4,12	0,86
	Hızlı çözüm üretme	4,26	0,79
	Misafir beklentilerini anlama	4,20	0,74
	Bilgi düzeyi	3,64	0,95
	Sektörde çalışan diğer rehberlerle kıyaslama	3,88	0,89
	Aynı bölgede çalışan diğer rehberlerle kıyaslama	3,67	1,06
TOPLAM		4,00	0,87

* 1 (kesinlikle katılmıyorum), 2 (katılmıyorum), 3 (kararsızım), 4 (katılıyorum), 5 (kesinlikle katılıyorum).

Ankete katılanların demografik özellikleri açısından motivasyonun ve performansının karşılaştırılması amacıyla *bağımsız grup t testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA)*, tek yönlü varyans analizi sonucunda, gruplar arasında fark bulunduğu, farklılıkların kaynağını (hangi gruplar arasında olduğunu) belirlemek üzere *Tukey* analizi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonuçlarına göre motivasyon ve performans ile ankete katılanların demografik özellikleri açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark ortaya çıkmıştır.

52

Tablo 3'te motivasyonun katılımcıların demografik özellikleri açısından değerlendirilmesine ilişkin sonuçlar yer almaktadır. Yapılan analiz sonucuna göre motivasyon ile ankete katılanların cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, mesleki rehberlik eğitimi, rehberlik tecrübesi ve acentada çalışılan yıl sayısı değişkenleri açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanamamıştır. Bununla birlikte motivasyon ile ankete katılanların yaşı ($F=3,148$; $p=0,03<0,05$) ve taban ücreti alabilme durumu ($F=3,920$; $p=0,02<0,05$) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmıştır. Grup sıra ortalamaları dikkate alındığında ankete katılanların motivasyon düzeylerinin yaşları ilerledikçe düştüğü ve 51 yaş ve üzerine karşılık gelen dönemde en alt düzeyde ($X=4,26$) olduğu görülmektedir. Taban ücreti alabilme değişkeninin grup sıra ortalamaları dikkate alındığında ise taban ücretini alan ve almayanların motivasyonlarının aynı düzeyde ($X=4,41$), bazen alanların ise motivasyonlarının daha düşük seviyede ($X=4,27$) olduğu görülmektedir.



Tablo 3. Demografik Özellikler İle Motivasyon Arasındaki İlişki

Değişkenler		MOTİVASYON					
		n	X	SS	t / F	p	Fark
Cinsiyet	Erkek	266	4,34	0,48	-1,262	0,21	
	Kadın	170	4,40	0,55			
Yaş	19-30 yaş	166	4,45	0,43	3,148	0,03	1-4
	31-40 yaş	136	4,37	0,53			
	41-50 yaş	77	4,27	0,58			
	51 yaş ve üzeri	58	4,26	0,55			
Medeni Durum	Bekâr	201	4,37	0,51	1,122	0,34	
	Evli	192	4,38	0,48			
	Boşanmış	32	4,21	0,61			
	Birlikte Yaşıyor	8	4,35	0,71			
Eğitim Durumu	Lise	36	4,48	0,53	2,304	0,06	
	Ön Lisans	102	4,36	0,41			
	Lisans	231	4,39	0,48			
	Yüksek Lisans	55	4,24	0,68			
	Doktora	7	4,02	0,83			
Mesleki Rehberlik Eğitimi	Bakanlık Kursu	291	4,34	0,54	0,828	0,48	
	MYO Turist Reh. Bölümü	77	4,40	0,45			
	Lisans Turist Reh. Bölümü	62	4,43	0,44			
	Diğer	4	4,50	0,16			
Rehberlik tecrübesi	1 yıldan az	29	4,34	0,65	0,602	0,66	
	1-4 yıl	140	4,39	0,47			
	5-9 yıl	115	4,39	0,39			
	10-14 yıl	91	4,30	0,64			
	15 yıldan fazla	62	4,38	0,51			
Acentada Çalışılan Yıl Sayısı	1 yıldan az	82	4,44	0,49	1,490	0,22	
	1-3 yıl	158	4,39	0,52			
	3-5 yıl	130	4,34	0,45			
	5 yıldan fazla	67	4,28	0,61			
Taban Ücreti Alabilme Durumu	Evet	143	4,41	0,38	3,920	0,02	1-3 2-3
	Hayır	155	4,41	0,54			
	Bazen	137	4,27	0,58			

