T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

DOKTORA TEZİ

PROFESYONEL TURİST REHBERLERİNİN İŞ-YAŞAM DENGESİ VE TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİNİN ÇALIŞMA MOTİVASYONUNA ETKİSİ

Öznur ÇETİNKAYA
2502170375

TEZ DANIŞMANI
PROF. DR. Füsun İSTANBULLU DİNÇER

İSTANBUL – 2021

ÖZ

PROFESYONEL TURİST REHBERLERİNİN İŞ-YAŞAM DENGESİ VE TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİNİN ÇALIŞMA MOTİVASYONUNA ETKİSİ

ÖZNUR ÇETİNKAYA

Turist rehberliği, ülke kültürünün turiste yansıtılmasında, turist memnuniyeti sağlanmasında, turist ile yerel halk iletişim ve etkileşiminde çok önemli bir role sahiptir. Bu nedenle turist rehberliğine yönelik akademik çalışmaların artması, bu mesleğin durum analizinin yapılması, sorunlarının ve aksak yönlerinin ortaya konulması, mesleğin gelişimi dolayısı ile ülke turizmine katkı sağlanması ve turist memnuniyetinin artması noktalarında önem arz etmektedir. Bu çalışma ile rehberlerin iş yaşam dengesi, tükenmişlik düzeyi, çalışma motivasyonu ve yaşam doyumu analiz edilerek aralarındaki ilişki ve etki durumunun belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda, 302 turist rehberinden anket toplanarak veri sağlanmıştır.

Elde edilen veriler ile katılımcı rehberlerin demografik özellikleri ortaya koyulmuş, iş yaşam dengesi, tükenmişlik, motivasyon ve yaşam doyumu ortalamalarının bu özelliklere göre fark yaratıp yaratmadığı sorgulanmıştır. Kullanılan ölçeklerin yapısının doğrulanması için önce açıklayıcı faktör analizi ardından doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Doğrulanan ölçek yapıları, yapısal eşitlik modellemesi kapsamında test edilmiş ve aralarındaki ilişki ve etki durumu saptanmıştır. Yapılan analizler sonucunda, iş yaşam dengesinin motivasyon ile bir ilişkisi bulunamamış diğer bütün değişkenlerin birbiri ile farklı düzeylerde ilişkisi olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Turist Rehberi, İş Yaşam Dengesi, Tükenmişlik, Motivasyon, Yaşam Doyumu

ABSTRACT

THE EFFECT OF PROFESSIONAL TOURIST GUIDE'S WORK-LIFE BALANCE AND BURNOUT LEVEL ON JOB MOTIVATION

ÖZNUR ÇETİNKAYA

Tourist guidance has a very important role in reflecting the country's culture to the tourist, providing tourist satisfaction, having communication and interaction between tourists and local people. For this reason, it is important to increase academic studies on tourist guiding to analyze the situation of this profession, to reveal its problems and defects, to contribute to the country's tourism due to the development of the profession and to increase tourist satisfaction.With this study, it was aimed to analyze work-life balance, burnout level, work motivation, life satisfaction and determine the relationship and impact status between them. Accordingly, data was obtained by collecting questionnaires from 302 tourist guides.

With the data obtained, demographic characteristics of the participating guides were revealed and it was questioned whether the averages of work-life balance, burnout, motivation and life satisfaction made a difference according to these characteristics. In order to verify the structure of the scales used, first exploratory factor analysis followed by confirmatory factor analysis were performed. The verified scale structures were tested within the scope of structural equation modeling and the relationship and impact status between them was determined. As a result of the analysis, it was determined that the relationship between work-life balance and motivation was not found but all other variables were related to each other at different levels.

Keywords: Tourist Guide, Work Life Balance, Burnout, Motivation, Life Satisfaction

ÖNSÖZ

Turizm endüstrisi, sezonluk oluşan yoğunluk, kırılgan yapı, kayıt dışı çalışanlar vs. nedeniyle çalışma şartlarının zor olabildiği bir yapıdadır. Turist rehberlerinin ise meslek gereği çalışma şartları diğer mesleklerden zaten farklıdır. Bu farklılık ilgi çekici olsa da yorucu ve yıpratıcı bir hal alabilmektedir. Bu çalışma ile rehberlerin iş düzenlerinin yaşamlarını nasıl etkilediği, çalışma motivasyonlarının ve yaşam doyumlarının ne derece etkilendiği araştırılmıştır.

Tez konumun belirlenmesinden teslimine kadar bilgi ve desteği ile her zaman yanımda olan çok değerli danışman hocam Prof. Dr. Füsun İstanbullu DİNÇER'e, değerli katkılarından dolayı Doç.Dr. Gürel Çetin'e ve Dr. Öğr. Üyesi Serdar Çöp'e teşekkürlerimi sunarım.

Eğitim hayatım boyunca maddi ve manevi her şekilde yanımda olan aileme, desteği için eşime, anlayışı için kızım Asya'ya sonsuz teşekkürler.

Öznur ÇETİNKAYA
İstanbul-2021

İÇİNDEKİLER

ÖZ ..... *ii*

ABSTRACT ..... *iii*

ÖNSÖZ ..... *iv*

TABLOLAR LİSTESİ ..... *vi*

ŞEKİLLER LİSTESİ ..... *viii*

KISALTMALAR LİSTESİ ..... *x*

GİRİŞ *1*

BİRİNCİ BÖLÜM *3*

PROFESYONEL TURİST REHBERLİĞİ, NİTELİKLERİ, MESLEK KANUNU *3*

1.1. PROFESYONEL TURİST REHBERLİĞİ **3**

1.1.1. Profesyonel Turist Rehberliği Meslek Tanımı ve Önemi 3

1.1.2. Turizm Sektörünün ve Turist Rehberliğinin Tarihsel Gelişimi 5

1.1.2.1. Dünyada Turizmin ve Rehberliğin Gelişimi 5

1.1.2.2. Türkiye'de Rehberliğin Gelişimi ve Meslek Kanunu 7

1.1.3. Turist Rehberinin Sahip Olması Gereken Nitelikler 14

1.1.4. Turist Rehberlerinin Üstlendiği Roller 17

1.1.5. Turist Rehberliği Mesleğinin Özellikleri 23

1.1.6. Turist Rehberlerinin Karşılaştığı Sorunlar 26

İKİNCİ BÖLÜM *30*

İŞ YAŞAM DENGESİ, YAŞAM DOYUMU, TÜKENMİŞLİK VE MOTİVASYON KAVRAMLARINA GENEL BAKIŞ *30*

2.1. İŞ-YAŞAM DENGESİ **30**

2.1.1. İş-Yaşam Dengesi Kavramı 30

2.1.2. İş-Yaşam Dengesine İlişkin Kuramlar 40

2.1.2.1. Rol Yaklaşımı 41

2.1.2.2. Bölünme Yaklaşımı 41

2.1.2.3. Yayılma Yaklaşımı 42
2.1.2.4. Uygunluk Yaklaşımı 42
2.1.2.5. Telafi Yaklaşımı 43
2.1.2.6. Araçsallık Yaklaşımı 43
2.1.2.7. Kaynak Tüketme Yaklaşımı 43
2.1.2.8. Merkezi Yaşam İlgisi Yaklaşımı 44
2.1.2.9. Çatışma Yaklaşımı 44
2.1.2.10. Arttırma ve Kıtlık Yaklaşımı 45
2.1.2.11. Sınır Yaklaşımı 45
2.1.2.12. Sistem Yaklaşımı 47
2.1.3. İş-Yaşam Dengesi Sağlamaya Yönelik Yaklaşımlar 47
2.1.3.1. Bireysel Yaklaşımlar 47
2.1.3.1.1. Sorun Odaklı Yaklaşım 48
2.1.3.1.2. Duygu Odaklı Yaklaşım 48
2.1.3.1.3. İş-Aile Rol Sentezi 48
2.1.3.1.4. Rollerin Paylaşımı 48
2.1.3.1.5. Sosyal Destek 49
2.1.3.2. Örgütsel Yaklaşımlar 49
2.1.3.2.1. Esnek Çalışma Kavramı 50
2.1.3.2.2. Esnek Çalışma Türleri 51
2.2. YAŞAM DOYUMU 54
2.3. TÜKENMİŞLİK 58
2.3.1. Tükenmişlik Kavramı 58
2.3.2. Tükenmişlik Modelleri 61
2.3.2.1. Freudenberger Modeli 61
2.3.2.2. Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli 61
2.3.2.3. Cherniss Tükenmişlik Modeli 62
2.3.2.4. Pearlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli 64
2.3.2.5. Meier Tükenmişlik Modeli 66
2.3.2.6. Golembiewski Tükenmişlik Modeli 67
2.3.2.7. Suran ve Sheridan Tükenmişlik Modeli 68

2.3.2.8. Pines Tükenmişlik Modeli 68
2.3.2.9. Maslach Modeli 69
2.3.3. Tükenmişliği Etkileyen Faktörler 73
2.3.3.1. Bireysel Faktörler 73
2.3.3.2. Örgütsel ve Çevresel Faktörler 74
2.3.4. Tükenmişliğin Sonuçları 76
2.3.5. Tükenmişlikle Mücadele Yöntemleri 77
2.4. MOTİVASYON 79
2.4.1. Motivasyon Kavramı 79
2.4.2. Motivasyon Teorileri 84
2.4.2.1. Kapsam Teorileri 88
2.4.2.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı 88
2.4.2.1.2.Douglas McGregor'un X ve Y Kuramı 90
2.4.2.1.3.Herzberg'in Çift Faktör Teorisi 91
2.4.2.1.4. McClelland'ın Başarı İhtiyacı Teorisi 93
2.4.2.1.5. Alderfer'in ERG Teorisi 94
2.4.2.2. Süreç Teorileri 95
2.4.2.2.1.Davranış Şartlandırması Yaklaşımı 96
2.4.2.2.2. Vroom'un Bekleyiş Teorisi 97
2.4.2.2.3. Lawler ve Porter Modeli 99
2.4.2.2.4. Eşitlik Teorisi 99
2.4.2.2.5. Amaç Teorisi 101
2.4.3. Motivasyon Araç ve Teknikleri 101
2.4.3.1. Ekonomik Araçlar 102
2.4.3.2. Psiko-Sosyal Araçlar 103
2.4.3.3. Örgütsel-Yönetsel Araçlar 103
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM 105
PROFESYONEL TURİST REHBERLERİNİN İŞ-YAŞAM DENGESİ VE TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİNİN ÇALIŞMA MOTİVASYONUNA ETKİSİ... 105
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi 105

3.2. Araştırmanın Modeli 107

3.3. Araştırma Yöntemi 109

3.4. Evren ve Örneklem 110

3.5. Veri Toplama Araçları 111

3.5.1. İş-Yaşam Dengesi 111

3.5.2. Tükenmişlik..... 112

3.5.3. Motivasyon..... 113

3.5.4. Yaşam Doyumu..... 114

3.6. Veri Analizi 114

3.7. Bulguların Genel Olarak Değerlendirilmesi..... 115

SONUÇ 146

KAYNAKÇA 153

EKLER..... 181

ÖZGEÇMİŞ..... 187

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo1: Rehber Odalarına Göre Ülkesel Çalışma Kartı Dağılımı
Tablo2: Rehber Odalarına Göre Bölgesel Çalışma Kartı Dağılımı
Tablo3: Rehber Odalarına Göre Eylemli Eylemsiz Rehber Dağılımı
Tablo4: Dil Dağılımına Göre Rehber Sayıları
Tablo5: Turist Rehberlerinin Mesleki Rolleri
Tablo6: Bir Rehberin İlgi Alanına Giren Disiplinler
Tablo7: İş Yaşam Dengesinin Gecirdiği Evreler
Tablo8: İş-Aile Dengesinin Yapısı, Nedenleri ve Sonuçları
Tablo9: İş-Yaşam Dengesine Yönelik Teorik Yaklaşımlar
Tablo10: İş-Yaşam Dengesi ile İlgili Farklı Teoriler ve Konuya Yaklaşım Biçimleri
Tablo11: Önermeler
Tablo12: İş gören Yaşam Evrelerine Uyumlaştırılmış Destek Programları
Tablo13: Tükenmişlik Modellerinin Karşılaştırılması
Tablo14: Motivasyon Teorilerinin Karşılaştırılması
Tablo15: Maslow ve Herzberg'in Teorilerinin Karşılaştırılması
Tablo16: Kavram İlişkilerine Yönelik Teorik Altyapı
Tablo17: Katılımcıların Demografik Bilgilerinin Dağılımı
Tablo18: Ölçek İfadelerinin Çarpıklık Basıklık Değerleri
Tablo19: Demografik Değişkenlerin Ölçeklere Göre Fark Analizleri
Tablo20: İş Yaşam Dengesi Faktör Analizi
Tablo21: İş Yaşam Dengesi Ölçek İfadeleri Güvenilirlik Değerleri
Tablo22: Tükenmişlik Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi
Tablo23: Tükenmişlik Ölçek İfadeleri Güvenilirlik Değerleri
Tablo24: Tükenmişlik Ölçeği Ayrışma Geçerliliği Sonuçları
Tablo25: Motivasyon Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi
Tablo26: Motivasyon Ölçek İfadeleri Güvenilirlik Değerleri
Tablo27: Motivasyon Ölçeği Faktör Boyutları Arası Korelasyon Analizi
Tablo28: Yaşam Doyumu Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi
Tablo29: Yaşam Doyum Ölçek İfadeleri Güvenilirlik Değerleri

Tablo30: Ölçek İfadeleri t Değerleri
Tablo31: Uyum İyiliği Değerleri
Tablo32: Araştırma Modeli Yol Analizi Değerleri

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil1: Rehber Odalarının Yetki Çevreleri
Şekil2: Turist Rehberliği ve Destinasyon-Turist Etkileşimi
Şekil3: Çağdaş Rehber Rolleri ve Rehberliğin Üç Anahtar Alanı
Şekil4: Rehberlik Tarzları
Şekil5: Turist Rehber Tipleri
Şekil6: İş-Yaşam Dengesi Modeli
Şekil7: İş-Aile Rol Baskısı Uyuşmazlığı
Şekil8: İş- Aile Sınır Teorisi: Temel Kavramlar ve Kavramların Karakteristikleri
Şekil9: Koşullar ve Süreçler Sekansıyla Yaşamın Değerlendirilmesi
Şekil10: Yaşam Doyumunun İnsan Gelişimi Perspektifi (Maslow Teorisi Bağlamında)
Şekil11: Çalışma Yaşamı ve Çalışma Dışı Yaşam Arasındaki İlişki
Şekil12: Cherniss Tükenmişlik Modeli: Tükenmişliğin Gelişim Süreci
Şekil13: Pearlman ve Hartman Tükenmislik Modeli
Şekil14: Meier Tükenmişlik Modeli
Şekil15: Golembiewski Tükenmişlik Modeli
Şekil16: Maslach Tükenmişlik Modeli
Şekil17: Temel Motivasyon Süreci
Şekil18: Motivasyon Süreci
Şekil19: Motivasyon Kuramları
Şekil20: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Modeli
Şekil21: Çift Faktör Kuramı
Şekil22: Davranışsal Şartlandırma Süreci
Şekil23: Vroom Motivasyon Modeli
Şekil24: Lawler ve Porter Kurumsal Modeli
Şekil25: Eşitlik Teorisi
Şekil26: Araştırma Modeli
Şekil27: Motivasyon Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi
Şekil28: Tükenmişlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Şekil29: Araştırma Modeli Yol Analizi

KISALTMALAR LİSTESİ

ADRO : Adana Bölgesel Turist Rehberleri Odası

ANRO : Ankara Turist Rehberleri Odası

Akt. : Aktaran

ARO : Antalya Turist Rehberleri Odası

ATRO : Aydın Turist Rehberleri Odası

Bkz. : Bakınız

BURO : Bursa Bölgesel Turist Rehberleri Odası

CFI : Karşılaştırmalı Uyum İndeksi

ÇARO : Çanakkale Bölgesel Turist Rehberleri Odası

GARO : Gaziantep Bölgesel Turist Rehberleri Odası

GFI : Uyum İyiliği İndeksi

İRO : İstanbul Turist Rehberleri Odası

İZRO : İzmir Turist Rehberleri Odası

İ.Ö. : İsa'dan Önce

MURO : Muğla Turist Rehberleri Odası

NERO : Nevşehir Turist Rehberleri Odası

NFI : Normalize Edilmiş Uyum İndeks Değeri

RMSEA : Ortalama Kareli Yaklaşım Hatalarının Karekökü Değeri

ŞURO : Şanlıurfa Bölgesel Turist Rehberleri Odası

TBMM **:** Türkiye Büyük Millet Meclisi

TRO **:** Trabzon Bölgesel Turist Rehberleri Odası

TUREB **:** Türkiye Turist Rehberleri Birliği

Vs. **:** Vesaire

yy. **:** Yüzyıl

GİRİŞ

Emek yoğun bir sektör olan turizmde, hizmet verilen her alanda farklı zorluklarla karşılaşılmaktadır. Turistlerle birebir iletişimde olan profesyonel turist rehberleri, hem ülkenin ve destinasyonun doğru tanıtılması noktasında hem de turistlere kaliteli hizmet sunarak devamlı talep yaratılması noktasında büyük önem taşımaktadırlar. Turist rehberliği, dışardan bakıldığında heyecan verici bir meslek dalı olarak görülmektedir; farklı şehirlerde olmak, farklı aktiviteler içinde olmak ve sürekli yeni insanlarla tanışmak mesleğin cezbedici taraflarıdır. Ancak uzun süre evden ayrı olmak, aileden uzakta kalmak ve gidilen şehirlerin, yapılan turların rutin hale gelmesi mesleğin yorucu, yıpratıcı yanlarını ortaya koymaktadır.

Turist rehberliği, çalışma koşulları ve zamanlaması bakımından iş ve özel yaşamın birbirine çok yakın olduğu bir meslek dalıdır. Organize edilen turların süresinin, bölgesinin, türünün farklı özelliklerde olması, çalışılan standardın değişken olması, rehberleri hem bedenen hem zihnen yoran bir hal alabilmektedir. İş şartlarının özel yaşama fırsat vermemesi, turist rehberlerinin kendilerine vakit ayıramaması, kendilerini devamlı yorgun ve tükenmiş hissetmelerine, dolayısıyla çalışma motivasyonlarının düşmesine neden olabilmektedir. Bu durum yaşam doyumunun da negatif yönde etkilenmesine neden olacaktır. Bu çalışmanın amacı, turist rehberlerinin iş-yaşam dengesini araştırmak ve tükenmişlik düzeylerini belirlemek sonucunda bu değişkenlerin çalışma motivasyonlarına ve yaşam doyumlarına olan etkisini ortaya koymaktır. Çünkü motive olmadan çalışan, kendini tükenmiş hisseden rehberlerin turistlere gerekli hizmeti sağlaması beklenemez. Bu bağlamda hem kendini yıpratan mutsuz rehberler hem de memnuniyetsiz ve mutsuz turistler ortaya çıkabilmektedir. Bu nedenle öncelikle rehberlerin mevcut durumu analiz edilmeli, ardından olumsuz durumları çözmeye yönelik öneriler geliştirilmelidir.

Çalışmanın birinci bölümünde turist rehberliği mesleği, rehberlerin sahip olması gereken nitelikler, üstlendikleri roller, karşılaştıkları sorunlar, meslek kanunu hakkında detaylı bilgi verilmiştir.

İkinci bölümde araştırmanın değişkenlerini oluşturan iş yaşam dengesi, yaşam doyumu, tükenmişlik ve motivasyon kavramları açıklanmıştır. İş yaşam dengesi kapsamında kavrama yönelik kuramlar, iş-yaşam dengesini kurmaya yönelik yaklaşımlar ele alınmıştır. Ardından tükenmişlik modelleri ve tükenmişliği etkileyen faktörler; motivasyon kavramı, motivasyon teorileri, motivasyon araçları ve turizmde motivasyon kavramıyla ilgili çalışmalara yer verilmiştir.

Son bölüm olan üçüncü bölümde, değişkenlere yönelik oluşturulmuş anketler aracılığıyla edinilmiş veri analiz edilerek sonucunda ortaya çıkan bulgular yorumlanmış ve öneriler geliştirilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

PROFESYONEL TURİST REHBERLİĞİ, NİTELİKLERİ, MESLEK KANUNU

1.1. PROFESYONEL TURİST REHBERLİĞİ

1.1.1. Profesyonel Turist Rehberliği Meslek Tanımı ve Önemi

Dünya ekonomisinde önemli bir yer tutan turizm sektörünün merkezinde turistler bulunmaktadır. Turistler, ziyaret etmek istedikleri bölge için acente aracılığıyla veya çeşitli kaynaklardan bilgi edinerek bir ziyaret planı oluştururlar. Bu planda hem gezilecek yerler hakkında bilgi almak hem yerel kültürü tanımak için profesyonel turist rehberlerine ihtiyaç duyarlar. Yeni bir bölgeyi, kültürü öğrenmek ve anlamak için çeşitli kaynak taraması, plan-kroki incelemesi, okuması yerine bu bilgileri direkt bir turist rehberinden almak turistin zaman ve efor kazanmasına neden olmaktadır. Böylece turist, kısa süre içerisinde daha çok yer gezip görebilir ve daha çok bilgiye kısa sürede erişebilir (Değirmencioğlu ve Ahipaşaoğlu, 2011). Acente aracılığıyla satın alınan paket turlarda rehber, ulaşım, konaklama, yeme içme gibi tüm detaylar düşünülmüş ve organize edilmiştir. Turistler ayrıca şu nedenlerle acente aracılığıyla seyahat etmeyi tercih etmektedir (Çimrin, 1995):

- Rahatlık,
- Programı yapılmış paket tur,
- Her an yer ayırtma olanağı,
- Ucuz fiyat,
- Yasal Güvence,
- Bölgede servis,
- Her an bir yetkiliye başvurma olanağı.

Paket turda acentenin yetkilisi olarak görülen rehberin farklı yazarlarca tanımı yapılmıştır. Çimrin (1995) tanımıyla turist rehberi, "turistlere, ziyaretçi ve konuklara eşlik ederek; anıtlar, türbeler, mabetler, sanat eserleri, tarihi eserler, tarihi yerler, kalıntılar, folklor, doğal güzellikler, ulaştırma, konaklama, eğlence yerleri, avcılık, kayakçılık, hatıra eşyaları vb. hakkında bilgiler veren, gezdiren, temaslar sağlayan

kimseler" dir. Ahipaşaoğlu (2001), turist rehberliğini şöyle tanımlamaktadır: "Profesyonel turist rehberleri; tur operatörlerine bağlı olarak çalışan, bir destinasyona ulaşmış turistlere yol gösteren, bilgi aktarımı yapan, destinasyonu tanıtan, iş tanımları ve görevi gereği turistlerle birebir temas halinde olan, ürünü birlikte üreten, turistin mutluluklarını ve şikâyetlerini birlikte yaşayan; deyim yerindeyse turizmin cephede savaşan neferleri; gözlemleri, deneyimleri ve geri bildirimleri ile hem kaliteyi sağlayan hem de turizmin geleceğini şekillendiren elemanlardır''. Dünya Turist Rehberleri Federasyonu tanımıyla; "Profesyonel turist rehberi, ziyaretçilere kendi talep ettikleri dilde, bölgenin doğal ve kültürel mirasını anlatan, kılavuzluk eden kişidir" (Dünya Turist Rehberleri Federasyonu, 2020).

6326 Sayılı Turist Rehberliği Meslek Kanunu'na göre turist rehberliği; "Seyahat acentalığı faaliyeti niteliğinde olmamak kaydıyla kişi veya grup halindeki yerli veya yabancı turistlerin gezi öncesinde seçmiş oldukları dili kullanarak; ülkenin kültür, turizm, tarih, çevre, doğa, sosyal veya benzeri değerleriyle varlıklarının kültür ve turizm politikaları doğrultusunda tanıtılarak gezdirilmesini veya seyahat acentaları tarafından düzenlenen turların, gezi programının seyahat acentasının yazılı belgelerinde tanımladığı ve tüketiciye satıldığı şekilde yürütülüp acenta adına yönetilmesi"dir (6326 Sayılı Turist Rehberliği Meslek Kanunu, 2012).

Turist rehberleri, turistlere kendi kişilik ve tavırlarıyla ülkelerini tanıtmaktadırlar. Yenipınar ve Zorkirişçi (2013) bir rehberi, yaptığı anlatım ve tanıtımlar aracılığıyla, psikolog, diplomat, kabin memuru, animatör, haber sunucusu, öykü anlatıcı ve çevirmen gibi birden fazla meslek ile betimlemektedir.

Turist rehberliği, sosyal etkileşimi yüksek olan, psikoloji, sosyoloji gibi insan ve insan ilişkileriyle ilgili bilim dallarıyla bağlantılı, yabancı dil bilgisi ve entelektüel birikim gerektiren bir meslektir (Çetin ve Kızılırmak, 2012). Turist rehberleri, sadece coğrafya ve tarih anlatımı yapmaz, anlatımı yaptığı sırada grubun nabzını ölçer, motive eder ve bölgesel çekicilikleri kendi yorumuyla aktarır. Böylece morali yükselen, sosyal etkileşimde bulunan turist turundan memnun ayrılır ve sonraki turu rehber sayesinde satın almış olur (Karacaoğlu ve Sert, 2018). Rehberler bir bakıma, kendi ülkelerini temsilen turistlerle kurdukları ortak dostluk ve anlayış bakımından

resmi olmayan büyükelçilerdir (Kong, Cheung ve Baum, 2009). Bazı turistlerde var olan olumsuz önyargıların değişmesinde, yanlış bilgilerin düzeltilmesinde ve turistin tatilinden doyum sağlamasında turist rehberlerinin önemi büyüktür. Ayrıca turist ile yerel halk arasında kurulacak iletişim ve etkileşim rehberler aracılığıyla gerçekleşmektedir (Tetik, 2006).

1.1.2. Turizm Sektörünün ve Turist Rehberliğinin Tarihsel Gelişimi

1.1.2.1. Dünyada Turizmin ve Rehberliğin Gelişimi

Eski çağlarda seyahat ihtiyaçları dini, sportif, ticari ve kaplıcalardan yararlanma amaçlarıyla ortaya çıkmıştır. İpek ve baharat yolları, tüccarların uzun mesafeler kat etmesine neden olmuş; dini merkezlere, tapınaklara olan ziyaretler bireysel veya grup halinde yolculuklar yapılmasına neden olmuş; olimpiyat oyunlarına katılım sportif amaç nedeniyle gerçekleşmiş ve kaplıcalar şifa merkezleri olarak görülmüştür (Çimrin, 1995).

Turist rehberliğinin tarihine bakıldığında antik döneme kadar bu mesleği ilişkilendirmek mümkündür. En eski dönem ve bölge Antik Mısır ve Antik Yunan olarak belirtilmektedir. Antik Mısır'da devasa tapınak ve mezar komplekslerini görmeye gelen Roma imparatorlarına rehberlik yapan Mısırlı rahipler tarihin ilk rehberleri; ziyaret ettiği bölgelerin kültürünü, doğasını eserlerinde anlatan tarihçi Heredot tarihin tercüman rehberi olarak varsayılmaktadır (Zuelow, 2016; Yenipınar ve Zorkirişçi, 2013; Çolakoğlu, Efendi ve Epik, 2014). İlk turistik organizasyonlar ise İ.Ö. 7.yüzyılda başlayan Olimpiyat Oyunları olarak belirtilmektedir. Döneminde önemli bir turizm merkezi olan Truva'da rehber denilebilecek kişiler, İlyada'dan bölümler okuyup efsane ve mitler eşliğinde anlatımlar yapmıştır ancak bu kişiler tam anlamıyla geçimlerini rehberlikten kazanmamışlar ve verdikleri bilgiler kulaktan dolma, söylence tarzı gerçek bilgileri yansıtmayan anlatılar olarak kalmıştır. Orta Çağ'da Haçlı seferleri ile toplu yolculuklar ve dini merkezlere rehberler eşliğinde ziyaretler gerçekleştirilmiştir. Sonrasında yapılan gezi ve ziyaretler yüksek bütçeler gerektirdiğinden yüksek zümrenin katılabildiği organizasyonlar olarak kalmıştır (Antalya Rehberler Odası, 2020; İstanbul Rehberler Odası, 2020). İngiltere'de 16.yy'da başlayan 17.yy'da devam eden ve Avrupa'da önemli şehirleri içeren Grand

Tour'lar rehberlik hizmetine ihtiyaç duyulan organizasyonlardı. Bu turlar, statü kazanmak isteyen, soylu ve zengin kişilerin katılabildikleri aylar süren yolculuklardı. Bu süre boyunca rehberlik hizmeti, soylu gençlerin öğretmenleri tarafından karşılanıyordu (Çolakoğlu, Efendi ve Epik, 2014).

Modern turizm hareketlerinin başlaması ve turist rehberliğinin tam anlamıyla şekil kazanması, Sanayi Devrimi ardından, 1851'de Thomas Cook'un düzenlediği tren gezileriyle başlamıştır (İstanbul Rehberler Odası, 2020). Cook, 1870'de düzenlediği turlarda otellerde kullanılmak üzere özel kuponlar ve seyahat çekleri hazırlayarak, paket tur kavramını oluşturmuştur.

Birinci Dünya Savaşı turizm hareketlerini durma noktasına getirmiş ancak teknolojide yaşanan büyük değişimler ile karayolu taşımacılığı gelişmiş; bu sayede savaş sonrasında seyahatler kolaylaşmıştır. Motorlu araçların artmasıyla ucuz ulaştırma sağlanmış ve turlara katılım çoğalmıştır. 1929 Büyük Buhran ile dünya çapında yaşanan ekonomik sıkıntılar ve İkinci Dünya Savaşının yaşanması bu dönemin turizm ve rehberlik açısından olumsuz geçmesine neden olmuştur. Ancak İkinci Dünya Savaşı sonrasında hava taşımacılığı başlayarak yolculukların süresi azalmış, kolaylığı artmıştır (Sarı Çallı, 2015). Bu gelişmeler ışığında turizm sektörünün gelişimini şu maddelerle açıklamak mümkündür (Sarı Çallı, 2015):

- Endüstri devrimiyle artan üretim ve yaşam standartlarının yükselmesi,
- Ulaşım teknolojilerindeki gelişmeler sayesinde ucuzlayan seyahat araçları ve erişimin kolaylaşması,
- Üretim ve çalışma standartlarının iyileştirilmesiyle 19. yüzyılın sonlarına doğru yıllık izinlerden doğan tatil anlayışının oluşması,
- Çevreye olan merak ve çekicilikleri görme arzusu,
- Eğitimdeki ilerlemeler, farklı bölgelere olan merakın, denizaşırı iş seyahatlerinin ve genel olarak seyahat isteklerinin artması.

1.1.2.2. Türkiye'de Rehberliğin Gelişimi ve Meslek Kanunu

İlk ve orta çağda Anadolu toprakları sahip olduğu termal kaynaklar ve dini merkezler nedeniyle yoğun ziyaretler yaşanan bir bölge olmuştur. Selçuklu Devleti döneminde bu ziyaretleri kolaylaştırmak adına ilk üç gün konaklama, yeme-içme ve hayvan bakımının ücretsiz olduğu kervansaraylar inşa edilmiştir. Böylece hem ziyaretçi sayısı artmış hem de ticaret ağları gelişmiştir. Osmanlı döneminde dini seyahatler yoğunlukla yapılmış, Sultan Mahmut zamanında buharlı gemi alımı yapılmış ancak modern anlamda ziyaretler Sultan Abdülaziz tarafından yapılmıştır. Sultan Abdülaziz Avrupa gezisine çıkıp, farklı fuar ziyaretleri gerçekleştirmiştir. Bu ziyaretlerden etkilenerek Sultanahmet meydanında Osmanlı'nın ilk uluslararası fuarı gerçekleştirilmiştir (Sarı Çallı, 2015).

Osmanlı'nın 1839 Tanzimat ilanıyla eğitim, sanat ve ticarette Avrupa ile olan ilişkilerini geliştirilmesi ve ardından 1883'de Orient Express tren seferlerinin başlamasıyla birlikte, bölgede yaşayan ve ziyarete gelen yabancı sayısında artış olmuş ve turist rehberliği mesleği yavaş yavaş oluşmaya başlamıştır (İstanbul Rehberler Odası, 2020).

Osmanlı Devleti, rehberlere yönelik ilk yasal düzenlemeyi, 29 Ekim 1890 tarihinde yayınlanan 190 sayılı Nizamname ile gerçekleştirmiştir. Bu düzenleme ile rehberler belli kurallara bağlanmış, disiplin sağlanmaya çalışılmış, dil yeterliliklerinin sınavla tespiti öngörülmüştür ve nizamnamenin yürütülmesi görevi, İçişleri Bakanlığı tarafından belediyelere verilmiştir (Antalya Rehberler Odası, 2020).

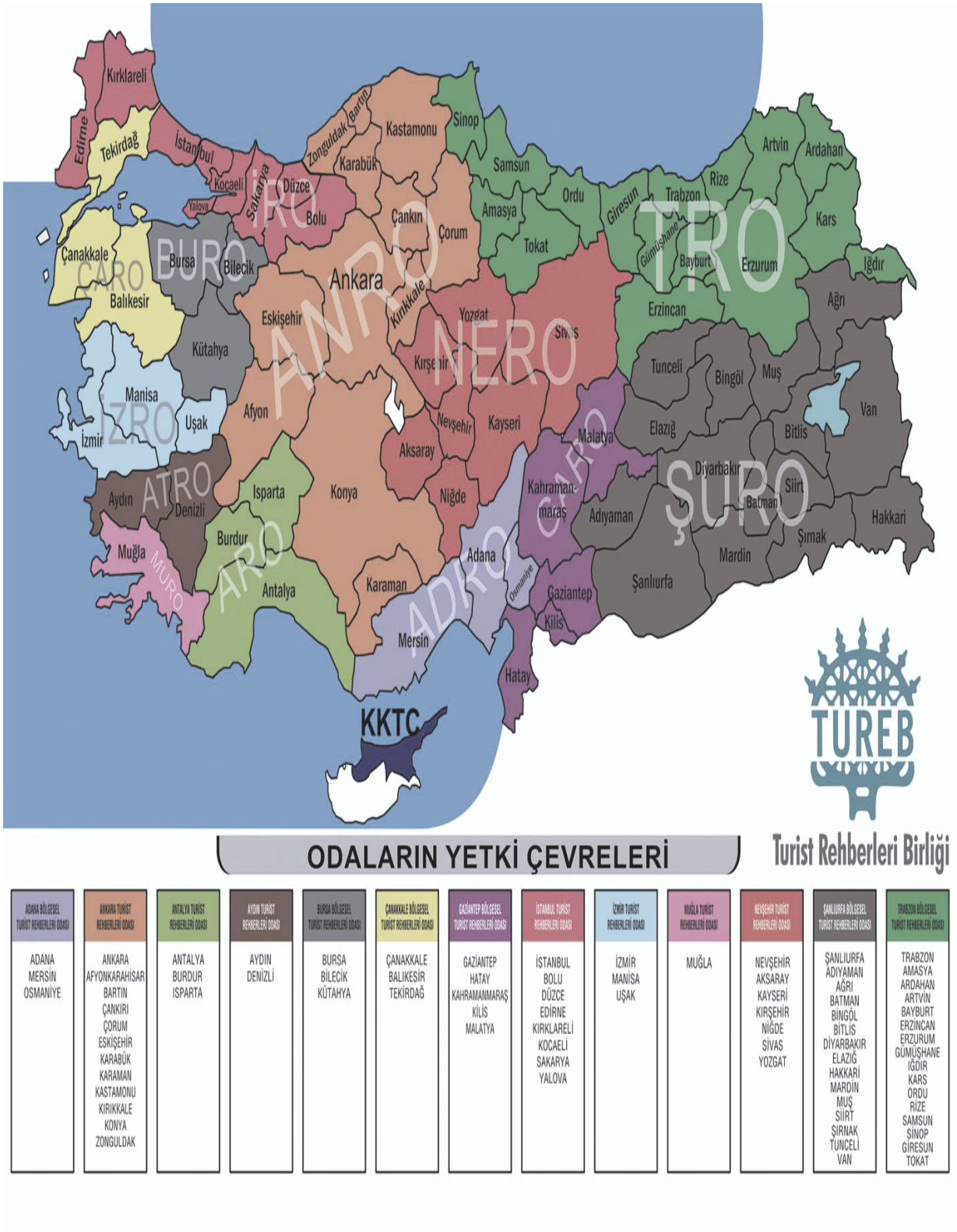
Türkiye Cumhuriyeti kurulduktan sonra turist rehberliğine yönelik ilk düzenlemeler 8 Kasım 1925 tarihinde 273 sayılı "Ecnebi Seyyahlara Tercümanlık ve Rehberlik Edecekler Hakkında Kararname" ile belirlenmiştir. Bu kararname ile rehberlerin mesleğe girişte uymaları gereken kurallar, almaları gereken eğitim, yeterlilik saptanması için sınav yapılması gibi konular üzerinde durulmuştur ancak eğitim, sınav gibi konular ilk yıllarda kâğıt üzerinde kalmıştır (Yenipınar ve Zorkirişçi, 2013).

1928’de İstanbul İktisat Müdürlüğü tarafından bir rehberlik kursu açılır ve bu kurstan mezun olan rehber sayısı 50 olmuştur. 1935’de belediyelere turizm şubeleri kurulmuş ve bir rehberlik kursu daha açılmıştır. 1940’lardaki savaş etkisi ile turizm durma noktasına gelir ve rehberlerin çoğu mesleği bırakmak durumunda kalır (Çolakoğlu, Efendi ve Epik, 2014).

Turizm ve Tanıtma Bakanlığı kurulduktan sonra 13945 sayılı “Tercüman Rehber Kursları ve Tercüman Rehber Yönetmeliği” 3 Eylül 1971’de çıkarılmış, 21 Mart 1974’te “Profesyonel Turist Rehberliği Yönetmeliği” olarak adı değişmiştir. 2 Temmuz 1986, 25 Kasım 2005 ve 25.11.2005 tarihlerinde bazı değişiklikler ve eklemeler yapılmıştır (Yenipınar ve Zorkirişçi, 2013).

Türkiye’de turist rehberlerine yönelik yasal düzenlemeleri içeren yasa önerisi “6326 Sayılı Turist Rehberliği Meslek Kanunu” 07.06.2012 tarihinde TBMM’de kabul edilmiş, 22.06.2012 tarihli Resmî Gazete ’de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir (İstanbul Rehberler Odası, 2020). Bu kanun ile birlikte rehberlerin mesleğe kabul şartları, mesleğin nasıl yerine getirileceği, rehberlik meslek kuruluşlarının nasıl çalışacağı ile ilgili bilgiler esas ve detaylarıyla sunulmuştur. Kanun çerçevesinde turist rehberi olabilmek için Türkiye Cumhuriyeti vatandaşı olunmalıdır, on sekiz yaş doldurulmalıdır, rehberlik bölümlerinin ön lisans, lisans ya da yüksek lisansından mezun olunmalıdır veya Kültür ve Turizm Bakanlığı denetimi altındaki birlikler tarafından açılan sertifika programları tamamlanmalıdır. Ayrıca yabancı dil yeterliliği sağlanmalı, yetkili kurumlarca belgelenmeli ve Bakanlık denetiminde düzenlenen uygulama gezisi tamamlanmalı ve sınavından başarılı olunmalıdır.

Meslek Kanununa göre turist rehberlerinin, yerleşim yerinin bulunduğu ilde kurulmuş odalardan birine, yerleşim yeri olan ilde oda kurulmamışsa en yakın ilde kurulmuş odalardan birine üye olmaları zorunludur. Bu çerçevede Türkiye Turist Rehberleri Birliğine Bağlı 7 Meslek Odası ile 6 Bölgesel Meslek Odası bulunmaktadır (Şekil1).



Şekil1: Rehber Odalarının Yetki Çevreleri (Türkiye Turist Rehberleri Birliği, 2020)

Meslek kanunu çerçevesinde kurulan meslek odaları, turizmin yoğunluğuna göre yetki çerçevelerini oluşturmuşlardır. Bazı odalar yalnızca tek ili kapsarken bazı odalar bölgeyi kapsamaktadır. Odaların merkezi Turist Rehberleri Birliği (TUREB) olarak belirtilmekte ve bölge denetimleri, rehber işlemleri gibi işlemler odalar tarafından yürütülürken çalışma kartı başvuruları, ülkesel ve bölgesel çapta gezi ve sınavlar TUREB tarafından yürütülmektedir.

Tablo1: Rehber Odalarına Göre Ülkesel Çalışma Kartı Dağılımı

ODA	ÜLKESEL	EYLEMLİ	EYLEMSİZ
ADRO	152	108	44
ANRO	723	395	328
ARO	1620	1294	326
ATRO	557	458	99
BURO	103	75	28
ÇARO	145	124	21
GARO	117	87	30
İRO	4248	3167	1081
İZRO	993	735	258
MUTRO	391	286	105
NERO	564	479	85
ŞURO	113	75	38
TRO	105	77	28
TOPLAM	9831	7360	2471

Kaynak: Türkiye Turist Rehberleri Birliği, 2020.

Rehber odalarının ülkesel çapta sahip olunan çalışma kartı dağılımına bakıldığında (Tablo1), İstanbul ili hem nüfus yoğunluğu hem turizmin yoğun olması sebebiyle en çok ülkesel çalışma kartına sahip rehberi bünyesinde bulundurmaktadır. Bölgesel çalışma kartı sayıları incelendiğinde aynı sebeple İstanbul öne çıkmaktadır (Tablo2). ARO (Antalya Rehberler Odası) turizmin yoğun olması nedeniyle İstanbul'un hemen ardından en fazla ülkesel çalışma kartına sahip rehber sayısına

sahiptir. Bu noktadan yapılan bölgesel turlar, ülkesel çalışma kartı gerektirdiğinden bölgesel kart sayısı düşüktür. Bölgesel kart sayısı İstanbul ardından günübirlik turların yoğunlukla seyrettiği Nevşehir (NERO) ve İzmir (İZRO) odalarında yüksek sayıdadır.

Tablo2: Rehber Odalarına Göre Bölgesel Çalışma Kartı Dağılımı

ODA	BÖLGESEL	EYLEMLİ	EYLEMSİZ
ADRO	17	15	2
ANRO	97	82	15
ARO	88	78	10
ATRO	124	105	19
BURO	31	26	5
ÇARO	57	50	7
GARO	50	38	12
İRO	504	424	80
İZRO	116	95	21
MUTRO	41	35	6
NERO	187	174	13
ŞURO	32	27	5
TRO	25	22	3
TOPLAM	1369	1171	198

Kaynak: Türkiye Turist Rehberleri Birliği, 2020.

Turist Rehberliği Meslek Yönetmeliği'nde belirtilen eylemli-eylemsiz turist rehberliğinin odalara göre dağılımı Tablo 3'te gösterilmektedir. Yönetmelik kapsamında rehberler, çalışma kartlarını eylemli veya eylemsiz olarak odalara kaydettirebilmekte, oda üyelik ücretlerini bu doğrultuda ödeyebilmektedirler. Sonrasında yapılan başvuru ile tekrar çalışma kartının eylemli olarak güncellenmesi mümkündür.

Tablo3: Rehber Odalarına Göre Eylemli Eylemsiz Rehber Dağılımı

ODA	EYLEMLİ	EYLEMSİZ	ODA TOPLAM REHBER
ADRO	123	46	169
ANRO	477	343	820
ARO	1372	336	1708
ATRO	563	118	681
BURO	101	33	134
ÇARO	174	28	202
GARO	125	42	167
İRO	3591	1161	4752
İZRO	830	279	1109
MUTRO	321	111	432
NERO	653	98	751
ŞURO	102	43	145
TRO	99	31	130
TOPLAM	8531	2669	11200

Kaynak: Türkiye Turist Rehberleri Birliği, 2020.

Dil dağılımına göre rehber sayıları incelendiğinde, yoğunluğun İngilizce dilinde (7176) olduğu görülmektedir. Ardından Almanca ve Fransızca dillerinin en yoğun rehber sayısına sahip olduğu görülmüştür. Bunun sebebi öncelikle turist yoğunluğunun ve talebinin bu dillerde olması ve ayrıca okullarda ilk yabancı dil olarak İngilizce ardından seçmeli olarak Almanca ve Fransızcanın öğretilmesi veya bazı özel okullarda eğitim dilinin belirtilen bu dillerde olmasıdır. Turist profilinin değişmeye başlamasıyla Rusça, İspanyolca, İtalyanca ve Japonca da çok tercih edilen diller olmuştur (Tablo4).

Tablo4: Dil Dağılımına Göre Rehber Sayıları

Dil	**Sayı**	**Dil**	**Sayı**
Almanca	1644	İspanyolca	778
Arapça	376	İsveççe	28
Arnavutça	1	İtalyanca	550
Boşnakça	8	İzlandaca	1
Bulgarca	233	Japonca	588
Çekçe	6	Korece	33
Çince	313	Lehçe	50
Danimarkaca	8	Litvanca	2
Endonezce	133	Macarca	22
Ermenice	7	Makedonca	8
Farsça	38	Norveççe	32
Fince	7	Portekizce	382
Fransızca	1112	Romence	22
Gürcüce	1	Rusça	717
Hırvatça	24	Sırpça	45
Hintçe	2	Slovakça	3
Hollandaca	234	Urduca	9
İbranice	24	Yunanca	144
İngilizce	7176		

Kaynak: Türkiye Turist Rehberleri Birliği, 2020.

Rehberlik meslek kanunun bir bölümüne dair iptal kararı alınmış ardından 26.12.2014 tarih ve 29217 sayılı Resmî Gazete'de "Turist Rehberliği Meslek Yönetmeliği" yayımlanmıştır. Bu yönetmelikte rehberlik belgesi alma sertifika programının açılması, sınav, eğitim, uygulama esasları detayları verilmiş; bölgesel rehberlik, bölge ekletme, bölgesel rehberlikten ülkesel rehberliğe geçme şartları açıklanmıştır. Buna göre bölgesel çalışma kartına sahip ve son on yılda kesintisiz olarak 8 yıl aktif olarak çalışmış olan rehberler, turist rehberliği birliği tarafından düzenlenmiş ülkesel sertifika programını ve uygulama gezilerini tamamlamaları halinde ülkesel çalışma kartına sahip olabilmektedirler. Ayrıca eylemli-eylemsiz rehberlik detayları verilmiş, eylemsiz turist rehberinin koşulları belirtilmiştir. Yönetmeliğe göre, sekiz yıl aralıksız eylemsiz olarak kalan rehberin ruhsatnamesi iptal edilir. Yeniden eylemli rehber olunabilmesi için, Bakanlık tarafından yapılan yeniden mesleğe kabul sınavına katılarak başarılı olmaları gerekmektedir.

1.1.3. Turist Rehberinin Sahip Olması Gereken Nitelikler

Bütün turist rehberlerinin mesleklerini yaparken farklı nitelikleri ön plana çıkabilmektedir. Ancak her rehberin temelde sahip olması gereken bazı özellikler mevcuttur. Bu özellikleri şu şekilde belirtmek mümkündür:

- Sunum, iletişim ve yorum yapabilme yeteneği,
- Müşteri hizmetleri yeteneği,
- Kültürlerarası farkındalık ve iletişim yeteneği,
- Sağlık ve güvenlik prosedürlerine hâkim olabilmek,
- İlk yardım bilgisine sahip olmak,
- Grup yönetimi ve liderlik yeteneği,
- Yerel turizm kaynakları ve turizm endüstrisi hakkında bilgi sahibi olmak,
- Tur içeriğini araştırma, geliştirme ve güncelleme yeteneği (Lockwood ve Medlik, 2001)

Çimrin (1995), ise turist rehberlerinin meslekleri aracılığıyla politik, ekonomik ve sosyal katkı sağlamaları gerektiğini belirtmektedir. Turist rehberleri turiste, toplum ve ülke hakkında fikir-bilgi vermekte; yanlış olan intibayı olumluya çevirmede en etkili bireyler olarak belirtilmektedir bu nedenle aldıkları eğitim, sahip oldukları nitelikler son derece önem arz etmektedir. Bir rehberde olması gereken nitelikleri şu şekilde sıralamak mümkündür (Çimrin, 1995):

- Kıyafeti ve dış görüntüsü muntazam olmalı,
- Akıcı ve açık şekilde konuşabilmeli,
- Kibar, cana yakın olmalı,
- Mesleği dışındaki konularda tartışmaya girmemelidir,
- Gerekli olmadıkça müşterilerine sırtını dönmemeli,
- Sofra ve salon bilgilerine hâkim olmalı,
- Aşırı samimiyet göstermemeli, gereksiz konuşmalar yapmamalı,
- Müşterilerin tur sürecince bütün problemleri ve sorularıyla ilgilenmeli,
- Dürüst olmalı,
- Tur zamanlamasına uymalı, dakik olmalı,
- Kişisel yararını kişisel çıkar haline getirmemeli,
- Soğukkanlı ve girişken olmalı,
- Karşısındaki turisti ve isteklerini iyi tanımalı,
- Saygılı olmalı,
- Ülkesini çok iyi tanımalı,
- Yabancı dil bilgisinin çok iyi olmalı,
- Anlatımının kolay anlaşılır, özetlenmiş, bölümlendirilmiş ve ilgi uyandıracak şekilde olması gerekir,
- Ahlaklı, mesleki etik anlayışına sahip olmalıdır.

Yarcan (2007), turist rehberliği mesleğinde profesyonel yaklaşımı şu maddelerle sıralamıştır:

- “Turistin güzel bir seyahat ve tatil deneyimi yaşamasına yardımcı olmak,
- Ülke hakkında olumlu ve iyi bir imaj oluşmasına katkıda bulunmak,

- Turistin beklentisini seyahat işletmesinin hizmetleri doğrultusunda karşılamak,
- Bilgisini doğru, anında ve ilginç bir biçimde sunmak,
- Bilgiyi anlaşılabilir şekilde ve yorum yaparak aktarmak,
- Ülkeyi, turiste sunulan ürünü, turu ve hizmetin özelliklerini iyi tanımak, Turistin ve sunulan hizmetin özelliklerine göre davranmak,
- Bireylerarası iletişim becerilerinde yetkin olmak,
- Sürekli kendisini yenilemek, bilgi, kültür ve deneyimini artırmak,
- Meslek sırlarını başkalarıyla paylaşmamak,
- Dürüst, doğru, adil ve tutarlı olmak,
- Sorumluluk sahibi ve disiplinli olmak,
- Liderlik nitelikleri taşımak."

Çolakoğlu, Efendi ve Epik (2014), turist rehberlerinin sahip olması gereken nitelikleri üç başlıkta toplamışlardır:

- Liderlik ve sosyal beceriler: Tura çıktığı grupla iyi bir frekans yakalamak isteyen rehber, işine karşı istekli, kararlı olduğunu göstermeli ve müşterilerine karşı cana yakın, nazik bir mizaç takınmalıdır. İyi iletişim becerileriyle, kendine güvenir halde anlatımını yapmalıdır.
- Sunum ve konuşma becerileri: Rehber anlatımını yaparken duruşu, vücut hareketleri, jest ve mimikleri, göz teması yani beden dili müşteri tarafından okunacak buna göre bir etkileşim olacaktır. Dil-diksiyon, ses tonu-yüksekliği, kelime hazinesi, gramer gibi etkenler bu etkileşimde önemli rol oynayacaktır.
- Canlandırma: Ziyaret edilen destinasyonda anlatım yaparken o konudaki ruha girebilmek karşıdaki müşteriye hedeflenen deneyimin geçmesini sağlayacaktır (Çolakoğlu, Efendi ve Epik, 2014).

Ayrıca turist rehberi sorumluluklarının farkında olarak grupla arasındaki ilişkiyi iyi belirlemeli, grupla karışmamalıdır. Grup içindeki misafirlere karşı adaletli olmalı, müşteri beklentilerini karşılayabilmeli, her bireyle iletişim kurabilmek adına esnek olmalı ve liderlik vasfını ön plana çıkarmalıdır. Rehberlerin konuşması, davranışı, dış görünüşü misafirlerde ülkeye dair ilk intibayı yaratacağından bu

hususlara dikkat edilmelidir (Yenipınar ve Zorkirişçi, 2013). Rehberlerin dışadönük, sabırlı ve tur boyunca oluşabilecek zorlukların üstesinden gelebilecek yetenekte olması gerekmektedir (Ababneh, 2017).

1.1.4. Turist Rehberlerinin Üstlendiği Roller

Turist rehberlerinin üstlendiği roller çalıştıkları tur şekline, süresine göre değişiklik göstermektedir. Rehberli turlar şu şekilde farklılıklara sahiptir (Lockwood ve Medlik, 2001):

- Uzunluk (Saatlik, günlük, haftalık, birkaç haftalık)
- Mevsimsellik (Tek mevsim, bütün yıl)
- Lokasyon (Tek bir alan, tek şehir veya bölge)
- Çeşit (Kültürel, çevresel, endüstriyel, eğitimsel, macera)
- Ulaşım (Yürüyerek, bisiklet, araç temelli, deniz araçları temeli)
- Müşteri tabanı (Genel, özel sosyo demografik gruplar, sosyal ilgi grupları)

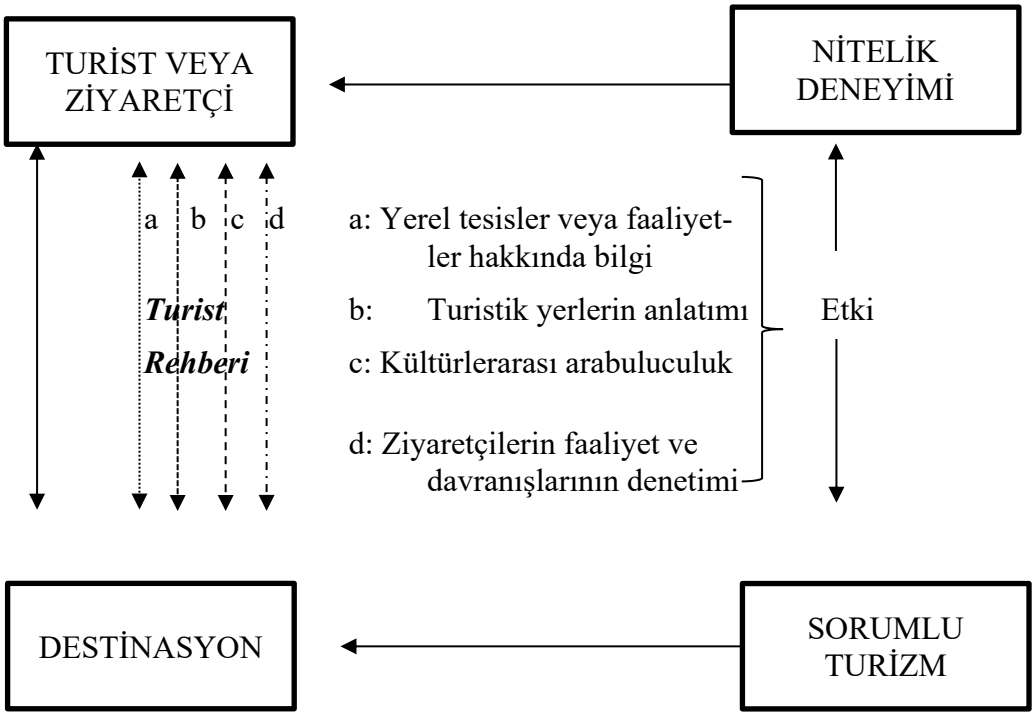
Belirtilen tur farklılıklarına göre turistlerin ihtiyaçları ve beklentileri değişiklik göstereceğinden rehberin üstlendiği rol de değişecektir. Günlük bir turda rehber-turist iletişimi farklıyken birkaç haftalık turda bu iletişim daha derin ve yakın hale gelebilmektedir. Ancak her rehberin üstlenmesi gereken bazı roller bulunmaktadır: Bu rolleri şu şekilde belirtmek mümkündür:

- Sorumluluk alabilen bir lider,
- Ziyaret edilen yerlerin anlaşılmasına yardım eden bir eğitimci,
- Turistlerin ziyaret ettikleri destinasyona tekrar gelme isteğinde olmasını sağlayan bir sunumcu ve misafirperverliği ile bir elçi
- Misafiri için rahat bir çevre yaratabilen bir ev sahibi,
- Bahsedilen bu dört maddeyi nasıl ve ne zaman yerine getireceğini bilen bir kolaylaştırıcı (Ap ve Wong, 2001).

Turist rehberi, çevreye karşı grubunun temsilcisi, gruba karşı da çevrenin temsilcisidir. Acente temsilcisi olarak tur boyunca organizasyonu sorunsuz yürütmelidir; ülke-yöre temsilcisi olarak bölgesinin kültürünü, adetlerini, gelenek ve

göreneklerini turist grubuna aktarmalı, tanıtımını yapmalıdır; sosyolojik olarak turistin çevresiyle olan ilişkisinde rehber, iletişim aracı veya sözcüdür ve grubun eğlenmesi, gezisi sırasında rehberin koruyucu rolü vardır (Tetik, 2006).

Rehberin destinasyon ve turist arasındaki etkileşimde, yerel tesisler ve faaliyetler hakkında bilgi vermesi, turistik yerlerin anlatımı, kültürlerarası arabuluculuk ve ziyaretçilerin faaliyet ve davranışlarının denetimi noktasında önemi bulunmaktadır (Şekil2, Rabotić, 2010).



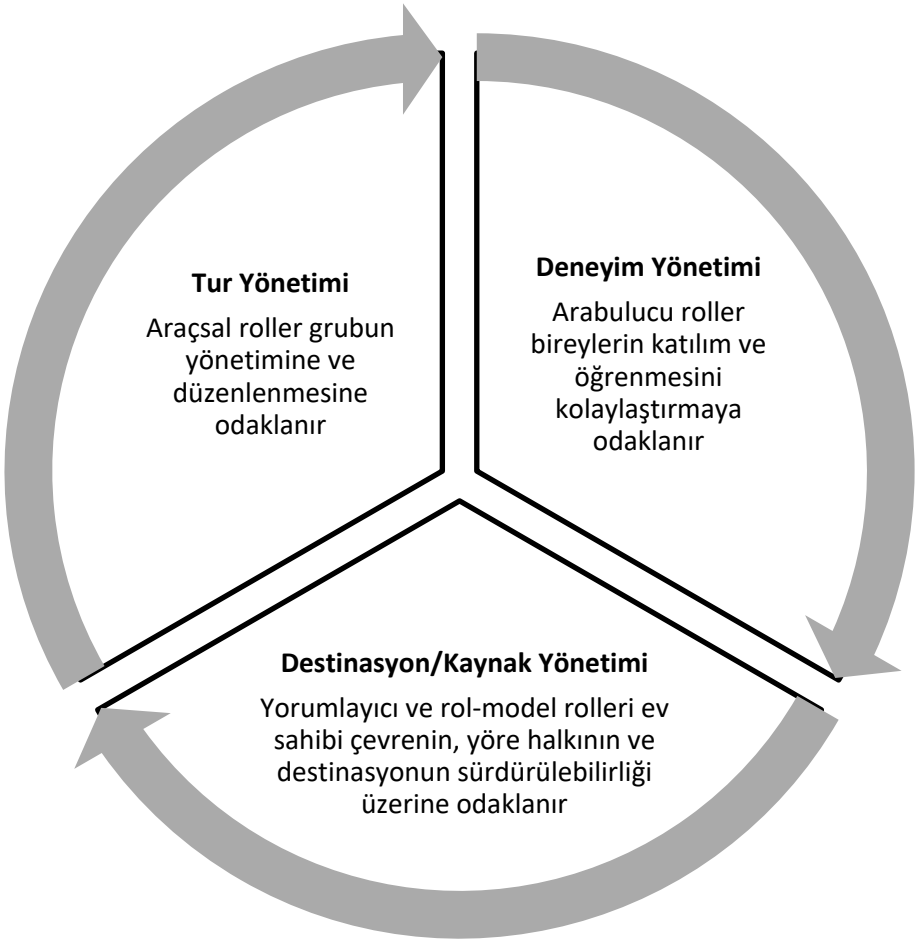
Şekil2: Turist Rehberliği ve Destinasyon-Turist Etkileşimi (Rabotić, 2010)

Turist rehberliğinin kompleks bir yapıya sahip olduğunu ve birçok alt rolü bünyesinde taşıdığını belirtmek mümkündür (Rabotić, 2008). Cohen, Ifergan ve Cohen (2002), rehberliğin yol bulucu (kılavuz) ve danışman olmak üzere tarihsel olarak iki tipinin olduğunu belirtmektedirler; ilki bilinmeyen yollarda, bölgelerde yol gösteren kişiyken ikinci tipolojide sosyal ve kültürel olarak danışmanlık hizmeti veren kimsedir. Modern anlamda rehberlikte ise lider ve arabulucu olmak üzere iki temel rehberlik tipi bulunmaktadır. Modern rehberlikte doğada yer yön bulma

yönlendirme durumu geride kalmış, danışman-arabulucu rehberlik tipi ön plana çıkmıştır. Modern rehberlik anlayışında yalnızca coğrafi-tarihsel bilgiler verilmemekte, aynı zamanda grup dinamiği, motivasyon, sosyolojik-kültürel geçmiş gibi konularda donanmış olmak gerekmektedir (Cohen, Ifergan ve Cohen, 2002).

Turlarda çoğu zaman acente veya şirket yetkilileri bulunamaz ve rehberler tur sürecinde tur koordinatörlüğü, şirket temsilcisi gibi görevleri de üstlenmek durumunda kalırlar (Kong, Cheung ve Baum, 2009). Turist rehberlerinin asli görevleri yanında;

- "Yabancı turistlerin yurda girişleri sırasında, Türk turistlerin yurtdışı gezilerinde vize, pasaport, gümrük vb. işlemlerinde yardımcı olma,
- Turistlerin sağlık belgeleri, döviz işlemleri, kredi kartları, haberleşme gibi işlemlerine yardım etme,
- Hastalık, yaralanma, ölüm vb. her türlü sağlık sorununun çözümünde ilgili yerlerle bağlantı kurma,
- Turistleri gezi programında yer alan müzeler, tarihi binalar, antik kentler, doğal güzelliği olan yerlere götürerek bu yerlerin özelliklerini tanıtma,
- Turistleri ülkeye özgü yemek, halk oyunları, müzik gibi kültür ürünlerini tanıyabilecekleri yerlere götürme,
- Gezi sırasında ihtiyaç duyulduğunda ilk yardım yapma gibi görevleri de bulunmaktadır (Türkiye İş Kurumu, Akt. Tetik, 2006)".



Şekil3: Çağdaş Rehber Rolleri ve Rehberliğin Üç Anahtar Alanı (Weiler ve Black, 2014)

Weiler ve Black (2014) modern anlamda rehberin tur yönetimi, deneyim yönetimi ve destinasyon/kaynak yönetimi olmak üzere üç anahtar alanı olduğunu açıklamaktadır (Şekil3). Tur yönetiminde grup yönetimi ve düzenlemesine odaklanılırken, deneyim yönetiminde tur katılımcılarının sunulan deneyimi benimsemesi kolaylaştırılır. Deneyim aktarılırken destinasyon/kaynak yönetimi çerçevesinde yerel kültür ve kaynakların sürdürülebilirliğine de önem verilmelidir.

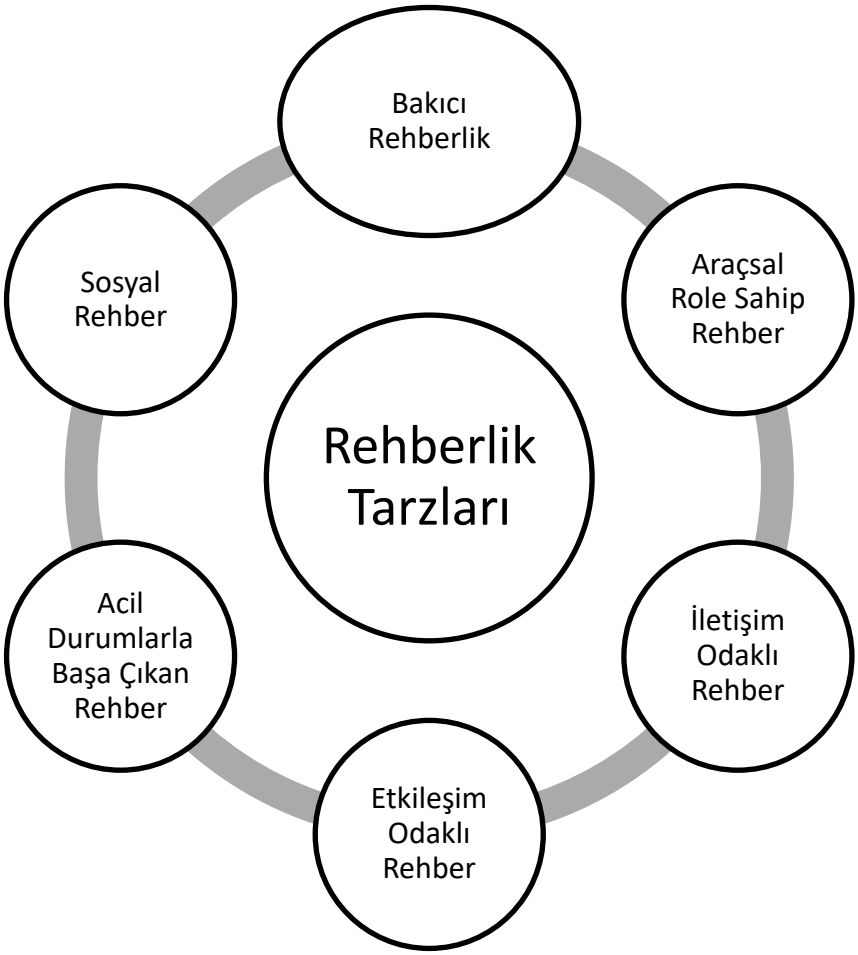
Zhang, Mao ve Chow, (2004) turist rehberlerinin mesleki rollerini birçok çalışmadan özetleyerek aşağıdaki tabloyu oluşturmuşlardır. Görüldüğü üzere, bir turist rehberi çok farklı yönlerle mesleğini yürütmektedir.

Tablo5: Turist Rehberlerinin Mesleki Rolleri

Tanım	Araştırmacı	Yıl	Tanım	Araştırmacı	Yıl
Aktör	Holloway	1981	**Aracı**	Schmidt Ryan ve Dewar	1979 1995
Elçi	Holloway	1981	**Lider**	Cohen Geva ve Goldman	1985 1991
Denge unsuru	Schmidt Pearce Fine ve Speer Holloway	1979 1982 1985 1981	**Yorumcu / Çevirmen**	Almagador Halloway Katz Ryan ve Dewar	1985 1981 1985 1995
Bakıcı/Gözetmen	Fine ve Speer	1985	**Arabulucu**	Schmidt Halloway Cohen Katz	1979 1981 1985 1985
Katalizör	Holloway	1981	**Organizatör**	Van den Berghe Hughes Pearce Schuchat	1980 1991 1981 1982
Kültür Simsarı	Holloway Katz	1981 1985	**Satış Elemanı**	Fine ve Speer Gronroos Schmidt	1985 1978 1979
Bilgi Aktarıcı	Holloway Hughes	1981 1991	**Öğretmen**	Holloway Pearce Fine ve Speer Mancihni	1981 1982 1985 2001

Kaynak: Zhang, Mao ve Chow, 2004.

Rehberlik mesleği aynı zamanda birden çok rolü üstlenmeyi, farklı tur içeriklerinde farklı rollere bürünmeyi gerektirebilmektedir. Ancak turist rehberlerinin rolleri, ülkelerin gelişmişlik seviyesine göre de farklılık göstermektedir. Bu durumda yaşanan ülkenin ve içinde bulunulan koşulların üstlenilen rollerde etkili olduğunu belirtmek mümkündür (Çapar, Çınar ve Pala, 2020). Üstlenilen roller tekrar edildiğinde rehbere kendi stilini kazandırmaktadır. Tsaur ve Teng (2017), rehberlik tarzlarını altı boyutta incelemişlerdir (Şekil4).



Şekil4: Rehberlik Tarzları (Tsaur ve Teng, 2017)

Tsaur ve Teng (2017)'e göre, rehberlik mesleğinin getirdiği roller, zamanla rehberlerin bir stil geliştirmesine yol açmaktadır. Rehberlik tarzlarının her birinin iki alt boyutu bulunmaktadır:

- Bakıcı rehber
    - Düşünceli
    - Müşteri odaklı
- Araçsal role sahip olan rehber
    - Sürekli hatırlatan
    - Hazırlıklı rehber
- Sosyal rehber
    - Mizah odaklı
    - Empati kuran rehber

- Acil durumlarla başa çıkan rehber,
    - Zeki
    - Sorumlu
- İletişim odaklı rehber
    - Etkili konuşan
    - Detaylandıran rehber
- Etkileşim odaklı rehber
    - Turiste öncelik veren
    - Kültür elçisi rehber (Tsaur ve Teng, 2017).

1.1.5. Turist Rehberliği Mesleğinin Özellikleri

Turist rehberliği mesleğinin ayırıcı özelliklerini Çolakoğlu, Efendi ve Epik (2014) şöyle sıralamaktadır:

- Fiziki güce dayalıdır: Gezilen antik kentlerin veya ören yerlerinin dağ yamaçlarında veya zirvesinde olması, her turda aynı rotaların yürüyerek kat edilmesi rehberlerin fiziki kondisyonun iyi olmasını gerektirmektedir.
- Mevsimlik bir iştir: Özellikle tatil zamanlarında artan taleple birlikte yüksek sezonda yoğun çalışan rehberler, sezon bittiğinde ya farklı bir bölgeye geçerler ya da gelecek sezonu beklerler.
- İş güvencesi yoktur: Bir acenteye bağlı olmadan çalışan rehberler, yalnızca gelecek aramalar sayesinde iş bulabilmektedir yani talep varsa iş yapabilirler; acenteye bağlı olanlar ise yüksek sezon bittiğinde iş akitlerinin sona erdirilmesi tehlikesiyle baş başadır.
- Dış faktörlerden çok çabuk etkilenir: Ülkede yaşanan politik sıkıntılar, ekonomik krizler insanların tura çıkmasını direkt etkiler ayrıca tur otobüsü şoförü hali tavrı, otel kalitesi de direkt müşteri memnuniyetini etkiler ve bunların faturası rehbere kesilmiş olur.
- Rehberler sürekli bilgilerini güncellemeli, güncel konulara hâkim olmalıdır: Rehberler müşterilerden gelecek her türlü soruyu cevaplayabilmek için ve

sohbet edebilmek, karşılıklı iletişim kurabilmek için gündemi takip etmeli ve durumlara karşı bir yorumu olmalıdır.

- Emekliliğin olmaması: Acenteye bağlı olmadan çalışan ve emekli olmak isteyen rehberler kendi sigorta primlerini ödemek zorundadır. Bu da ortalama 40 yılda emeklilik hakkı kazanabileceği anlamına gelmektedir. Bu nedenle çoğu rehber bireysel emeklilik sistemine geçmeyi veya ek olarak sigortalı bir iş yapmayı uygun görmektedir (Çolakoğlu, Efendi ve Epik, 2014).

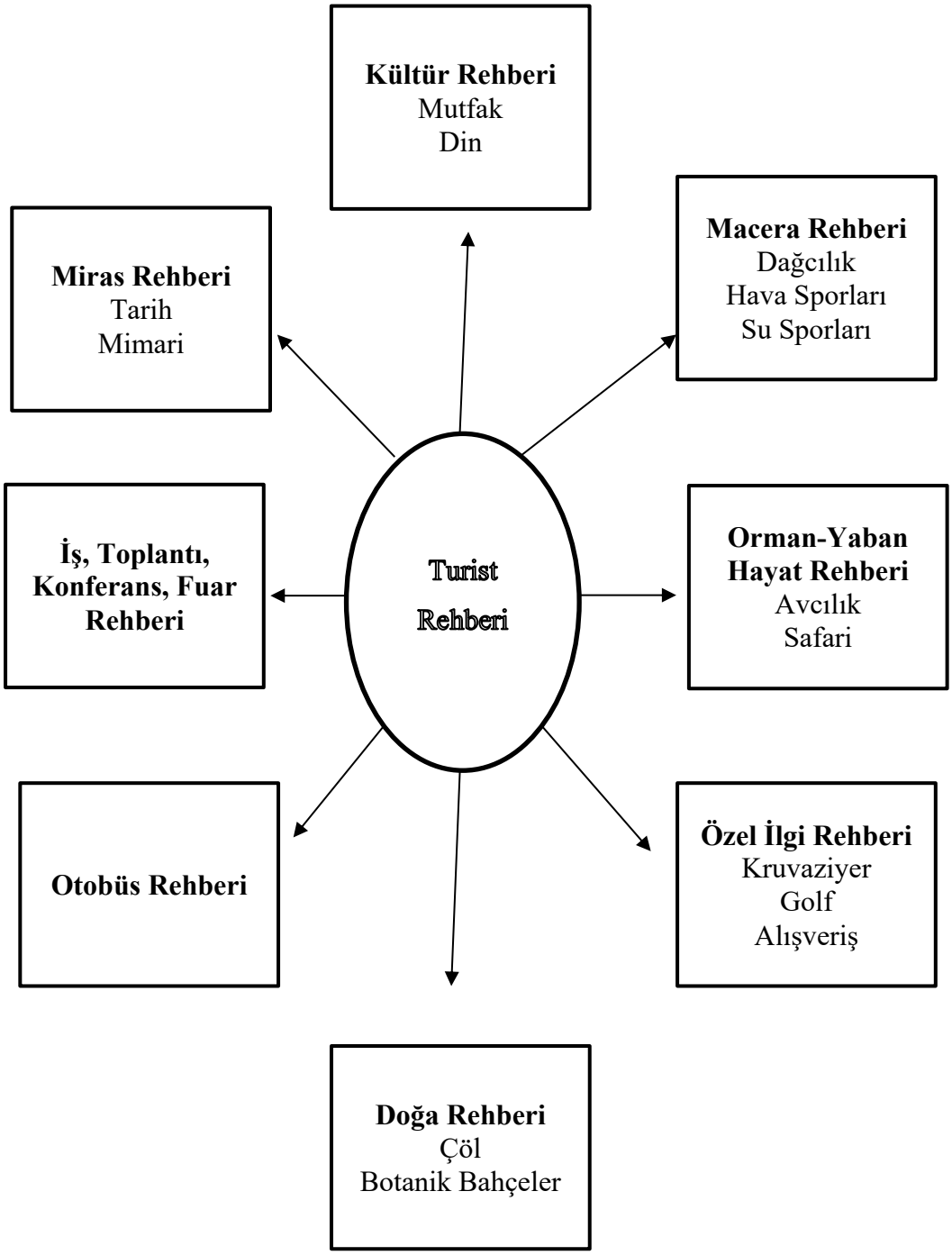
Bir rehber ziyaret edilen bölge, yapı veya müşteri tipolojisine göre farklı anlatımlar yapmaktadır. Örneğin tarih merakı olan bir müşteriye çok detaylı tarih anlatımı yapılırken, ülkenin kültürü ve folklorünü daha çok merak eden bir müşteriye içeriği farklı anlatımlar yapılmaktadır. Bu bağlamda bir rehberin ilgi alanına birçok farklı disiplin girmektedir (Tablo6).

Tablo6: Bir Rehberin İlgi Alanına Giren Disiplinler

Bilgi Açısından	Genel Kültür Açısından	Sosyal İlişkiler ve Yönetim Açısından
Yabancı Dil Folklor Sanat Tarihi Mimari Coğrafya Etnoloji Sanat Tarihi Mitoloji Arkeoloji Tarih Antropoloji Dinler Tarihi	Ülkenin Sosyal Yapısı Aktüalite Ülke Ekonomisi Felsefe Uluslararası İlişkiler Ülkenin Örf ve Adetleri Konukların Kendi Sosyal ve Kültürel Özellikleri	İnsan İlişkileri Görgü Kuralları Psikoloji Sosyoloji Protokol Animasyon

Kaynak: Ahipaşaoğlu, 1997, Akt. Türker, Güzel ve Türker, 2012.

Turist Rehberleri çıktıkları turlardaki içeriklere göre farklı profesyonellik alanları geliştirmektedir. Bazen bir turda farklı rehberlik tiplerini göstermek durumunda kalabilmekte bazen bütün kariyerlerini aynı rehberlik tipinde geçirebilmektedirler. Yürütülen tur içeriklerine göre rehberlik tiplerini Şekil5'te özetlemek mümkündür.



Şekil5: Turist Rehber Tipleri (Weiler ve Black, 2014)

1.1.6. Turist Rehberlerinin Karşılaştığı Sorunlar

Turist rehberleri, mesleklerine dair yoğun bıkkınlık hissetmeye meyillidirler bunun sebebi çoğu zaman aynı bilgilerin anlatımını yapmaları ve müşterilerden gelen soruların aynı minvalde olmasıdır. Ayrıca çalışma şartları ve süresi bakımından özel hayatı arka planda bırakabilen rehberlik mesleği, aile yaşamını olumsuz etkileyebilmektedir (Çolakoğlu, Efendi ve Epik, 2014).

Pelit ve Katırcıoğlu (2018), rehberlik mesleğinin garanti iş olarak görülmemesi, çalışma saatlerinin düzensiz olması, mevsimsel olması, yorucu olması ve emekliliğin geç olması gibi sorunlarını belirtmişlerdir. Ayrıca cinsiyete yönelik engellerin var olduğu, kadın rehberlerin tacize, yıldırmaya maruz kaldıklarını ve toplumsal bakış açısıyla zorlandıklarını açıklamışlardır.

Rehberlik, turistlerin memnuniyetinin veya memnuniyetsizliğinin direkt sebebi olarak da algılanabilmektedir. Örneğin, trafik yoğunluğu veya havanın kötü olması sebebiyle turun olumsuz bir havada geçmesi, rehbere karşı da bir memnuniyetsizlik yaratabilmektedir. Diğer taraftan rehberler hem turu organize eden şirketi hem de turisti memnun etmek durumundadır. Ancak şirketin planladığı zamanlamaya turist riayet etmek istemeyebilir bu durumda rehberin orta yolu bulması gerekmektedir (Prakash, Chowdhary ve Sunayana, 2011).

Pelit ve Gökçe (2019) çalışmalarında rehberlerin yaşadıkları sorunları üç aşamada ele almışlardır. Buna göre, tur öncesinde rehber tur bilgisine, planına ve zamanlamasına yeterince hazırlanmazsa sonraki aşamalarda karşısına bu noktalardan sorunlar çıkabilir. Tur esnasında turistlerle, şoförlerle, yerel halk veya esnafla sorun yaşanabilir ancak rehberin tutumu, gösterdiği kriz yönetimi bilgi ve yeteneği sayesinde krizlerin aşılması mümkündür. Tur sonrasında ise, rehberlik eğitimi, çalışma koşulları, meslek saygınlığı, taban ücretin alınamaması gibi sorunlarla karşılaşılmaktadır.

Turist rehberlerinin karşılaştığı diğer sorunlar, tur taban ücretlerinin düşük olması ve bazı acentelerin taban ücretinden düşük yevmiye teklif etmesi, toplumca mesleğin yeterince saygı görmemesi, kaçak rehberlik faaliyetleri, meslek imajının

olumsuz yanlarının olması, uzmanlaşmanın az olması, acente ile-grup lideri yaşanan çatışmalar olarak sıralanmaktadır (Çetin ve Kızılırmak, 2012).

Karacaoğlu ve Sert (2018) araştırmalarında rehberlerin çalıştıkları bölgenin coğrafi, fiziksel özelliklerinden ve mesleğin işgücü kaynaklı sorunlarından bahsetmişlerdir. Şehir içinde yapılan turlarda kalabalık, trafik sıkışıklığı gibi sorunlar yaşanırken, şehir dışında yapılan turlarda güvenlik sorunları, coğrafi zorluklar, kültürel çatışmalar yaşanabilmektedir. Karacaoğlu ve Sert (2018) yaptıkları araştırmada rehberlerin karşılaştığı en büyük sorunları kaçak rehberlik faaliyeti ve taban ücretinden düşük yevmiyeye çalışılması olarak belirtmişlerdir. Turist rehberlerinin yarısından azı taban ücreti alabilmektedir. İngilizce rehberlerin %51'i, Fransızca rehberlerin %33'ü, Almanca rehberlerin %34'ü, İtalyanca rehberlerin %64'ü, İspanyolca rehberlerin %53'ü, Portekizce rehberlerin %53'ü, Hollandaca rehberlerin %51'i, Japonca rehberlerin %30'u, Rusça rehberlerin %22'si TUREB tarafından belirlenen taban ücreti alabilmektedirler. Özellikle rehber sayısının fazla olduğu dillerde ve illegal rehberlik faaliyetleri sebebiyle taban ücreti aşağısında bu sorunla karşılaşılmaktadır (Çetin ve Kızılırmak, 2012).

Turizm sektöründe yaşanan durgunluklar, krizler rehberlere çok çabuk yansımaktadır. Bu gibi durumlarda rehberler yeterince devlet desteği göremediklerini belirtmektedirler (İlhan ve Soybalı, 2018). Covid-19 salgını ile birlikte rehberlere düşük faizli kredi imkânı (Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2020) sağlanmıştır ancak bunun yerine faizsiz kredi veya borçların yapılandırılması gibi seçenekler uygulanabilir. Düzgün ve Kurt (2020) yaptıkları araştırmada rehberlerin Covid-19 salgın sürecinde ekonomik olarak ciddi sıkıntılar yaşadıklarını ve sağlanan maddi desteklerden fayda göremediklerini belirtmişlerdir.

Ap ve Wong (2001), rehberlerin farklı bilgi seviyelerine, farklı profesyonellik düzeylerine hâkim olduklarını belirtmişlerdir. Bu noktada rehberlik belgesine sahip olmak için edinilen eğitimin süresi ve niteliği dikkat çekici unsurdur. Türkiye'de rehberlik eğitimi ön lisans, lisans ve lisansüstü seviyelerinde verilebilmektedir. Ayrıca bakanlığın açtığı sertifika programları aracılığıyla da rehberlik belgesi

edinilebilmektedir. Bu durumda çok farklı sürelerle edinilen ve niteliği farklı olan eğitim, rehberlerdeki bilginin ve profesyonelliğin farklı olmasına neden olmaktadır.