Tablo 4'te işgören performansının ankete katılanların demografik özellikleri açısından değerlendirilmesine ilişkin sonuçlar verilmektedir. Yapılan analiz sonucuna göre, performans ile ankete katılanların cinsiyet, medeni durum, mesleki rehberlik eğitimi ve acentada çalışılan yıl sayısı değişkenleri açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanamamıştır. Bununla birlikte performans ile ankete katılanların yaşı ($F=5,211$; $p=0,00<0,05$), eğitim durumu ($F=3,939$; $p=0,00<0,05$), rehberlik tecrübesi ($F=5,662$; $p=0,00<0,05$) ve taban ücreti alabilme durumu ($F=4,149$; $p=0,02<0,05$) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmıştır. Grup sıra ortalamaları dikkate alındığında ankete katılanların performans düzeylerinin yaşları ilerledikçe düştüğü ve 51 yaş ve üzerine karşılık gelen dönemde ise tekrar yükseldiği görülmektedir. Ankete katılanların performans düzeyi ile eğitim durumu arasındaki ilişkiye bakıldığında lise mezunu olanların performans düzeyinin yüksek ($X=4,35$) olduğu görülmektedir. Bunu doktora mezunları ($X=4,21$) takip etmektedir. Rehberlik tecrübesine bakıldığında ise ankete katılanların mesleki tecrübesinin arttıkça performanslarının da arttığı görülmektedir. Taban ücreti alabilme değişkeninin grup sıra ortalamaları dikkate alındığında ise taban ücretini alanların performans düzeylerinin yüksek ($X=4,213$), bazen alanların ise düşük ($X=3,93$) olduğu görülmektedir.

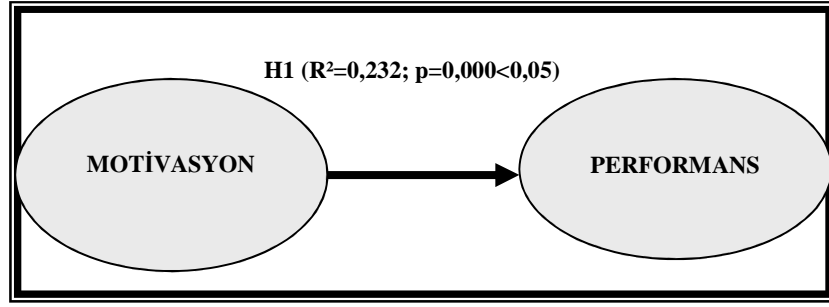


Tablo 4. Demografik Özellikler İle Performans Arasındaki İlişki

Değişkenler		PERFORMANS					
		n	X	SS	t / F	p	Fark
Cinsiyet	Erkek	266	3,97	0,65	-1,685	0,09	
	Kadın	170	4,07	0,64			
Yaş	19-30 yaş	166	4,00	0,61	5,211	0,00	1-4 2-4 3-4
	31-40 yaş	136	3,98	0,62			
	41-50 yaş	77	3,86	0,72			
	51 yaş ve üzeri	58	4,29	0,66			
Medeni Durum	Bekâr	201	4,04	0,61	2,295	0,07	
	Evli	192	4,04	0,60			
	Boşanmış	32	3,74	1,01			
	Birlikte Yaşıyor	8	3,83	0,66			
Eğitim Durumu	Lise	36	4,35	0,56	3,939	0,00	1-2 1-3 1-4
	Ön Lisans	102	3,96	0,59			
	Lisans	231	4,00	0,64			
	Yüksek Lisans	55	3,84	0,72			
	Doktora	7	4,21	0,88			
Mesleki Rehberlik Eğitimi	Bakanlık Kursu	291	4,04	0,67	1,226	0,30	
	MYO Turist Reh. Bölümü	77	3,90	0,59			
	Lisans Turist Reh. Bölümü	62	3,96	0,63			
	Diğer	4	4,19	0,16			
Rehberlik tecrübesi	1 yıldan az	29	3,64	0,58	5,662	0,00	1-3 1-4 1-5 2-3
	1-4 yıl	140	3,89	0,55			
	5-9 yıl	115	4,12	0,64			
	10-14 yıl	91	4,07	0,62			
	15 yıldan fazla	62	4,15	0,83			
Acentada Çalışılan Yıl Sayısı	1 yıldan az	82	3,89	0,52	2,205	0,09	
	1-3 yıl	158	3,97	0,66			
	3-5 yıl	130	4,10	0,62			
	5 yıldan fazla	67	4,07	0,80			
Taban Ücreti Alabilme Durumu	Evet	143	4,13	0,57	4,149	0,02	1-3
	Hayır	155	3,96	0,73			
	Bazen	137	3,93	0,61			