Tur operasyon sorunları incelendiğinde turist rehberlerinin tur planları hazırlanma aşamasında sürece dahil edilmedikleri, görüşlerinin alınmadığı belirlenmiştir. Grup bilgisi ve müşteri profil bilgisinin de yeterli düzeyde verilmemesi, rehberin tura bu konularda hazırlıksız çıkmasına neden olmaktadır. Yönetsel sorunlar irdelendiğinde ise rehberlerin seyahat acenteciliği ve tur operatörlüğü, gastronomi ve turizm mevzuatlarıyla ilgili yeterli düzeyde bilgiye sahip olmadıkları görülmüştür (Karamustafa ve Çeşmeci, 2006).

Ayrıca teknolojik gelişmeler değerlendirildiğinde, rehberlik uygulamalarının ilerleyen dönemlerde rehberlerin yerini alabilmesi veya teknolojiye adapte olamayan rehberlerin yeni sorunlarla yüzleşmesi olasılık dahilindedir (Çakmak ve Demirkol, 2017).

Turist rehberlerinin sorunları incelendiğinde bu sorunları iş alanıyla ilgili sorunlar iş dışı sorunlar olarak ayırıp özetlemek mümkündür. Buna iş alanıyla ilgili sorunlar şunlardır:

- Kayıt dışı rehberlik faaliyetleri,
- Bakanlıkça belirlenen taban ücretin alınamaması,
- Meslek saygınlığının düşük olması,
- Tur süresinin uzun olması, programın yoğun olması,
- Düzensiz çalışma saatleri,
- Düzensiz mali gelir,
- Cinsiyete yönelik engeller, önyargılar olması,
- Acente ve turist istek ve beklentilerinin çatışması,
- Yerel halk, esnaf ile beklenti ve isteklerin çatışması,
- Yerel kültür ile turist kültürünün çatışması,
- Bölgesel coğrafi, fiziki ve güvenlik sorunları,
- Geç emeklilik.

İş dışı alanda ise rehberlerin yaşadıkları sorunlar şunlardır:

- Aile ve arkadaşlara yeterli vakit ayırılamaması,
- Farklı düzeyden eğitime sahip kişilerin rehber olabilmesi, eğitim düzeyi dengesizliği,
- Rehber, acente mevzuatlarına ilişkin bilginin eksik olması,
- Teknolojiye adapte olamama veya teknolojik gelişmelerle rekabet edememe,
- Ekonomik sıkıntılarda devlet desteğinin yeterli düzeyde olmaması.

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ YAŞAM DENGESİ, YAŞAM DOYUMU, TÜKENMİŞLİK VE MOTİVASYON KAVRAMLARINA GENEL BAKIŞ

2.1. İŞ-YAŞAM DENGESİ

2.1.1. İş-Yaşam Dengesi Kavramı

İş yükü, çalışma saatleri gibi iş unsurlarının yoğun yaşanması, aile-özel yaşama ayrılan sürenin azalmasına ve bireyin işiyle özel yaşamı arasında denge kurmasını güçleştirmektedir (Özeren, Arslan ve Demirtaş, 2019). İş-yaşam dengesine dair en basit tanımlar şu şekildedir: "Hem iş hem özel hayatın gerekliliklerini yerine getirecek zamana sahip olma", "İş ve hayatın geri kalanı arasında algılanan denge", "İş ve ev arasında minimum rol çatışmasına girerek sağlanan memnuniyet" (Guest, 2002). İş-yaşam dengesi kişinin iş veya iş dışında harcadığı zamanla ilgili olmayan, kişinin bir alanda vakit geçirirken diğer alan için enerji depolaması anlamına gelmektedir (Rama Devi ve Nagini, 2013). Polat ve Özdemir (2017)'in derlediği iş-yaşam dengesi kavramları şu şekilde sıralanmaktadır;

- "Kişinin iş ve aile yaşamındaki talep dengesi,
- İş hayatına ilişkin esneklik,
- Sosyallik ve bireysellik rol dengesi,
- İş ve iş dışındaki sorumlulukların dengesi,
- Bireyin iş ve aile yaşamında minimum seviyede çatışma yaşaması ve tatmin olması,
- Bireyin ne zaman, nerede ve nasıl çalıştığını kontrol altında tutması".

İş-yaşam dengesi kavramı, İngiliz araştırmacılar tarafından 1970'lerde ortaya atılmış (Putranti, 2018), 1980'lerde, bu kavramların bugün olduğundan çok daha ayrı tutulduğu bir dönemde, evli kadınların iş hayatına katılım oranlarının artmasıyla araştırılmaya başlanmıştır. Kadınların iş hayatına katılımı 1920'lerde başlamış,

80’lerde artarak devam etmiştir. Bu durum modern Amerika tarihindeki en önemli ekonomik ve sosyal trendlerden biri olarak görülmüştür. Hem iş gereklilikleri hem aile ve çocuk ihtiyaçlarını karşılamakta zorlanan kadınlar, yoğun stres yaşamak zorunda kalmıştırlar (Barnett, 1999).

İş-yaşam dengesini kurmaya dair ilk uygulamanın, İkinci Dünya Savaşından önce Kellog Company tarafından yapıldığını söylemek mümkündür; 8 saatlik 3 vardiya sistemini 6 saatlik 4 vardiyalı sistemle değiştirmiş böylece çalışanlardaki pozitif etkileri gözlemlemiştir (Putranti, 2018).

Rosabeth Moss Kanter 1977’de, iş-yaşam dengesine dair dikkat çeken çalışmasıyla işletmelerin bu konuyla ilgilenmesini sağlamış oldu. 1980’lerde gelişmiş veya gelişmekte olan işletmeler çalışanların iş-yaşam dengesine dikkat eden iş programları yapmaya başladılar. O dönemde kadınların çocuklarıyla ve evlilikleriyle ilgilenmelerine fırsat veren iş programları öne çıkmıştı. Ancak günümüzde, cinsiyet farkı olmaksızın çalışanların özel hayatlarına vakit ayırmaları, işe bağlı oldukları kadar aile ve özel hayatlarına bağlı olmaları beklenmektedir (Putranti, 2018).

İş yaşam dengesinin kavramsal olarak değişimi zaman içerisinde devam etmiştir (Tablo7). Sanayi devriminden sonra erkeklerin iş yerlerinde daha yoğun mesailerle çalışması, aile ve özel yaşam alanlarının kısıtlanmasına neden olmuştur. İkinci Dünya Savaşı’ndan sonra kadınların daha yoğun çalışma hayatında olması ve teknolojik gelişmeler ile iş yaşam denge kavramları değişmeye başlamıştır. Güncel olarak incelendiğinde iş yaşam dengesi artık kadın veya erkek taraflı değil, iş ve yaşam alanlarına ayrılan zamanın dengede tutulması, iş ve yaşam alanlarının fiziksel olarak birbirine daha çok geçmesi ile farklı ölçütlerle değerlendirilmektedir.

Tablo7: İş Yaşam Dengesinin Geçirdiği Evreler

Zaman Periyodu	**İş Yaşam Dengesindeki Değişimler**
Toplumsal yaşamın ilk yılları	Yaşamak için çalışmak
Sanayi devriminden önce	Aile yaşamı ile iş yerinin ayrımı
Sanayi devrimi 1800'lerin ortası	İş yeri ile aile yaşamının birbirinden ayrılarak erkeklerin iş hayatında baskın hale gelmesi
18. yüzyılın sonu ile 19. yüzyılın başı	İş ve ailenin ayrımı
19. yüzyılın başı ile 1950 arası donem	İnsan gücünün teknolojiye bağlı olması ve kadının işyerinde baskın hale gelmesi
1950'li yıllar ile 1980'lerin başı arasındaki dönem	Cinsiyet ayrımı teknoloji nedeniyle tersine çevriliyor ve iş yaşam dengesi olanakları tanımlanıyor
1980'ler ile 2008 arası donem	Küresel işgücü içerisinde daha çok anne konumundaki kadınların yer alması nedeniyle iş yaşam dengesi olanaklarında önemli büyüme görülmesi
Bugünki durgunluk- 2008 ve daha sonraki donem	İş ve aileyle ilgili çatışmalarda artış ve bu duruma bağlı olarak iş yaşam dengesi olanaklarında azalma görülmesi

Kaynak: Korkmaz ve Erdoğan, 2014

İş-Yaşam dengesi, nüfusun yaşlanması, kadınların iş hayatında sayılarının artması, tek ebeveynli ailelerin artması, müşteri memnuniyeti sağlama rekabeti adına uzayan mesai saatleri, evliliklerde her iki eşin de çalışması, beyaz yakalıların eve iş getirmesi, fiziksel güç sarf edilen işlerde çalışanların eve yorgun gelmesi, globalleşme sebebiyle 7/24 hizmet anlayışıyla yaşanan iş yoğunluğu gibi sebeplerle etkilenebilmektedir (Çam Kahraman, 2018). Ancak iş-yaşam dengesi, çalışan memnuniyeti ve çalışan bağlılığı sağlanmasında, ayrıca çalışanın üretken olmasını sağlamada anahtar faktör olarak düşünülmektedir (Putranti, 2018). İş-yaşam dengesi öncelikli olarak çalışanın zaman kazanması, çalışanın elde tutulması, artan motivasyon ve üretkenlik, stresin ortadan kalkmasıyla düşen sağlık giderleri ve işe devamsızlık konularında etki yaratmaktadır (Kanwar, Singh ve Kodwani, 2009).

Endüstrileşme sonrası çalışma saatlerinin uzamasıyla, iş, insanların hayatının büyük bölümünü oluşturmaya başlamış, ailenin psikolojik fonksiyonlarının önemi artmaya başlamıştır. Bu iki merkez arasında, çalışan birey sorumluluklarıyla uyum sağladığı takdirde iş-aile dengesi kurulmuş olacaktır. Bu dengeyi kurma çabası,

toplumun her kesiminde görülmektedir. Hem yaşam standartlarını yükseltme çabası hem yoğun çalışma temposu, ailenin vazgeçilmez oluşu ve iş-aile taleplerinin birbirleriyle çatışması, bu çabayı daha da zorlaştırmaktadır. İş-aile yaşamı arasındaki denge, sübjektif temellere dayandığından, dengeyi kurmaya yönelik çaba da her bireye özgü olacaktır; bir kişi için aileye ayrılan bir saat yeterli iken diğer kişi için on saat yeterli olmayacaktır (Özen Kapız, 2002).

Küresel rekabet ortamında işletmelerin öne çıkması için çalışanların iş-yaşam dengesine önem vererek onları önemsediklerini göstermeleri ve esnek çalışma saatleri, home office uygulamaları gibi modern yaklaşımları benimsemeleri gerekmektedir. Bu sayede çalışanın performansı, morali, verimliliği, sadakati ve bağlılığı artacaktır böylece işletme de iş-yaşam dengesi sağlanmasından dolayı kazanım sağlamış olacaktır (Akın, Ulukök ve Arar, 2017). İş yaşam dengesinin kurulması önemli kazançlar sağladığından, belirleyicilerinin, yapısının iyi incelenmesi gerekmektedir. Guest modelinde, örgütsel ve bireysel etmenler, iş yaşam dengesinin belirleyicisi olarak ayrı ayrı ele alınmıştır. İş yaşam dengesinde, iş ve iş dışı yaşam olarak ayrım yapılmıştır. Bu iki alan arasındaki denge, örgüt kültürünün gereklilikleri ve iş dışındaki kültür ya da aile kültürünün sorumlulukları arasında kurulmaktadır (Gerçek, Elmas Atay ve Dündar, 2015) (Tablo8). Belirleyicileri çevresel ve bireysel olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Çevresel faktörler iş talepleri, iş kültürü veya ev talepleri ve kültürü gibi bireyin elinde olmayan, ondan beklenen taleplerdir. Bu faktörler örgüt ve ev halkının iyileştirmeleriyle denge kurulmasına yardımcı olacaktır. Bireysel faktörler, işe uyum, oryantasyon, kişilik ve kişinin kendi enerjisiyle ilgilidir. Bu gibi belirleyiciler dengenin yapısı göz önünde tutularak sonuçları etkiler hale gelmektedir.

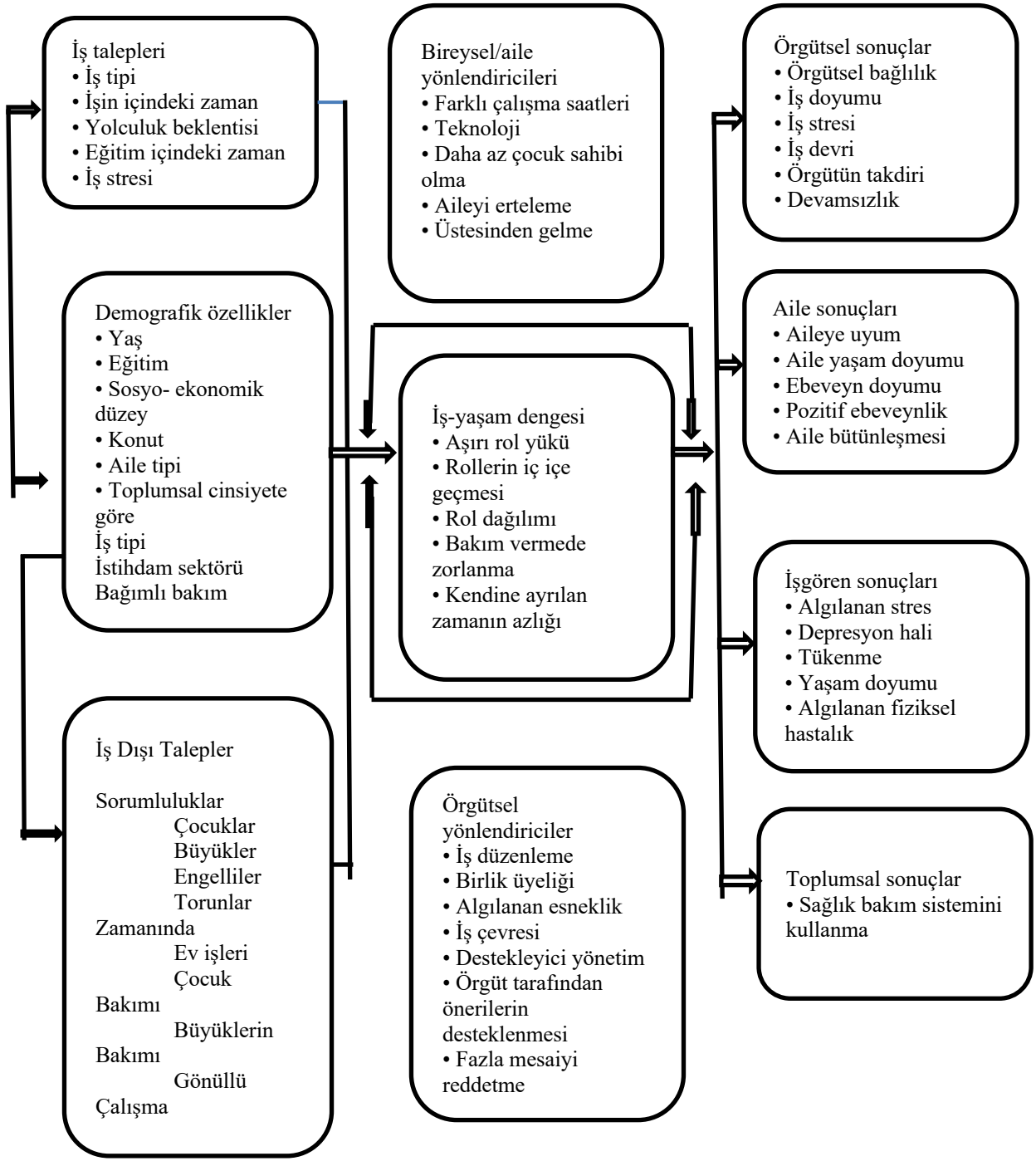
Tablo8: İş-Aile Dengesinin Yapısı, Nedenleri ve Sonuçları

Belirleyiciler	Dengenin Yapısı	Sonuçlar/Etkiler
Çevresel Faktörler - İş talepleri - İş kültürü - Ev talepleri - Ev kültürü Bireysel Faktörler - İş oryantasyonu - Kişilik - Enerji - Kişisel kontrol ve başa çıkma - Cinsiyet -Yaş, yaşam ve kariyer evresi	Sübjektif Denge - önemsiz - Denge-ev merkezli - Denge-iş merkezli - İşin eve yayılması - Evin işe yayılması Objektif Denge - Çalışma saatleri - Boş zaman -Aile rolleri	-İş doyumu -Yaşam doyumu -Ruhsal sağlık/mutluluk -Stres/hastalık -İşte davranış/performans -Evde davranış/performans --İşteki diğerleri üzerine etkisi -Evdeki diğerleri üzerine etkisi

Kaynak: Guest (2002) akt: Özen Kapız, 2002.

İş-yaşam dengesi, insanların nerede, ne zaman ve nasıl çalışacakları üzerindeki kontrolün bir derecede kendilerine ait olması durumudur. Bireyin iş zamanı ve iş dışındaki sorumluluklarını yerine getirebilmesi hakkının kabul edilmesi ve bireysel, toplumsal ve işe ait ortak yararlara saygı duyulması ile denge sağlanabilmektedir (Wong ve Ko, 2009).

Apaydın (2011), iş yaşam dengesi modelinde denge sonuçlarını bireysel, örgütsel, ailesel ve toplumsal olmak üzere dörde ayırmıştır. Ayrıca denge kurulmasında bireysel ve örgütsel yönlendiriciler üzerinde durulmuştur. Bireysel sonuçlara bakıldığında tükenme ve yaşam doyumunun da olduğu, bu sonuçların bireyin tüm yaşam memnuniyeti etkilemesi noktasında önemli olduğu görülmektedir (Şekil6).



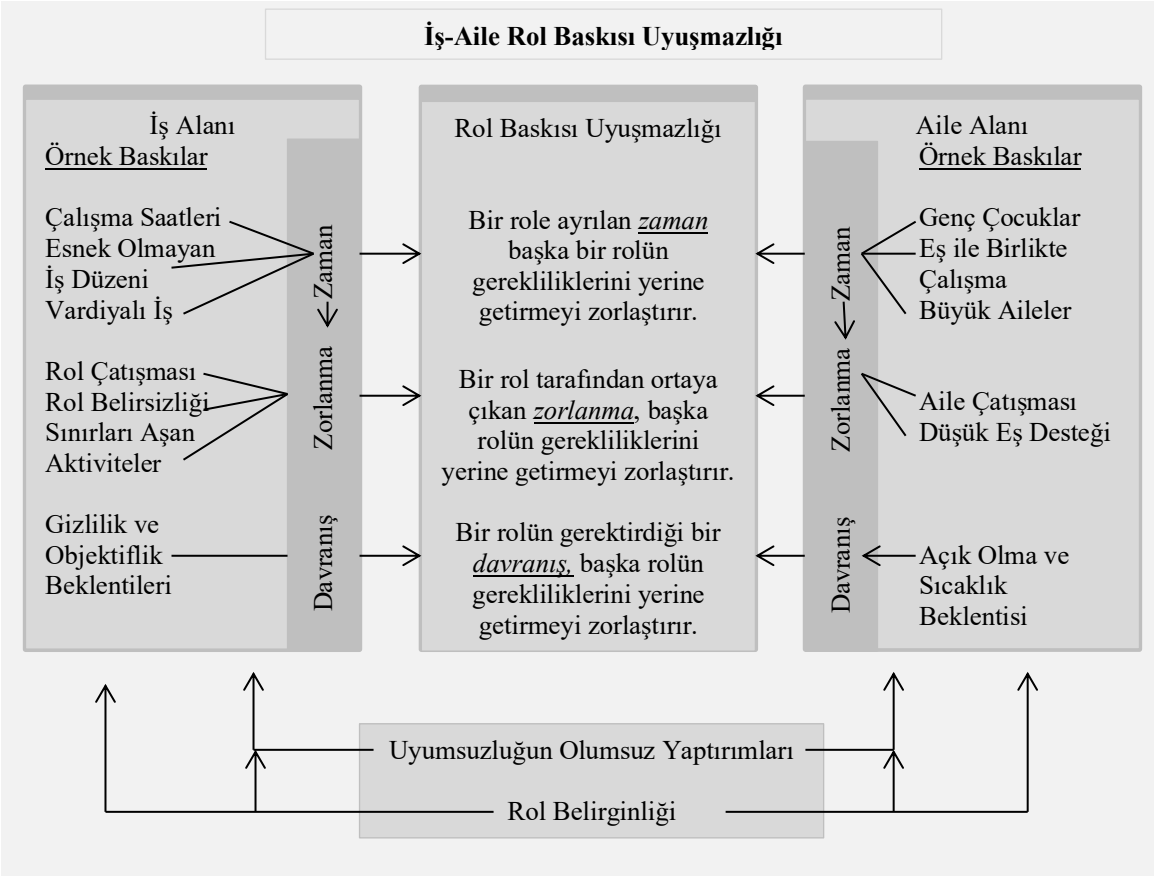
Şekil6: İş-Yaşam Dengesi Modeli (Apaydın, 2011).

İş-Yaşam dengesini engelleyen faktörleri Casner-Lotto ve Hickey (1999) şöyle sıralamaktadır:

- Yönetimin desteğinin az olması ve bölüm yöneticilerinin iş-yaşam dengesinin önemini anlama konusunda eğitiminin olmaması,
- Kariyerleri zarar görür korkusuyla çalışanların iş-yaşam dengesi olanaklarını yeterince kullanmaması,
- Yönetimin çalışanın performansından ziyade iş yerinde fiziksel olarak bulunmasını önemsemesi,
- Esnek çalışma şartlarına terfi eden yöneticiler için ödül ve özendirmenin eksik kalması,
- İş-yaşam dengesine dair yararların tasarım ve yönetimi, yöneticiler tarafından sınırlı yetkiye sahip insan kaynakları departmanına verilmiştir. Bu da çalışanların kişisel hayatlarıyla iş durumlarının ilgisiz kalmasına, yapılan değişikliklere karşı ilgisiz olunmasını veya dirençle karşılanmasına neden olmaktadır.
- Bireysel olarak yönetici tarafından veya organizasyon bazında, iş-yaşam dengesi olanaklarını kullanmak isteyen çalışanların cezalandırılması.

İş alanı dışında, bireyin içinde yer aldığı aile, yakın akrabalar, arkadaş grupları, sosyal dernek kulüp gibi sosyal etkileşimin olduğu yerler bireyin özel yaşam alanı olarak belirtilmektedir. Bu alanda iş alanında olduğu gibi üstlenilmesi gereken roller ve sorumluluklar vardır. Çalışma dışı alanda en önemli birincil grup ailedir. Aile içinde eşlerin üstlenmesi gereken roller ve ebeveyn olarak yerine getirilmesi gereken roller önem arz etmektedir (Savcı, 1999). İş yaşam dengesinin kurulamaması ile aile rolleri içinde çatışma yaşanmaktadır. İş-aile çatışmasının zaman temelli, zorlanma temelli ve davranış temelli olmak üzere üç türü bulunmaktadır. Zaman temelli çatışma, aşırı çalışma saatleri, esnek olmayan çalışma düzeni, vardiyalı çalışma ve çalışma programlarının uyum sağlayamaması sonucu ortaya çıkmaktadır. Zaman temelli çatışmanın iki türü bulunmaktadır; başka roldeki beklentileri fiziksel olarak karşılayabilmek için zamansal olarak zorlanma ve beklentiler karşılansa bile bu süreçte yaşanan endişeli olma baskısı. İş sebebiyle

yaşanan stres, tansiyon, kaygı bozukluğu, tükenmişlik, depresyon gibi zorlanma semptomlarını ortaya çıkarmaktadır. Zorlanma temelli çatışma kişinin bir alandaki rolünün diğer alandaki rol performansını etkileme halidir. Herhangi şekilde iş veya aile rolünde yaşanan zorlanma, iş-aile çatışmasına neden olabilmektedir. Davranış temelli çatışma, iki rol arasında takınılan tavır ve davranışların diğer rolle uygun olmaması, çatışma halidir. Örneğin, yönetici pozisyonunda olan bireyin iş rolünde objektif, ciddi tavırlar sergilerken aile rolünde sevgi ve şefkat dolu tavırlar sergilemesinin beklenmesi ve bu beklentilerin karşılanamaması durumu iş-aile çatışmasına neden olacaktır (Greenhaus ve Beutell, 1985) Bkz.Şekil7.



Şekil7: İş-Aile Rol Baskısı Uyuşmazlığı (Greenhaus ve Beutell, 1985).

Çoklu roller nedeniyle hissedilen baskı ve stres, rollerin gerekliliğini yerine getirmede sorun çıkarmaktadır. Bu yaklaşım iş-yaşam dengesinin negatif şekilde ele alınmasından ileri gelmektedir. Halbuki pozitif olarak ele alındığında, çoklu roller bir kazanım olarak sunulmaktadır. İş-aile zenginleştirilmesi, iş-aile kolaylaştırılması gibi

terimler rol artırımı teorisi kapsamında, çoklu rollerin kişide baskı ve stres yaratmadığı, kişiye sonsuz enerji ve güç verdiğini savunmaktadır. Burada geçen 'aile' kavramı zamanla yetersiz ve dar bir ifade olarak görülmüş ve 1990'larda 'aile' ifadesi yerine daha kapsamlı ve bütüncül bir yaklaşımla 'yaşam' olarak ele alınan iş-yaşam dengesi gelişmiştir (Shah, 2017). İş dışında kalan her şey yaşam kavramına dahil olarak anlaşıldığından aile yerine yaşam kavramının yer alması bu konseptin daha iyi açıklanmasını sağlamaktadır (Taşdelen-Karçkay ve Bakalım, 2017). İş-yaşam dengesi, yalnızca evli çiftler, çocuklu bireyler veya çalışan anneler için değil çalışan her birey için üstünde durulması gereken bir konudur ve yalnızca aile alanına değil, iş dışındaki hayatın tümü ile iş ilişkisine bakılmalıdır. Ancak yapılan araştırmaların bir kısmı hala iş-aile alanlarına odaklanmaktadır (Shankar ve Bhatnagar, 2010).

Lee ve Sirgy (2018), yaptıkları çalışmada iş yaşam dengesine yönelik yaklaşımları inceleyerek denge kurulmasında etkili ana karakterleri belirtmiş ve iş yaşam dengesini kavramsallaştırarak açıklamışlardır (Tablo9).

Tablo9: İş-Yaşam Dengesine Yönelik Teorik Yaklaşımlar

İş-Yaşam Dengesine Yönelik Teorik Yaklaşımlar	İş-Yaşam Dengesinin Ana Karakterleri	İş-Yaşam Dengesinin Kavramsallaştırılması
Rol Katılımının Yönetimi	Birden fazla rolde dikkatli katılım	Her bir role ve rol partnerine dikkatle ve önemle yaklaşabilmek için bireyin toplam rol sistemi içinde her rol performansında tamamen katılım gösterebilmesi
	Eşit zaman ve katılım	Çoklu rollerde, katılımda yaklaşık olarak eşit seviyede olacak şekilde dikkat, zaman, katılım veya bağlılık göstermek
	Zamanda, katılımda, karşılıklı yaşam alanlarında memnuniyette denge	Hem iş hem iş dışı yaşamdan memnuniyet sağlanırken, bu iki alan arasında dengeli şekilde zaman ve psikolojik enerjinin bölünmesi
Rol Çatışmasının Yönetimi	İş ve aile rolleri arasında rol çatışmasını en aza indirgemek	En az rol çatışmasıyla iş ve aile rollerinde memnuniyet ve iyi rolleri iyi yürütme
	Rol çatışması olmadan rol zenginleştirilmesi	Düşük düzeyde rol çatışması ile yüksek düzeyde rol zenginleştirilmesi
Rol Talepleri Yönetimi	Çoklu rollerin gerekliliklerini karşılamada kullanılacak kaynakların yönetimi	Rol çatışmasının etkili yönetimi ile iş-yaşam dengesi sağlanmaktadır. Kaynakların rol taleplerini karşılamada yetersiz veya eksik kalması durumunda çatışma veya karşıtlık oluşmaktadır.
	İş ve yaşam alanlarındaki rol gereklilikleri ile kaynakların uyuşması	Algılanan iş-aile dengesinin küresel değerlendirmesinde iş, aile ve sınır oluşturma talepleri ve kaynaklar, algılanan iş-aile uyumu (İş talepleri-aile kaynaklarının uyumu ve aile talepleri-iş kaynakları uyumu) en önemli etkendir.
Yaşam Alanı Memnuniyeti Yönetimi	Sınır/ Sınırlama veya ayırma yönetimi	İş-yaşam dengesi, bir alandaki memnuniyetsizliği diğer alana taşırmamak için bireylerin yaşam alanları (iş-aile yaşamı arasında

	sınır) arasındaki sınırları yükselttiğinde sağlanmaktadır.
Telafi etmeye karşılık Yayılma	İş-yaşam dengesi, bireyler yayılmayı (bir yaşam alanındaki pozitif etkinin diğer alana etki etmesi) ve telafi etmeyi (bir alandaki negatif etki, bireyin diğer alanda pozitif etkisini arttırabilir) deneyimlediğinde gerçekleşir.
Karşılıklı yaşam alanlarında dengeli memnuniyet	Karşılıklı yaşam alanlarında dengeli memnuniyet sağlandığında iş-yaşam dengesi sağlanmış olur.

Kaynak: Lee ve Sirgy, 2018.

2.1.2. İş-Yaşam Dengesine İlişkin Kuramlar

İş ve yaşam alanları arasında çatışma yaşanması, çalışanın tükenmiş hissetmesine, akıl sağlığı problemleri yaşamasına, madde bağımlılığı ve aile bağına zarar verilmesi gibi konularla ilişkilendirilmektedir (Shukla ve Srivastava, 2016). Bu nedenle bu iki alan arasında dengesin kurulması veya alan rollerinin doğru yönetilmesi üzerine çalışılan konular olmuştur.

İş yaşam dengesini açıklamaya yönelik farklı teoriler ve yaklaşımlar ortaya atılmıştır. Bazı yaklaşımlar iş yaşam dengesi kurulması için iş ve özel yaşam alanlarının ayrı tutulması gerektiğini bazı yaklaşımlar ise bu iki alanın kaynaştırılması gerektiğini vurgulamıştır. (Tablo10).

Tablo10: İş-Yaşam Dengesi ile İlgili Farklı Teoriler ve Konuya Yaklaşım Biçimleri

Rol (Role) Teorisi	Bireylerin rollerinin artması, sabit bir zaman ve enerjiye sahip olmasından dolayı rol çatışmalarını arttırmaktadır.
Bölünme (Segmentation) Teorisi	İş ve aile ortamları birbirinden farklıdır ve birindeki iyi işlev gösterme diğer alanı etkilememektedir.
Yayılma (Spillover) Teorisi	Bir alandaki bir değişim diğer alanda paralel bir değişime neden olmaktadır
Uygunluk (Congruence) Teorisi	İş ve aile arasındaki benzerlik, üçüncü bir değişkenden dolayı ortaya

	çıkmaktadır.
Telafi (Compensation) Teorisi	Birey bir alandaki yetersizliğini diğer alanda telafi etmeye çalışır.
Araçsallık (Instrumental) Teorisi	İş ve aile alanlarından birindeki faaliyetler diğer alandaki başarıyı kolaylaştırabilir.
Kaynak Tüketme (Resource Drain) Teorisi	Bir yaşam alanındaki sınırlı kaynakların kullanımı, aynı kaynakların kullanıldığı başka yaşam alanında bu kaynakların kullanılabilirliğini azaltmaktadır.
İş-Aile Çatışması (Work Family Conflict) Teorisi	Bir örgütün üyesi olmanın gereği olarak benimsenen rol ile bir ailenin üyesi olmanın gereği olarak benimsenin rol arasında bir uyumsuzluğun var olması sonucu ortaya çatışma çıkmaktadır.
Sınır (Border) Teorisi	İş ve aile birbirini etkileyen farklı alanlardan/dünyalardan meydana gelir.

Kaynak: Çam Kahraman, 2018.

2.1.2.1. Rol Yaklaşımı

Rol çatışması, kişinin bir alandaki rolüne adapte olup uyum sağlarken diğer alandaki rolüne adapte olamaması, uyum sağlayamaması sonucunda iki alandaki rollerine yönelik eş zamanlı baskı hissetmesidir. Örneğin, çalışan bireyin iş saatlerinin uzaması veya eve iş taşıması, ev halkı tarafından kişiye yönelik baskı yaratılmasına sebep olacaktır (Kopelman, Greenhaus ve Connolly, 1983). İş ve özel yaşam alanları arasında çatışma yaşanmasına neden olan bu baskı, bireyin iki alana yönelik rollerini iyi yönetmesiyle aşılacaktır.

2.1.2.2. Bölünme Yaklaşımı

Bölünme yaklaşımına göre iş ve aile hayatı iki ayrı alandır ve birbirini etkilememektedir (Guest, 2002). Böylece iki alanda edinilen roller ayrı ayrı yaşanabilir ve diğer alana etkisi yoktur. Bu yaklaşıma göre, endüstri devriminden beri iş ve özel yaşam zaman, alan ve işlev bakımından ayrı tutulmaktadır. Bireyler işle ilgili duygu, düşünce ve davranış şekillerini özel yaşam alanına geçtiklerinde

bastırmakta; iş alanına geçtiklerinde özel yaşamla ilgili duygu, düşünde, üzüntü veya sevinçlerini bastırmaktadırlar. Böylece iki alan tamamen birbirinden etkisiz halde kalarak devam etmektedir (Kumar ve Janakiram, 2017).

2.1.2.3. Yayılma Yaklaşımı

Yayılma yaklaşımı, iş ve aile alanlarının birbirine benzemesi, birbiri içine geçme durumunu açıklamaktadır: İş ve aile ortamlarında sahip olunan etkilerin (motivasyon, memnuniyet), değerlerin, yeteneklerin ve davranışların diğer alana yayılma halidir (Edwards ve Rothbard, 2000). Bir alanda yaşanan olumsuzluğa ilişkin algının diğer alanda devam etmesi olumsuz yayılma; olumlu bir algının diğer alanda devam etmesi olumlu yayılma olarak adlandırılmıştır (Savcı, 1999; Erebak ve Tarhan, 2018). Bu yaklaşımın benzerlik ve deneyim aktarımı olmak üzere iki versiyonu bulunmaktadır. Benzerlik, iş alanındaki bir yapının aile alanındaki bir yapıyla benzerlik göstermesidir ve iki alan arasındaki memnuniyet ve değer yapılarında pozitif rol oynamaktadır. Deneyim aktarımında ise iki alan arasında bir etkileşim söz konusu değildir; örneğin iş yorgunluğunun eve dönüldüğünde de devam etmesi ancak ev alanını etkilememesi durumudur (Edwards ve Rothbard, 2000).

2.1.2.4. Uygunluk Yaklaşımı

Uygunluk yaklaşımı, iş ve yaşam alanları arasındaki ilişkide kişilik özellikleri, genetik faktörler, sosyal ve kültürel faktörler olmak üzere, üçüncü bir değişkene bağlı çok taraflı bir ilişkinin olduğunu savunmaktadır (Yavuz ve Sağlam, 2018). Bu yüzden üçüncü bir değişken olarak belirtilen kişilik özellikleri, genetik faktörler, sosyal ve kültürel faktörler iş yaşam dengesi sağlanmasının bireysel ve kişiye özel bir durum olduğunu ortaya koymaktadır.

2.1.2.5. Telafi Yaklaşımı

Çalışan bireyler hayattan doyum sağlamak için iş hayatında veya aile hayatında eksik olan şeyleri tamamlamaya çalışırlar. Eğer iş alanındaki eksiklikler tamamlanamıyorsa bunu aile hayatına odaklanarak telafi etmeye çalışır. Aynı şekilde ailede istediği doyumu sağlayamıyorsa iş hayatında doyum sağlamaya çalışacaktır (Efeoğlu ve Özgen, 2007; Edwards ve Rothbard, 2000). Örneğin, iş hayatı rutin ve sıradan olan bir kişi, özel hayatında heyecanı ve enerjisi yüksek rollere bürünebilmektedir (Guest, 2002). Ya da yoğun teknoloji kullanımı gerektiren işler gibi sosyal izolasyona maruz kalınmış iş ortamından çıkan çalışanlar iş dışında aileleriyle ve sosyal çevreleriyle daha yakın ilişki içinde olduğu, aktif olan sosyal hayat sürdükleri belirtilmektedir (Savcı, 1999).

2.1.2.6. Araçsallık Yaklaşımı

Araçsallık yaklaşımı, bireyin bir alandaki yoğunluğunun diğer alandaki amaçlarına ulaşmasına aracılık etmesi durumudur. Eğer birey, iş alanındaki rolüne ağırlık verirse özel hayatındaki amaçlarına daha kolay ulaşacağını düşünür ve bilinçli olarak işe yoğunlaşır. Bunun tam tersi durum da mümkündür ve birey hangi alanı merkeze alırsa diğer alan yalnızca amaçlarını gerçekleştirmesine yardımcı olmaktadır (Yağcı, 2014).

2.1.2.7. Kaynak Tüketme Yaklaşımı

Kaynak tüketme yaklaşımı, zaman, ilgi ve enerji gibi sınırlı kişisel kaynakların bir alandan diğer alana aktarılmasıdır. Bu yaklaşım zaman ve ilginin diğer alana aktarılması özelliğiyle telafi yaklaşımı ile kıyaslanabilir. Ancak telafi yaklaşımında bir alandaki doyumsuzluk, memnuniyetsizlik söz konusuyken kaynak tüketmede böyle bir durum söz konusu değildir (Edwards ve Rothbard, 2000).

2.1.2.8. Merkezi Yaşam İlgisi Yaklaşımı

1976'da ortaya konan merkezi yaşam ilgisi yaklaşımı, çalışmanın birey için önemine değinmiş ve iş hayatına gerekli önem verilirse özel yaşamın da olumlu şekilde etkileneceği belirtilmiştir (Yağcı, 2014). Niteliği yüksek işlerde çalışanların merkezi yaşam ilgileri bu alanda yoğunlaşmakta, çalışma rolü diğer bütün rollerin üstünde gelmektedir. Eğer iki yaşam alanı nitelik olarak birbirine yakın durumdaysa, iki alan arasında benzerlik bulunmadığı varsayılmaktadır. Eğer çalışma alanı niteliksiz ise, iş dışı alan merkezi yaşam ilgisinin yoğun olduğu yer olacaktır (Savcı, 1999).

2.1.2.9. Çatışma Yaklaşımı

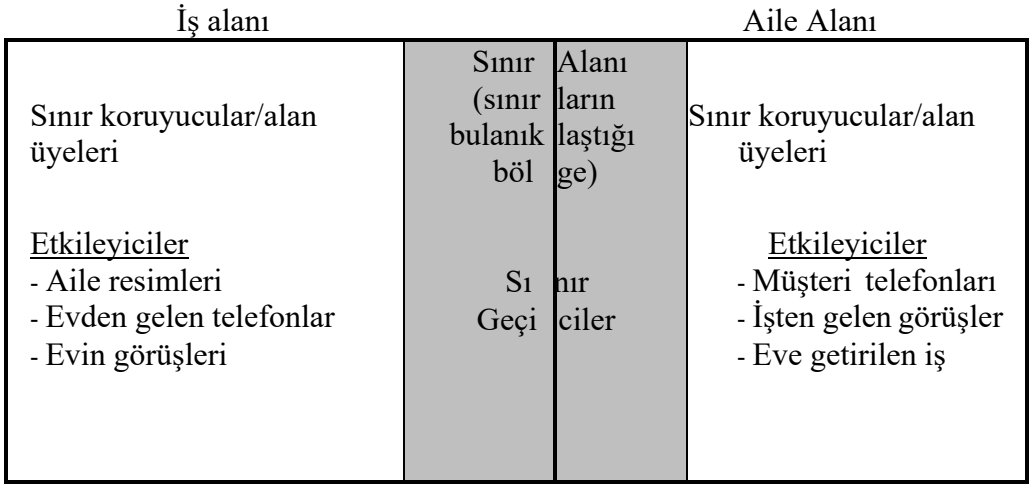
Çatışma yaklaşımına göre birey, iş ve özel yaşam rolleri arasında zaman ve enerji kısıtı olması nedeniyle çatışma yaşayacaktır, çünkü sahip olduğu enerji ve zaman her iki alana da yetmeyecektir ve bir alana yoğunlaşması diğer alanın ihmal edilmesine neden olacaktır. Bu çatışma durumu zamana bağlı, gerilime dayalı ve davranışa dayalı olmak üzere üçe ayrılmaktadır. Zamana bağlı çatışma, bireyin iki alandaki zaman dengesini kuramaması, bir tarafa daha fazla zaman ayırması ve bunun sonucunda iş yaşam dengesinde çatışma yaşanmasıdır. Bunun nedeni çalışma saatlerini uzun olması, esnek çalışma imkanının olmaması, evli ve/veya çocuklu olunması gibi faktörlere bağlanabilmektedir. Gerilime dayalı çatışma, bireyin bir alanda yaşadığı gerginlik, stres ve hayal kırıklığı gibi olumsuz durumları diğer alana yansıtmasıdır. Kişi iki alan arasındaki duygusal dengeyi kuramadığından çatışma yaşanmaktadır. Davranışa dayalı çatışma, bireyin bir alanda sergilemesi gereken davranış şeklini diğer alana da taşımasıdır. İş yerinde disiplinli ve katı görünen bir çalışanın özel yaşamında da bu davranışı devam ettirmesi, iş yaşam alanları arasında çatışma yaşanmasına neden olmaktadır (Greenhaus ve Beutell, 1985; Yıldırım, 2017).

2.1.2.10. Arttırma ve Kıtlık Yaklaşımı

Kıtlık yaklaşımı, üstlenilen rol gerekliliklerini yerine getirmek için sınırlı zaman ve enerjinin olması görüşüne dayanmaktadır. Özellikle kadınlar açısından ele alındığında, zamanla eğitim seviyesini artması, iş hayatında daha yoğun olarak var olma durumu, geleneksel olarak benimsenmiş eş ve anne rolleriyle çatışmış ve kısıtlı olarak var olan zaman ve enerjinin her iki alandaki rollere yetmeyeceği düşüncesi oluşmuştur. Ancak sonraki yıllarda erkeklerin de bu rol çatışmasına dahil olduğu ve kıtlık yaklaşımına dahil edildikleri görülmüştür. Arttırma yaklaşımıysa, bir alandaki bağlılığın diğer alanı olumlu etkilediği varsayımına dayanmaktadır (Yağcı, 2014).

2.1.2.11. Sınır Yaklaşımı

Sınır yaklaşımı, önceki yaklaşımları kullanarak eksiklerini kapatmaya çalışan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşıma göre iş ve aile ortamları farklı kuralların olduğu, farklı tavır ve davranışların sergilendiği alanlardır. Bir alandaki amaçlar, diğer alandaki amaçlarla uygunluk göstermeyebilir. Bu noktada çatışma yaşanacaktır. Farklı alanlar olan iş ve aile arasında kültürlerin bütünleştirilmeye veya bölünmeye çalışılması, başa çıkma yöntemlerindendir. Sınır yaklaşımı içinde zamansal, psikolojik ve fiziksel olmak üzere üç tür sınırdan bahsedilmektedir. Bu sınırlar arasında geçirgenlik, esneklik ve kaynaşma olacaktır. Daha güçlü alanlarda sınırlar dayanıklı, daha güçsüz alanlarda sınırlar dayanıksız, zayıf kalmaktadır. Sınırı geçiciler, alandaki merkezi ve çevresel katılımcılardır. Sınır koyucular, alandaki sorumlu kişilerdir. Bu olgular üzerinden yaşanan uyumsuzluk, iş-aile çatışmasına neden olmaktadır (Şekil8: Özen Kapız, 2002).



Şekil8: İş- Aile Sınır Teorisi: Temel Kavramlar ve Kavramların Karakteristikleri (Özen Kapız, 2002).

Clark(2000), sınır yaklaşımı çerçevesinde iş-özel hayat dengesi kurmak için bazı önermelerde bulunmuştur(Tablo11). Bu önermeler sınır yaklaşımının farklı yönlerden sorgulanmasına ve anlaşılmasına yol açmaktadır.

Tablo11: Önermeler

Önerme 1a	Alanlar benzer olduğunda, zayıf sınırlar iş-aile dengesini kurmayı kolaylaştırır.
Önerme 1b	Alanlar farklı olduğunda, güçlü sınırlar iş-aile dengesini kurmayı kolaylaştırır.
Önerme 2	Sınır bir alanı korumak için güçlü, diğer alan için zayıf olduğunda, kişiler; a) Sınırı güçlü olan alanla kendilerini özdeşleştirdiğinde daha iyi bir iş-aile dengesi kuracaklardır. b) Sınırı zayıf olan alanla kendilerini özdeşleştirdiklerinde daha kötü bir iş-aile dengesi kuracaklardır.
Önerme 3	Bir alanın merkez katılımcıları olan sınır geçiciler, o alanın sınırı üzerinde çevresel katılımcılardan daha fazla kontrol gücüne sahip olacaklardır.
Önerme 4	İki alanda merkez katılımcı olan sınır geçiciler, iki alanda merkez katılımcı olmayan sınır geçicilerden daha iyi iş-aile dengesi kurabileceklerdir.
Önerme 5	Diğer alana dair farkındalığı yüksek alan üyeleri olan sınır geçiciler, diğer alana dair farkındalığı düşük alan üyeleri olan sınır geçicilerden daha yüksek iş-aile dengesi kurabileceklerdir.
Önerme 6	Yüksek bağlılık gösteren alan üyeleri olan sınır geçiciler, düşük bağlılık gösteren alan üyeleri olan sınır geçicilere göre daha yüksek

	iş-aile dengesi kurabileceklerdir.
Önerme 7	İş ve aile alanları çok farklı olduğunda, sınır geçiciler normalde benzer alanlarla yaptıklarından daha az sınırlar arası iletişim kuracaklardır.
Önerme 8	Sınır koruyucular ile sınır geçiciler arasında diğer alan aktivitelerine dair yapılan destekleyici iletişim, dengesizliğe sebep olabilecek kötü durumları düzenleyecektir.

Kaynak: Clark, 2000.

2.1.2.12. Sistem Yaklaşımı

Sistem yaklaşımı, kendi içinde aile sistemleri ve çevresel sistemler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Aile sistemleri, aile içindeki bir bireyin yaşadığı deneyimleri diğer aile bireylerine nasıl yansıttığı üzerine yoğunlaşmaktadır. Çevresel sistemler ise, iş-yaşam dengesi üzerinde süreç, birey, içerik ve zaman gibi çevresel özelliklerin etkilerine yoğunlaşmaktadır. Bu özellikler iş yaşam dengesi üzerinde, birbirlerini de etkiler şekilde katkısal bir etki oluşturmaktadır (Yağcı, 2014).

2.1.3. İş-Yaşam Dengesi Sağlamaya Yönelik Yaklaşımlar

İş -yaşam dengesinin sağlanması hem birey açısından işte başarı sağlaması ve özel yaşamda mutlu olunması adına hem örgüt açısından rekabette güç sağlanması adına önem arz etmektedir. Bu dengeyi sağlamaya yönelik bireylerin ve örgütlerin sergileyeceği bazı yaklaşımlar bulunmaktadır. Bireysel yaklaşımlar, sorun odaklı yaklaşım, duygu odaklı yaklaşım, iş-aile rol sentezi, rollerin paylaşımı ve sosyal destek olmak üzere beşe ayrılmaktadır. Örgütlerin ise bu dengeyi sağlamada yardımcı olacakları birçok alan ve seçenek bulunmaktadır.

2.1.3.1. Bireysel Yaklaşımlar

Bireyler iş ve özel yaşam alanları arasındaki dengeyi sağlamada ya sorunu merkeze alarak çözüm üretmeye çalışmaktadır ya da duyguyu merkeze alarak çözüm üretmeye çalışmaktadır. Bu iki yaklaşım kişisel özelliklere ve iki alanın özelliklerine göre sonuç vermektedir.

2.1.3.1.1. Sorun Odaklı Yaklaşım

Sorun odaklı yaklaşım, iş-yaşam dengesi kurulmasına müsaade etmeyen soruna direkt müdahale etmeyi gerektirmektedir. Bu yöntem, sorunu çözmede en etkili yaklaşım olsa da her bireyin örgüt alanında bunu uygulama yetkisi bulunmamaktadır (Küçükusta, 2007a).

2.1.3.1.2. Duygu Odaklı Yaklaşım

Duygu odaklı yaklaşım, sorunlara direkt etki etmeksizin, sonuçların neden olduğu duyguyu değiştirmeye yönelik bir çözümdür. Bu durum genellikle örgütsel sorunlarla baş edemeyecek veya baş etmeye iş konumunun müsaade etmediği durumlarda geçerli olmaktadır. Aile sorunlarının örgüte yansıması veya örgütsel stresin özel yaşama yansıması, olumlu düşünme, espri anlayışı ve ruhsal rahatlama teknikleri ile mümkün olabilmektedir (Küçükusta, 2007a).

2.1.3.1.3. İş-Aile Rol Sentezi

İş-aile rol sentezi, iş ve aile alanlarına dair rolleri birbirleriyle uyumlu hale getirmeyi amaçlamaktadır. Bu amaçla rollerin sınır yönetimi ve rollerin benimsenmesi gibi stratejiler uygulanmaktadır. Rollerin sınır yönetimi, sınır yaklaşımıyla uyumlu olarak, iş ve özel yaşam alanlarını kesin çizgilerle ayırmayı gerektirmektedir. Rollerin benimsenmesi ise iş ve özel alan rollerinin birbirine yayılması ve ayırımın net olmaması nedeniyle yayılma yaklaşımıyla benzerlik göstermektedir (Yağcı, 2014).

2.1.3.1.4. Rollerin Paylaşımı

İş ve özel yaşam dengesi sağlamaya çalışırken en etkili yaklaşımlardan biri rollerin paylaşımıdır. Rol paylaşımında özel yaşamda bireylerin üstlerine düşen sorumlulukları iş yaşamını destekler şekilde paylaşmalarıdır. Örneğin; iş yaşamında aktif olarak bulunan ebeveynlerin birinin evde çalışmayı seçmesi veya part-time çalışmasıdır. Özellikle çocuklu ailelerin aile büyüklerinden çocuk bakımı için yardım

alması veya bu amaçla kreş, bakım evi desteği alınması rol paylaşımı anlamında değerlendirilebilir (Küçükusta, 2007a).

2.1.3.1.5. Sosyal Destek

İnsanların yaşamlarını sürdürdükleri süre içerisinde geçimlerini sağlamak veya sosyal ihtiyaçlarını yerine getirmek için belirli güce, enerjiye ihtiyaçları bulunmaktadır. Bazen gerekli bu enerjiyi, zamanı gücü bulmakta zorlanabilirler. Bu noktada maddi veya manevi desteğe gereksinim duyarlar. Bu destek aile bireylerinden, arkadaşlardan, iş çevresinden gelebilmektedir (Tuğsal, 2017). Bu desteğe sosyal destek adı verilmektedir. Sosyal destek, iş-yaşam dengesi kurma amacıyla en az iki birey arasında kaynakların değiştirilmesidir. Kaynak değişimi araçsal ve duygusal olmak üzere iki şekilde gerçekleşmektedir. Araçsal destek, kişiler arasında parasal, zamansal veya tavsiye anlamında kaynakların değiştirilmesi/paylaşılmasıdır. Duygusal destek ise, güven, sevgi veya değerlendirme şeklinde kişiler arasında kaynak değişimidir. Bu destekler sayesinde gerilimin ortaya çıkması veya etkileri azaltılabilmektedir (Küçükusta, 2007a). Ayrıca sosyal destek yüksek hissedildiğinde hissedilen tükenmişlik hissi düşmekte; sosyal destek düşük hissedildiğinde tükenmişlik hissi yükselmektedir (Lin vd., 2014).

2.1.3.2. Örgütsel Yaklaşımlar

İş yaşam dengesi kurmaya yönelik örgütler, esnek çalışma saatleri, iş paylaşımı, evde çalışma, azaltılmış çalışma saatleri, işyerinde kreş, hasta ya da yaşlı aile üyelerinin bakımı gibi uygulamalar yapmakta; zaman zaman işe geç gelme, işten erken ayrılma ya da uzun öğle yemeği saatleri gibi uygulamalar ile esneklik sağlayabilmektedir (Erben ve Ötken, 2014).

2.1.3.2.1. Esnek Çalışma Kavramı

Esneklik, ekonomik ve sosyal olarak gelişmiş ülkelerce, istihdamın artması ve çalışanların iş ve özel yaşamları arasında denge kurmaları için gerekli bir unsur olarak belirtilmektedir. Küreselleşme ve teknolojik gelişmeler, işletmelerin bu anlayışı edinmelerini rekabet edebilme gücünde kalmak için gerekli kılmıştır. Üretim anlayışıyla incelenirse yalın üretim, esnek üretim, postfordist üretim gibi güncel yaklaşımlar bu anlayış içinde gelişmiştir. İş yaşamında esneklik, sayısal, zamana göre, fonksiyonel, ücret esnekliği ve ulaştırma stratejileri olmak üzere beş boyut ile ifade edilmektedir (Doğrul ve Tekeli, 2010).

Esnek çalışmanın örgütün hedeflerine ulaşmasında yararlı olabileceği noktaları şöyle belirtmek mümkündür:

- Esnek çalışma saatleri, sıkıştırılmış saatler yoluyla iş gününü uzatmak,
- İş görenlerin iş yaşam dengelerini sağlayıcı seçenekler sunarak daha etkin bir zaman yönetimi sağlayabilmesi,
- İşe devamsızlıkların ve gecikmelerin azalması,
- Fazla mesai masraflarının azalması,
- İşgücü maliyetinin azalması,
- İş gören devri oranının azalması,
- İş gören moralini yükselterek başarı oranının artması,
- Daha fazla potansiyel iş görenin işletmeye çekilebilmesi,
- Geçici iş gören sayısının azalması,
- Güven ortamının oluşması (Yağcı, 2014).

Esnek çalışmanın yararları olduğu gibi sakıncalı noktaları da bulunmaktadır. Esnek çalışmanın iş gören için sakıncalı olabilecek noktalarını şöyle sıralamak mümkündür:

- Fazla mesai ücretlerinin azalması,
- Kısa süreli ücretli izinlerin kalkması,
- Sosyal sigorta ve sosyal yardımların yoksun olabilmesi,
- İşler arasında yoğun koordinasyon olduğu durumlarda işin planlanamaması,
- Çalışma zamanının kolay belirlenememesi (Yağcı, 2014).

2.1.3.2.2. Esnek Çalışma Türleri

İş-yaşam dengesinin en güçlü göstergesi, toplam çalışma süresi ve çalışma saatleri üzerinde kişinin kontrolünün olabilmesidir (Keeton vd., 2007). Bu kontrol de esnek çalışma saatleri ve farklı çalışma modelleri ile sağlanabilmektedir.

İş yaşamındaki esnek çalışma anlayışı, çalışma saatlerini ve şekillerini de farklılaştırmış ve bu anlayışla geliştirilmiş çalışma modelleri oluşturulmuştur. Bu modellerden biri olan kısmi çalışma ile çalışanlar tam zamanlı çalışma yerine part-time (yarı zamanlı) çalışma yapabileceklerdir (Doğrul ve Tekeli, 2010).

Serbest çalışma şekillerinden bazıları şu şekildedir (Maruyama, Hopkinson ve James, 2009);

- Zaman bakımından serbest,
- Mekân bakımından serbest,
- Düzenli-kalıcı yarı zamanlı çalışma,
- İş paylaşımı,
- Sıkıştırılmış iş saatleri

Diğer modellerden bazılarını evde çalışma, tele çalışma, esnek vardiya uygulamaları ve ödünç iş ilişkisi vb. olarak belirtmek mümkündür. Bu modeller ile çalışanlar işyerinin dışında veya iş saatleri dışında da iş sorumluluklarını ve rollerini yerine getirebilmektedirler. Bu sayede özel yaşamlarına vakit ayırabilmekte ve iş ve özel yaşam dengesini kurabilmektedirler bunun sonucunda iş bağlılığı artarken verimlilik yükselmekte ve devamsızlık azalmaktadır (Doğrul ve Tekeli, 2010).

2.1.3.2.3. İş-Yaşam Programları

Örgütlerin iş yaşam dengesi kurulmasında yararlandıkları bazı programlar şu şekilde sıralanmaktadır (Fairllie, 2004):

- Yasal İş-yaşam Programları: Örgütün uzman avukatlarının iş görenlerin boşanma, iflas, mahkeme çağrısı, yasal cezalar gibi hukuki konularda danışmanlık hizmeti vermesidir.

- Finansal İş-yaşam Programları: İş görenlerin en yoğun stres yaşadığı finans konularında uzmanların kişisel bütçe, alacak-borç durumları, emeklilik ve acil finansal ihtiyaç gibi konularda danışmanlık hizmeti vermesidir.
- Tıbbi İş-yaşam Programları: Örgüte kayıtlı hemşireler tarafından yedi gün 24 saat boyunca, iş görenlerin ve ailelerinin tıbbı sorunlarına telefon aracılığıyla yol gösterilmesidir.
- Beslenmeyle ilgili İş-Yaşam Programları: İş görenlerin kilo kontrolü, enerji artırımı, hastalık önleme veya beslenme şeklini değiştirme amaçlı kayıtlı diyetisyenden danışmanlık hizmeti almalarıdır.
- Ev Bakımına Yönelik İş-yaşam Programları: İş görenlerin evde bakım gerektiren aile üyelerine yönelik sorularına veya acil durumlarında danışmanlık hizmeti verilmesidir.
- Aile İş-yaşam Programları: İş görenlerin çocuklarına veya yaşlılarına bakım merkezi, bakıcı veya hemşire bulunmasında yardımcı olunmasıdır.

İş görenlerin özel yaşamlarına örgüt tarafından sağlanan destek programları detaylarıyla aşağıdaki tabloda belirtilmiştir. Buna göre farklı yaşam evrelerine göre destek programları değişiklik göstermektedir. Yeni işe başlayan çalışana sigorta, izin gibi temel destekler sağlanırken yaşlılık ve emeklilik gibi yaşamın ileri evrelerinde bakım hizmeti, yarı zamanlı çalışma gibi destek programları mevcuttur (Tablo12).

Tablo12: İş gören Yaşam Evrelerine Uyumlaştırılmış Destek Programları

Yaşam Evresi	Maddi Yardım	Program ve Hizmetler	Danışma ve Bilgi	Zaman
Yeni Çalışma	Sağlık Sigortası, Yaşam sigortası, Emekli aylığı, Diğer emeklilik programları, Diğer yardımlar	Sağlıklı yaşam merkezi, İş gören destek programları, Sağlık riski tahminleri	Huzuru artırma ve sağlığı iyileştirme programları, İş gören destek programları	Tatiller, bayram tatilleri, Hastalık izni, Maluliyet izni, kayıp izni (ailede ölen biri olduğunda)
Evlilik	Eş Yardımı, Esneklik desteği, Emekli aylığı	Eşin yer değiştirmesi, Eş için iş arama	İş gören destek programları	Evlilik izni

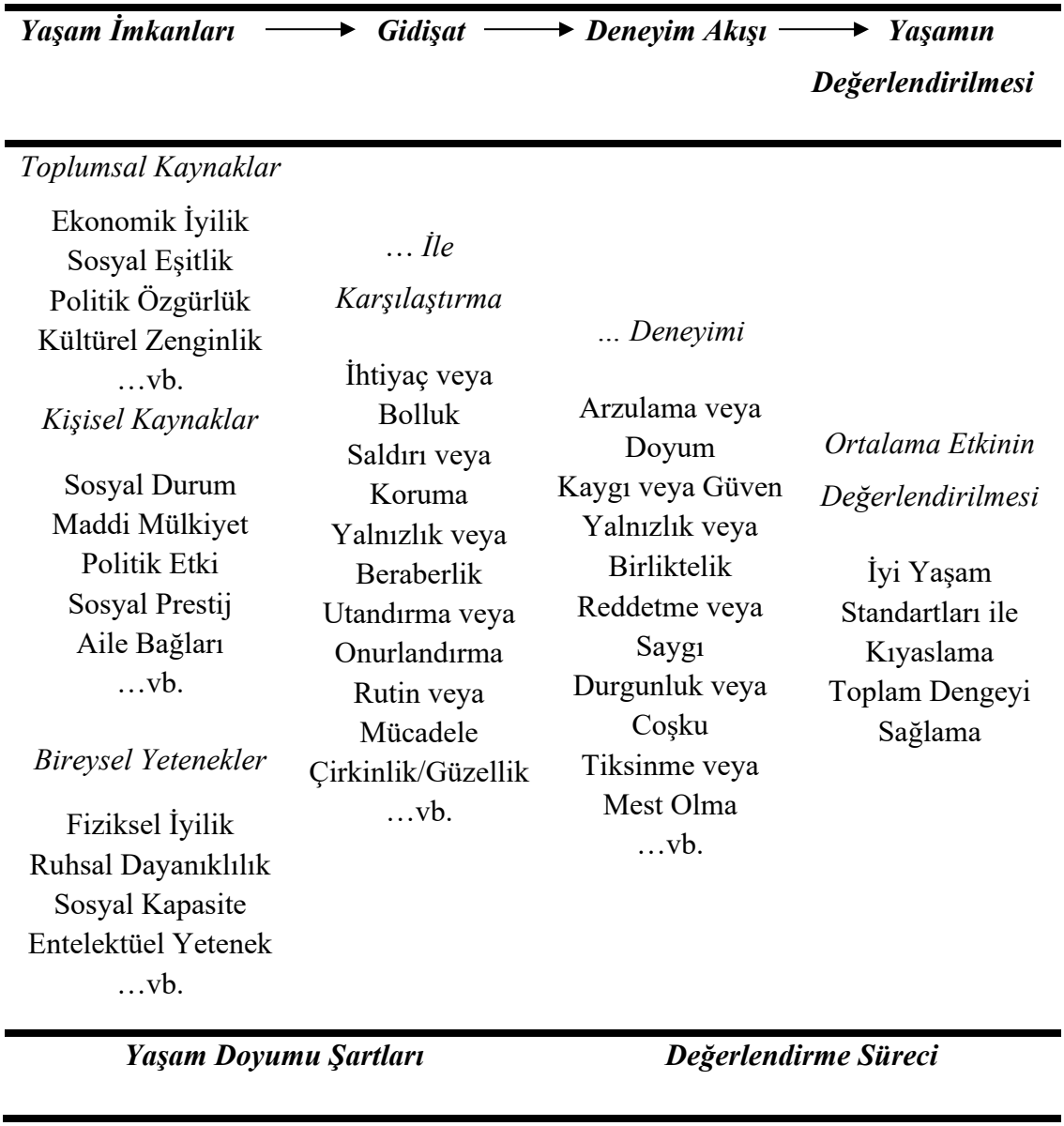
	planına eş katkısı	yardımı		
Hamilelik ve Evlat Edinme	Evlat edinme yardımı, Sağlık yardımı, Doğum merkezi ya da hastaneye ulaşım yardımı		Doğum öncesi kurslar	Kişisel kayıp izni, annelik maluliyeti izni, Alternatif çalışma saatleri, İş düzenlemeleri
Çocuk Yetiştirme	Bakıma muhtaçlar için sağlık yardımı, Bebek bakımı, bakıma muhtaç yardım programı, bakıma muhtaçlar için yaşam sigortası	İşyerinde çocuk bakımı, Aile bakımı, Okul çağındaki çocukların bakımı, Emzirme olanakları	Seminerler, destek grupları, el kitapçıkları, Broşürler, İş gören destek programları	Ebeveyn izni, Esnek çalışma saatleri, birikmiş izin kullanımı, Aile bireylerinin hastalığı dolayısıyla izin
Boşanma	Ücretlerin haciz edilmesi, Üvey çocukların sağlık yardımı kapsamına alınması, Boşanmış ve bakıma muhtaçların sağlık yardımlarından bir süre daha yararlanması	Ön ödemeli yasal danışman ücreti	İş gören destek programları	
Yaşlı Bakımı	Bakıma muhtaçlar için uzun dönemli/geçici bakım	Yetişkinler için bakım evleri	Seminerler, destek grupları, broşürler	Aile izni, esnek çalışma saatleri, biriken izinlerin kullanımı, iş düzenlemeleri
Emeklilik	Emekli Aylığı, Emekli Sağlık ve diş bakımı, Yaşam		Emeklilik öncesi danışma, emekliler	Emekliler için yarı zamanlı çalışma

	Sigortası		için çeşitli hizmetler	

Kaynak: Küçükusta, 2007b.

2.2. YAŞAM DOYUMU

Doyum, beklentilerin, gereksinimlerin, istek ve dileklerin karşılanması durumudur (Avşaroğlu, Deniz ve Kahraman, 2005). Yaşam doyumu ise, kişinin, iş, boş zaman ve diğer iş dışı zaman olarak tanımlanan yaşama gösterdiği duygusal tepki olarak tanımlanmaktadır (Dikmen, 1995). Bu tepki mutluluk, moral gibi yaşamda değişik açılardan iyi olma halini ifade etmektedir ve olumlu duygunun olumsuz duyguya egemen olmasıdır (Avşaroğlu, Deniz ve Kahraman, 2005). Yaşam doyumu alanları iş, aile, serbest zaman, sağlık, para, benlik ve kişinin yakın çevresi ile ilgili olabilmektedir. Yaşam doyumu, günlük yaşamdan alınan mutluluk, yaşama yüklenen anlam, amaçlara ulaşma konusunda uyum, pozitif bireysel kimlik, fiziksel olarak kendini iyi hissetme, ekonomik, güvenlik ve sosyal ilişkiler gibi konulardan etkilenebilmektedir. (Ülker Tümlü ve Recepoğlu, 2013). Yaşam doyumuna ilişkin ilk çalışmalar, 1960'lı yıllarda ABD'de yapıldı. Bu dönemde yapılan ilk çalışmalar, yaşam doyumunu zihinsel sağlık bağlamında araştırıyordu. 70'li yıllarda bazı Amerikan Sosyal Göstergeler araştırmalarında yaşam doyumu ana tema olarak bahsediliyordu. Temel olarak yaşam doyumu, hayatta var olan imkanların bazı standart ve deneyimler aracılığı ile kıyaslanması sonucu hissedilen duygu durumudur (Şekil9) (Veenhoven, 1996).



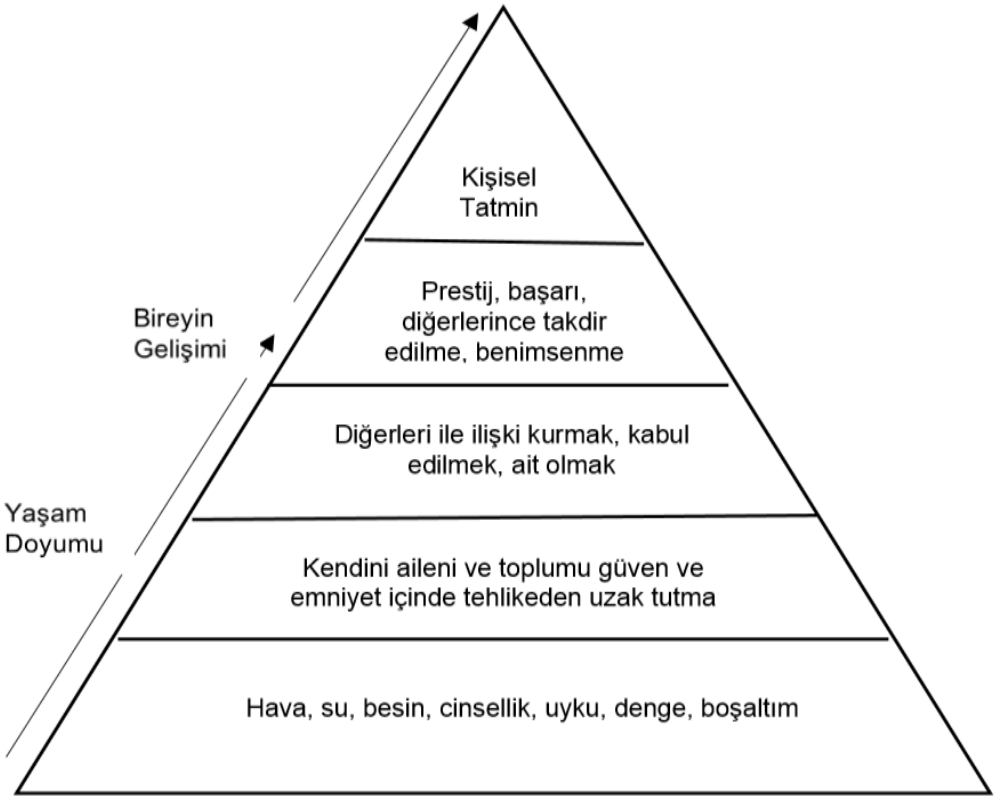
Şekil9: Koşullar ve Süreçler Sekansıyla Yaşamın Değerlendirilmesi (Veenhoven, 1996)

Yaşam doyumunu oluşturan altı farklı bileşen bulunmaktadır (Appleton ve Song, 2008) Bu bileşenlerden her biri yaşam doyumu sağlanmasında pozitif veya negatif anlamda etki yaratmaktadır:

- Gelir düzeyi,
- İş ve sosyal statü,
- Sahip olunan imkanlar ve sosyallik,
- Refah koşulları,

- Mevcut devlet politikası,
- Çevre, aile ve sosyal ilişkiler.

Yaşam doyumunu Maslow teorisi bağlamında inceleyen Kula ve Çakar (2015), bireyin fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını karşılamadan kendini gerçekleştirmeye yönelik ihtiyaçları karşılayamayacağını ve mutlu olmayacağını belirtmektedirler (Şekil10). Mutluluk, psikoloji literatüründe öznel iyi oluş olarak adlandırılmakta (Çivitci, 2009), öznel iyi oluş ise yaşam doyumunu sağlamaktadır.

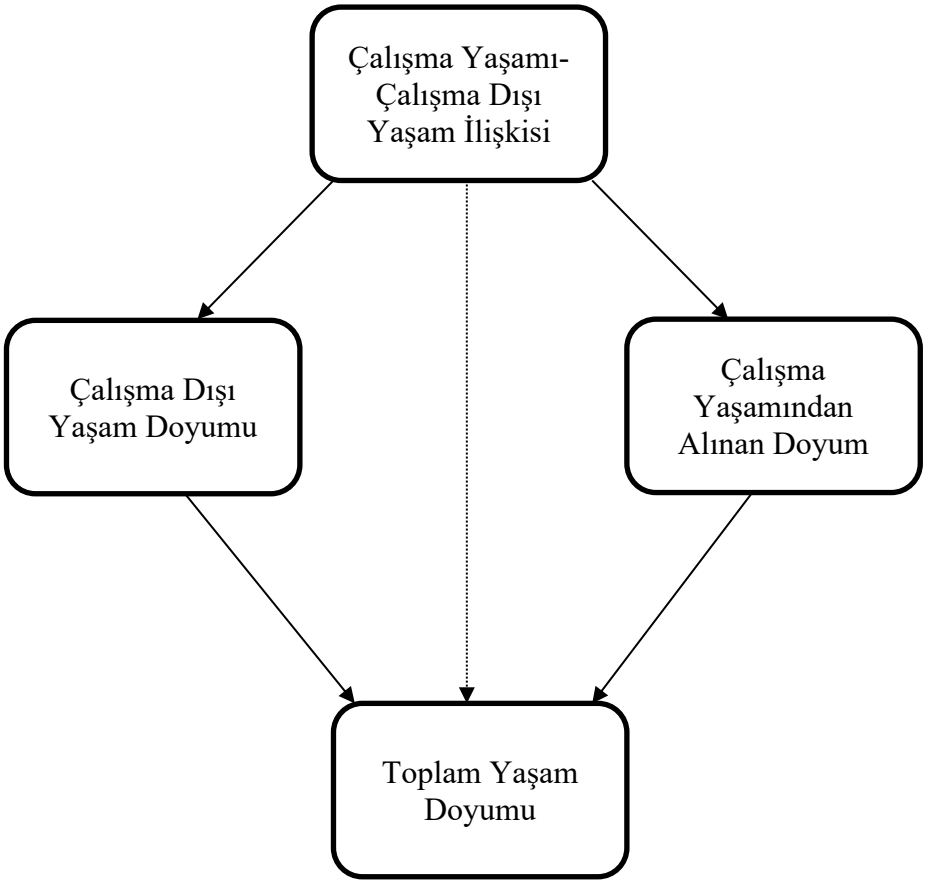


Şekil10: Yaşam Doyumunun İnsan Gelişimi Perspektifi (Maslow Teorisi Bağlamında) (Sirgy, 1986 Akt. Kula ve Çakar, 2015).

Yaşam doyumu, bilişsel/yargısal bir süreç dahilinde bireylerin öznel ölçütlerle yaşam kalitelerini değerlendirmeleridir. Bu süreç, içinde bulunulan koşulların standartlarla karşılaştırılmasına dayalıdır. Bu karşılaştırma sonucu, yaşam

kalitesi öznel iyi oluşa işaret eder. İnsan mutluluğu ile ilgili bir kavram olan öznel iyi oluş, yaşam doyumu ile ilişkilidir. Öznel iyi oluş, kişinin yaşamını bilişsel ve duygusal olarak değerlendirmesi ve bu değerlendirme sonucunda olaylara verdiği duygusal tepkiler ve doyum durumu olarak belirtilmektedir. Kişiler olumlu duygular hissettiklerinde ve yaşamlarından memnun olduklarında yüksek bir öznel iyi oluş hali içerisine girmektedirler (Diener vd., 1985).

Yaşam doyumu sağlayamayan birey, duygusal yoksunluk duygusu ile karşılaşabilmekte ve yalnızlık korkusu hissedebilmektedir (Kara, Kelecek ve Aşçı, 2014). Yaşam doyumu sağlamada meslek hayatı ve üretkenlik önem arz etmektedir. Yaptığı işten doyum sağlayan birey, daha fazla yaşam doyumu daha az tükenmişlik hissedecektir (Ünal, Karlıdağ ve Yoloğlu, 2001). İşten sağlanan doyumun yaşam doyumunu büyük ölçüde etkilemesi doğaldır çünkü iş, bireylerin hayatında önemli bir yere sahiptir. Ayrıca iş dışı başarılar da işteki başarıyı önemli ölçüde etkilemektedir (Keser, 2011). Bu noktada, iş- özel yaşam- yaşam doyumu ilişkisi belirmektedir. Pozitif yaşam doyumu sağlanmak istendiğinde, bireyin hem çalışma hayatında hem de çalışma dışı yaşamında olumlu doyum hissetmesi gerekmektedir (Şekil11).



Şekil11: Çalışma Yaşamı ve Çalışma Dışı Yaşam Arasındaki İlişki (Keser, 2011).

Yaşam doyumu ile ilişkili olan iş doyumu, bireysel olarak kişinin doğuştan sahip olduğu özellikler ve yaşamdan kazandığı deneyimlerden etkilenmektedir. Örgütsel olarak, statü, ücret, çalışma koşulları ve sosyo-ekonomik çıkarlardan etkilenmektedir (Akgündüz, 2013). Çalışan birey işi sonucunda aldığı ücretten memnun ise iş doyumu pozitif anlamda etkilenecektir. Sonucunda iş doyumu yüksek olan birey yaşam doyumunu da yüksek hissedecektir (Yılmaz ve Altınok, 2009). Alrawadieh vd. (2018) yaptıkları çalışmada turist rehberlerinin yaşam doyumlarının iş yaşam kaliteleri ile pozitif şekilde ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu durumda iş yaşamında memnun olan rehber, yaşam doyumunu da yüksek hissedecektir.

2.3. TÜKENMİŞLİK

2.3.1. Tükenmişlik Kavramı

Tükenmişlik kavramı ilk olarak Freudenberger tarafından 1975 yılındaki çalışmasında "insanların aşırı çalışmaları sonucu işlerinin gereklerini yerine getiremez bir duruma gelmeleri anlamını taşıyan duygusal tükenme" olarak belirtilmiş ve "başarısız olma, yıpranma, enerji ve güç kaybı veya karşılanamayan istekler sonucu bireyin iç kaynaklarında tükenme durumu" olarak açıklanmıştır (Altay, 2009; Ergin, 1995; Ardıç ve Polatçı, 2009). Tükenmişlik kavramı, strese verilen bireysel tepkilerin bütünü olan bir sendrom olarak ifade edilmektedir (Putranti, 2018).

Maslach Tükenmişlik Ölçeği'ni geliştiren Christina Maslach'a göre tükenmişlik "iş sebebiyle yoğun duygusal taleplere maruz kalan ve sürekli diğer insanlarla yüz yüze çalışmak durumunda olan kişilerde görülen fiziksel bitkinlik, uzun süreli yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk duygularının, yapılan işe, hayata ve diğer insanlara karşı olumsuz tutumlarla yansıması ile oluşan bir sendrom"dur (Maslach ve Jackson, 1981; Maslach, Jackson ve Leiter, 1996; Çapri, 2006; Ayaz,

2016). Ayrıca tükenmiş birey asabi, kaygılı, suçlu, yardımdan yoksun ve kızgın hissedebilmektedir (Schaufeli vd. 2001).

Pearlman ve Hartman'ın tanımıyla tükenmişlik şu maddelerle tanımlanmıştır:

- Bireyin kendisini başarısız, yorgun ve duygusal olarak tükenmiş hissetmesi,
- Yaratıcılığın yitirilmesi,
- İşe bağlılığın yitirilmesi,
- Müşterilerine, iş arkadaşlarına, işe ve örgüte karşı yabancılaşma,
- Sürekli ve artan şekilde hissedilen strese verilen tepki,
- Genellikle rahatsız edici fiziksel ve duygusal belirtilerle ilişkili olarak, bireyin kendisine ve müşterilerine yönelik uygun olmayan davranışlar sergilemesi (Dalkılıç, 2014).

Tükenmişlik, yüksek düzeydeki strese uzun süre maruz kalma sonucunda (Rama Devi ve Nagini, 2013; Kanwar, Singh ve Kodwani, 2009; Leiter ve Maslach, 2009), stresin doğru yönetilememesi ile gelişen ve stres bozukluğu ile ilgili şikayetlerde şiddet sıralamasında en üst sırada gelen bir durumdur:

- Üzüntü (Mesleki işleyişte kısmen aksamalara neden hafif semptomlar)
- Sinir Krizi (Mesleki rolün geçici kaybı ve ciddi semptomlar)
- Tükenmişlik (Mesleki rolün uzun süreli kaybı ve işle ilgili nevrasteni yani sinir bozukluğu) (Schaufeli, Leiter ve Maslach, 2009)

Tükenmişlik, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşme hissi olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır. Duygusal tükenmede birey, yorgun, enerjisini eksik ve duygusal yönden kendini yıpranmış hissetmektedir. Tükenmişlik kavramının en içsel yaşanan boyutu duygusal tükenmedir. Duyarsızlaşma boyutunda birey, duygudan yoksun tutum ve davranışlar sergilemeye başlamaktadır. Duygusuz ve kayıtsız bir tavırla çalıştıkları kişilere karşı mesafeli ve umursamaz bir tutum sergilerler. Bu boyutta tükenmişliğin kişilerarası etkisi görülmektedir. Kişisel başarıda düşme hissinde kişi kendisini yetersiz hissetmeye başlar ve kendi çabasının sonuçlanmadığını düşünür, kendini olumsuz değerlendirir ve motivasyonu düşer (Arı ve Bal, 2008).

Tükenmişlik, kişinin enerji kaynaklarının stres sebebiyle azalması olarak ifade edilmektedir ve çalışma hayatının farklı dönemlerinde ortaya çıkabilmektedir (Dalkılıç, 2014). İş yükünün fazla olması ve duygusal emek yoğunluğu çalışanın tükenmiş hissetmesine yol açmaktadır (Hsieh vd., 2016). İş yerinde kendini yetersiz, başarısız gören birey, iş tatminsizliği yaşayarak hizmet kalitesinde düşüşe neden olmakta ve işletmeler açısından da negatif bir durum olabilen iş devir hızının artmasına neden olmaktadır (İskender ve Yaylı, 2017). Tükenmişlik yüz yüze çalışılan meslek gruplarında daha çok ortaya çıkmaktadır (Ardıç ve Polatçı, 2009; Ergin, 1995). Bu nedenle hizmet sektöründe olan çalışanların tükenmişlik sendromuna daha kolay maruz kaldığını söylemek mümkündür (Ardıç ve Polatçı, 2009). Ancak son dönemde yapılan çalışmalar tükenmişliğin artık diğer meslek gruplarında da görülebilecek bir durum olduğunu ortaya koymaktadır (Çapri, 2006; Aydın ve Çavuş, 2017).

Tükenmişlik literatürde öncü dönem ve deneysel dönem olmak üzere iki dönemde incelenmiştir. Öncü dönem, Freudenberger ve Maslach tarafından yapılan çalışmalarla öne çıkmıştır (Altay ve Akgül, 2010). Bu dönemdeki çalışmalar, gözlem, görüşme, örnek olay çalışmaları ve kişisel deneyimlere dayanan birçok nitel ve açıklayıcı çalışmalar yapılmıştır. Kendi arasında ilişkili olan tükenmişlik boyutları, zaman içerisinde farklı yaklaşımlarla tartışılmıştır. İlk dönemki çalışmaların ortaya koyduğu sonuç, tükenmişliği her bireyin yaşama şeklinin farklı olabileceğidir. Ortak nokta olarak her bireyin yaşadığı belirtiyi ‘aşırı yorgunluk’ olarak belirtmek mümkündür (Leiter ve Maslach, 2016). Bu dönemki çalışmalar daha çok tükenmişliğin sağlıkla olan ilişkisine, sağlığa etkilerine yoğunlaşmıştır. Araştırmalar, sosyal ve sağlık sektörü çalışanları üzerine yapılmış, sonuçlar klinik bakış açısıyla yapılmıştır. Deneysel dönemde, makaleler ve araştırmalar ölçek geliştirme üzerine yoğunlaşmıştır ve tükenmişliğin stresle olan ilişkisi ortaya konulmuştur (Altay ve Akgül, 2010). İlk dönemde tükenmişliğin hizmet sektöründe, insanlarla birebir ilişki gerektiren işlerde daha yoğun görüldüğü belirtilirken sonraki çalışmalar, tükenmişliğin müdürlerde, girişimcilerde, beyaz ve mavi yakalılarda yani yaratıcılık, danışmanlık, problem çözme özellikleri olan mesleklerde de görüldüğünü ortaya koymuşlardır (Schaufeli, Leiter ve Maslach, 2009).

2.3.2. Tükenmişlik Modelleri

Tükenmişlik, 1970'li yıllardan itibaren araştırmalara konu olmuş, birçok araştırmacı tarafından makale ve kitaplara konu olmuştur. Farklı yaklaşım ve modellerle ele alınan kavram, geliştirilen ölçeklerle desteklenmiştir.