54

Motivasyonun performansa olan etkilerini belirlemek amacıyla basit doğrusal regresyon analizleri yapılmıştır. “**H1**= Turist rehberlerinin motivasyonu ile performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezine ilişkin yapılan regresyon analizi sonucuna göre; motivasyonun performanstaki değişimi açıklama oranı %0,232’dir ($R^2= 0,234$; Düzeltilmiş $R^2= 0,232$; $F= 132,571$; $p=0,000$). Motivasyon ile performans arasında, 0,05 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü bir ilişki ($\beta=0,483$; $t=11,514$; $p=0,000<0,05$) bulunmuştur. Elde edilen sonuçlara göre **H1** hipotezi yeterli kanıtla desteklenmiştir. Yapılan hipotez analizi sonucuna göre araştırmanın sonuç modeli Şekil 2’de yer almaktadır. Şekil 2’ye göre motivasyon ile performans arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişkinin olduğu görülmektedir.



Şekil 2. Araştırmanın Sonuç Modeli

SONUÇ

Katılımcıların büyük bir çoğunluğunu erkek, genç ve bekâr rehberler oluşturmaktadır. Katılımcıların çoğunluğunun lisans mezunu rehberlerden oluştuğu ve mesleki rehberlik eğitimlerini de Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından düzenlenen turist rehberliği kurslarını tamamlayarak aldıkları görülmektedir. 1 ile 4 yıl arasında iş deneyime sahip olan rehberlerin oranının fazla olduğu görülmektedir. Rehberlerin meslekteki deneyim yıllı arttıkça rehber sayısının düştüğü ve meslekte sahip olunan deneyim yılı ile rehber sayıları arasında ters bir ilişkinin söz konusu olduğunu söylemek mümkündür. Rehberlerin çoğunluğunun aynı acentada 1 ile 3 yıldan beri çalıştıkları ve beş yıl ve daha fazla bir süredir aynı acentada çalışan rehber sayısının ise az olduğu görülmektedir. Araştırmada ortaya çıkan diğer bir sonuca göre katılımcıların çoğunluğu yaptıkları tur başına Bakanlık tarafından belirlenen taban ücretini alamamaktadırlar. Taban ücretini alamamalarının en önemli sebebi ankete katılan katılımcıların seyahat acentalara bağlı olarak çalışması ve çoğu rehberin acentalarla aylık sabit bir ücret karşılığında anlaşmalar yapmaları olabilir.

Araştırma sonucuna göre katılımcıları en çok motive eden araç ücrettir. Ayrıca başarı, iş güvencesi, kendini geliştirme, ödül ve işin çekiciliği turist rehberlerini motive eden diğer araçlar olarak ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte rekabet, farklı turlar gerçekleştirmek ve sorumluluk taşımak araçlarının ise rehberleri motive etmediği görülmektedir.

Katılımcılar, hızlı çözüm üretme, turları zamanında tamamlama ve misafir beklentilerini anlama konusunda performanslarının yüksek olduğunu, bununla birlikte bilgi düzeylerine yönelik performanslarının nasıl olduğu konusunda ise kararsız olduklarını ifade etmektedirler. Buna göre, turların başarıyla tamamlanması açısından rehberlerin gerekli özellikleri taşıdığı ancak bilgi düzeyi açısından rehberlerin yetersiz olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Genel olarak performans düzeyine bakıldığında ise rehberlerin performanslarının yüksek olduğu dikkat çekmektedir. Rehberlerin performanslarının yüksek olması da mesleklerini başarıyla yürüttükleri sonucunu doğurmaktadır.