2.3.2.1. Freudenberger Modeli

Freudenberger 1974 yılında yaptığı araştırmada tükenmişlik kavramını, çalışanların duygusal yıpranma, motivasyon düşüklüğü, düşen iş bağlılığı gibi sorunlarını açıklamak için kullanmıştır. Freudenberger'ın kendisi de tükenmişliği iki kere yaşamış olmasından dolayı, bu kavramı dünyaya anlatma konusunda daha da istekli olmuştur (Schaufeli, Leiter ve Maslach, 2009).

Freudenberger'e göre çalışanların tükenmişlik yaşamasının ana nedeni işle ilgili beklentilerinin yüksek olmasıdır. Beklentilerine ulaşmak için duygusal enerji ve güç kaynaklarını yoğun kullanan birey, başarısızlık, bitkinlik ve yorgunluk hissetmeye başlamaktadır (Başak, 2015; Aydın ve Çavuş, 2017).

2.3.2.2. Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli

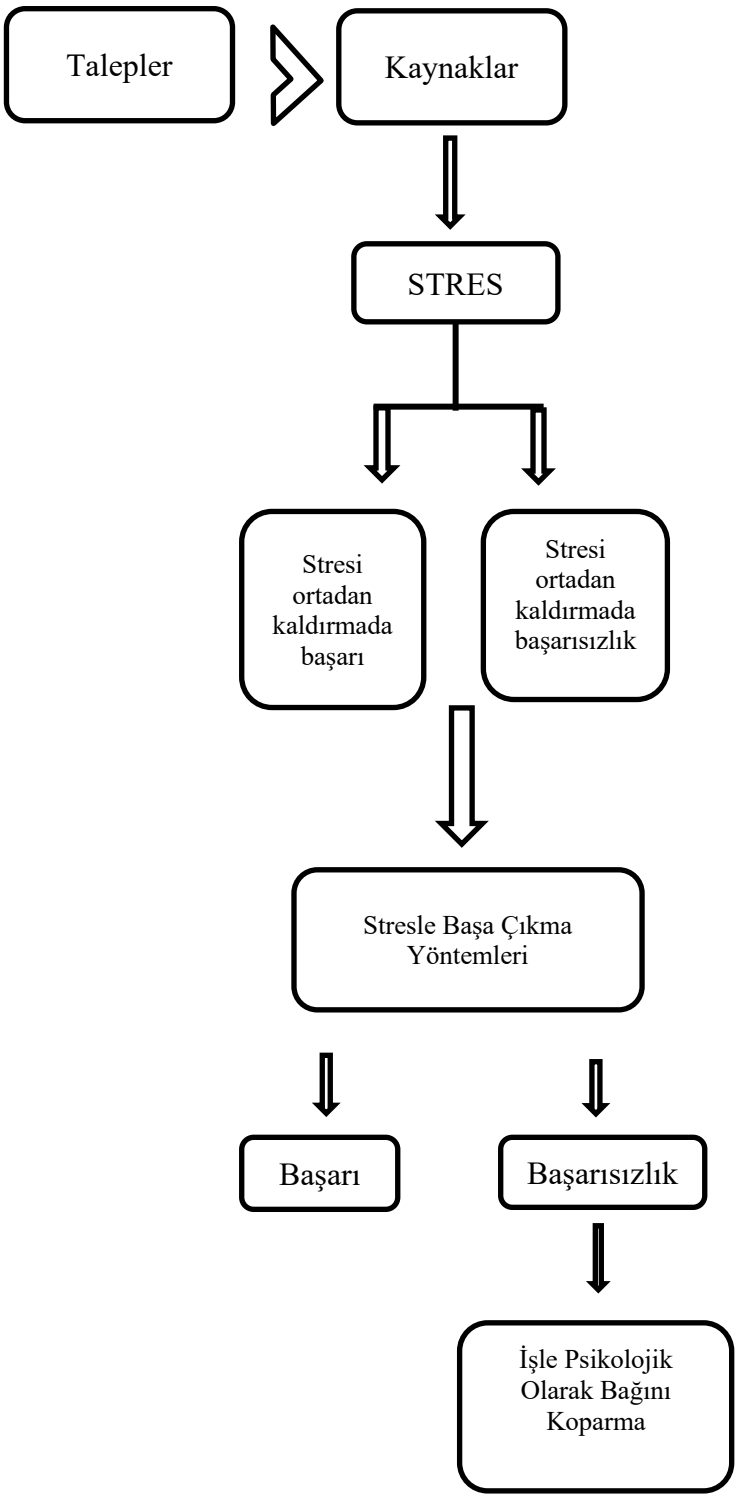
Edelwich ve Brodsky 1980'de ortaya koydukları modelde, tükenmişliğin bir süreç sonunda ortaya çıktığını belirtmişler ve bu aşamaları şöyle sıralamışlardır; İdealistik coşku, Durgunluk, Engelleme ve Apati (Duygusuzlaşma). İdealistik coşku aşaması, genellikle işe yeni başlayan bireylerin yüksek enerjiyle, motivasyonla, beklentilerle çok yoğun emek vererek, kendilerini eğitme öğrenme ve ilerleme hedefleriyle yoğun mesafe yapmaları ancak zamanla beklentilerinin ve emeklerinin karşılığını alamamaları ve durgunluk aşamasına geçmeleri şeklinde gerçekleşmektedir. Emeğinin karşılığını alamayan birey durgunluk aşamasında, enerjisi ve motivasyonu düşük şekilde çalışmaya devam eder ancak işinden soğumaya başlar, iş dışındaki hayatına yönelmeye başlar. Sonraki aşama olan engelleme aşamasında, birey mesleğine ilişkin amaçlara ulaşmada engellendiğini düşünür ve başarısız olduğunu düşünen birey mesleğini devam ettirmeyi sorgular. Bu aşamada birey ya savunma yöntemleri geliştirecek ya da tükenmişliğin dördüncü aşamasına geçecektir. Savunma yöntemi olarak, uyum göstermeyi deneyebilir,

görmezden gelebilir veya durumdan kendini çekebilir. Tükenmişliğin son aşamasında birey duygusuzlaşma ve ilgisiz olma haline girmektedir, mesleğini yalnızca işsiz kalmamak için devam etmektedir ayrıca iş çevresindeki insanları hor görmeye, aşağılamaya ve küçük görmeye başlar (Dalkılıç, 2014).

2.3.2.3. Cherniss Tükenmişlik Modeli

Cherniss modeline göre kişinin iş yaşamından beklentileri ile içinde olduğu gerçekler arasında yaşanan fark tükenmişliği ortaya çıkarmaktadır (Altay, 2009). Cherniss'e göre tükenmişlik, işle ilgili stres kaynaklarına verilen bir tepkidir, başa çıkma davranışı içerir ancak başarısız olunduğunda işle olan psikolojik ilişkinin kesilmesiyle son bulur (Başak, 2015). İşle ilgili stres kaynakları olan rol belirsizliği, aşırı iş yükü gibi nedenler tükenmişliği doğurmaktadır (Altay, 2009).

Cherniss tarafından 1980'de ortaya konulan tükenmişliğin etkileşimsel modeli ilk aşama olarak iş talepleri ile kişisel kaynaklar arasındaki dengesizliği belirtmiştir. İkinci aşama olarak, kaygı bozukluğu ve aşırı yorgunluk hissi olarak duygusal karşılık verilme durumu belirtilmiştir. Üçüncü aşama ise tavır ve davranışların değişmesi durumudur (Leiter ve Maslach, 2016).



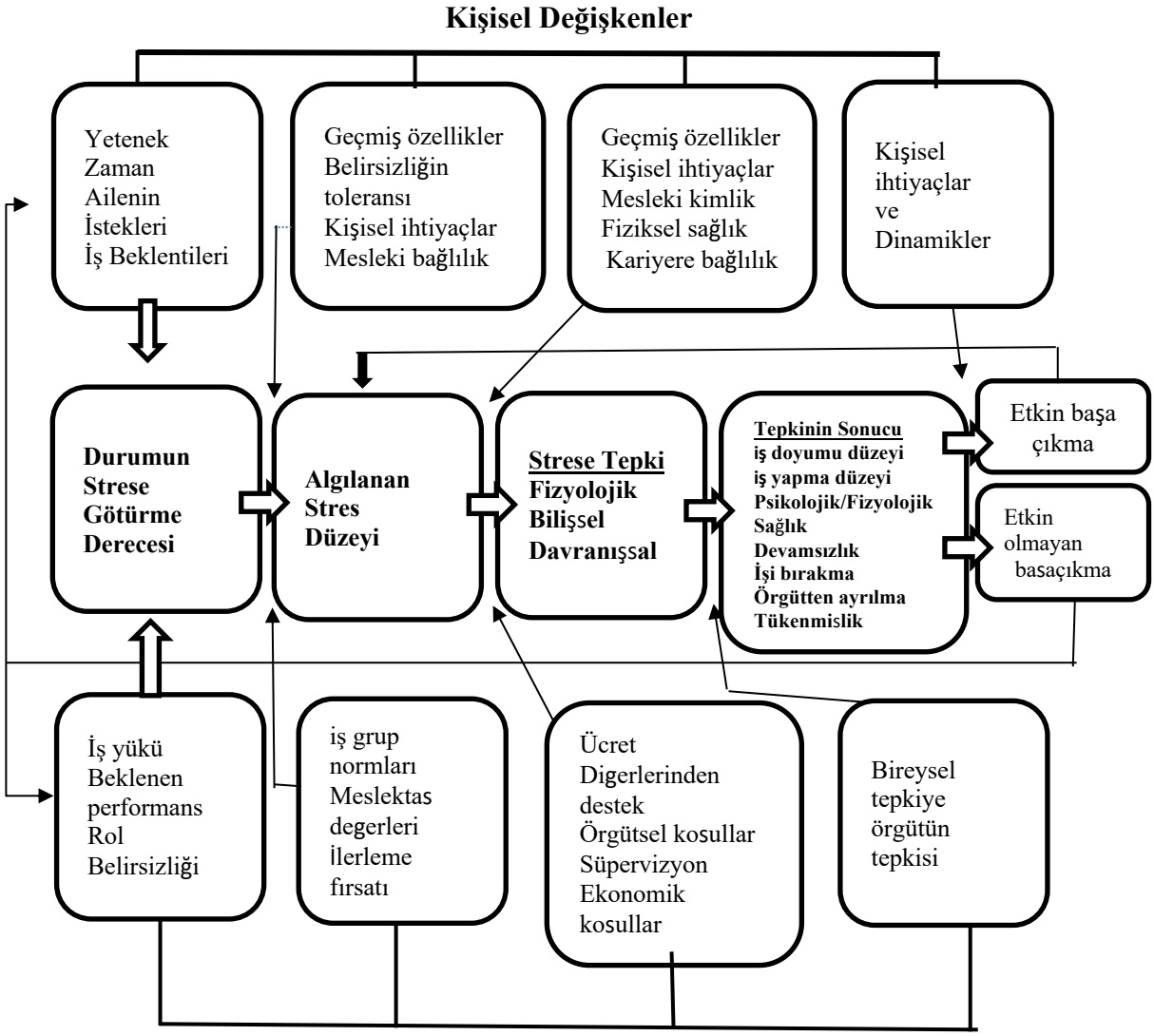
Şekil12: Cherniss Tükenmişlik Modeli: Tükenmişliğin Gelişim Süreci (Dalkılıç, 2014)

Yukarıdaki şekilde (Şekil12) görüldüğü gibi, bireyin talepleri kaynaklarından fazla olursa stres ortaya çıkmaktadır. Stres doğru yönetilirse sorun yoktur ancak stresin doğru yönetilememesi sonucunda birey yaşadığı kaygı ve başarısızlık hissiyle işle olan psikolojik bağını koparmaktadır.

2.3.2.4. Pearlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli

Pearlman ve Hartman modelinde, birey fizyolojik, duygusal ve bilissel-davranıssal stres belirtileri ile tükenmişlik yaşamaktadır (Altay, 2009).

Kişisel ve örgütsel değişkenler ile stres arasındaki ilişki son aşamada tükenmişliğe neden olmaktadır. Yetenek, zaman, aile istekleri ve iş beklentileri gibi kişisel değişkenler ve iş, beklenen performans ve rol belirsizliği gibi örgütsel nedenler stres yaşama derecesini ortaya koymaktadır. Bu stresi algılama şekli, yine kişisel değişkenler olan geçmiş özellikler, kişisel ihtiyaçlar, mesleki bağlılık ve örgütsel özellikler olan iş grup normları, meslektaş değerleri gibi faktörlere bağlı olarak değişmektedir. Stresi algılama şekli ardından ortaya çıkan fizyolojik, bilişsel ya da davranışsal tepkiyi etkileyen faktörler ise kişisel olarak geçmiş özellikler, mesleki kimlik, fiziksel sağlık, kariyere bağlılık ve örgütsel olarak ekonomik koşullar, örgütsel koşullar ve diğerlerinden destek gibi faktörlerdir. Strese tepki ile iş doyum düzeyinde düşüş, iş yapma düzeyinde düşüş, psikolojik/fizyolojik sağlıkta kötüleşme, devamsızlık, işi bırakma, örgütten ayrılma ve tükenmişlik gibi sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Kişisel ihtiyaçlar ve dinamikler ile bu sonuçlarla etkin başa çıkma mümkündür (Şekil13).



Şekil13: Pearlman ve Hartman Tükenmislik Modeli (Türe, 2008).

Pearlman ve Hartman modelinde tükenmişliğin aşağıda belirtilen dört aşaması bulunmaktadır (Dalkılıç, 2014):

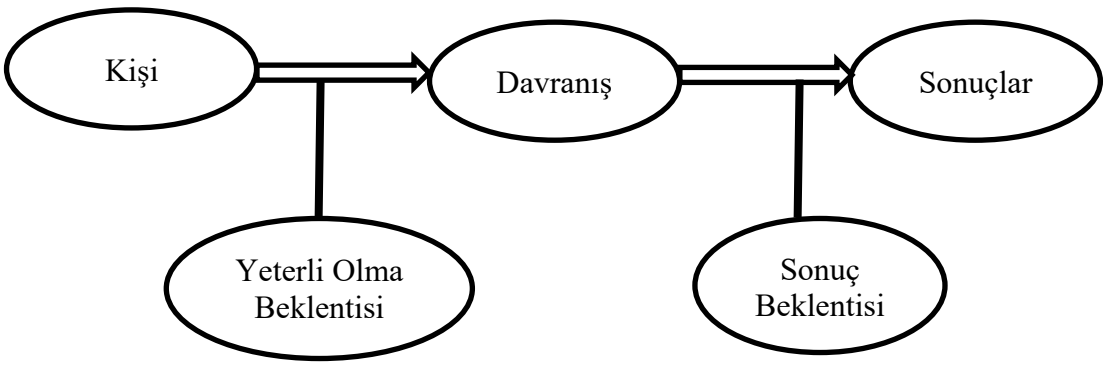
1. Durumun strese götürme derecesi: Hangi durumların strese yol açtığının görüldüğü aşamadır. Bireyin beceri ve yetenekleri örgütsel beklentiler karşısında yetersiz kalırsa veya yapılan işin bireyin beklentilerini, ihtiyaçlarını karşılayamaması durumunda stres ortaya çıkmaktadır.
2. Algılanan stres düzeyi: Kişinin kendisini stres altında hissetmesi sadece stres durumuna bağlı değil, örgüt değişkenlerine, bireysel özelliklere ve geçmiş

deneyimlere bağlıdır. Buna bağlı olarak stres düzeyi düşük ve yüksek olarak algılanır.

3. Strese verilen tepki: Bu aşamada stres altındaki birey fizyolojik, duyuşsal/bilişsel ve davranışsal tepkiler vermeye başlar. Bu tepkilerden hangisinin ne derecede ortaya çıkacağı bireysel ve örgütsel değişkenlere bağlıdır.
4. Strese verilen tepkinin sonucu: Strese verilen tepki sonucunda birey, psikolojik veya fizyolojik sağlık sorunları yaşayabilir, işi bırakmak isteyebilir, iş doyumu ve potansiyelinde düşüş olabilir ve kronik duygusal stresle "tükenmişlik" yaşayabilir (Dalkılıç, 2014).

2.3.2.5. Meier Tükenmişlik Modeli

Meier Tükenmişlik Modeli'nde, düşük ödül veya ceza beklentisinin yüksek olması, kontrol edilebilir yaşantı beklentisinin az olması, kişisel yeterlilik duygusunun az olması şeklinde belirtilen üç boyuttan oluşmaktadır (Altay, 2009). Bu üç boyut, tekrar eden iş deneyimleri sonucunda ortaya çıkmaktadır. İş gören geçmiş deneyimlerini düşünerek düşük ödül veya ceza beklentisine girdiğinde yoğun stres hissederek tükenmişliğe sürüklenmektedir. Kontrol edilebilir yaşantı beklentisinin az olması nedeniyle birey, cezadan kaçınması gerektiğinde çaresizlik hissetmekte; ödül ve cezanın dış faktörler aracılığıyla gerçekleştiğinden kişisel çabasının öneminin kalmadığını düşünmektedir. Kendisini içinde bulunduğu durumları kontrol etmekte yetersiz gören birey, tükenmişliği yaşamaktadır (Altay ve Akgül, 2010).



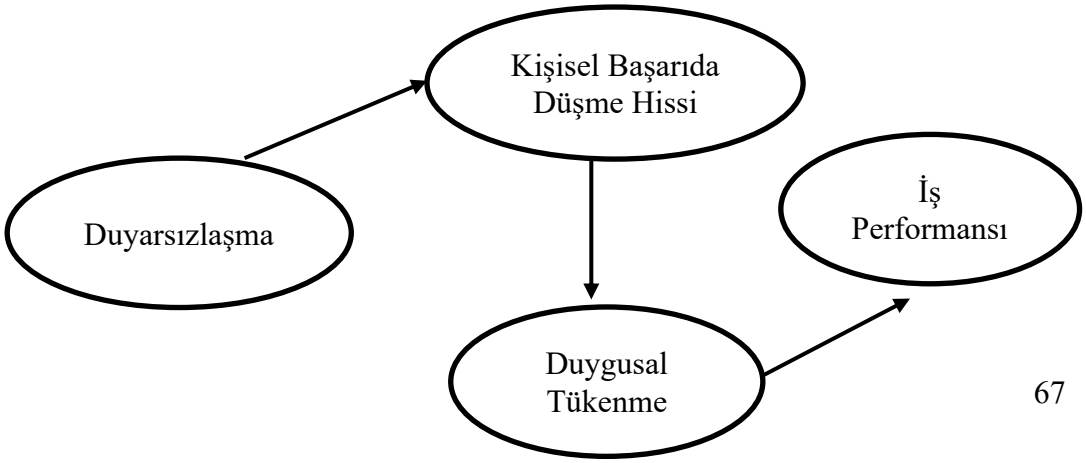
Şekil14: Meier Tükenmişlik Modeli (Türe, 2008).

Meier tükenmişlik modelinde tükenmişlik şu dört madde ile açıklanmaktadır (Türe, 2008):

- Birey işten amaçlarını karşılayabilmesini beklemektedir. Bu beklenti gerçekleşmediği takdirde işten memnuniyetsizlik duyulmaya başlanır ve tükenmişlik hissedilir.
- Arzu edilen sonuçlara ulaşmak için sergilenmesi gereken davranışlar vardır. Bu davranışlar sergilenirse birey, istediği sonuca ulaşır ve tükenmiş hissetmez.
- Arzu edilen sonuçlara ulaşmak için kişisel yeterlilik de önemlidir. Kişi kendisini sonuca ulaştıracak davranışı sergilemede yeterli görmüyorsa tükenmiş hissedecektir.
- Bilişsel etkenler olan öğrenme stili, kişisel inanış gibi etkenler bireyin iş çevresine tepki olarak hissettiklerini, düşündüklerini etkilemektedir. Bu nedenle bilgi işleme, davranış anlamlandırma tükenmişliği etkilemektedir.

2.3.2.6. Golembiewski Tükenmişlik Modeli

Golembiewski Tükenmişlik Modeli, tükenmeyi duyarsızlaşmayla başlayan bir süreç olarak ele almaktadır. Duyarsızlaşma ile kişi kendini iş alanında başarısız ve yetersiz hissetmeye başlar ve kişisel başarıda düşme hissi yaşar. Sonraki aşamada duygusal tükenme yaşanarak, tükenmişlik bir süreç olarak ilerler (Arı ve Bal, 2008). Süreç sonucunda iş performansı da etkilenmektedir (Şekil15).



Şekil15: Golembiewski Tükenmişlik Modeli (Rutherford, Shepherd ve Tashcian, 2015)

Bu modelde tükenmişlik iki şekilde ele alınmıştır; uzun zaman süren ve ne zaman biteceği kestirilemeyen, iş ortamından kaynaklı tükenmişlik ve birden ortaya çıkan ve çabuk ilerleyen, kişisel travmalara bağlı tükenmişlik (Türe, 2008).

2.3.2.7. Suran ve Sheridan Tükenmişlik Modeli

Suran ve Sheridan Tükenmişlik Modeli, Ericson'un kişilik gelişimi kuramını temel alan, tükenmişliğin erken ve orta yetişkinlik sürecindeki bazı gelişimsel aşamalardaki çatışmalardan dolayı ortaya çıktığını gözlem ve deneyimlerle açıklayan bir modeldir. Modelde belirtilen erken ve orta yetişkinlik süreci aşamaları şöyle açıklanmaktadır; ilk aşama, kimlik ve rol; ikinci aşama, yeterlilik-yetersizlik; üçüncü aşama, verimlilik, durgunluk ve dördüncü aşama ise yeniden oluşturma, hayal kırıklığıdır. Bu alanlarda yaşanan çatışma ve doyumsuzluk tükenmişliğe neden olmaktadır (Güven ve Sezici, 2016). Belirtilen aşamalar, tükenmişliği meydana getirmede etki eden yaşam şeklini açıklamaktadır. Suran ve Sheridan (1985)'a göre tükenmişlik, belirtilen aşamalarda yaşanması muhtemel çatışmaların doyumsuz kalması halinde oluşmaktadır.

2.3.2.8. Pines Tükenmişlik Modeli

Pines ve Aronson tükenmişliği 'bir şevk, enerji, idealizm, perspektif ve amaç kaybı ve sürekli strese, umutsuzluğa, çaresizliğe, kapana kısılmışlık duygularına neden olan fiziksel, duygusal ve zihinsel bir durum' olarak tanımlamaktadır (Tümkaya, Çam ve Çavuşoğlu, 2009).

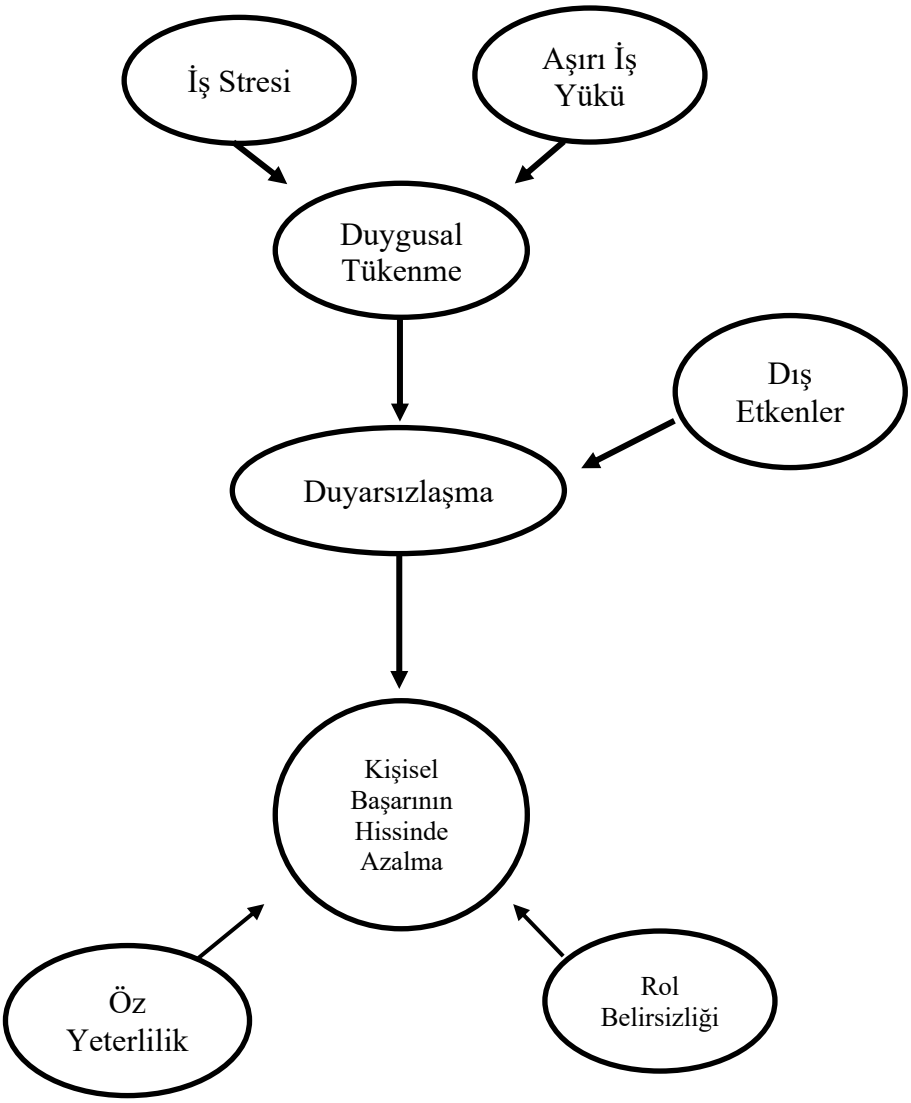
Pines modeline göre tükenmişlik fiziksel, duygusal ve zihinsel olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır. Fiziksel bitkinlik, enerji azalması, kronik yorgunluk ve güçsüzlük ile kendini göstermekte; Duygusal bitkinlik, çaresizlik, umutsuzluk, hayal kırıklığı, aldanmış hissetme gibi belirtiler vermekte; zihinsel bitkinlik ise yapılan işe, çevredeki insanlara, yaşama ve bireyin kendisine de olumsuz tavırlar sergilemesiyle

ortaya çıkmaktadır. Pines, tükenmişliğin nedeninin iş ortamlarının çalışanları devamlı duygusal baskı altında tutması olarak belirtmektedir (Dalkılıç, 2014). Çalışan bireyin motivasyonu yüksekse, kendisini sürekli duygusal baskı alında hissetmekte ve bunun sonucunda tükenmişlik yaşamaktadır. İş ortamında stresin yüksek olması ve iş çevresinden destek görülememesi veya düşük görülmesi, ödül-motivasyon sistemleri bireyin tükenmiş hissetmesine neden olmaktadır (Türe, 2008).

2.3.2.9. Maslach Modeli

Christina Maslach, tükenmişlik araştırmalarının öncüsü olarak kabul edilmektedir. Modelinde tükenmişlik, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissinde düşme olmak üzere üç boyuttan oluşur (Rutherford vd., 2011; Tümkaya, Çam ve Çavuşoğlu, 2009).

Maslach tükenmişlik modeli, tükenmişliği bir süreç olarak ele almaktadır. Bu süreçte yaşanan alt boyutlar birbiriyle ilişkili ancak birbirinden farklı olarak gelişmektedir (Ceyhan ve Siliğ, 2005). Bu kapsamda tükenmişlik hissetmeye başlayan birey önce duygusal tükenme hissetmeye başlar. Bu his stres kaynaklarıyla baş edemediğinde ortaya çıkmaktadır (Arı ve Bal, 2008). Sürekli devam eden iş taleplerine cevap veremeyen birey, duygusal kaynaklarını tüketerek stresle baş edemez hale gelmektedir (Ardıç ve Polatçı, 2009). Duygusal tükenmeyle başa çıkmak içinse duyarsızlaşma boyutuna geçerek çevresiyle arasına mesafe koyarak, ilgisiz bir tutum takınır. Birey, duyarsızlaşma aşamasında çevresi veya işverenin beklentileriyle içinde bulunduğu durumun uyumsuz olduğunu hisseder ve kendini yetersiz görmeye başlayarak tükenmişliğin kişisel başarıda düşme hissi boyutuna geçer (Arı ve Bal, 2008).



Şekil16: Maslach Tükenmişlik Modeli (Güven ve Sezici, 2016).

Tükenmişlik kavramına dair ortaya konulmuş modeller karşılaştırıldığında, tükenmişliği ortaya çıkaran nedenler ve olası sonuçlar belirtilmektedir. Tükenmişliği ortaya çıkaran nedenler stres, baskı ve yorgunluk gibi durumlardır ve olası sonuçlar fiziksel ve duygusal yıpranma, sağlık sorunları dışında, örgüte yönelik tavırların ve işe yönelik tavırların negatif anlamda değişmesi şeklinde ifade edilebilmektedir (Tablo13).

Tablo13: Tükenmişlik Modellerinin Karşılaştırılması

Modelin Adı	**Modele Göre Tükenmişliği Ortaya Çıkaran Nedenler**	**Olası Sonuçlar**
Freudenberger Modeli (1974)	İşgörenleri başarıya ve eyleme sevk eden içsel kaynaklarındaki bitkinlik, isteksizlik hissinin varlığı.	Fizyolojik bitkinlik-yorgunluk-ağrı hissi, sindirim sistemi rahatsızlıkları, nefes almada yaşanan güçlükler, duygusal dengesizlik, engellenme duygusuna kapılma, kronikleşmiş tabloda ise güvensizlik, paranoya ve değişime tahammül edememe vb.
Edelwich ve Brodsky Modeli (1980)	Örgütsel koşullar, müşteri yoğunluğu, düşük ücret, bürokratik ve politik baskılar, uzun çalışma saatleri veya yüksek idealler ile ulaşılabilen nokta arasındaki farklılıktan kaynaklanan enerji kaybı ve amacın yitirilmesiyle birlikte kendini göstermekte, ilerleyen süreçte bireyde hayal kırıklığı yaratmaktadır.	Modele göre tükenmişliğin gelişim süreci birbirini izleyen "idealistik coşku, durgunluk, engelleme ve duyarsızlaşma" aşamalarından oluşmaktadır.
Cherniss Modeli (1980)	Müşterilerle yoğun ve yakın temas, tanımsız hedefler, örgütsel desteğin zayıf oluşu ve yönetim ile ilgili sorunlar, rol belirsizliği, işgörenlerin kişilik özellikleri ve yaşam kalitesi özetle; örgütsel ve bireysel özelliklerin sunduğu tablo, örgütsel ve bireysel beklentileri karşılayamamasına bağlı olarak yaşanan stresle birlikte ortaya çıkmaktadır.	İlk olarak stresi oluşturan kaynak birey tarafından ortadan kaldırılmaya çalışılır. Şayet başarısız olunursa kişisel stresle başa çıkma teknikleri denenerek rahatlama yoluna gidilecektir. Fakat bu tekniklerde bir sonuç vermezse birey iş ile arasında oluşan psikolojik bağı keserek olumsuz tutum ve davranışların ortaya çıkması söz konusu olacaktır.
Pearlman ve Hartman Modeli	Stres iki ana kaynağa bağlı olarak ortaya çıkmaktadır.	Bu aşamada bireyin işine karşı duyarsızlaşması,

(1982)	İlk kaynak bireyin yeteneklerinin, beklentiler karşısında yetersiz kalmasıdır. İkincisi ise; yapılan işin, bireyin beklentilerini ve ihtiyaçlarını karşılayamamasıdır. Bir başka ifadeyle, bu boyutta stresin derecesini; bireysel ve örgütsel değişkenler arasındaki uyumsuzluğun derecesi belirlemektedir.	işten çıkartılması ya da işten ayrılması, sağlık sorunları yaşaması durumları görülmektedir.
Meier Modeli (1983)	Tükenmişlik, iş deneyimlerinin tekrarı ile sonuçlanan bir durum (iyimser beklentilerin düşük, karamsar beklentilerin ise yüksek) olarak ele alınmaktadır.	Korku ya da anksiyete gibi olumsuz duygu durumları ortaya çıkmaktadır.
Golembiewski Modeli (1983)	İş yerinde sürekli devam eden stres ya da baskı sonucu ortaya çıkmaktadır.	Kronik, fiziksel, duygusal ve zihinsel yıpranma görülmektedir.
Suran ve Sheridan Modeli (1985)	Erken ve orta yetişkinlik süresince gelişimsel açıdan benzer özellikler gösteren fenomenlerde (kimlik, rol karmaşası, yeterlilik, yetersizlik vb.) yaşanan çatışmaların ya da doyumsuzluk durumunun varlığına bağlı olarak ortaya çıkmaktadır.	Birey, hayata ve işine karşı tamamen olumsuz duygular beslemekte, mesleği ile ilgili stres baskılarına hoşgörü ile yaklaşamamakta ve iş doyumsuzluğu, işten ayrılma eğiliminde artış, kararlara katılımda azalma, olumsuz duygu durumlarında artış ve verimlilikte düşme eğilimleri görülebilmektedir.
Pines Modeli (1988)	İş ortamındaki başarısızlıklar çerçevesinde bireyi devamlı bir baskı altında tutan çalışma koşullarıdır. Bu durumun belirleyicisi ise bireyin motivasyon düzeyinin yüksek (tükenmişlik yüksek) ya da düşük (tükenmişlik düzeyi düşük)	Kronik yorgunluk, enerji azalması, bezginlik ve çaresizlik, umutsuzluk, hayal kırıklığı, işe yaramama, değersizlik, suçluluk duyguları ve kendine karşı olumsuz tutumlar içinde olma vb.

	olmasına bağlı olarak gelişme göstermektedir.	
Maslach Modeli (1981)	Yorgunluk ve duygusal yönden kendilerini aşırı yıpranmış hissetme ile kendini göstermektedir.	Fiziksel yorgunluk ve bitkinlik hissi, iş ve hizmet verilenlerden soğuma, kendi kendinden şüphelenmeye varan ruhsal yorgunluk.

Kaynak: Güven ve Sezici, 2016.

2.3.3. Tükenmişliği Etkileyen Faktörler

Tükenmişlik bireyin hem kendi içinde oluşturduğu faktörler hem de dışardan aldığı etkilerle oluşturduğu faktörler nihayetinde ortaya çıkan bir durumdur. Tükenmişliği iyi analiz edebilmek için bu faktörlerin detaylıca ele alınması önem arz etmektedir. Tükenmişliği etkileyen bireysel ve örgütsel-çevresel faktörler bu kapsamda ele alınmıştır.

2.3.3.1. Bireysel Faktörler

Tükenmişliği etkileyen bireysel faktörler, Altay ve Akgül (2010) tarafından kişilik özellikleri, kişinin beklenti düzeyi, dış kontrol odaklı olma, kendine yeterlilikten yoksun olma ve demografik özellikler olarak belirtilmektedir.

Tükenmişliği etkileyen bireysel ve sosyal özellikler, cinsiyet, yaş, eğitim, medeni durum, çalışma süresi, sosyal destek, kişilik ve beklentilerdir:

- Cinsiyet farklılığıyla ele alındığında, kadınlar erkeklere oranla daha fazla duygusal tükenme yaşarken erkekler daha fazla duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşme hissi yaşamaktadır.
- Eğitim seviyesine bakıldığında eğitim seviyesi arttıkça alınan sorumlulukların artması ve beklentilerin yükselmesi sebebiyle daha fazla tükenmişlik hissine maruz kalınmaktadır (Arı ve Bal, 2008).
- Yaş ve edinilen deneyim açısından incelendiğinde, genç ve tecrübesiz çalışanlarda tükenmişlik daha fazla görülmektedir. Bunun sebebi büyük heyecan ve istekle çalışmaya başlayan bireyler çok fazla efor sarf ederek daha

çabuk yorulmaktadır. İşe yoğun enerji harcayan birey, bu enerji ve yorgunluğun karşılığını hemen alacağını düşünerek hayal kırıklığına uğramakta ve tükenmişliği yaşamaktadır. Bir diğer sebep ise işin ve örgütün sistemine adapte olamama, örgüt bağlılığını edinememedir (Ardıç ve Polatçı, 2009).

- Kişilik özellikleri ele alındığında istenilen sonuca ulaşmada kendine inancı olmayan bireyler tükenmişliği daha fazla yaşamaktadır. Ayrıca olaylar karşısında pasif kalan, olayları kontrol edemeyeceğine inanan bireyler, olaylar üzerinde sorumluluk alan, etkili olan bireylere nazaran daha fazla tükenmişlik yaşamaktadır (Altay, 2009).
- Kişilik yapısı bakımından incelendiğinde idealist, mükemmeliyetçi, amaç odaklı, mücadeleci, rekabetçi, kaybetmeyi sevmeyen, eleştiren, aceleci, fevri, sorumluluk sahibi, işleri zamanında tamamlama gayretinde olan, kişisel çıkarlarını her şeyden üstün tutan, hayatlarını şans-kader gibi dışsal faktörlerin yönettiğine inananlar, zor beklentileri olan, öz yeterliliğe sahip olamayan ve empati kuramayan bireylerin tükenmişliği yaşama riski daha fazladır (Ardıç ve Polatçı, 2009). Maslach, Schaufeli ve Leiter (2001), özsaygısı düşük bireylerin tükenmişliğin üç boyutunu da daha fazla hissettiklerini belirtmektedirler. Nevrotik bireyler duygusal olarak daha kırılgan olmaları, sürekli kaygı bozukluğu hissetmeleri, depresyona yatkın olmaları sebebiyle tükenmişliğe daha kolay yakalanabilmektedirler (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001).

2.3.3.2. Örgütsel ve Çevresel Faktörler

Tükenmişlik kavramı ilk çalışıldığı yıllarda bireysel faktörlerle ilgili bir durum olarak görülmüş ancak sonraki yıllarda yalnızca bireysel sorunlarla ilgili değil örgütsel ve çevresel faktörlerin de etkili olduğu görülmüştür (Ardıç ve Polatçı, 2009). Ekonomik ve psikolojik olarak çok fazla talepkâr olan işletmeler, çalışanların duygusal ve fiziksel olarak bitkin düşmesine neden olmaktadır. Çalışanları birer makine olarak gören işletmeler nedeniyle çalışanlar, güvenli, adil, sağlıklı örgüt idealinden uzaklaşarak, iş coşkularını ve enerjilerini kaybetmektedir. Bir süre sonra

işe bağlılık düşmekte, çalışanlar insanlarla aralarına mesafe koyarak kendi köşelerine çekilmekte ve tükenmiş hissetmeye başlamaktadırlar. Tükenmişliğin başlangıcı sanılanın aksine bireysel nedenlerle değil, ekonomik, politik ve kültürel yapıların etkilediği işletmelerin oluşturduğu örgüt iklimleriyle daha kolay gelişmektedir (Dalkılıç, 2014).

Maslach, Schaufeli ve Leiter (2001), çalışma alanları olarak belirledikleri iş yükü, kontrol, ödüller, aidiyet, adalet ve değerler kavramlarıyla kişinin bireysel olarak uyum durumunun tükenmişliği ortaya çıkardığını belirtmektedirler. Bu alanlardan biriyle veya birkaçıyla uyum sağlayamayan birey tükenmişlik hissetmeye başlayacaktır (Leiter ve Maslach, 2009). Bu alanlar kendi içinde birbiriyle çok ilgili olsa da tek tek incelendiğinde bireye işiyle alakalı çok farklı bakış açıları sunmaktadır. İş yükü, genelde bireye taşıyabileceğinden fazla iş yükü verilmesiyle kişinin kapasitesi arasında uyum sağlanamadığında tükenmişliği ortaya çıkarmaktadır. Çok fazla talebin olması bireyin enerjisini tüketerek, yerine konulması imkânsız olan kaynağı bitirmek şeklinde betimlenmiştir. Ayrıca bireyin yetenekleriyle uyumsuz bir işte olması, ona verilen her işle uyumsuz hissetmesine, her işi olduğundan zor algılamasına neden olacaktır. İş yükü alanıyla ilgili olan tükenme, tükenmişliğin duygusal tükenmeyle boyutunda gerçekleşmektedir. Kontrol alanı bireyin yaptığı iş üzerinde sorumluluğu olmaması, karar alamamasıdır. Üçüncü uyumsuzluk alanı ödüllerdir. Bu alanda kişi yaptığı işe veya gösterdiği çabaya karşılık ya hiç ödül almaz ya da aldığı ödül düşük kalır. Ödüller yalnızca maddi şekilde değerlendirilmez, başkaları tarafından takdir edilmek, değerli olduğunu hissettirmek de sosyal ödüllerdir. Dördündü alan olan aidiyet, kişilerin iş yerindeki çevreleriyle pozitif ilişki kuramamaları, onların örgüte aidiyet duygularını zedeleyen ve uyumsuz hissetmelerine neden olan bir durum olarak açıklanmaktadır. Adalette uyumsuzluk, iş yerinde adil davranılmadığında kişinin kendisini değersiz hissetmesi, iş yükü veya ücrette adil olunmaması, kişiyi öncelikle duygusal olarak tüketen bir durum olarak yaşanır sonrasında sinizm olarak kendini gösterir. Değerler alanındaki uyumsuzluk, yapılan işle kişinin kendi değer yargılarının örtüşmeme durumudur. Satış görevlilerin bir ürünü satmak için yalan söylemesi veya mübalağa etmesi, bazı bireylerin bu durumu etik bulmaması gibi… (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001).

2.3.4. Tükenmişliğin Sonuçları

Çalışma ortamında yaşanan stres ve stres kaynaklarıyla baş edememe sonucu ortaya çıkan tükenmişlik sonucunda bireyi etkileyen kişisel sonuçlar ve örgütü etkileyen sonuçlar ortaya çıkmaktadır.