Katılımcıların yaşı arttıkça motivasyon düzeyleri düşmektedir. Bu sonuç Gök (2009) tarafından yapılan çalışmayı da destekler niteliktedir. Dündar vd., (2007) tarafından yapılan çalışmada ise motivasyonun yaşa göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Rehberlik mesleğinin bazı özelliklerinden kaynaklanan, örneğin çalışma saatlerinin uzunluğu ve düzensizliği, mesleğin fiziksel güç gerektirmesi ve yorucu olması, sürekli ve uzun seyahatler, yaş ilerledikçe sağlık sorunlarının artması gibi birçok neden yaşları ilerleyen rehberlerin motivasyonunun düşmesine neden olabilmektedir. Ankete katılanların performans düzeylerinin 51 yaş ve üzerine karşılık gelen döneme kadar düştüğü ve bu dönemde de tekrar yükseldiği görülmektedir. Yani katılımcılar, erken yaşta “yüksek”, orta yaşlarda “düşük” ve ileri yaşlarda “yüksek” bir performans düzeyine sahiptirler. Bunun bir nedeni olarak, katılımcıların yeni bir işe girdiklerinde, işe girmenin verdiği mutlulukla performans düzeylerinin yükseldiğini, zaman içinde ise rehberlik mesleğinin özelliklerinden kaynaklanan bazı olumsuz durumlar nedeniyle rehberlerin performans düzeylerinin düştüğü, yaşın ilerlemesi ile başka iş değiştirme becerisinin zayıflaması, mevcut durumu kabullenir hale gelme gibi nedenlerle de rehberlerin ilerleyen yaşlarda performans düzeyinin tekrar yükseldiği söylenebilir. Lise mezunu olanların performans düzeyinin diğerlerinden daha yüksek olduğu görülmektedir. İkinci sırada ise doktora mezunları, üçüncü sırada ise lisans mezunları gelmektedir. Lise mezunları, lise mezunu olarak rehberlik mesleğini yapabilmek ve eğitim seviyesi yüksek rehberlerle aradaki eğitim farkını kapatabilmek amacıyla diğerlerinden daha fazla çalışmak gerektiği düşüncesiyle performanslarını yüksek tuttıkları söylenebilir. Araştırmada, 15 yıldan fazla



rehberlik tecrübesi bulunanların performanslarının en yüksek olduğu görülmektedir. Bu kişilerin rehberlik mesleğinde uzun yıllar geçirmesi, tecrübe, beceri ve bilgilerin buna bağlı artması performanslarının da artmasına neden olabilir. Bununla birlikte en az performans düzeyine sahip olanların ise 1 yıldan az çalışanlar olduğu görülmektedir. Mesleğe henüz yeni başlamış, daha tecrübe kazanmamış rehberlerin de performanslarının düşük olmasına neden olabileceği söylenebilir. Araştırmada ayrıca taban ücretini alanların motivasyon ve performans düzeylerinin yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Taban ücreti rehberlik mesleğini yapan kişilere ödenen en az tutardır ve Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından yılda iki kez altı aylık dönemler için belirlenmektedir. Pek çok acenta günümüzde taban ücreti uygulamamaktadır. Ancak taban ücreti alan rehberlerin de hem motivasyonlarının hem de performansların yüksek olduğu bu araştırma ile ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla rehberlerin ücretlerinde taban ücreti sisteminin acentalar tarafından en kısa sürede benimsenmesi önem taşımaktadır.