Maslach, Schaufeli ve Leiter (2001) tükenmişliğin sonuçlarını iş performansına yönelik sonuçlar ve bireyin sağlığına yönelik sonuçlar olmak üzere ikiye ayırmışlardır. Tükenmişliğin iş ortamıyla ilgili direk etkileri; işten kendini geri çekme, işe gelmeme, işten ayrılma niyeti ve işten ayrılma olarak belirtilmektedir. İşte kalan bireylerde ise düşük verimli çalışma ve etkisiz çalışma durumları görülmektedir. Sonuç olarak, tükenmişlik iş memnuniyetinin düşmesi ve iş veya örgüt bağlılığının düşmesiyle de ilgili hale gelmektedir. Ayrıca tükenmişlikle mücadele eden bireyler iş arkadaşlarıyla çatışma içine girebilir ve tükenmişliğin etkileri ev hayatına da yayılabilir. Sağlık tarafından incelendiğinde, tükenmişliğin kendisinin psikolojik bir rahatsızlık olduğunu savunan bir taraf ve tükenmişliğin depresyon, anksiyete, öz saygıda düşüş gibi bazı psikolojik rahatsızlıklara yol açtığını öne süren bir taraf bulunmaktadır. Diğer taraftan akıl sağlığı yerinde ve psikolojik sorunları olmayan bireyler, stresle daha iyi başa çıktığından tükenmişlikle karşı karşıya kalma durumu daha düşük bir ihtimaldir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001).

Tükenmişlik yaşayan bireylerin kendilerini devamlı yorgun ve gergin hissetmeleri sonucunda grip ve soğuk algınlığı veya baş ağrısı şikayetleri daha fazla olmaktadır. Ayrıca, yaşanan stresle birlikte uyku kalitesinin ve düzeninin bozulması, enerjinin düşmesine kişinin kendini halsiz hissetmesine neden olmaktadır. Tükenmenin stresle olan ilişkisi düşünüldüğünde, yaşanabilecek diğer sağlık sorunları ise, dolaşım sistemi ve kalp damar hastalıkları, solunum sistemi hastalıkları, sindirim sistemi hastalıkları, üreme sistemi hastalıkları, iç salgı bezi hastalıkları, deri hastalıkları, hareket sistemi hastalıkları ve migrendir (Ardıç ve Polatçı, 2009).

Tükenmişliğin en belirgin kişisel etkisi aile yaşamı ve sosyal yaşamdaki ilişkilerdeki negatif etkidir ayrıca kişinin üretkenliği, verimliliği düşmektedir (Ceyhan ve Siliğ, 2005).

Tükenmişliğin bireysel görülen sonuçlarına bakıldığında;

- Müşteri veya çalışma arkadaşlarına karşı negatif tavırlar,
- İnsan ilişkilerini bozulması, sosyal ortamlara girememe veya kendini rahat hissedememe,
- İşe ilginin ve yaratıcılığın düşmesi, işe devamsızlık veya motivasyon kaybı, doyumsuzluk, iş bırakma veya değiştirme gibi durumlar görülmektedir (Arı ve Bal, 2008).

Tükenmişlik özellikle hizmet sektöründe etkileri daha yoğun hissedilen bir durumdur. Tükenmiş birey, hizmet verdiği müşteriye karşı ilgisiz bir tavır takınmaktadır. Tükenme sonucu birey, insanlarla arasındaki duygusal mesafeyi açarak onlara nesne gibi soğuk ve ilgisiz davranmaktadır. Bu tavır, örgütün müşteri kaybetmesine ve zarara uğramasına neden olmaktadır. Devamlı işinden şikâyet eden, memnuniyetsiz, negatif tavır takınan tükenmiş birey, örgütteki diğer çalışanları da olumsuz etkileyerek onların örgüt bağlılığını ve motivasyonlarını da düşürmektedir (Ardıç ve Polatçı, 2009).

2.3.5. Tükenmişlikle Mücadele Yöntemleri

Tükenmişlikle mücadele yöntemlerinden bahsedildiğinde genelde işten ayrılma, kişilik özelliklere yönelme, bireysel mücadele yöntemleri arama gibi bireylere yönelik çözümler konuşulmaktadır. Ancak içinde bulunulan koşullar veya örgütsel faktörler bireysel faktörlere göre daha fazla tükenmişliği etkilemektedir. Yönetimsel ve eğitimsel yaklaşımla bakıldığında bireyin işle bütünleşmesini sağlamak gerekmektedir. Bu noktada örgütsel hedeflerle uyumlu şekilde örgütteki iş yaşamı kaliteli hale getirilmelidir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001).

Dalkılıç (2014), tükenmişlikle mücadele tekniklerini bireysel ve örgütsel olmak üzere ikiye ayırmıştır, bireysel teknikler şöyle sıralanmaktadır:

- Bireyin kendisini tanıması,
- Kariyerinde veya özel yaşamında gerçekçi hedefler belirlenmesi,
- Çalışma stilinin veya düzeninin değiştirilmesi,
- Psikolojik olarak kendini geri çekme,

- Çalışmaya kısa süreli ara verme,
- Bireyin kendisiyle dialog kurması, içsel konuşması,
- İyimser bakış açısı edinme,
- Problemlerini içselleştirmemek,
- Zamanın verimli kullanımı, iyi planlanması,
- Stresin doğru yönetilmesi,
- Nefes egzersizi ve kontrolü,
- Rahatlama ve dinlenebilme,
- Sağlıklı beslenme, spor ve uyku düzenine sahip olunması,
- Espri anlayışına sahip olmak, gülmek,
- İş değişikliği.

Örgütsel teknikler şöyle sıralanmaktadır:

- Doğru personel seçimi,
- Örgüt tipine uygun yönetim şekli uygulama,
- Personel güçlendirme,
- Personelin yönetime ve karar süreçlerine dahil edilmesi,
- Personel için iş zenginleştirme uygulamalarının yapılması,
- Personelin kariyer hedeflerine yönelik danışmanlık hizmeti verilmesi,
- Örgüt fiziki ve çevre koşullarının iyileştirilmesi,
- Çatışmaların doğru yönetilmesi,
- Personele sosyal destek programları çerçevesinde yardımcı olmak,
- Performans değerlendirme uygulamaları,
- Eğitim, seminer, konferans programlarının sağlanması.

Ayrıca Chatani vd. (2017)'e göre çocuk sahibi olmak ilk yıllarda yorucu olsa da sonraki dönemde stres azaltıcı, tükenmişlik düzeyini düşürücü etkiye sahiptir. Bu etki yalnızca kadınlara yönelik değil, erkeklerde de aynı şekilde tezahür etmektedir.

2.4. MOTİVASYON

2.4.1. Motivasyon Kavramı

Motivasyon kavramı, İngilizce 'motive' kökünden türeyen, aslen Latince hareket etme anlamına gelen 'mot' kökünden gelmektedir (Zeynel ve Çarıkçı, 2015; Demir, 2020). Robbins ve Judge (2017) motivasyonu "bir hedefe ulaşma doğrultusunda gayrete ilişkin yoğunluk, istikamet ve kararlılık" olarak tanımlamaktadır. Koçel (2018) motivasyonu "kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmaları" şeklinde tanımlamıştır. Motivasyon, insan davranışlarında gözlenebilen ve tamamen kişisel olan bir olaydır. Bu yüzden kişinin özellikleri, bekleyişleri ile yapılan iş arasında yakın ilişki vardır. Kişi, uygun ortamda, kendisi için anlamlı ve değerli iş yaptığına inanırsa o iş için motive olacaktır (Koçel, 2018). Motivasyon, bireyin davranışlarını direkt etkileyen biyolojik, psikolojik, sosyal ve bilişsel faktörlerle ilgili olan, istek ve ihtiyaçları gidermek için harekete geçecek düzeyde isteklenme ve bu sürecin tamamıdır (Köse, 2019).

Motivasyon kavramına dair ayırt edici özellikleri şöyle belirtmek mümkündür (Genç, 2004 Akt: Altok, 2009):

- "Motivasyon kişisel bir olgudur bu nedenle, her insan farklıdır ve tüm motivasyon teorilerinin temelinde bu farklılıkları vurgulamak vardır.
- Motivasyon genel olarak bir niyet olarak görülebilir. Motivasyon çalışanların kontrolü altında olduğu varsayılır ve davranışlar çabanın genişletilmesi gibi motivasyon tarafından belirlenir.
- Motivasyon çok yönlüdür. Burada neyin insanları aktif hale getireceği ve insanların zamanla değişen motivasyon faktörlerinin neler olduğunun bilinmesi gerekir.
- Motivasyon bir davranış ve bir performans değildir. Motivasyon kişiyi içten ve dıştan etkileyen güçlerle ilgilidir."

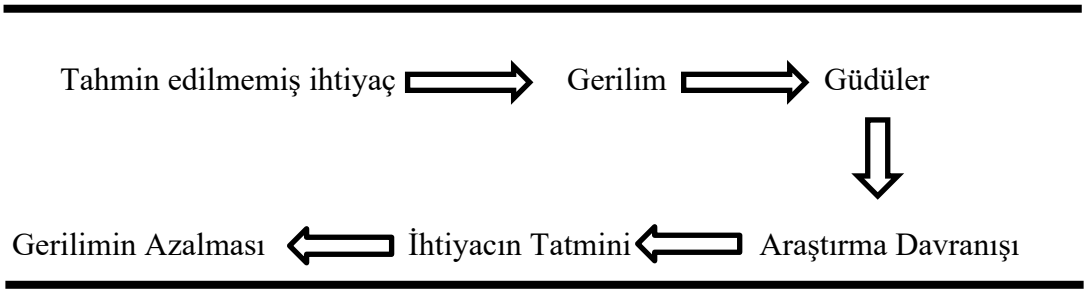
Motivasyon kavramını oluşturan üç faktör şöyle belirtilmektedir (Keser, 2006):

- "Bireyin özyapısında gizli bulunan ve onun çeşitli şekillerde davranmasını sağlayan güçler ve bu güçleri harekete geçiren çevresel faktörler aracılığıyla davranışın tetiklenmesi;
- Belli bir hedefe ulaşmak amacıyla davranışın değerlendirilmesi;
- Birey tarafından algılanan amaç doğrultusunda davranışın sürdürülmesi."

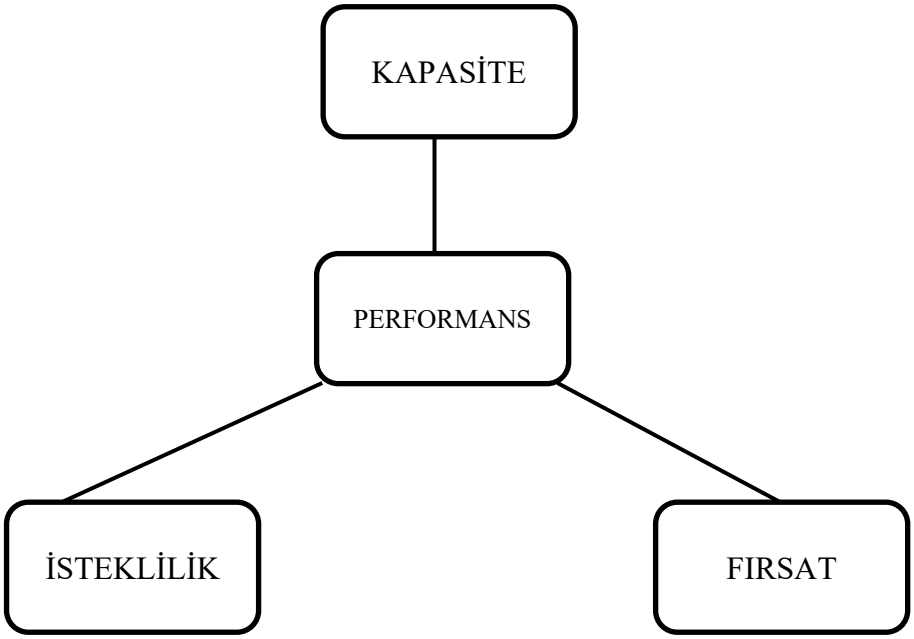
Motivasyon oluşumundaki sürecin aşamalarını Önen ve Tüzün (2005) şöyle belirtmektedir:

- "Bireyi belirli bir hedefe doğru iten iç ya da dış uyarıcının oluşturduğu itme gücü (dürtü),
- Dürtünün yönlendirdiği hedefe varmak için yapılan davranış,
- Hedefe ulaşarak doyum sağlama,
- Salgılanan doyumun verdiği pozitif geribildirim,
- Pozitif bulguların tekrar yaşanma isteği nedeniyle oluşan içsel tepki (motivasyon)."

Keser (2006) ise motivasyon sürecinin tahmin edilmemiş ihtiyaç ile doğduğunu belirtmiştir (Şekil17). Tahmin edilmemiş ihtiyacın yarattığı gerilim güdülenmeye neden olmaktadır. İhtiyacın tatmin edilmesiyle gerilim azalmaktadır.



Şekil17: Temel Motivasyon Süreci (Keser, 2006).



Şekil18: Motivasyon Süreci (Thorndike, 1932 Akt: Erkol, 2015).

Thorndike motivasyonun kişinin sahip olduğu kapasitenin performansı etkilemesi sonucu oluşan isteklilik ve karşılaşılan fırsat olarak açıklamıştır (Thorndike, 1932 Akt. Erkol, 2015, Şekil18).

Motivasyon içsel veya dışsal faktörler aracılığıyla sağlanabilmektedir. İçsel motivasyon, bireyin kendi nitelikleri ve bireysel özellikleri ile ilgiliyken dışsal motivasyon, çevresel etkilerle sağlanmaktadır (Erkol, 2015). İç ve dış motivasyon haricinde tanımlanmış ve içe yansıtılmış motivasyon şekilleri de bulunmaktadır. Tanımlanmış motivasyon, bireyin sahip olduğu inanç ve değerler ile sağlanmaktadır. İçe yansıtılmış motivasyon ise, bireyin öz değeri veya suçluluk ya da kızgınlık duygularına karşı duruşu ile sağlanmaktadır (Moon, Hur ve Hyun, 2019).

İç motivasyon, bir aktivitenin kendisinin değer ve hazzı ile ilgiliyken, dış motivasyon, bir eylemin sonucunda bireyin ne derece etkili olduğuna vurgu yapmaktadır (Ingram, Lee ve Skinner, 1989). Çalışanların dışsal motivasyonu örgütsel açısından önem arz etmektedir. İçsel motivasyon, iş görenin kendi yeteneklerini dışsal kontrol olmadan ortaya koymasıdır. İşin ilgi çekici ve zor olması,

işte bağımsız olunması, işin çalışan açısından önem arz etmesi, sorumluluk, yaratıcılık ve kişinin performansına yönelik tatmin edici geri bildirim alınması gibi araçlar içsel motivasyonu etkilemektedir (Dündar, Özutku ve Taşpınar, 2007). Çalışan bireyin iç motivasyonu yüksekse, yaptığı işten zevk alır ve eğlenceli, ilginç veya kendi içlerinde ödüllendirici buldukları işleri yaparlar yani iş yönelimlidirler (Çivilidağ ve Şekercioğlu, 2017). Dışsal motivasyon ise dış faktörlerin etkisiyle gerçekleşmektedir. Dış faktörler sosyal ve örgütsel araçlar olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Sosyal araçlar, arkadaşlık, iş çevresinin desteği, yardımseverlik gibi faktörlerle sağlanırken örgütsel araçlar, örgüt tarafından sağlanan desteklerdir. Bu destekler, ücret artışı, yükselme, ücret eşitliği, promosyonlar, iş güvencesi gibi faktörlerdir (Dündar, Özutku ve Taşpınar, 2007). Dış motivasyonu yüksek olan çalışanlar, işin kendisinden çok neden yapıldığı üzerinde durmaktadırlar ve onaylanmak, ödül almak, suçluluktan kaçınmak için iş yaparlar (Çivilidağ ve Şekercioğlu, 2017). İçsel motivasyon gençlerde yaşlılara oranla daha yüksek olmakta ve yaşı yüksek çalışanlarda içsel motivasyon sağlamak için daha fazla teşvik verilmesi gerekmektedir. Bu nedenle iş verenler de işe alımlarda içsel motivasyonu yüksek genç çalışanları tercih etmektedirler (Hsu, 2013).

İşletmeler arasında rekabetin işgücü ve teknoloji alanlarında daha yoğun olacağı düşünüldüğünde, motive olmuş işgücü işletmeler açısından stratejik bir yatırım olarak düşünülmektedir (Ghazi ve Jalali, 2017). İşinde motive olmuş çalışan, şirket karlılığına ciddi katkılar sağlayabilmektedir (Huggins, White ve Stahl, 2016). İş motivasyonu düşük olan çalışan yeteneğinin tümünü kullanmayacaktır ve işletme için daha az sorumluluk alacaktır; iş motivasyonu yüksek olan çalışan ise, yeteneğinin tümünü kullanmak isteyecek ve işletme için daima sorumluluk alacaktır (Putra, 2019). Motive olmuş çalışanın motive olmayan çalışana göre farklılıklarına bakıldığında şu maddeler öne çıkmaktadır (Önen ve Tüzün, 2005):

- "Motive olmuş bir insan:
    - Performansı iyidir ve sonuç odaklıdır.
    - Sürekli çalışır, hırslıdır ve başarıya kilitlenmiştir.
    - Problemlerle başa çıkabilir ve ortak çözümlere gidebilir.

    - Sorumluluk almaktan kaçmaz; aksine sorumluluk üstlenmekten mutlu olur.
    - Değişimden hoşlanır ve her türlü değişim uygulamalarına destek verir.
- Motive olmamış insan:
    - Performansı düşüktür ve inişli-çıkışlı sonuçlar alır.
    - İşi takip ederken tutarlı değildir.
    - Problemleri gözünde büyütür.
    - Bir şeyi savunmaktan kaçınır.
    - Sorumluluktan mümkün olduğu kadar kaçmaya çalışır.
    - Değişim onu ürkütür ve değişime engel olmaya çalışır."

Motive olmuş çalışan özelliklerini inceledikten sonra motivasyonun işletmeler ve iş görenler için yararlarını aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Erkol, 2015):

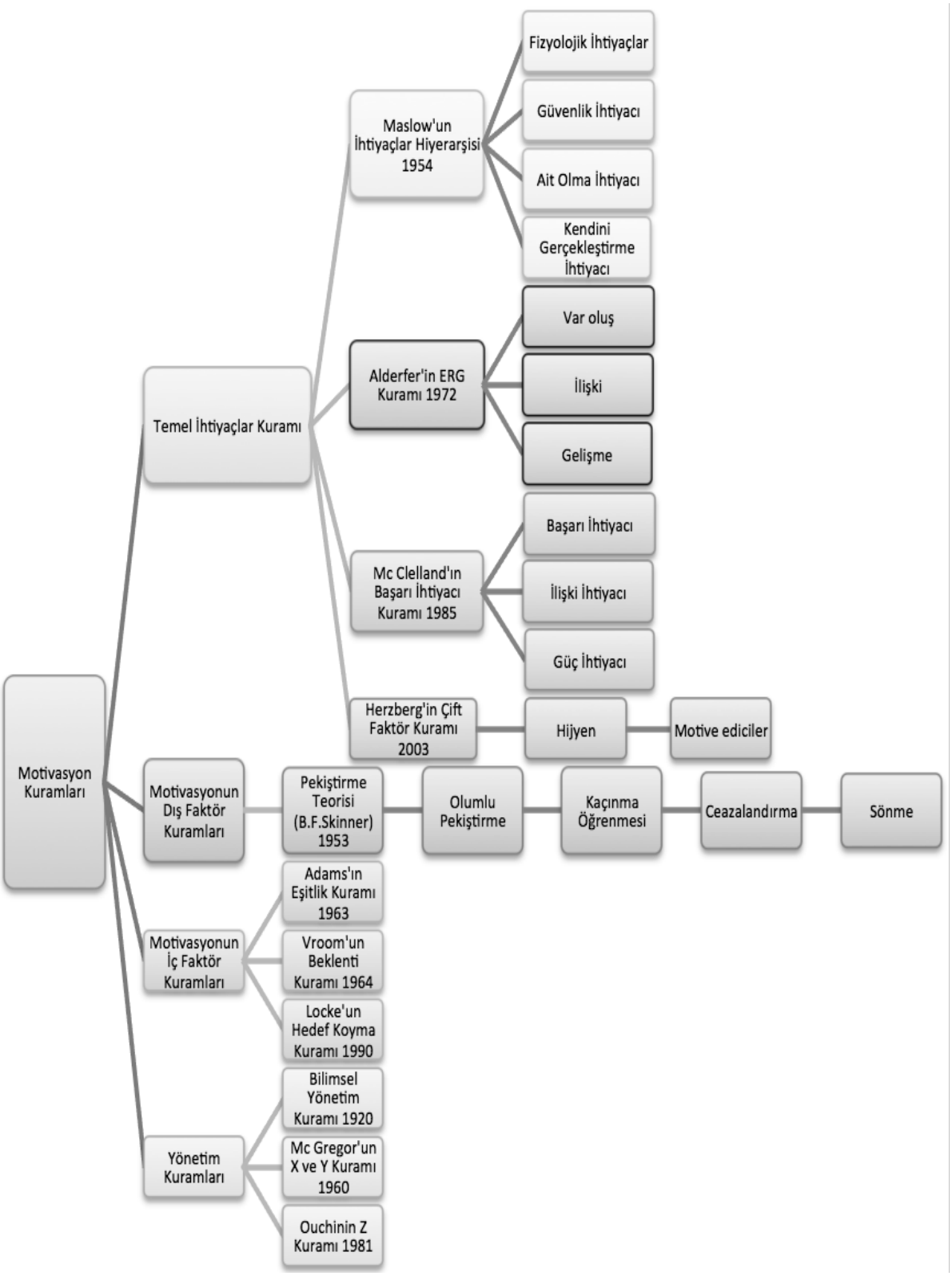
- Motivasyon yaratmak, çalışanlarda var olan potansiyeli ortaya çıkarmak adına işletmeler fırsatlar ve ödüller sunacaktır.
- İşletmeler aracılığıyla çalışanların kültürel, sosyal, güvenlik, destek gibi ihtiyaçları karşılanacaktır.
- Çalışanların psiko-sosyal ihtiyaçları karşılanacaktır.
- Değişen kültürel, ekonomik, siyasi şartlar içinde işletmeler esnek motivasyon sistemleri sunacaktır.
- Örgütler, güncel rekabet ortamı içerisinde, çalışanların toplumsal ve ekonomik koşullarının iyileştirilmesine çalışacaktır.
- Çalışanlar arasında olumlu rekabet ortamı oluşturulur böylece motivasyon kaynakları geliştirilir.
- Kendilerine değer verildiğini, güvenildiğini gören çalışanlar, işten zevk alacak ve hem verimlilik hem işin kalitesi artacaktır.

Robbins (1984), motivasyonun kişisel değişkenler, iş değişkenleri ve sistem değişkenleri çerçevesinde ele alınması gerektiğini savunmuş ve aşağıdaki önerileri belirtmiştir (Robbins, 1984 Akt. Keser, 2006):

- Kişilerin tutum, kişilik ve diğer kişisel değişkenlerindeki farklılıklarını tanımak ve farklı ihtiyaçları olduğunu kabul etmek.
- İnsanları özelliklerine göre doğru işlerle eşleştirmek.
- Zor ve spesifik amaçların olması. Örgüt yapısına bağlı olarak amaçlar çalışan tarafından veya yönetici tarafından belirlenebilmektedir. Yöneticiler, amaçlara ulaşılıp ulaşılmadığı konusunda bilgi sahibi olmalıdır.
- Çalışanlar amaçların ulaşılmaz olduğu düşünebilir bu noktada performans değerlendirme sürecinin güvenilir ve doğru algılanması önemlidir.
- Her birey farklı olduğundan, ödüllerin algılanma şekli de farklıdır. Bu noktada ödüller ücret, terfi, özerklik ve karara katılma fırsatı gibi farklı özellikler gösteren ödüller olabilmelidir.
- Ödüller performansa göre ve şeffaflık ilkesi çerçevesinde kişilere verilmelidir. Böylece çalışan ne kadar performans gösterdiğinde karşılığında ne alacağını açık şekilde bilmelidir.
- Sistemin adil şekilde çalıştığı kontrol edilmelidir.
- Parasal teşvikler, ikramiyeler çalışan tatmininde %30 oranında etkili olan unsurlardır. Bu ücretlerin göz ardı edilmemesi gerekir.

2.4.2. Motivasyon Teorileri

Motivasyon teorileri içsel faktörlere ağırlık veren teoriler olan Kapsam ve dışsal faktörlere ağırlık veren Süreç teorileri olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Kapsam teorileri, geleneksel teoriler olarak da tanımlanırken, süreç teorileri modern teoriler olarak belirtilmektedir. Kapsam teorileri, kişinin içinde bulunan ve içsel olarak onu güdüleyen faktörleri açıklamaktadır. En bilinen kapsam teorileri, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, Herzberg'in Çift Faktör Teorisi, Alderfer'in ERG Teorisi ve McClelland'ın Başarı İhtiyacı Teorisidir. Süreç teorileri ise içsel faktörlerin yanı sıra bireyin davranışını etkileyen çevresel faktörlere odaklanmıştır. En bilinen süreç teorileri, Eşitlik Teorisi, Bekleyiş Teorisi, Amaç Teorisi ve Davranış Şartlandırma Yaklaşımıdır (Yeşil, 2016).



Şekil19: Motivasyon Kuramları (Çivilidağ ve Şekercioğlu, 2017).

Motivasyon kuramları gruplara ayrılarak incelendiğinde, bireyin temel ihtiyaçlarının merkeze alındığı kuramlar, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, Alderfer'in ERG Kuramı, McClelland'ın Başarı İhtiyacı Kuramı ve Herzberg'in Çift Faktör Kuramı'dır. Motivasyonun iç ve dış faktörlerle olan ilişkisi incelendiğinde dış faktörlerin önemini Skinner, Pekiştirme Teorisiyle (Davranış Şartlandırma Yaklaşımı) açıklamış; iç faktörler ise Adams'ın Eşitlik Kuramı, Vroom'un Beklenti Kuramı, Locke'un Hedef Koyma (Amaç) Kuramı ile açıklanmaktadır. Bilimsel yönetim kuramı, McGregor'un X-Y Kuramı ve Ouchinin Z Kuramı, yönetimde motivasyonun yeri ve önemini açıklamaktadır (Şekil19).

Tablo14: Motivasyon Teorilerinin Karşılaştırılması

Teori	**Ağırlık Noktası ve Katkısı**
Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı	İnsanlar, ihtiyaçlarını belli bir hiyerarşi içerisinde gidermektedirler. Bu ihtiyaçlar 5 grupta toplanır. Fizyolojik, Güvenlik, Ait Olma ve Sevgi, Saygı ve Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı. Kişi bu ihtiyaçlarını tatmin etme üzerine davranışlarını sergilemektedir.
Douglas McGregor'un X ve Y Kuramı	X Teorisi: İnsan çalışmayı sevmez, sorumluluk almaktan kaçar, yaratıcı değildir, sıkı bir şekilde denetlenmelidir, ben merkezlidir, örgütsel hedefler onu ilgilendirmez. İnsanı çalıştırman için ceza yöntemi uygulanmalıdır. Y Teorisi: İnsan için çalışmak doğal bir durumdur, sorumluluk almaktan kaçmaz, yaratıcıdır, sıkı bir şekilde denetlemeye gerek yoktur, örgütsel hedefleri benimser ve o yönde çalışır. İnsanı çalıştırmak için ceza yöntemi kullanmaya gerek yoktur.
Herzberg'in Çift Faktör Teorisi	Kişinin motive olması ve iş doyumu sağlaması, motive edici faktörler ve hijyen faktörler aracılığıyla gerçekleşmektedir. Motive edici faktörler, işin ilerleme ve kendini geliştirme imkânı tanıyan tarafını oluştururlar. Hijyen faktörleri işi kabul edilebilir kılmak için iş ortamında bulunması gereken unsurları ifade eder.
Mc Clelland'ın Başarı İhtiyacı Teorisi	İnsanların başarısını etkileyen dört ihtiyaç türü vardır: Başarma ihtiyacı, İlişki Kurma İhtiyacı, Güç Elde Etme İhtiyacı, Uzmanlık İhtiyacı. Özellikle Başarma İhtiyacı, çalışanın performans düzeyini belirlemede

	çok önemli rol oynar.
Alderfer'in ERG Teorisi	İnsanların Varoluş, Bağlılık ve Gelişme olmak üzere üç temel ihtiyacı vardır. Varoluş, fiziksel ihtiyaçlardan ; Bağlılık, işte ve iş dışındaki yaşamda başkalarıyla ilişki içinde olma ve başkaları tarafından kabul görme, takdir edilme ihtiyaçlarını; Gelişme ise özsaygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını birleştirir.
Davranış Şartlandırması Yaklaşımı	Davranış Şartlandırma Yaklaşımında birey, davranışının sonucunda alacağı ödül veya cezaya göre hareket etmektedir. Eğer ödül alırsa davranışı geliştirir, ceza alırsa davranışı söndürür.
Vroom'un Bekleyiş Teorisi	Bekleyiş Teorisinde kişi, davranışı sonunda alacağı ödül için motive olur ayrıca harcadığı çaba ile başarma ve ödül ilişkilerini kıyaslar, beklentiye girer.
Lawler ve Porter Modeli	Kişinin sahip olduğu iki çeşit motivasyon vardır: İçsel ve dışsal. İçsel motivasyon zaten kişinin içinden gelir ve dışarıdan müdahale etmek mümkün değildir. Kişiyi motive etmek için dışsal motivasyona başvurmak gereklidir. Dışsal motivasyon dışarıdan etki edilebilecek beş unsurdan oluşur: İlgi derecesi, Başarı, Geribildirim, İlgi, Söyleyiş tarzı.
Eşitlik Teorisi	Kişi, davranışı süresince harcadığı çaba ile bu çaba sonucunda kazandığını kıyaslar. Kıyaslama sonucunda hissettiği dengeye göre davranış sergiler. Eşitsizlik gerilime neden olur ve eşitsizlik yaşayan kişi, ortaya çıkan gerilimi azaltmak için motive olur.
Amaç Teorisi	Kişinin davranışları içsel niyet, hedef ya da amaçlar tarafından motive edilir. Hedef, kişinin bilinçli olarak erişmek ya da başarmak istediği şeydir. Kişi hedeflerini gerçekleştirmek üzere çaba harcar ve iş performansı hedefler grubunun bir fonksiyonudur.

Kaynak: Önen ve Tüzün, 2005.

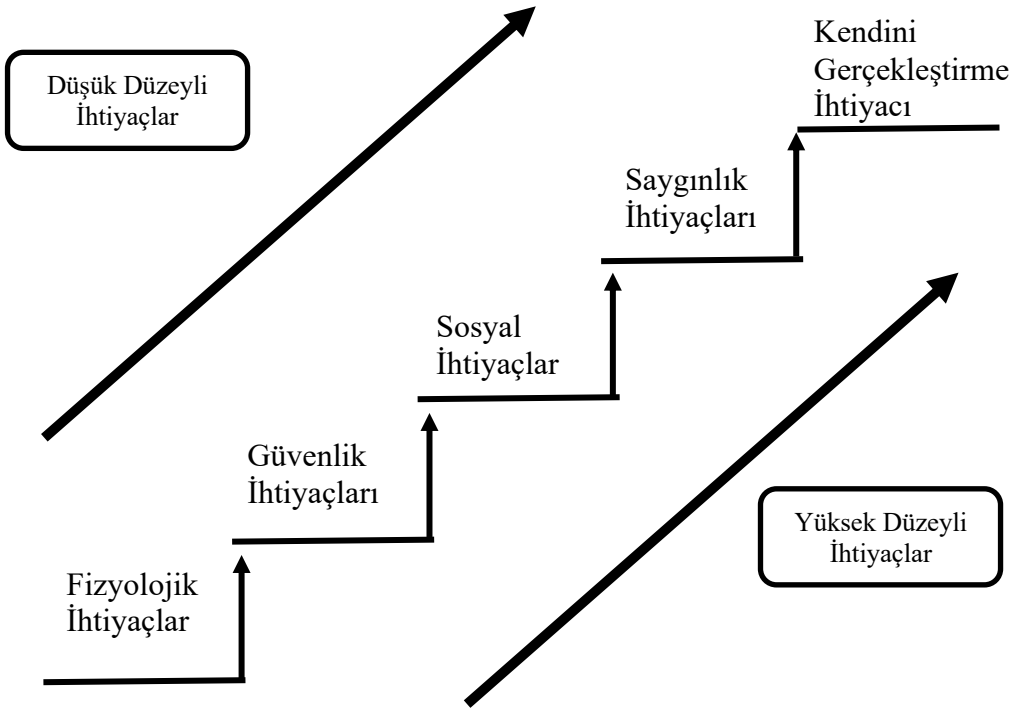
2.4.2.1. Kapsam Teorileri

Bu gruptaki teoriler, içsel faktörlere ağırlık vermektedir ve kişinin içinde bulunan, kişiyi belli yönde davranmaya iten faktörleri ele almaktadır.

2.4.2.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı

Abraham Maslow'un geliştirdiği ve en çok bilinen motivasyon teorisi olan ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımında, her insanın beş temel ihtiyacı olduğu ve bunların hiyerarşi düzeninde giderildiği belirtilmektedir. Bir seviyedeki ihtiyaç karşılandığında diğer seviyeye geçmek için kişi motive olmaktadır. Maslow'un yaklaşımında temel ihtiyaçlar fizyolojik, güvenlik, sosyal, saygınlık ve kendini gerçekleştirme olarak beş gruba ayrılmıştır. Bu ihtiyaçlar şöyle belirtilmektedir (Robbins ve Judge, 2017):

- Fizyolojik İhtiyaçlar: Açlık, susuzluk, korunma, cinsellik ve diğer bedensel ihtiyaçlar.
- Güvenlik İhtiyacı: Fizyolojik ve duygusal olarak korunma.
- Sosyal İhtiyaçlar: İlişki kurma, arkadaşlık edinme, kabul edilme, bağlanma ihtiyacı.
- Saygınlık İhtiyacı: Öz saygı, başarı, özerklik gibi içsel; tanınma ve statü gibi dışsal faktörler.
- Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı: Gelişme, potansiyeli kullanma, tüm yeteneklerin en yaratıcı halde kullanımı (Robbins ve Judge, 2017).



Şekil20: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Modeli (Keser, 2006).

Maslow'a göre bir yetişkin fiziksel ihtiyaçlarının %85'ini, güvenlik ihtiyaçlarının %70'ini, sosyal ihtiyaçlar da denilen sahip olma ve sevme-sevilme ihtiyaçlarının %50'sini, saygınlık ihtiyacının %40'ını ve kendini gerçekleştirme ihtiyacının yalnızca %10'unu karşılayabilmektedir (Al-Musadieq vd., 2018).

Maslow'un yaklaşımında dikkat çeken noktalar şöyle belirtilmektedir (Altok, 2009):

- Her ihtiyaç kategorisi bir öncekiyle ilgilidir.
- Her seviyedeki ihtiyaçlar tamamlanmadığı sürece yapıda bir gerilim oluşur. İhtiyaç yerine getirildikçe gerilim azalır, üst seviyeye çıkma gayreti oluşur.
- İhtiyaçların yerine getirilmesi ilk kademeler için daha elzemdir, sonraki kademelerde örneğin, fizyolojik ihtiyacın giderilmesi kadar stres olmamaktadır.

- Bu yaklaşım katı bir bakış açısına sahip değildir, Maslow'a göre bu hiyerarşi içinde insan davranışının belirli herhangi bir yönü ancak kişiliğin tümü dikkate alınmalıdır.
- Kişilik farklılıklarından dolayı her kademedeki ihtiyacın giderilme önceliği değişiklik gösterebilmektedir.

2.4.2.1.2.Douglas McGregor'un X ve Y Kuramı

Douglas McGregor 1957'de yayınlanan kitabında motivasyona yönelik X-Y kuramını ortaya atmıştır. Bu kurama göre motive olma şekli değişiklik gösteren iki tip insan varsayımı bulunmaktadır. X kuramına yönelik yaklaşımda insan, çalışmayı sevmeyen, sorumluluktan kaçan, tembel varlıklar olarak açıklanmıştır. Y kuramı ise bu görüşün tam zıttı bir yaklaşımdır. Buna göre insan, çalışmayı ve sorumluluk almayı sever bu anlamda güvenilirdir. (Öztaş, 2015). X kuramı, klasik yönetim yaklaşımı döneminde, Y kuramı ise neo-klasik yönetim yaklaşımı döneminde geliştirildiğinden tamamen zıt anlayışları barındırmaktadırlar. X kuramındaki anlayış şu şekilde sıralanmaktadır (Tekin, Baş ve Gökdemir, 2016):

- "İnsan tipik olarak çalışmaktan hoşlanmaz, tembeldir ve işten kaçmaya çalışır,
- Tipik olarak insan sorumluluktan kaçar, işe karşı isteksizdir, hırslı değildir ve güvenliği her şeyin üzerinde tutar,
- İnsanlar bencildir, kendi istek ve amaçlarını örgütsel amaçlara tercih ederler, ekonomik güdülere daha çok ilgi gösterirler,
- İnsana iş yaptırmak için onu zorlamak, sıkı bir şekilde kontrol etmek ve cezalandırmak gerekir,
- Tipik insan, yapısı itibariyle değişime kapalıdır, pratik zekâdan yoksundur ve kolaylıkla aldatılabilir."

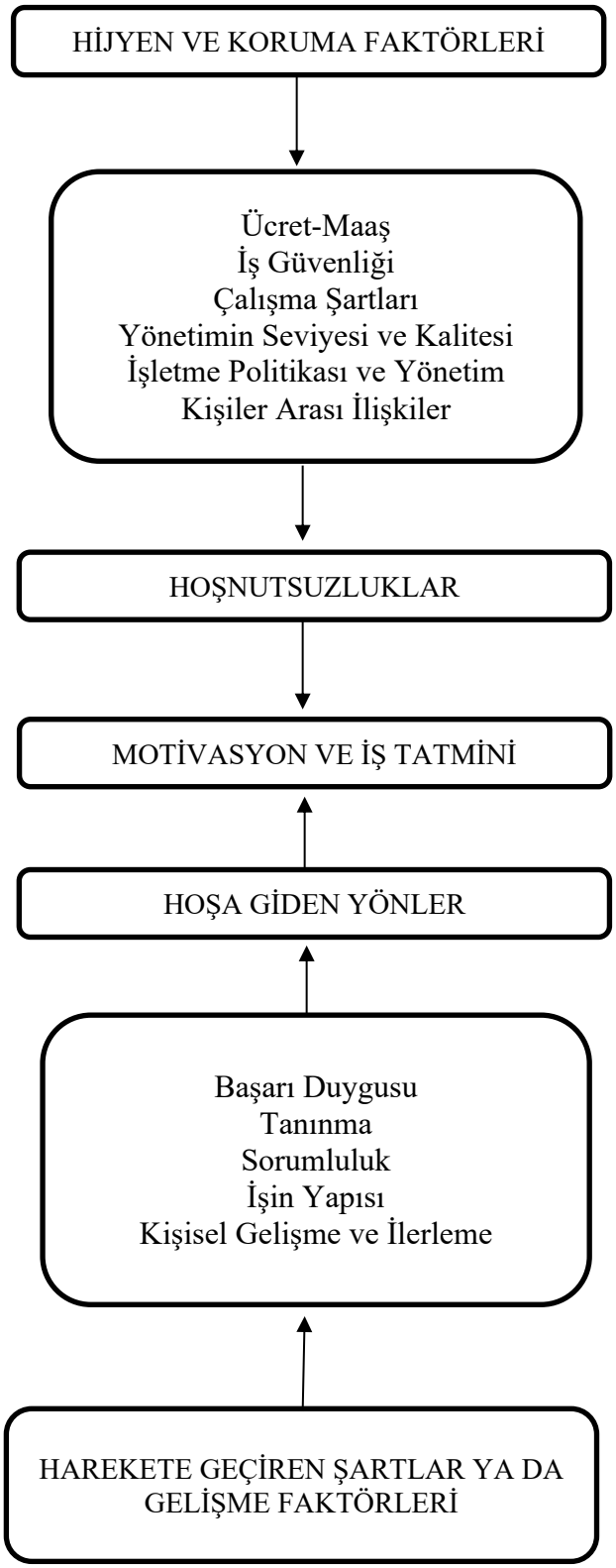
Y kuramının özellikleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

- "İnsan tipik olarak tembel değildir, gerekli ortamın sağlanması halinde çalışmak zevk haline getirilebilir,
- Çalışmak bir insan için oyun ve eğlence kadar doğaldır,

- Tipik bir insan, gerekli koşullar sağlandığında öğrenme ve daha fazla sorumluluk alma eğilimindedir,
- İnsan kendi kendini kontrol ederek örgütün amaçlarına katkıda bulunabilir
- Eğer çalışana amaçlar doğru bir şekilde anlatılırsa, çalışan da iş birliğine daha yakın bir tavır sergileyebilir ve amaçlara hizmet edebilir,
- İnsanlar amaçlarını, ulaşabileceklerini düşündükleri somut veya psikolojik ödüllere göre seçmektedir, bu açıdan amaçlara bağlılık çalışanların elde edebilecekleri ödüller ile ilgilidir (Tekin, Baş ve Gökdemir, 2016)".