Motivasyonun, performansa olan etkilerini belirlemek amacıyla yapılan hipotez analizi sonucuna göre motivasyon ile performans arasında pozitif yönlü ancak zayıf bir ilişki olduğu görülmektedir. Knippenberg (2000), Ölçer (2005), Kuvaas (2006) ve Kaplan (2007) tarafından yapılan çalışmalarda motivasyon ve performans arasında güçlü bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır. Ancak araştırma sonucunda motivasyon ile performans arasında zayıf bir ilişkinin ortaya çıkması bu araştırmanın diğer araştırmaları destekler nitelikte olmadığını göstermektedir. Bu sonuç, motivasyon ile performans arasındaki ilişkinin oluşumunda yetenek ya da kişisel özellikler gibi başka değişkenlerin de etkili olabileceğini göstermektedir. Bu sonucun Kaynak (1990), Lawler III (1994), Öztürk (2002) ve Sy vd. (2006), Yelboğa (2006), Tracey vd.'ni (2007) desteklediği görülmektedir. Yabancı bir dil konuşabilme yeteneği, insanlarla iyi ilişkiler kurabilme yeteneği, anlatım ve yorumlama becerisi, dışa dönük olma, güler yüzlü olma gibi sahip olunan yetenek ve kişisel özelliklerin turist rehberliği mesleğinde önemli bir yer tuttuğu oldukça açıktır. Rehberlerin bu özellikler bakımından eksiklikleri mevcutsa iyi performans göstermesi beklenmemelidir.

56

Bu çalışmada elde edilen sonuçlara dayanarak sunulabilecek öneriler şunlardır. Rehberlerin motivasyonlarının artırılması amacıyla öncelikle rehberlerin kendilerini en fazla motive eden araçlar olarak belirttikleri araçlardan ücret, başarı, iş güvencesi, kendini geliştirme, ödül ve işin çekiciliği konularına önem verilmelidir. Ayrıca; diğer uygun motivasyon stratejilerinin geliştirilmesi amacıyla rehberlerin ihtiyaçlarının dikkate alınması, uygulanan motivasyon araçlarının rehberler üzerindeki etkilerinin sürekli izlenmesi ve gerektiğinde yeni motivasyon araçlarının ve stratejilerinin uygulanmaya konması dikkat edilmesi gereken diğer önemli konulardır. Motivasyon araçları arasında rehberlerin motivasyonlarını arttıran en önemli araçlardan birinin sağlık ve çalışma güvenliği olduğu görülmektedir. Rehberlerin bakımsız ve eski otobüslerde çalışmaya zorlanmaları ve seyahatlerden dolayı kaza riskinin yüksek olması, rehberlerin motivasyon araçları içerisinde bu araca değer vermelerini sağlamıştır. Güvenlik önlemleri alınmış ya da tüm bakımları yapılmış ulaşım araçlarında aynı zamanda deneyimli şoförlerle çalışmak, tehlikeli geziler öncesinde de gerekli önlemlerin alınması muhtemel kazaların önlenmesini sağlayacaktır. Bununla ilişkili olarak çalışma ortamının fiziksel şartlarının da motivasyonu etkileyen önemli bir madde olduğu görülmektedir. Rehberlerinin ve grubunun seyahat edeceği ulaşım araçlarının tüm bakımlarının yapılması, temiz olması, klima ve özellikle rehberlerin seyahat süresi boyunca sunum yapabilmeleri için mikrofon teçhizatının düzenli çalışması gibi faktörler rehberlerin sunacakları hizmetin kalitesini etkileyecektir. Bu nedenle rehberlerin çalışma koşullarının iyileştirilmesi, rehberlerin karşılaşılabilecekleri kazaların en aza indirilmesi amacıyla gerekli önlemlerin alınması ve muhtemel kazalarda maddi ve manevi gerekli yardımların yapılması bu konuda önem taşımaktadır. Bununla birlikte rehberlerin motivasyonlarının artmasında rehberlere sunulan ödüller de önem taşımaktadır. Rehberlerinin yaptıkları hizmet karşılığında bahşiş, komisyon ya da prim gibi ödüller elde etmeleri hem işletmenin rehberden memnuniyetini hem de misafirlerin memnuniyetini göstermektedir ki rehberlerin motivasyonlarının artmasında önem taşımaktadır. Bu nedenle işletmeler, rehberlere yönelik verilen ödüllerin sürekli hale getirilmesi konusunda çalışmalar yapmalı, rehber ayrımı yapılmaksızın bir işletme bünyesi içinde çalışan tüm rehberlerin eşit şekilde bu ödüllerden faydalandırılması sağlanmalıdır.