2.4.2.1.3.Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Frederick Herzberg, motivasyona yönelik yaptığı araştırmada, motive edici ve hijyen faktörleri ortaya koymuştur. Buna göre, iş ile ilgili kişiye başarı hissi sağlayacak konular (terfi imkânı, sorumluluk, tanınma imkânı gibi) motive edici faktörlerdir ve bu faktörler olmadığında kişinin motivasyonu düşük olacaktır. Hijyen faktörlerinin ise motive edici gücü bulunmamaktadır; motive olunması için gerekli asgari koşulların yerine getirilmesini sağlamaktadırlar. Bu faktörler, ücret, çalışma koşulları, iş güvenliği gibi konuları kapsamaktadır (Koçel, 2018).



Şekil21: Çift Faktör Kuramı (Aktaş, 2002)

En bilinen motivasyon teorilerinden olan Maslow ve Herzberg teorileri karşılaştırıldığında, Maslow'un fizyolojik, güvenlik ve sevgi ihtiyaçlarının Herzberg'in hijyen faktörlerine denk geldiği görülmektedir (Tablo15). Bu iki teorinin yakın özellikler gösterdiğini söylemek mümkündür.

Tablo15: Maslow ve Herzberg'in Teorilerinin Karşılaştırılması

Maslow'un Teorisi	**Herzberg'in Teorisi**
Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı	İşin Kendisi Başarma Gelişme Olanakları Sorumluluk
Saygı İhtiyaçları	İlerleme Tanınma Statü
Ait Olma ve Sevgi İhtiyaçları	Amirle İlişkiler Üstlerle İlişkiler Astlarla İlişkiler Teknik Denetim
Güvenlik İhtiyaçları	İşletme Politikası ve Yönetimi İş Güvenliği Çalışma Koşulları
Fizyolojik İhtiyaçlar	Ergonomi Ücret Kişisel Yaşantı

Kaynak: Önen ve Tüzün, 2005.

2.4.2.1.4. McClelland'ın Başarı İhtiyacı Teorisi

David McClealland ve arkadaşları tarafından geliştirilen bu teoride üç temel ihtiyaç üzerinde durulmuştur. Bu ihtiyaçlar, başarı, güç ve ilişki ihtiyaçlarıdır. Başarı ihtiyacı, gelişme güdüsü, belli standartlara ulaşma ve başarı arzusudur (Robbins ve Judge, 2017). McClealland'a göre başarıya yönelmiş insanların bazı ortak özellikleri bulunmaktadır (Keser, 2006):

- Bireyin başarıya odaklanma nedeni, içsel ödüllerdir yani başarının ona verdiği tatmin ana sebeptir, dışsal ödül veya çıkarlar değildir.
- Başarılı olmak için çabalayan birey, kişisel güven ve sorumluluk yüklenerek bir sorunu çözmekten hoşlanır.

- Başarıya odaklanmış birey, hedeflerini orta düzey zorlukta tutar; başarılması zor hedefler seçmez.
- Birey başarılı olduğunda maddi araçlar kadar sözlü övgüler, yazılı takdirler ile de bunu duymak istemektedir.

Güç ihtiyacı, diğer insanları etkileyebilme ve belli yönde davranmalarını sağlamaktır (Robbins ve Judge, 2017). Güç kazanmak isteyen birey, kendisine yüksek, ulaşılması zor, çaba gerektiren amaçlar belirlemektedir. Bu amaçlara ulaşmak için gerekli olan bilgi ve yeteneği edinmeye yönelik davranışlarda bulunurlar ve gücü elde etmek için diğer insanlara oranla daha fazla risk alırlar (Keser, 2006).

İlişki ihtiyacı ise bireyin yakın ilişki kurma güdüsüdür (Robbins ve Judge, 2017). Bu ihtiyaç, bireyin yalnız yaşayamayacağı, toplumsal ilişkilere ihtiyaç duyacağı yaklaşımından hareketle, McClealland'ın en az üzerinde durduğu ihtiyaçtır. Birey, diğer insanlarla, çevresiyle nasıl daha yakın ilişkiler kurabileceğine yoğunlaşıyorsa, bağlanma ihtiyacı o kadar yüksektir. Bu ihtiyaç yüksek olduğunda birey, ilişki kurma ve geliştirmeye yönelir ve bunun için çaba sarf eder (Keser, 2006).

Bu ihtiyaçları kişi, yaşamı boyunca edindiği deneyimler ve ilişkiler sonucu şekillendirmiştir (Altok, 2009). Kimisinde başarı ihtiyacı daha yüksek hissedilirken kimisinde güç sahibi olma veya sağlam ilişkiler kurma ihtiyaçları daha güçlü hissedilebilmektedir. Bu ihtiyaçların analizinin iyi yapılması, yöneticiler açısından önem arz etmektedir. Bu analiz sonucuna göre bireyler iş bölümlerine yerleştirilebilir veya bu ihtiyaçlara göre motivasyon araçları kullanılabilir.

2.4.2.1.5. Alderfer'in ERG Teorisi

Clayton Alderfer, 1969'da ortaya koyduğu ERG teorisiyle motivasyon ihtiyaçlarının derecelendirme sisteminde bir sırada olduğunu savunmuştur. Buna göre gelişim ihtiyacının giderilmesi için önce temel ihtiyaçların doyurulması gerekmektedir. ERG teorisinin Maslow'un ihtiyaçlar teorisinin basitleştirilmiş

şekliyle ortaya konduğunu söylemek mümkündür. Buna göre üç grup ihtiyaç bulunmaktadır. Bunlar;

- Var olma ihtiyacı (Existence): Fiziksel olarak hayatta kalma ve neslin devam ettirilmesi, bunun için her türlü tehlikeden uzak durup güvencede olma güdüsüdür.
- İlişkisel ihtiyaçlar (Relatedness): Hem iş hayatında hem sosyal yaşamda iyi ilişkiler kurulması ve devam ettirilmesidir.
- Gelişme veya büyüme ihtiyacı (Growth): Beşerî potansiyelin geliştirilmesi güdüsüdür.

Bu ihtiyaç gruplarından biri giderilmeden diğeri doyurulamaz ve birinde başarısızlık yaşandığında geri çekilme durumu yaşanmaktadır (Küçüközkan, 2015).

ERG teorisinin Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinden ayrılan yönleri şu şekilde belirtilmektedir (Keser, 2006):

- İhtiyaçlar, ERG teorisinde üçe ayrılırken (var olma, ilişkisel ve gelişme) Maslow teorisinde beşe (fizyolojik, güvenlik, ait olma ve sevgi, saygı ve kendini gerçekleştirme) ayrılmaktadır.
- Maslow teorisinde ihtiyaçların tatmini her zaman yukarı doğru ilerlerken, ERG teorisinde "hayal kırıklığı-geri çekilme" prensibi bulunmaktadır.
- Maslow teorisinde bir ihtiyaç aşaması tatmin edildiğinde diğer ihtiyaca geçilirken, ERG teorisinde aynı anda farklı ihtiyaçların tatmini gerekebilir hem ilişki hem de gelişme ihtiyaçlarının tatmin edilmesi gibi.

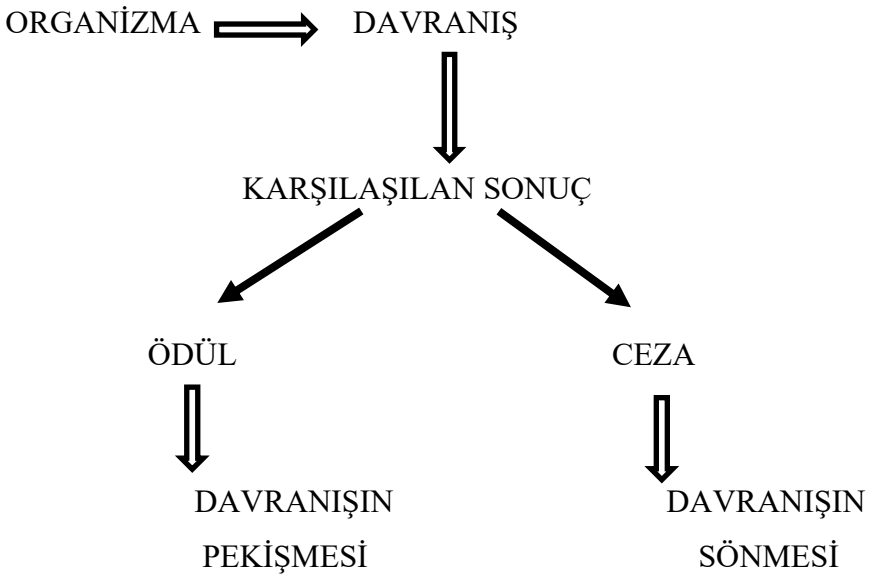
2.4.2.2. Süreç Teorileri

Süreç teorileri, kişilerin hangi amaçlarla ve nasıl motive edildikleri ile ilgilenmektedir. Belli bir davranışı sergileyen bireyden, tekrar o davranışı sergilemesi için gerekli olan motivasyon faktörleri bu teoriler kapsamında ele alınmaktadır.

2.4.2.2.1.Davranış Şartlandırması Yaklaşımı

Davranış şartlandırma yaklaşımına göre bireyin motivasyon süreci çevresel etkilerle şekillenmektedir. Bu yaklaşımda davranışın kaynağından çok sonuçlarına odaklanılmış ve davranış sonucunda elde edilen ödüller sayesinde davranışın tekrarlanacağı ve pekiştirileceği öne sürülmüştür (Arslan, 2018).

Klasik şartlanmada davranış, bir uyarana karşı tepki olarak ortaya çıkar ve davranışın tekrarı için ayrı uyarana ihtiyaç vardır. Ancak Skinner tarafından geliştirilen davranış şartlandırma teorisinde klasik şartlanmanın aksine davranışın uyarana tepki olarak değil, karşılaşılacak sonuca göre oluştuğu öne sürülmüştür. Sergilenen davranışın haz verici sonucu olduğu takdirde büyük olasılıkla aynı davranış sergilenecektir; sergilenen davranış olumsuz bir sonuç yarattıysa davranıştan vazgeçme eğilimi ortaya çıkacaktır (Önen ve Tüzün, 2005).

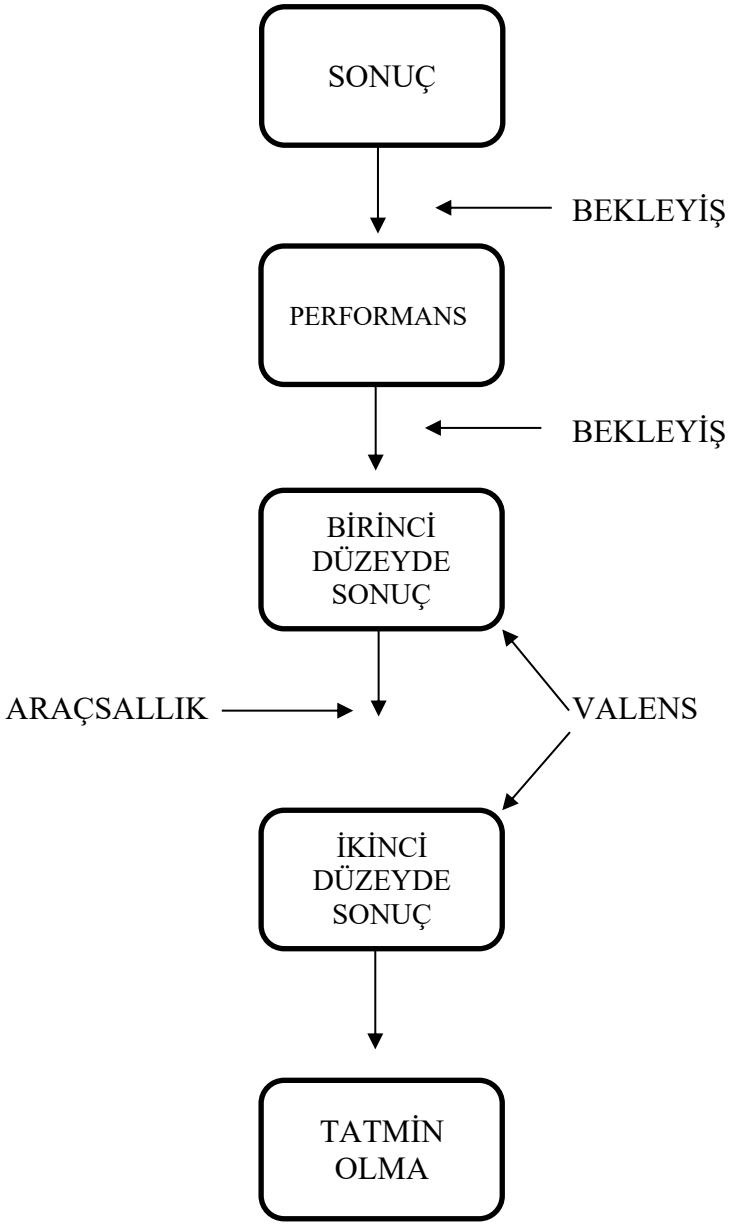


Şekil22: Davranışsal Şartlandırma Süreci (Önen ve Tüzün, 2005).

2.4.2.2.2. Vroom'un Bekleyiş Teorisi

Victor Vroom tarafından geliştirilen bu teoride bireyin bir olaya yönelik motivasyonunu, o olayın sonucuna yönelik algıları belirlemektedir. Bireyin, sonuca yönelik algıları ardından, bilgi, beceri, tecrübe, kişilik ve yetenek gibi kişisel faktörler eşliğinde performans ortaya koyulur. Bu noktada birey, artan çabanın daha iyi bir performansla sonuçlanacağına inanmakta ve bunu beklemektedir. Yapılan iş sonucunda ödül mahiyetinde sonuçlar beklenir ve gösterilen performansın sonucunda arzu edilen ödülün değeri valens olarak ifade edilmektedir. Beklenen valens elde edildiğinde tatmin olma durumu yaşanacaktır (Şahin, 2014). Vroom'un bekleyiş teorisinin üç temel özelliği bulunmaktadır (Keser, 2006):

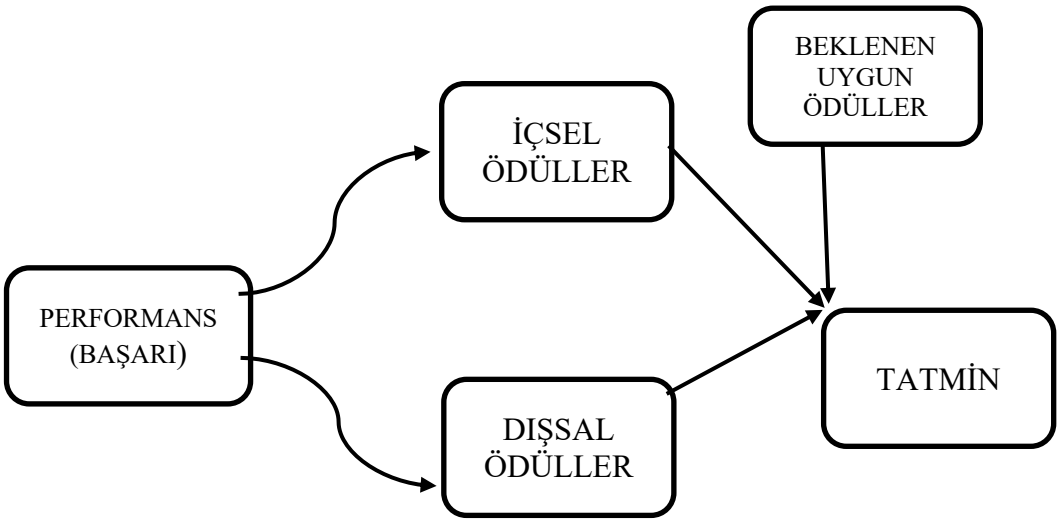
- "Birey, bir sonuca ulaştığında ödül kazanacağına inanmalıdır,
- Aynı zamanda bu sonuca bağlı olarak elde edeceği ödülü istemelidir,
- Diğer yandan birey, kendisinden beklenen başarıya ulaşacağına inanmalıdır."



Şekil23: Vroom Motivasyon Modeli (Koçel, 2018).

2.4.2.2.3. Lawler ve Porter Modeli

Lawler ve Porter motivasyon modeline göre, eğer birey çabasıyla performansının yükseleceğine ve sonucunda doyum sağlayacağı bir sonuca ulaşacağını düşünürse motive olacaktır. Bu modelde önemli olan nokta bireyin performansının sonucunda aldığı sonuçtan doyum sağlamasıdır. Eğer adil bir ödül-sonuç almadığını düşünürse tatminsizlik yaşanacaktır. Bu noktada, örgütte üstlenilen rollerin, görevlerin, sonuçlarının, yetki ve sorumlulukların iyi ifade edilmesi gerekmektedir (Küçüközkan, 2015).

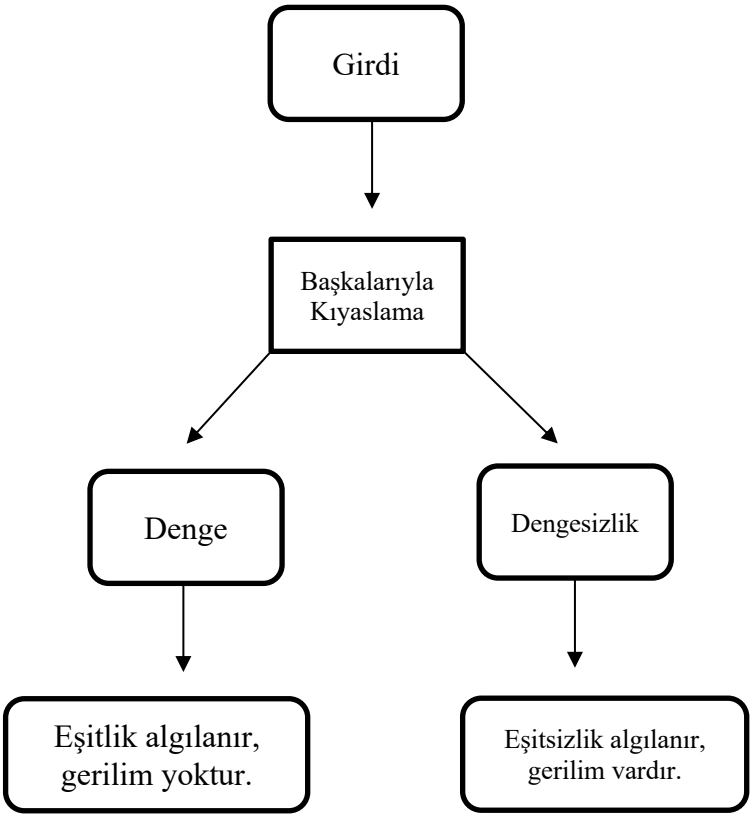


Şekil24: Lawler ve Porter Kurumsal Modeli (Altok, 2009).

2.4.2.2.4. Eşitlik Teorisi

Stacy Adams tarafından geliştirilen eşitlik teorisine göre çalışan bireyin işletmede kendini "eşit" hissetmesi girdi ve çıktıların eşitliğiyle sağlanabilmektedir. Burada girdi, iş görenin işte harcadığı zaman ve çaba, oluşturduğu ürün veya hizmettir. Çıktı ise, alınan ücret, ödüller, kazanan statü ve saygıdır. Bu noktada birey kendi çabasına karşılık aldığı çıktıları başka bireyin çıktılarıyla karşılaştırarak denge görmek istemektedir (Köroğlu, 2011).

Eşitlik kavramı bireyin algısına göre değişmektedir. Eğer iş ortamında eşitsizlik kendi aleyhine ise buna karşılık, iş gören performansını düşürmektedir. Eşitsizlik ise temel olarak bireyin kendinden verdikleri ile elde ettiklerini karşılaştırması sonucu şikâyetin yükseldiği bir ruh halidir. Adams'a göre değiş tokuşun olduğu her ortamda dengesizlik, eşitsizlik yaşanabilmektedir. Birey, inançlarını veya davranışlarını değiştirerek denge-eşitlik kurmaya yönelik çaba sarf eder (Keser, 2006).



Şekil25: Eşitlik Teorisi (Bagozzi, 1986 Akt: Tanrıkulu, 2014).

2.4.2.2.5. Amaç Teorisi

1968 yılında Edwin Locke tarafından geliştirilen Amaç Teorisi, davranışın temel nedeninin bireyin bilinçli amaç ve niyetleri olduğunu açıklamaktadır. Her birey, kendisine belli amaçlar belirler ve bu amaçlar doğrultusunda motive olur (Keser, 2006). Amaçları zor ve yüksek olan kişiler, daha kolay amaçları olan kişilere nazaran daha yüksek performans gösterip daha fazla motive olmaktadır. Yani yüksek amaç yüksek motivasyonun göstergesidir (Koçel, 2018).

Locke iş başarısı için gerekli motivasyon kaynağının amacın özellikleriyle ilgili olduğunu belirtmiştir. Yüksek motivasyon sağlamak için belirlenen amaçların özelliklerini şöyle açıklamaktadır (Keser, 2006):

- "Amaçlar açık ve net olmalı, genel ifade eden amaçlardan kaçınılmalıdır.
- Amaçlar onu gerçekleştirecek kişi tarafından sahiplenilmeli ve benimsenmelidir.
- Amaçlar iddialı olmalıdır."

2.4.3. Motivasyon Araç ve Teknikleri

Motivasyonda en önemli element, her bireyin eşsiz olduğunun farkında olarak davranışları analiz etmek, ihtiyaçları anlamak ve buna yönelik motivasyon araçları bulmaktır (Can ve Koç, 2018). Üretkenliği arttırmak, işyeri stresini azaltmak ve özgüveni arttırmak için birçok motivasyon araç ve teknikleri bulunmaktadır. Motivasyon tekniklerinden bazıları şunlardır (Uzonna, 2013):

- Takım oluşturma,
- Eğitim,
- İletişimin arttırılması,
- Hedef, ödül ve teşvikler,
- İş zenginleştirme,
- Katılıma teşvik,
- İş yaşamı programlarının kalitesi,
- Eşitlik için sistemin kontrolü,
- Para,

- Bireysel farklılıkları önemseme.

Kişileri motive eden araçlar aynı olsa bile bireysel farklılıklardan dolayı motive etme yoğunlukları kişiden kişiye değişmektedir. Bireylerin içsel motivasyonuna etki eden faktörlerden bazıları karar alma yeteneği, liyakat, işe katılım ve iş merakıyken, dış motivasyona etki eden faktörlerden bazıları, rekabetçi ortam, değerlendirme uygulamaları olabilmektedir. Ayrıca kişiye saygı duyulması, takdir edilmesi, gurur duyulması, cesaretlendirilmesi motive eden unsurlardır (Azar ve Shafighi, 2013). Motivasyon araçları ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel-yönetsel olmak üzere üçe ayrılarak incelenebilmektedir.

2.4.3.1. Ekonomik Araçlar

Çalışanları motive etmek için kullanılan ekonomik araçları şu şekilde sıralamak mümkündür (Erkol, 2015):

- Ücret Artışı,
- Primli Ücret Sisteminin Uygulanması,
- Kâra Katılım,
    - Nakit Olarak Kâr Ödenmesi,
    - Ertelenmiş Olarak Kâr Ödenmesi,
    - Karma Olarak Kâr Ödenmesi,
- Ödüller,
- Sosyal Yardımlar,
- Kolaylıklar.

Para, kullanılan en güçlü motivasyon araçlarından biridir. İşletmeler, yetenekli personel çekmede ve zor koşullarda çalıştırmada parayı motivasyon aracı olarak kullanırlar. Ayrıca başarılı personel ödüllendirirken veya şirket genel ödülü olarak (kamp, yan ödeme, öğle yemeği) para veya benzeri ödüller kullanılmaktadır. İş yerinde yapılan iş karşılığı alınan ödül, çalışanlarca karşılaştırılır. Benzer işi yapanların aynı şekilde ödüllendirilmesi, çalışanlarda eşitlik duygusunun yaratılmasına ve kişinin motive olmasını sağlayacaktır (Aktaş, 2002).

2.4.3.2. Psiko-Sosyal Araçlar

Psiko-Sosyal olarak bireyleri motive ettiği düşünülen araçlar şunlardır (Erkol, 2015):

- Psikolojik Güvence,
- Çalışmada Bağımsızlık,
- Değer ve Statü,
- Gelişme ve Başarı,
- Çevreye Uyum Sağlama,
- Rekabet,
- İşin Çekiciliği,
- İş görene Danışmanlık Yapma,
- Sosyal Uğraşlar,
- Öneri Sistemi.

Yöneticisinin kendisine güvendiğini ve beklentilerinin yüksek olduğunu gören çalışan bu beklentileri gerçekleştirmek için daha çok çalışmak isteyecek, bu anlamda motive olacaktır (Aktaş, 2002).

2.4.3.3. Örgütsel-Yönetsel Araçlar

Örgütlerde yöneticilerin çalışanları motive etmede kullanacağı araçları şu şekilde belirtmek mümkündür (Erkol, 2015):

- Eğitim ve Yükselme,
- Kararlara Katılım,
- İletişim,
- İş planlaması,
    - İş Basitleştirme,
    - İş Rotasyonu,
    - İş Genişletme,
    - İş Zenginleştirme,
- Amaç Birliği Sağlama,
- Yetki ve Sorumluluk,

- Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi.

İş tasarımı yapılırken çalışanların yetenek ve özelliklerini göz önünde tutmak, yapılan işle uyum sağlanmasını ve çalışanın işten zevk almasını sağlayacaktır. Ayrıca iş zenginleştirilmesi ve iş genişletilmesi yapılarak personele farklı sorumluluk ve güven verilmesi, onu motive edecektir (Aktaş, 2002). İş zenginleştirme gibi yönetimsel görevlerin rotasyonla değiştirilmesi çalışanın sıranın kendisine de geleceğini bilmesiyle empati duymasını sağlar; yönetimsel görevi alan astlarını ezme, yönetilen kişilerde ezilme duygusu yaşanmaz ve birbirlerini destekleyici durumda çalışırlar (Önen ve Tüzün, 2005).

İş görenin yaptığı işi kendi işi olarak benimsemesi ve sahiplenmesi için işletmeyle aynı yönde amaçlara sahip olması gerekmektedir. Kararlara katılan, fikirleri alınan ve işletme amaçlarını benimseyen iş gören, bu amaçlara ulaşmak için çabalayacaktır (Aktaş, 2002).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
PROFESYONEL TURİST REHBERLERİNİN İŞ-YAŞAM DENGESİ VE TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİNİN ÇALIŞMA MOTİVASYONUNA ETKİSİ

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Turizm sektörü, yapısı gereği çalışma şartları ve koşullarının esneklik gösterdiği, yüz yüze iletişim ve etkileşimin yoğun olduğu bir alandır. Bu sektörde, turistle birebir etkileşimde olan rehberler, hem turistin satın aldığı turdan memnun ayrılması noktasında hem de ülke ve kültüre dair hafızalarda bırakılan etki noktasında önem arz eden bir mesleği yürütmektedirler. Turistin satın aldığı turdan memnun ayrılması, tekrar ziyaret etme niyetini, arkadaş ve çevresine tavsiye niyetini olumlu anlamda etkileyecektir (Özdemir, 2019; Güven, 2018; Altunel ve Günlü, 2014; Uğur, Gökkaya ve Acar, 2018; Ünal ve Caber, 2019). Bu memnuniyetin sağlanabilmesinde, profesyonel turist rehberleri hem aktardıkları bilgi ile hem tavır ve davranışları ile etkin rol oynamaktadır. Mesleğini severek yapan ve bu işi yaparken iyi hisseden rehber, bu iyi oluş halini turiste de yansıtacaktır. Öyleyse profesyonel turist rehberlerin yaşadığı mesleki zorlukları, sıkıntıları ortaya koymak ve bunlara yönelik çözüm geliştirmek, alana katkı sağlayacaktır.

Profesyonel turist rehberlerinin sahip olduğu mesleki zorluklardan en önemlisi, iş ve özel yaşamın ayrımının yapılmasının zor olmasıdır. Rehberlerin günübirlik tur haricinde, yoğun çalışma alanlarını paket turlar oluşturmaktadır. Yurtiçinde veya yurtdışında bir haftalık, on günlük, iki haftalık gibi sürelerle hazırlanan turlar veya sezonluk başka bir ülke/şehir/bölgede çalışma zorunluluğu, rehberleri yıpratıcı bir etkiye sahip olabilmektedir. Mesleğin dışında olan bireyler için, bu çalışma şartları eğlenceli ve heyecanlı bir süreçmiş gibi algılanabilir ancak, sürecin rehberler için tekrar eden yapısı yorucu ve tüketici bir hal alabilmektedir. Böyle bir çalışma düzeninde, özel yaşam ile mesleğin dengesi, iki alan arasındaki beklemeli bir ilişki gibi gözükmektedir. Her alan sırası geldiğinde yaşanabilecektir. Ancak bu dengenin kurulabilmesi, paket tur sirkülasyonun bütün yıla yayılabilmesi,

özel yaşam alanlarının hakkının verilmesi, rehbere işe döndüğünde gerekli motivasyonu sağlayacaktır.

İş yorgunluğu ve stresinin dengeli seyretmesi, bireyin işine sağlıklı olarak devam etmesini sağlayacaktır. Aksi takdirde yorgunluk ve uzun süreli stres, bireyi tükenmişliğe sürükleyecektir. Tükenmiş bir turist rehberinin gösterdiği davranış biçimleri hem acentesiyle olan ilişkisini hem turist memnuniyetini etkileyecektir. Alanyazında tükenmişlik, motivasyon ve iş- yaşam dengesi kavramlarının çalışıldığı konular mevcuttur ancak bu kavramların rehberler ile birlikte çalışıldığı araştırmalar görece azdır (Köroğlu ve Avcıkurt, 2014; Köroğlu, 2011; Kırıcı ve Özkoç, 2017; Güdü Demirbulat, 2014).

Bu çalışmada öncelikli amaç, turist rehberlerinin iş-yaşam dengesinin, tükenmişlik düzeylerinin ortaya çıkarılması ve bu kavramların yaşam doyumu ve çalışma motivasyonuna olan etkisini araştırmaktır. Çünkü motive olmadan çalışan, kendini tükenmiş hisseden rehberler turistlere gerekli hizmeti sağlayamaz bu bağlamda hem kendini yıpratan mutsuz rehberler hem de memnuniyetsiz ve mutsuz turistler ortaya çıkar. Bu nedenle öncelikle rehberlerin mevcut durumu analiz edilmeli, ardından olumsuz durumları çözmeye yönelik öneriler geliştirilmelidir. Ayrıca bu kavramların yaş, cinsiyet, medeni durum gibi demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği; mesleki deneyimin tükenmişlik ve motivasyonda fark yaratıp yaratmayacağı; sahip olunan eğitim ile tükenmişlikle mücadele ve motivasyon sağlamada farklılık görülüp görülmediği ortaya konulacaktır. Böylece rehberlerin mesleki durumunun bu kavramlara yönelik analizi yapılmış olacaktır.

Profesyonel turist rehberlerinin kaliteli hizmet sunmasıyla, turdan memnun ayrılan turist, ziyaretini tekrarlamak isteyecek ve talebin devamlı olması sağlanacaktır. Çevresine tavsiye davranışıyla tanıtım yapmış olan turist, ülkeye daha fazla turist gelmesine yardımcı olacaktır.

3.2. Araştırmanın Modeli

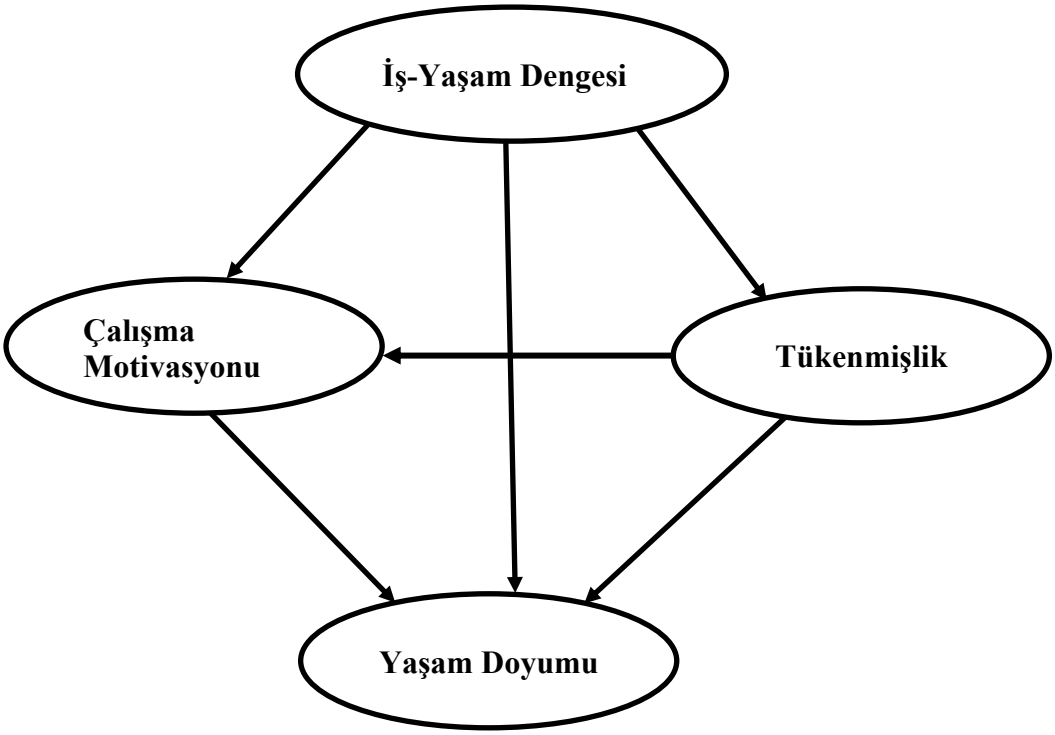
Yapılan alan yazın taramasında iş-yaşam dengesi, tükenmişlik, motivasyon ve yaşam doyumu kavramlarına yönelik yapılmış çalışmalar incelenerek, bu kavramların birbirleriyle olan teorik altyapısı doğrulanmış ve bu doğrultuda araştırma modeli ortaya çıkarılmıştır. Teorik altyapının doğrulanmasıyla kuramsal olarak varlığı kurulmuş olan ilişkilerin veri ile uyumunu doğrulamak için (Meydan ve Şeşen, 2015) yapısal eşitlik analizinin kullanılması öngörülmüştür.

Tablo16: Kavram İlişkilerine Yönelik Teorik Altyapı

Kavram İlişkileri	**Araştırmalar**
İş Yaşam Dengesi- Tükenmişlik	İskender ve Yaylı, 2017 Tuğsal, 2017 Yağcı, 2014 Kanwar, Singh ve Kodwani, 2009 Keeton vd. 2007 Rama Devi ve Nagini, 2013 Putranti, 2018
İş Yaşam Dengesi-Motivasyon	Buddeberg-Fischer vd., 2008 Balven vd., 2018 Nwagbara ve Akanji, 2012 Bui, Liu ve Footner, 2016
İş Yaşam Dengesi-Yaşam Doyumu	Taşdelen-Karçkay ve Bakalım, 2017 Kuzulu, Kurtuldu ve Özkan, 2013 Haar vd., 2014 Cain, Busser and Kang, 2018 Bonebright, Clay and Ankenmann, 2000 Umer ve Rehman, 2013
Tükenmişlik-Motivasyon	Hsu, 2013 Creswell ve Eklund, 2005 Vecina ve Fuertes, 2000 Khalatbari, Ghorbanshiroudi ve Firouzbakhsh, 2013 Janssen, Jonge ve Bakker, 1999
Tükenmişlik-Yaşam Doyumu	Ünal, Karlıdağ ve Yoloğlu, 2001 Pınar vd., 2015 Avşaroğlu, Deniz ve Kahraman, 2005 Demerouti, Bakker ve Bulters, 2004 Chan, 2011
Motivasyon-Yaşam Doyumu	Kwak, Chui ve Wong, 2013 Mafini ve Dlodlo, 2014 Marco Alexandre vd., 2017 Salinas-Jimenez, Artes ve Salinas-

	Jimenez, 2010

Araştırma kapsamında aşağıdaki modelde belirtilen, iş-yaşam dengesinin tükenmişlik, çalışma motivasyonu ve yaşam doyumuna olan etkisi, tükenmişlik, çalışma motivasyonu ve yaşam doyumu arasındaki ilişkinin doğrulanması öngörülmüştür.



Şekil26: Araştırma Modeli

Araştırma kapsamında aşağıdaki sorulara yanıt bulunması hedeflenmiştir:

1. Profesyonel turist rehberlerinin iş-yaşam dengesi demografik özelliklerine göre farklılık göstermekte midir?
2. Profesyonel turist rehberlerinin tükenmişlik düzeyi demografik özelliklerine göre farklılık göstermekte midir?
3. Profesyonel turist rehberlerinin çalışma motivasyonu demografik özelliklerine göre farklılık göstermekte midir?
4. Profesyonel turist rehberlerinin yaşam doyumu demografik özelliklerine göre farklılık göstermekte midir?

5. Profesyonel turist rehberlerinin iş-yaşam dengesi tükenmişlik düzeyi üzerinde ne kadar etki etmektedir?
6. Profesyonel turist rehberlerinin iş-yaşam dengesi çalışma motivasyonlarını ne derece etkilemektedir?
7. Profesyonel turist rehberlerinin tükenmişlik düzeyi ile çalışma motivasyonları arasında nasıl bir ilişki vardır?
8. Profesyonel turist rehberlerinin iş-yaşam dengesi ve tükenmişlik düzeyi çalışma motivasyonlarını ne yönde ve ne derece etkilemektedir?
9. Profesyonel turist rehberlerinin iş-yaşam dengesi, tükenmişlik düzeyi ve çalışma motivasyonları yaşam doyumlarını ne yönde ve ne derece etkilemektedir?

Araştırma modeli kapsamında oluşturulmuş hipotezler şu şekildedir:

H1: Profesyonel turist rehberlerinin iş-yaşam dengesinin tükenmişlik düzeyleri üzerinde etkisi vardır.
H2: Profesyonel turist rehberlerinin iş-yaşam dengesinin çalışma motivasyon düzeyleri üzerinde etkisi vardır.
H3: Profesyonel turist rehberlerinin tükenmişlik düzeylerinin çalışma motivasyonları üzerinde etkisi vardır.
H4: Profesyonel turist rehberlerinin iş-yaşam dengelerinin yaşam doyumları üzerinde etkisi vardır.
H5: Profesyonel turist rehberlerinin çalışma motivasyonlarının yaşam doyumları üzerinde etkisi vardır.
H6: Profesyonel turist rehberlerinin tükenmişlik düzeylerinin yaşam doyumları üzerinde etkisi vardır.

3.3. Araştırma Yöntemi

Bu çalışmada nicel araştırma yöntemlerinden anket tekniği tercih edilmiştir. Çalışma kapsamında veri toplamak için iş-yaşam dengesi, tükenmişlik, motivasyon ve yaşam doyumu kavramlarına dair oluşturulmuş ölçekler, profesyonel turist rehberlerine uyarlanarak tek ankette birleştirilerek, hem çevrimiçi form olarak e-mail

aracılığıyla hem de elden dağıtımı planlanmıştır. Bu noktada, rehberlerin meslek odalarından yardım istenmiş olup, maksimum düzeyde katılım sağlanması hedeflenmiştir. Verilerin toplanması ve analize hazır hale getirilmesinden sonra istatiksel analiz programları aracılığıyla, değişkenler arasındaki ilişki ve etki durumu yapısal eşitlik modeli ile ortaya konulmuştur.

3.4. Evren ve Örneklem

Bu çalışmanın evrenini Türkiye'de aktif olarak çalışan profesyonel turist rehberleri oluşturmaktadır. Türkiye'de 13 ilde konumlanmış (Adana, Ankara, Antalya, Aydın, Bursa, Çanakkale, Gaziantep, İstanbul, İzmir, Muğla, Nevşehir, Şanlıurfa, Trabzon) ülkesel ve bölgesel profesyonel turist rehberliği meslek odaları bulunmaktadır. Bu odalara bağlı 11.131 profesyonel turist rehberi bulunmakta ve 8.307'i eylemli (aktif) olarak çalışmakta 2.824'i eylemsiz (pasif) olarak kayıtlıdır (Türkiye Turist Rehberleri Birliği, 2020). Eylemli profesyonel turist rehberlerine ulaşmak için olasılıklı olmayan örnekleme yöntemlerinden kartopu örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Kartopu örnekleme, zengin veri elde edilmesini sağlayacak kişi ve kurumlarla iletişime geçilerek onlar aracılığıyla anket formunun dağıtımının sağlanmasıdır. Zincir örnekleme de denilen bu teknikte, araştırmacı, örnekleme girmeye uygun olan kişileri bulup aynı ölçütte olan kişilere bu kişiler aracılığıyla ulaşmaya çalışır (Baltacı, 2018). Bu çalışmada kartopu örnekleme tekniği kapsamında rehberlik odaları ile iletişime geçilerek araştırma bilgisi verilmiş ve anket formunun eylemli üyelere iletilmesi rica edilmiştir.