Turist rehberliği mesleği ve bu mesleğin yerine getirilmesinde görev alan rehberler turizm sektörü açısından büyük önem taşımaktadırlar. Dolayısıyla rehberlerin motivasyonlarını ve performanslarını arttırmak sektörün geleceği için önem taşımaktadır. Bu nedenle motivasyon ve performans düzeyini yüksek tutmak amacıyla uygun stratejilerinin geliştirilmesi ya da araçların kullanılması, rehberlerin ihtiyaçlarının dikkate alınması, uygulanan stratejilerin ya da kullanılan araçların rehberler üzerindeki etkilerinin sürekli izlenmesi ve gerektiğinde yeni stratejilerin ve araçlarının uygulanmaya konması önem taşımaktadır. Ayrıca rehberlik mesleğinin ikinci bir iş olarak algılanmasının önüne geçilmeli ve rehberliğin bir meslek olarak tanınmasını ve mesleki sorunları giderecek Profesyonel Turist Rehberleri



Meslek ve Meslek Örgütlenmesi yasasının gerektiği gibi uygulanması öncelikle yapılması gerekenler arasında yer almaktadır. Böylece mesleğinin etkin ve saygın bir yapıya kavuşması sağlanmalıdır. Ayrıca turist rehberliği mesleğinin sürekli ve verimli bir biçimde gelişmesini sağlamak amacıyla gerekli temel eğitimlerin verilmesi ve bunların sürekliliğinin sağlanması gerekmektedir. Tüm bunların yerine getirilmesi amacıyla konuyla ilgili tüm kamu kurum ve kuruluşları ortaklaşa çalışması, meslek kuruluşları arasında gerekli işbirliği ve koordinasyon sağlanarak turist rehberlerinin ortak sorunlarının saptanması, çözüm önerilerinin oluşturulması ve en kısa sürede uygulamaya konulması gerekmektedir.

Bu çalışmanın örneklemini bir seyahat acentasına bağlı olarak maaş karşılığı çalışan turist rehberleri oluşturmaktadır. Oysa bir seyahat acentasına bağlı olarak maaş karşılığı çalışan turist rehberleri olduğu gibi hiçbir seyahat acentasına bağlı olmadan serbest çalışan turist rehberleri de bulunmaktadır. Serbest çalışan rehberlerin de performanslarının ölçülmesi ve acentaya bağlı maaş karşılığı çalışanlar ile aralarında herhangi bir farklılığın bulunup bulunmadığının tespit edilmesi, bundan sonraki yapılacak çalışmalar için önerilebilir. Ayrıca rehberlerin performanslarının değerlendirilmesi amacıyla bundan sonraki yapılacak çalışmalarda rehberlerin hizmet sunduğu turistlerin ve işletme yöneticilerinin de görüşlerinin alınması ve bu çalışmanın sonuçları ile karşılaştırılması daha objektif bir değerlendirme açısından yararlı olabilir. Bunun yanında araştırma sonucu bize motivasyon dışında yetenek, kişisel özellikler gibi diğer değişkenler ile performans arasında herhangi bir ilişkinin olabileceğini de göstermiştir. Bu nedenle yapılacak çalışmalarda bu değişkenler ile performans arasındaki ilişkiler ortaya çıkarılabilir.

Bu çalışmanın 22 Haziran 2012 tarih ve 28331 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanan 6326 Sayılı Turist Rehberliği Meslek Kanunu’nun yürürlüğü girmesinden önce tamamlanmış olması nedeniyle, ileride yapılacak çalışmalar için Meslek Kanununun rehberlerin motivasyonuna ve performansına herhangi bir etkisinin olup olmadığının da araştırılması önerilebilir. Ayrıca Meslek Kanunu’nun yürürlüğe girmesinde sonra özellikle rehberlerin motivasyonunu etkileyen faktörler arasında herhangi bir değişimin ya da iyileşmenin meydana gelip gelmediğinin de araştırılması ve ortaya çıkan sonuçların, Meslek Kanunu’nun yürürlüğe girmesinden önce yapılan bu araştırma sonuçları ile karşılaştırılması önerilebilir.

KAYNAKÇA

- BAŞARAN, İ. E. (1991). Örgütsel Davranış. Ankara: Gül Yayınevi.
- BATMAZ, Ş. (2002). “Örgütlerde Motivasyonun Önemi ve Başarıya Etkisi”, Standard Dergisi, 45: 45-48.
- BRIEF, A. P. (1998). Attitudes in and Around Organizations. Thousands Oaks: Sage.
- BYARS, L. L. ve RUE, L. W. (2000). Human Resource Management. 6th Edition. USA: McGraw Hill Inc.
- COLEMAN, G. D., STETAR, B. ve COSTA, J. (2004). “The Measure of Performance”, Industrial Engineer, 36 (11): 40-44.
- ÇABUK, Z. E.(2007). İşletmelerde Uygulanan Kariyer Planlamasının İşgören Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- ÇÖL, G. (2008). “Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri”, Doğu Üniversitesi Dergisi, 9 (1): 35-46.
- DEĞİRMENCİOĞLU, Ö. (2003). “Rehberlik Mesleğinin Dünü, Bugünü ve Meslek Yasası”, Rehber Dünyası, TUREB Yayınları, 34: 20-23.
- DOLEN, W. V., RUYTER, K.D. ve LEMMINK, J. (2004). “An Emprical Assesment of the Influence of Customer Emotions and Contact Employee Performance on Encounter and Relationship Satisfaction”, Journal of Business Research, 57 (4): 437-444.



DÜNDAR, S., ÖZTUTKU, H. ve TAŞPINAR, F. (2007). “İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İşgörenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir İnceleme”, Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 2: 105-119.

GAGNE, M. ve DECI, E. L. (2005). “Self-Determination Theory and Work Motivation”, Journal of Organizational Behavior, 26 (4): 331-362.

GARG, P. ve RASTOGI, R. (2006). “New Model of Job Design: Motivating Employees’ Performance”, Journal of Management Development, 25 (6): 572-587.

GENÇ, Ö. (1992). Rehberlik Eğitimine Eleştirel Bir Yaklaşım, Turizm Eğitimi Konferansı-Workshop (09-11 Aralık 1992) Bildiriler Kitabı, Ankara: Turizm Bakanlığı Eğitim Genel Müdürlüğü, 215-217.

GÖK, S. (2009). “Örgüt İkliminin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, 6 (2).

GREENBERG, J. ve BARON, R. A. (1997). Behavior in Organizations. 6th Edition. New Jersey: Prentice Hall Inc.

HUSSAIN, K., KHAN, A. ve BAVİK, A. (2003). “The Effects of Job Performance on Frontline Employees’ Job Satisfaction and Quitting Intent: The Case of Hotels in Turkish Republic of Northern Cyprus”, Doğu Akdeniz Üniversitesi Turizm Araştırmaları Dergisi, 4 (1-2): 83-94.

KAPLAN, M. (2007). Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara: Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

KARAÇAL, İ. ve DEMİRTAŞ, N. (2002). 4702 Sayılı Yasa Uygulamalarının Turizm Rehberliği Eğitimine Etkisi, Turizm Eğitimi Konferansı-Workshop (11-13 Aralık 2002) Bildiriler Kitabı. Ankara: Turizm Bakanlığı Eğitim Genel Müdürlüğü, 173-184.

KARATEPE, O. M., ULUDAĞ, O., MENEVİS, İ., MEHMADAGİC, L. H. ve BADDAR, L. (2006). “The Effects of Selected Individual Characteristics on Frontline Employee Performance and Job Satisfaction”, Tourism Management, 27 (4): 547-560.

KARATEPE, S. (2005). Örgütlerde İletişim-Güdüleme İlişkisi. Ankara: Siyasal Kitabevi.

KAYNAK, T. (1990). Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi. 2. Baskı. İstanbul: Alfa Basım.

KILINÇ, İ. ve MESÇİ, M. (2008). Otel İşletmelerinde Performans Değerlendirme Araştırmalarına Yönelik Bir İnceleme, III. Balıkesir Ulusal Turizm Kongresi (17-19 Nisan 2008) Bildiriler Kitabı, Balıkesir, 29-32.

KNIPPENBERG, D. V. (2000). “Work Motivation and Performance: A Social Identity Perspective”, Applied Psychology: An International Review, 49 (3): 357-371.

KUVAAS, B. (2006). “Work Performance, Affective Commitment, and Work Motivation: The Roles of Pay Administration and Pay Levely”, Journal of Organizational Behaviour, 27 (3): 365-385.

KÜLTÜR VE TURİZM BAKANLIĞI, www. kultur.gov.tr, 4982 sayılı Bilgi Edinme Hakkı Kanunu ve 3071 sayılı Dilekçe Hakkının kullanılmasına dair Kanun kapsamında gönderilmiştir (03.02.2009 Tarihli, Dilekçe No: 36021).

LAWLER III, E. E. (1994). Motivation in Work Organizations. 1st Edition. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

LINZ, S. J. (2004). “Motivating Russian Workers: Analysis of Age And Gender Differences”, Journal of Socio-Economics, 33 (3): 261-289.



MUCHINSKY, P. M. (2008). *Psychology Applied to Work: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. 9th Edition. Summerfield, North Carolina: Hypergraphic Press Inc.

NORTHCRAFT, G. B. ve NEALE, M. A. (1990). *Organizational Behavior: A Management Challenge*, USA: The Dryden Pres.

ØGAARD, T., MARBURG, E. ve LARSEN, S. (2008). “Perceptions of Organizational Structure in the Hospitality Industry: Consequences for Commitment, Job Satisfaction and Perceived Performance”, *Tourism Management*, 29 (4): 661–671.

ÖLÇER, F. (2005). “Departmanlı Mağazalarda Motivasyon Üzerine Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25: 1-26.

ÖRÜCÜ, E. ve KANBUR, A. (2008). “Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği”, *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15 (1): 85-97.

ÖRÜCÜ, E. ve KÖSEOĞLU, M. A. (2003). *İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme K.İ.T.'ler için Avrupa Birliği Uyumlu Bir Model Önerisi*, Ankara: Gazi Kitabevi.

ÖZTÜRK, H. (2002). *Hemşirelerin Motivasyon Düzeyleri ve Performans Düzeyleri (Basılmamış Doktora Tezi)*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

PORTER, L. W., BIGLEY, G. A. ve STEERS, R. M. (2003). *Motivation and Work Behavior*. 7th Edition, New York: McGraw Hill.

Profesyonel Turist Rehberliği Yönetmeliği (25.11.2005 Tarihli ve 26004 Sayılı).

SIMONS, Tony ve Cathy A. ENZ (1995). “Motivating Hotel Employees: Beyond The Carrot and The Stick”, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 36 (1): 20-27.

SY, T., TRAM, S. ve O'HARA, L. A. (2006). “Relation of Employee and Manager Emotional Intelligence to Job Satisfaction and Performance”, *Journal of Vocational Behavior*, 68 (3): 461-473.

TANER, B. (2005). *Ağırlama Endüstrisinde Verimlilik Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.

TANRIVERDİ, H. ve OKTAY, K. (2001). “Otel İşletmelerinde İşgören Motivasyonuna Yönelik Bir Araştırma”, *Gazi Üniversitesi Turizm Akademik*, 2: 33-41.

TIETJEN, M. A. ve MYERS, R. M. (1998). “Motivation and Job Satisfaction”, *Management Decision*, 36 (4): 226-231.

TRACEY, J. B., STURMAN, M. C. ve TEWS, M. J. (2007). “Ability Versus Personality: Factors That Predict Employee Job Performance”, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 48 (3): 313-322.

URAL, A. ve KILIÇ, İ. (2005). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS İle Veri Analizi*. Ankara: Detay Yayıncılık.

WILEY, C. (1997). “What Motivates Employees According to Over 40 Years of Motivation Surveys”, *International Journal of Manpower*, 18 (3): 263-280.

YALÇIN, A. ve KILIÇ, T. (2002). “Farklı Performans Değerlendirme Sistemlerine İlişkin İşgören Tercihlerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9 (9): 1-14.



YAZICIOĞLU, Y. ve ERDOĞAN, S. (2004). SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Detay Yayıncılık.

YELBOĞA, A. (2006). “Kişilik Özellikleri ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, “İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 8 (2): 196-211.

YILDIZ, R., KUŞLUVAN, S. ve ŞENYURT, Y. (1997). “Turist Rehberliği Öğretiminde Yeni Bir Model: Nevşehir Turist Rehberliği Bölümü Programı ve Değerlendirilmesi”, Erciyes Üniversitesi Nevşehir Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu Hafta Sonu Semineri, IV: 9-14.