Örneklem seçiminde güven düzeyi 0,95 aralığında p değeri 0,5; t değeri 1,96, kabul edilebilir hata payı (d), 0,05 olarak alındığında örneklem büyüklüğü formülünde çıkan sayı 384 olmuştur. Bu sayı evren genişledikçe yükselmeyen, evrenin büyüklüğü ne olursa olsun minimum örneklem büyüklüğüdür (Baştürk & Taştepe, 2013). Buradan yola çıkarak minimum örneklem sayısının 384 olmasına karar verilmiştir.

$$n_o = \frac{t^2 . p . q}{d^2} = \frac{(1,96)^2 . 0,5 . 0,5}{0,05^2} = 384,16$$

Süreç nihayetinde 302 adet anket geri dönüşü sağlanmıştır. Araştırmanın yürütüldüğü 2020 yılında yaşanan Covid-19 salgını nedeniyle rehberlere elden anket formu dağıtımı yapılamamış yalnızca e mail aracılığıyla veri toplanmıştır. Hedeflenen anket geri dönüş sayısına ulaşılamamış ancak, yapılan analizler ile verinin araştırma için yeterli olduğu saptanmıştır.

3.5. Veri Toplama Araçları

Veri toplama aracı olarak çevrimiçi anket formu oluşturulmuş ve form 6 bölüm olarak düzenlenmiştir. İlk bölümde araştırmanın kim tarafından yürütüldüğü, danışman bilgisi, araştırma başlığı ve konusu açıklanmıştır. Sonraki bölümde demografik veri sağlamak adına katılımcıdan yaşı, mesleki deneyim süresi, cinsiyeti, medeni durumu ve eğitim durumunu belirtmesi istenmiştir. Sonraki bölümlerde önce iş yaşam dengesi, motivasyon sonrasında tükenmişlik ve yaşam doyumu ifadeleri yer almıştır. Ölçekler orijinal kaynaklarından alınarak önce ingilizceden türkçeye sonra türkçeden ingilizceye çevirisi yapılarak anlam kontrolü sağlanmıştır. Ölçeklerin turist rehberliği meslek diline uyum sağlaması adına gerekli yerlerde düzenlemeler yapılmıştır. Oluşturulan anket formu, 10 Temmuz 2020 tarihli İstanbul Üniversitesi Etik Kurul onayı ile bilimsel açıdan uygun bulunmuştur.

3.5.1. İş-Yaşam Dengesi

İş yaşam dengesini ölçmek için Brough, Timms ve arkadaşları (2014)'nın geliştirdiği 4 ifadeli ölçek kullanılmıştır. Ölçekte yer alan ifadeler şu şekildedir:

- Şu anda işte harcadığım zaman ile iş dışı aktivitelere ayırdığım zaman arasında iyi bir dengeye sahibim.
- İşim ile iş dışı aktivitelerimi dengelemede zorluk yaşıyorum.
- İşimin gereklilikleri ile iş dışı aktivitelerim arasındaki dengenin şu anda uygun olduğunu düşünüyorum.
- Genel anlamda, işim ile iş dışı yaşantımın dengeli olduğuna inanıyorum.

Belirtilen ifadeler 7'li likert ölçeği ile ölçülmüştür. (1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kısmen Katılmıyorum, 4: Kararsızım, 5: Kısmen Katılıyorum, 6: Katılıyorum, 7: Kesinlikle Katılıyorum)

3.5.2. Tükenmişlik

Literatürde en bilinen tükenmişlik ölçeği Maslach ve Jackson tarafından 1981 yılında geliştirilmiş tükenmişlik ölçeğidir. Maslach ve Jackson (1981) tükenmeyi duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissinde düşme olmak üzere 3 boyut altında, 22 ifade ile ölçmüşlerdir. Bu araştırmada da Maslach ve Jackson (1981) orijinal ölçeği kullanılarak, türkçeye çevrilmiştir. Aşağıda belirtilen ifadelerin ne sıklıkla yaşandığı katılımcılara sorulmuştur (1: Hiçbir zaman, 2: Nadiren, 3: Ara Sıra, 4: Bazen, 5: Sıklıkla, 6: Genellikle, 7: Her zaman):

- Duygusal olarak işimde bitkin hissediyorum.
- İş gününün sonunda bitmiş hissediyorum.
- Sabah uyandığımda ve işte başka bir gün daha geçirmek zorunda olduğumda yorgun hissediyorum.
- Bütün gün insanlarla çalışmak benim için gerçekten çok zor.
- İşimin beni tükettiğini hissediyorum.
- İşim yüzünden hüsrana uğramış hissediyorum.
- Çok yoğun çalıştığımı düşünüyorum.
- Direkt olarak insanlarla çalışmak bana çok fazla stres yüklüyor.
- Sabrımın sınırına geldiğimi düşünüyorum.
- Müşterilerin bir şeyler hakkında nasıl hissettiklerini kolayca anlayabilirim.
- Müşterilerin problemleri ile çok etkili şekilde başa çıkarım.
- İşim aracılığıyla başkalarının hayatını pozitif olarak etkilediğimi düşünüyorum.
- Çok enerjik hissediyorum.
- Müşterilerimle kolaylıkla iyi bir ambiyans oluşturabilirim.
- Müşterilerimle yoğun bir gün geçirdikten sonra iyi hissederim.

- Mesleğimde birçok kayda değer şey başardım.
- İşimde, duygusal problemlerle soğukkanlı şekilde başa çıkarım.
- Bazı müşterilere sanki insan değil birer nesneymiş gibi davrandığımı hissediyorum.
- Bu işe başladığımdan beri insanlara karşı duyarsızlaştım.
- Bu işin beni duygusal olarak zorladığından kaygılanıyorum.
- Bazı müşterilere ne olduğunu gerçekten umursamıyorum.
- Müşterilerin problemlerinin bazıları için beni suçladığını hissediyorum.

3.5.3. Motivasyon

Motivasyonu ölçmek için Miao, Evans, Zou (2007)'nun geliştirdiği 16 ifadeli ve iç motivasyonu zorluklar ve eğlence alt boyutlarıyla, dış motivasyonu ise mükafat ve tanınırlık alt boyutlarıyla ölçen ifadeler kullanılmıştır.

- İşimde yeni karşılaştığım sorunları çözmekten haz duyarım.
- İşimdeki karmaşık sorunları çözmeye çalışmaktan haz duyarım.
- İşe dair sorunlar ne kadar büyükse, çözmeye çalışırken duyduğum haz o kadar büyüktür.
- İşimin benim yeteneklerimi ve bilgimi arttıracak fırsatlar sağlamasını isterim.
- Benim için önemli olan yaptığım işte eğlenmektir.
- İşim aracılığıyla kendimi ifade edebilmem benim için önemlidir.
- İşin sonucu ne olursa olsun, eğer yeni bir deneyim kazanmış hissediyorsam memnun olurum.
- Benim için en çok eğlendiğim şeyi yapabilmem önemlidir.
- İşim sayesinde kazanacağım para beni motive eder.
- Kendime koyduğum 'ekstra kazanç' hedeflerime ulaşmak için şevkle çalışırım.
- Nadiren maaş veya kazanç düşünürüm.
- Kendime koyduğum gelir hedeflerinin farkında olarak şevkle çalışırım.
- Diğer insanlar tarafından tanınmak beni güçlü şekilde motive eder.

- İşimde gerçekten ne kadar iyi olabileceğimi diğer insanların da görmesini isterim.
- Bana göre başarı, diğer insanlardan daha iyi olabilmektir.
- İş performansıma diğer insanların nasıl tepki vereceği beni kaygılandırır.

Belirtilen ifadeler 7'li likert ölçeği ile ölçülmüştür (1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kısmen Katılmıyorum, 4: Kararsızım, 5: Kısmen Katılıyorum, 6: Katılıyorum, 7: Kesinlikle Katılıyorum).

3.5.4. Yaşam Doyumu

Yaşam doyumunu ölçek için Diener, Emmons, Larsen ve Griffin tarafından 1985 yılında geliştirilmiş olan, beş ifadeli ölçek kullanılmış ve 7'li likert ölçeği ile ölçülmüştür. Kullanılan ifadeler aşağıdaki gibidir.

- Çoğu açıdan hayatım olması gerekene yakındır.
- Yaşam koşullarım mükemmeldir.
- Hayatımdan memnunum.
- Şimdiye kadar hayatımda istediğim önemli şeylere sahip oldum
- Eğer hayatımı baştan yaşayabilseydim, neredeyse hiçbir şeyi değiştirmezdim.

3.6. Veri Analizi

Elde edilen verilerin analiz edilmesi için IBM SPSS 24 ve IBM AMOS paket programları kullanılmıştır. Öncelikle kayıp veri kontrolü yapılmış, anketin çevrimiçi hazırlanması ve her sorunun zorunlu kılınması sebebiyle kayıp veri alınmamıştır. Sonrasında demografik veriler gruplandırılmış ve analize hazır hale getirilmiştir. İş-yaşam dengesi ölçeğinin ikinci ifadesi olan 'İşim ile iş dışı aktivitelerimi dengelemede zorluk yaşıyorum' ve motivasyon ölçeğinin 'Nadiren maaş veya kazanç düşünürüm' ifadesi ters kodlama yapılmış, analize uygun hale getirilmiştir.

Toplanan demografik verilerin frekans analizleri yapılarak, dağılımları belirtilmiştir. Sonrasında demografik verilerin ölçeklere göre ortalamaları alınarak, fark testleri yapılarak, ölçek bazında fark gösterip göstermedikleri analiz edilmiştir.

Ölçek ifadelerinin analiz edilebilmesi için öncelikle normal dağılım sağlanması şartını yerine getirme maksatlı çarpıklık basıklık değerleri analiz edilmiştir. Ölçeklerin güvenilirlik ve açıklayıcı faktör analizleri yapılmış ve KMO değerleri de alınarak, örneklemin yeterliliği sorgulanmıştır. İfadelerin tek tek güvenilirlik değerlerinin alınmasıyla, silindiklerinde toplam güvenilirliği nasıl etkilediklerine bakılmıştır. Ortaya çıkan faktör boyutları arasında ayrışmanın olup olmadığının ortaya çıkarılması amacıyla faktör boyutları arasında korelasyon analizleri yapılmıştır. Ortaya çıkan ölçek yapılarının kontrolünün sağlanması için IBM Amos programı aracılığıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Öncesinde ifadelerin t değerleri de belirtilerek, 1,96 seviyesini aşıp aşmadıkları dolayısıyla $p<0,05$ veya $p<0,01$ seviyesinde anlamlı olup olmadıkları kontrol edilmiştir. Ölçeklerin faktör yapısı doğrulayıcı faktör analizi ile ortaya koyulduktan sonra, araştırma, yapısal eşitlik modellemesiyle (YEM) doğrulanmaya çalışılmıştır.

Yapısal Eşitlik Modellemesi, birden çok bağımlı ilişkiyi test etmek için kullanılan, değişkenler arasındaki ilişki modellerini ve yapılarını ortaya koyan bir analizdir. Yapısal eşitlik modellemesinde analizde kullanılan değişkenler gizil ve gözlenen değişkenler olarak adlandırılır ve faktörleri aracılığıyla ölçülür. Gizil değişkenler, soyut yapıları ifade etmektedir ve ölçülebilmeleri için tanımlı oldukları gözlenen değişkenler kullanılmaktadır. Gözlenen değişkenler, gizil değişkenleri oluşturmaktadır. Böylece, literatürde tek tek belirtilmiş ilişkiler ve teoride var olan ilişkiler, yapısal eşitlik analizi ile, verilerle uyum doğrultusunda, doğrulayıcı bir yaklaşımla ortaya konmaktadır (Hair vd., 2013).

3.7. Bulguların Genel Olarak Değerlendirilmesi

Demografik verilere yönelik yapılmış frekans analizleri sonucunda, katılımcıların çoğunluğunu (%60,9) erkeklerin oluşturduğu; medeni durumun yakın ortalamada (%44,7-55,3) seyrettiği, eğitim düzeyinin çoğunlukla lisans seviyesinde olduğu (%65,6), yaş grupları açısından 50 yaş altının araştırmaya daha fazla dahil olduğu (%80,8), mesleki deneyim açısından mesleğe yeni başlamış 1 yıldan az deneyime sahip rehberlerin araştırmaya daha fazla (%32,8) destek verdiği belirlenmiştir (Tablo17).

Tablo17: Katılımcıların Demografik Bilgilerinin Dağılımı

	n	%
Cinsiyet		
Erkek	184	60,9
Kadın	118	39,1
	302	100,0
Medeni Durum		
Bekar	135	44,7
Evli	167	55,3
	302	100,0
Eğitim Düzeyi		
Lisans	198	65,6
Lisansüstü	48	15,9
Önlisans veya Lise	56	18,5
	302	100,0
Yaş Grupları		
20-35	127	42,1
36-50	117	38,7
51-75	58	19,2
	302	100
Mesleki Deneyim		
1 yıldan az	99	32,8
1-5 yıl	33	10,9
6-10 yıl	52	17,2
11-20 yıl	57	18,9
21-45 yıl	61	20,2
	302	100

Verilerin normal dağılımını test etmek amacıyla çarpıklık (skewness) basıklık (kurtosis) değerleri incelenmiş ve literatürde önerilen sınırlar içinde kalındığı görülmüştür (Tablo18). Çarpıklık-basıklık değerleri araştırmacılar tarafından farklı sınırlarda kabul görmüştür. Buna göre, Hair vd. (2013) değerlerin +1 ile -1 sınırları arasında kalmasını uygun görürken, Tabachnick ve Fidell (2013) değerlerin +1.5 ile -1.5 arasında kalmasını kabul etmiş, George ve Mallery ise belirtilen değerlerin +2 ile -2 arasında olmasını gerektiğini belirtmektedir.

Tablo18: Ölçek İfadelerinin Çarpıklık Basıklık Değerleri

	Ortalama	Std. Sapma	Çarpıklık	Basıklık
İş-Yaşam Dengesi				
Şu anda işte harcadığım zaman ile iş dışı aktivitelere ayırdığım zaman arasında iyi bir dengeye sahibim.	3,91	2,050	,016	-1,340
İşim ile iş dışı aktivitelerimi dengelemede zorluk yaşıyorum.	3,88	1,980	,097	-1,250
İşimin gereklilikleri ile iş dışı aktivitelerim arasındaki dengenin şu anda uygun olduğunu düşünüyorum.	4,08	1,939	-,072	-1,187
Genel anlamda, işim ile iş dışı yaşantımın dengeli olduğuna inanıyorum.	4,31	1,952	-,231	-1,210
Motivasyon				
İşimde yeni karşılaştığım sorunları çözmekten haz duyarım.	5,58	1,527	-1,207	,845
İşimdeki karmaşık sorunları çözmeye çalışmaktan haz duyarım.	5,42	1,666	-1,061	,244
İşe dair sorunlar ne kadar büyükse, çözmeye çalışırken duyduğum haz o kadar büyüktür.	4,52	1,888	-,366	-,887
İşimin benim yeteneklerimi ve bilgimi arttıracak fırsatlar sağlamasını isterim.	6,30	,957	-1,345	1,090
Benim için önemli olan yaptığım işte eğlenmektir.	5,58	1,489	-1,038	,585
İşim aracılığıyla kendimi ifade edebilecek bir yola sahip olmam benim için önemlidir.	6,20	1,033	-1,290	1,116
İşin sonucu ne olursa olsun, eğer yeni bir deneyim kazanmış hissediyorsam memnun olurum.	6,09	1,155	-1,342	1,453
Benim için en çok eğlendiğim şeyi yapabilmem önemlidir.	5,70	1,424	-1,050	,641
İşim aracılığıyla kazanabileceğim para sayesinde güçlü şekilde motive olurum.	6,00	1,074	-1,158	1,878
Kendime koyduğum promosyon hedeflerinin farkında olarak şevkle çalışırım.	5,58	1,624	-1,252	,947

Nadiren maaş veya promosyon düşünürüm.	4,80	1,761	-,405	-,790
Kendime koyduğum gelir hedeflerinin farkında olarak şevkle çalışırım.	5,64	1,412	-1,260	1,602
Diğer insanlar tarafından tanınır olabilmek beni güçlü şekilde motive eder.	5,57	1,559	-1,097	,594
İşimde gerçekten ne kadar iyi olabileceğimi diğer insanların da görmesini isterim.	5,44	1,697	-1,052	,251
Bana göre başarı, diğer insanlardan daha iyi olabilmektir.	3,74	2,008	,160	-1,156
İşimdeki performansıma yönelik diğer insanların nasıl tepki vereceği beni kaygılandırır.	3,93	1,936	-,101	-1,161
Tükenmişlik				
Duygusal olarak işimde bitkin hissediyorum.	3,14	1,466	,344	-,640
İş gününün sonunda bitmiş hissediyorum.	3,69	1,699	,049	-1,014
Sabah uyandığımda ve işte başka bir gün daha geçirmek zorunda olduğumda yorgun hissediyorum.	2,91	1,528	,534	-,605
Bütün gün insanlarla çalışmak benim için gerçekten bir zorlanma	2,70	1,516	,665	-,490
İşimden tükenmiş hissediyorum.	2,67	1,592	,853	-,075
İşim yüzünden hüsrana uğramış hissediyorum.	2,10	1,406	1,194	,488
Çok yoğun çalıştığımı düşünüyorum.	3,91	1,864	,049	-1,126
Direkt olarak insanlarla çalışmak bana çok fazla stres yüklüyor.	3,16	1,701	,551	-,622
Sabrımın sınırına geldiğimi düşünüyorum.	2,46	1,478	1,083	,631
Müşterilerin bir şeyler hakkında nasıl hissettiklerini kolayca anlayabilirim.	5,68	1,123	-1,092	1,441
Müşterilerin problemleri ile çok etkili şekilde başa çıkarım.	5,83	1,057	-1,085	1,475

İşim aracılığıyla başkalarının hayatını pozitif olarak etkilediğimi düşünüyorum.	5,86	1,204	-1,329	2,189
Çok enerjik hissediyorum.	5,30	1,257	-,655	,264
Müşterilerimle kolayca rahat bir atmosfer oluşturabilirim.	5,99	,998	-1,237	2,382
Müşterilerimle yoğun bir gün geçirdikten sonra iyi hissederim.	5,66	1,220	-,937	,644
Mesleğimde birçok kayda değer şey başardım.	5,53	1,301	-1,110	1,304
İşimde, duygusal problemlerle soğukkanlı şekilde başa çıkarım.	5,79	1,206	-1,228	1,510
Bazı müşterilere sanki insan değil ¨somut varlıklar¨ gibi davrandığımı hissediyorum.	2,38	1,574	1,078	,362
Bu işe başladığımdan beri insanlara karşı duyarsızlaştım.	2,18	1,497	1,265	,726
Bu işin beni duygusal olarak zorladığından kaygılanıyorum.	2,66	1,562	,654	-,564
Bazı müşterilere ne olduğunu gerçekten umursamıyorum.	2,38	1,642	1,143	,352
Müşterilerin problemlerinin bazıları için beni suçladığını hissediyorum.	3,06	1,669	,511	-,689
Yaşam Doyumu				
Çoğu açıdan hayatım olması gerekene yakındır.	5,03	1,431	-,764	,455
Yaşam koşullarım mükemmeldir.	4,43	1,412	-,674	-,118
Hayatımdan memnunum.	5,39	1,337	-1,114	1,117
Şimdiye kadar hayatımda istediğim önemli şeylere sahip oldum	5,24	1,396	-,727	,036
Eğer hayatımı baştan yaşayabilseydim, neredeyse hiçbir şeyi değiştirmezdim.	4,42	1,822	-,379	-,801

Demografik değişkenlere göre iş-yaşam dengesi, tükenmişlik, motivasyon ve yaşam doyumu ölçeklerinde farklılık oluşup oluşmadığının kontrolü için iki gruplu değişkenlerde bağımsız örneklem t testi, üç veya daha fazla gruplu değişkenler için anova analizi yapılmıştır. Öncelikle ölçek ifadelerinin gruplara göre ortalamaları verilerek hangi grubun yüksek hangi grubun düşük puanlı cevap verdiği belirlenmiştir. Yapılan t testi ve anova analiz değerleri ve anlamlılık değeri (p) verilmiştir. Buna göre iş yaşam dengesi ölçeği gruplara göre farklılık göstermezken, tükenmişlikte yalnızca yaş grubunda fark görülmüştür. Buna göre yaş gruplarına göre tükenmişlik düzeyinin az da olsa farklılık gösterdiğini belirtmek mümkündür. 20-35 arası yaş aralığındaki turist rehberleri tükenmişliği daha yoğun hissetmekte (3,97), 36-50 yaş aralığındakiler (3,80) ve 51-75 yaş aralığındakiler (3,76) daha düşük hissetmektedirler (Tablo19).

Tablo19: Demografik Değişkenlerin Ölçeklere Göre Fark Analizleri

Ölçekler	**Bireysel Özellikler**		**x̄**	**s.s.**	**F/t**	**P**
İş-Yaşam Dengesi	Cinsiyet	Erkek	4,02	1,67	,170	,865
		Kadın	4,06	1,69		
	Medeni Durum	Bekar	3,97	1,64	,608	,544
		Evli	4,09	1,70		
	Eğitim Düzeyi	Lisans	3,96	1,65	,989	,373
		Lisansüstü	4,34	1,77		
		Önlisans veya Lise	4,04	1,64		
	Yaş	20-35	3,89	1,65	1,38	,252
		36-50	4,05	1,72		
		51-75	4,34	1,61		
	Mesleki Deneyim	1 yıldan az	4,01	1,71	,287	,886
		1-5 yıl	3,81	1,87		
		6-10 yıl	4,07	1,40		
		11-20 yıl	4,02	1,72		
		21-45 yıl	4,19	1,70		
Tükenmişlik	Cinsiyet	Erkek	3,87	,634	-,359	,720
		Kadın	3,84	,631		
	Medeni Durum	Bekar	3,92	,632	-1,50	,133
		Evli	3,81	,630		
	Eğitim Düzeyi	Lisans	3,91	,621	1,76	,173
		Lisansüstü	3,78	,602		

		Önlisans veya Lise	3,75	,686		
	Yaş	20-35	3,97	,618	3,11	,046*
		36-50	3,80	,558		
		51-75	3,76	,767		
	Mesleki Deneyim	1 yıldan az	3,84	,604	2,22	,066
		1-5 yıl	4,15	,564		
		6-10 yıl	3,85	,595		
		11-20 yıl	3,84	,664		
		21-45 yıl	3,76	,685		
Motivasyon	Cinsiyet	Erkek	5,44	,790	-1,59	,112
		Kadın	5,28	,844		
	Medeni Durum	Bekar	5,24	,880	2,59	,010*
		Evli	5,48	,741		
	Eğitim Düzeyi	Lisans	5,44	,803	2,99	,051
		Lisansüstü	5,12	,781		
		Önlisans veya Lise	5,38	,849		
	Yaş	20-35	5,51	,740	3,67	,027*
		36-50	5,33	,796		
		51-75	5,18	,956		
	Mesleki Deneyim	1 yıldan az	5,44	,932	,964	,428
		1-5 yıl	5,54	,665		
		6-10 yıl	5,31	,698		
		11-20 yıl	5,24	,917		
		21-45 yıl	5,36	,651		
Yaşam Doyumu	Cinsiyet	Erkek	4,92	1,09	-,374	,708
		Kadın	4,86	1,39		
	Medeni Durum	Bekar	4,73	1,27	2,11	,035*
		Evli	5,03	1,15		
	Eğitim Düzeyi	Lisans	4,86	1,16	1,53	,217
		Lisansüstü	5,17	1,28		
		Önlisans veya Lise	4,78	1,33		
	Yaş	20-35	4,79	1,09	1,35	,259
		36-50	5,04	1,18		
		51-75	4,84	1,51		
	Mesleki Deneyim	1 yıldan az	4,81	1,20	1,42	,224
		1-5 yıl	4,52	1,21		
		6-10 yıl	4,94	,96		

		11-20 yıl	5,09	1,20		
		21-45 yıl	5,02	1,43		

*p<0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Motivasyon ölçeğine bakıldığında, medeni durum ve yaş gruplarında çalışma motivasyonun farklı seviyelerde olduğunu görmek mümkündür. Evli olan turist rehberlerinin çalışma motivasyonun (5,48) bekar olanlara (5,24) kıyasla daha yüksek olduğunu görmek mümkündür. Ayrıca 20-35 yaş aralığındaki turist rehberlerinin çalışma motivasyonu diğer yaş gruplarına göre daha yüksektir (5,51). Yaşam doyumu ölçeğinde medeni durumda fark olduğu gözlenmiş, evli olan turist rehberlerinin yaşam doyumunun daha yüksek olduğu belirlenmiştir (5,03) (Tablo19).

İş yaşam dengesi ölçeğinin açıklayıcı faktör analizi yapılmış ve tek boyutlu yapının olduğu görülmüştür (Tablo20). Ölçek, Brough, Timms vd. (2014)'den alınmış ve literatürdeki yapısının bu araştırmada da aynı şekilde ortaya çıktığı görülmüştür. Ölçeğin toplam varyans açıklama oranı %71,930'dur. Bu oranın iş yaşam dengesi kavramını açıklamada yüksek bir oran olduğunu belirtmek mümkündür. İfadelerin faktör yükleri ise 0,75'in üzerindedir. Comrey ve Lee (1992)'ye göre faktör analizinde faktör yükleri 0,71'in üzerinde harika, 0,63'ün üzerindeyse çok iyi, 0,55'in üzeri ise iyi olarak belirtilmektedir. Cronbach's Alpha güvenilirlik analiz sonucu da (,868) ölçeğin güvenilir olduğunu (Cortina, 1993); KMO değeri (,803) ölçüm yapmada örneklemin yeterli olduğunu (Tabachnick ve Fidell, 2001) göstermektedir. Barlett Küresellik Testi ise, değişkenler arasında ilişkinin anlamlı (p<0,05) olduğunu göstermektedir (Büyüköztürk, 2011).

Tablo20: İş Yaşam Dengesi Faktör Analizi

	Faktör Yükleri
Genel anlamda, işim ile iş dışı yaşantımın dengeli olduğuna inanıyorum.	,882
Şu anda işte harcadığım zaman ile iş dışı aktivitelere ayırdığım zaman arasında iyi bir dengeye sahibim.	,879
İşimin gereklilikleri ile iş dışı aktivitelerim arasındaki dengenin şu anda uygun olduğunu düşünüyorum.	,875

İşim ile iş dışı aktivitelerimi dengelemede zorluk yaşıyorum.	,750
Toplam Varyans Açıklama Oranı	71,930
Cronbach's Alpha	,868
KMO	,803
Bartlett Küresellik Testi	620,586/,000

İş yaşam dengesi ölçek ifadeleri tek tek güvenilirlik açısından ele alındığında yalnızca 'İşim ile iş dışı aktivitelerimi dengelemede zorluk yaşıyorum' ifadesi silindiğinde toplam güvenilirlikte çok küçük bir yükseliş olacağı görülmektedir. Ancak toplam güvenilirliğin halihazırda yüksek olması ve ifade silindiğinde çok büyük bir fark yaratmaması sebebiyle ifadenin kalmasına karar verilmiştir (Tablo21).

Tablo21: İş Yaşam Dengesi Ölçek İfadeleri Güvenilirlik Değerleri

	İfade Silindiğinde α Değeri
Şu anda işte harcadığım zaman ile iş dışı aktivitelere ayırdığım zaman arasında iyi bir dengeye sahibim.	,813
İşim ile iş dışı aktivitelerimi dengelemede zorluk yaşıyorum.	,880
İşimin gereklilikleri ile iş dışı aktivitelerim arasındaki dengenin şu anda uygun olduğunu düşünüyorum.	,817
Genel anlamda, işim ile iş dışı yaşantımın dengeli olduğuna inanıyorum.	,810

Tükenmişlik ölçeği açıklayıcı faktör analizi sonucunda, faktör yapısının Maslach ve Jackson (1981) orijinal ölçeği ile uyum gösterdiği görülmüştür (Tablo22). Literatürdeki ölçek yapısı gibi bu araştırmada da üç boyutlu bir yapı ortaya çıkmıştır. Varimax döndürme yöntemi kullanılarak analiz gerçekleştirilmiş ancak 7.ifade olan 'Çok yoğun çalıştığımı düşünüyorum' ifadesi diğer faktörlere bulaşık olması ve faktör yükünün düşük kalması sebebiyle analizden çıkarılmıştır. İfade çıkartıldıktan sonra analiz tekrar edilmiştir. İlk faktör duygusal tükenme

boyutunu ifade etmekte, ikinci boyut kişisel başarıda düşme, üçüncü boyut ise duyarsızlaşma boyutunu açıklamaktadır. İlk faktör olan duygusal tükenme toplam varyansın %36,415'ini açıklamakta; ikinci boyut olan kişisel başarıda düşme hissi toplam varyansın %15,261'ini açıklamakta; üçüncü faktör olan duyarsızlaşma toplam varyansın %6,285'ini açıklamaktadır. Bu durumda tükenmişlik ölçeğinde en etkili ve öne çıkan boyutun duygusal tükenme boyutu olduğunu belirtmek mümkündür.

Tablo22: Tükenmişlik Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi

	Faktör Yükleri		
	1	2	3
İşimden tükenmiş hissediyorum.	,806		
İş gününün sonunda bitmiş hissediyorum.	,758		
Sabah uyandığımda ve işte başka bir gün daha geçirmek zorunda olduğumda yorgun hissediyorum.	,752		
Bütün gün insanlarla çalışmak benim için gerçekten bir zorlanma	,691		
Duygusal olarak işimde bitkin hissediyorum.	,667		
Sabrımın sınırına geldiğimi düşünüyorum.	,661		
Bu işin beni duygusal olarak zorladığından kaygılanıyorum.	,650		
İşim yüzünden hüsrana uğramış hissediyorum.	,636		
Direkt olarak insanlarla çalışmak bana çok fazla stres yüklüyor.	,513		
Müşterilerimle kolayca rahat bir atmosfer oluşturabilirim.		,832	
Müşterilerin problemleri ile çok etkili şekilde başa çıkarım.		,782	
İşim aracılığıyla başkalarının hayatını pozitif olarak etkilediğimi düşünüyorum.		,771	
İşimde, duygusal problemlerle soğukkanlı şekilde başa çıkarım.		,718	
Müşterilerimle yoğun bir gün geçirdikten sonra iyi hissederim.		,699	
Müşterilerin bir şeyler hakkında nasıl hissettiklerini kolayca anlayabilirim.		,690	

Mesleğimde birçok kayda değer şey başardım.		,667	
Çok enerjik hissediyorum.		,548	
Bazı müşterilere sanki insan değil ¨somut varlıklar¨ gibi davrandığımı hissediyorum.			,759
Bu işe başladığımdan beri insanlara karşı duyarsızlaştım.			,733
Bazı müşterilere ne olduğunu gerçekten umursamıyorum.			,712
Müşterilerin problemlerinin bazıları için beni suçladığını hissediyorum.			,579
Varyans	36,415	15,261	6,285
Toplam Varyans Açıklama Oranı			57,961
Cronbach's Alpha			,788
KMO			,914
Bartlett Küresellik Testi			3229,183/,000

Faktörleri oluşturan ifadelerin birbirleriyle uyumunu gösteren KMO değeri ,914; Bartlett küresellik testi sonucu anlamlı (p<,000) ve toplam güvenilirlik değeri olan Cronbach's Alpha ,788 olarak bulunmuştur. Toplam varyans açıklama oranı %57,961 olarak hesaplanmış böylece tükenmişlik ölçeğine yönelik yapılmış olan açıklayıcı faktör analizinin anlamlı, geçerli sonuçlar ortaya koyduğu belirlenmiştir (Tablo22).

Tablo23: Tükenmişlik Ölçek İfadeleri Güvenilirlik Değerleri

	İfade Silindiğinde α Değeri
Duygusal olarak işimde bitkin hissediyorum.	,779
İş gününün sonunda bitmiş hissediyorum.	,779
Sabah uyandığımda ve işte başka bir gün daha geçirmek zorunda olduğumda yorgun hissediyorum.	,778
Bütün gün insanlarla çalışmak benim için gerçekten bir zorlanma	,775
İşimden tükenmiş hissediyorum.	,772
İşim yüzünden hüsrana uğramış hissediyorum.	,781

Çok yoğun çalıştığımı düşünüyorum.	,788
Direkt olarak insanlarla çalışmak bana çok fazla stres yüklüyor.	,777
Sabrımın sınırına geldiğimi düşünüyorum.	,777
Müşterilerin bir şeyler hakkında nasıl hissettiklerini kolayca anlayabilirim.	,797
Müşterilerin problemleri ile çok etkili şekilde başa çıkarım.	,800
İşim aracılığıyla başkalarının hayatını pozitif olarak etkilediğimi düşünüyorum.	,801
Çok enerjik hissediyorum.	,814
Müşterilerimle kolayca rahat bir atmosfer oluşturabilirim.	,800
Müşterilerimle yoğun bir gün geçirdikten sonra iyi hissederim.	,807
Mesleğimde birçok kayda değer şey başardım.	,805
İşimde, duygusal problemlerle soğukkanlı şekilde başa çıkarım.	,809
Bazı müşterilere sanki insan değil ¨somut varlıklar¨ gibi davrandığımı hissediyorum.	,784
Bu işe başladığımdan beri insanlara karşı duyarsızlaştım.	,780
Bu işin beni duygusal olarak zorladığından kaygılanıyorum.	,772
Bazı müşterilere ne olduğunu gerçekten umursamıyorum.	,781
Müşterilerin problemlerinin bazıları için beni suçladığını hissediyorum.	,787

Tükenmişlik ölçeği ifadelerine yönelik yapılan tekli Croanbach Alpha güvenilirlik analizi ile, ifade silindiğinde toplam ölçek güvenilirlik değerinin yükselip yükselmeyeceği test edilmiştir (Tablo23). Buna göre bazı ifadeler silindiğinde toplam güvenilirlik değerinde yükselme olacağı görülmüştür. Ancak yükselen değerin var olan değer ile büyük bir fark yaratmaması ve her bir ifadenin ölçekte ölçüm değeri olması nedeniyle ifadelerin silinmesine gerek duyulmamıştır.

Tükenmiş ölçeğine yönelik yapı geçerliliğinin sağlanmasına adına açıklayıcı faktör analizi haricinde ayrışma geçerliliği analizinin de yapılması uygun görülmüştür. Ayrışma geçerliliği, faktör boyutlarının kavramsal olarak birbirinden ayrılmasıdır (Nunnally, 1994 Akt: Yıldız, 2020). Ayrışma veya yakınsama analizi olarak adlandırılan analiz ile, faktör boyutları arası korelasyon analizi yapılarak boyutlar arasındaki ilişkinin düşük veya orta dereceli çıkması beklenir. Yakınsama ve ayrışma geçerliliği, faktör yapısının geçerliliğini ortaya koymaktadır (Kline, 2011). Yapılan ayrışma geçerliliği analizi sonucunda tükenmişlik ölçeği faktör boyutları arasında düşük (-,402; -,309) ve orta dereceli (,607) ilişki olduğu görülmüş ve boyutların kavramsal olarak birbirinden ayrıldığı ortaya konmuştur (Tablo24).

Tablo24: Tükenmişlik Ölçeği Ayrışma Geçerliliği Sonuçları

		TT1	TT2	TT3
TT1	Pearson Korelasyon	1		
TT2	Pearson Korelasyon	-,402*	1	
TT3	Pearson Korelasyon	,607*	-,309*	1
	N	302	302	302

*Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlıdır.

Motivasyon ölçeği için açıklayıcı faktör analizi sonucu Miaou, Evans ve Zou (2007) ile uyum göstermekte ve dört faktörlü bir yapı ortaya koymaktadır (Tablo25). Bu faktörler bireylerin işlerine dair olan mücadele-zorluk motivasyonunu, aldıkları görevlerine yönelik eğlence, zevk motivasyonunu, işe dair ödül ihtiyacını ve işin sonucunda tanınma, bilinme ihtiyacına yönelik motivasyonlarını açıklamaktadır (Miaou, Evansi Zou, 2007).

Tablo25: Motivasyon Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi

	Faktör Yükleri			
	1	2	3	4
Benim için önemli olan yaptığım işte eğlenmektir.	,776			
Benim için en çok eğlendiğim şeyi yapabilmem önemlidir.	,767			
İşim aracılığıyla kendimi ifade edebilecek bir yola sahip olmam benim için önemlidir.	,685			
İşin sonucu ne olursa olsun, eğer yeni bir deneyim kazanmış hissediyorsam memnun olurum.	,579			
İşimin benim yeteneklerimi ve bilgimi arttıracak fırsatlar sağlamasını isterim.	,433			
İşimdeki karmaşık sorunları çözmeye çalışmaktan haz duyarım.		,908		
İşimde yeni karşılaştığım sorunları çözmekten haz duyarım.		,897		
İşe dair sorunlar ne kadar büyükse, çözmeye çalışırken duyduğum haz o kadar büyüktür.		,806		
İşimde gerçekten ne kadar iyi olabileceğimi diğer insanların da görmesini isterim.			,777	
Bana göre başarı, diğer insanlardan daha iyi olabilmektir.			,768	
Diğer insanlar tarafından tanınır olabilmek beni güçlü şekilde motive eder.			,719	
İşimdeki performansıma yönelik diğer insanların nasıl tepki vereceği beni kaygılandırır.			,663	
Nadiren maaş veya promosyon düşünürüm.				,654
Kendime koyduğum promosyon hedeflerinin farkında olarak şevkle çalışırım.				,648
Kendime koyduğum gelir hedeflerinin farkında olarak şevkle çalışırım.				,633
İşim aracılığıyla kazanabileceğim para sayesinde güçlü şekilde motive olurum.				,601
Varyans	30,995	13,027	9,031	8,389

Toplam Varyans Açıklama Oranı	61,442
Cronbach's Alpha	,827
KMO	,810
Bartlett Küresellik Testi	1938,743/,000

İlk faktör olan eğlence, zevk motivasyonu toplam varyansın %30,995'ini açıklamakta; ikinci boyut olan mücadele-zorluk motivasyonu toplam varyansın %13,027'sini açıklamakta; üçüncü faktör olan tanınma motivasyonu toplam varyansın %9,031'ini; dördüncü faktör ödül motivasyonu olan toplam varyansın %8,389'unu açıklamaktadır. Bu durumda motivasyon ölçeğinde en etkili ve öne çıkan boyutun eğlence motivasyonu boyutu olduğunu belirtmek mümkündür. Faktörleri oluşturan ifadelerin birbirleriyle uyumunu gösteren KMO değeri ,810; Bartlett küresellik testi sonucu anlamlı (p<,000) ve toplam güvenilirlik değeri olan Cronbach's Alpha ,827 olarak bulunmuştur. Toplam varyans açıklama oranı %61,442 olarak hesaplanmış böylece motivasyon ölçeğine yönelik yapılmış olan açıklayıcı faktör analizinin anlamlı, geçerli sonuçlar ortaya koyduğu belirlenmiştir (Tablo25).

Motivasyon ölçeği ifadelerine yönelik yapılan tekli Croanbach Alpha güvenilirlik analizi ile, ifade silindiğinde toplam ölçek güvenilirlik değerinin yükselip yükselmeyeceği test edilmiştir (Tablo26). Yalnızca 'İşimdeki performansıma yönelik diğer insanların nasıl tepki vereceği beni kaygılandırır' ifadesi silindiğinde çok küçük (,828) bir fark oluşmaktadır. Ancak bu fark toplam değer (,827) ile çok yakın olduğundan ifadenin silinmesine gerek duyulmamıştır.

Tablo26: Motivasyon Ölçek İfadeleri Güvenilirlik Değerleri

	İfade Silindiğinde α Değeri
İşimde yeni karşılaştığım sorunları çözmekten haz duyarım.	,814
İşimdeki karmaşık sorunları çözmeye çalışmaktan haz duyarım.	,809
İşe dair sorunlar ne kadar büyükse, çözmeye çalışırken duyduğum haz o kadar büyüktür.	,817

İşimin benim yeteneklerimi ve bilgimi arttıracak fırsatlar sağlamasını isterim.	,825
Benim için önemli olan yaptığım işte eğlenmektir.	,816
İşim aracılığıyla kendimi ifade edebilecek bir yola sahip olmam benim için önemlidir.	,817
İşin sonucu ne olursa olsun, eğer yeni bir deneyim kazanmış hissediyorsam memnun olurum.	,816
Benim için en çok eğlendiğim şeyi yapabilmem önemlidir.	,810
İşim aracılığıyla kazanabileceğim para sayesinde güçlü şekilde motive olurum.	,821
Kendime koyduğum promosyon hedeflerinin farkında olarak şevkle çalışırım.	,811
Nadiren maaş veya promosyon düşünürüm.	,842
Kendime koyduğum gelir hedeflerinin farkında olarak şevkle çalışırım.	,810
Diğer insanlar tarafından tanınır olabilmek beni güçlü şekilde motive eder.	,807
İşimde gerçekten ne kadar iyi olabileceğimi diğer insanların da görmesini isterim.	,808
Bana göre başarı, diğer insanlardan daha iyi olabilmektir.	,819
İşimdeki performansıma yönelik diğer insanların nasıl tepki vereceği beni kaygılandırır.	,828

Yapılan ayrışma geçerliliği analizi sonucunda motivasyon ölçeği faktör boyutları arasında düşük (,402; ,364; ,225; ,463; ,342; ,393) dereceli ilişki olduğu

görülmüş ve boyutların kavramsal olarak birbirinden ayrıldığı ortaya konmuştur (Tablo27).

Tablo27: Motivasyon Ölçeği Faktör Boyutları Arası Korelasyon Analizi

		MM1	MM2	MM3	MM4
MM1	Pearson Korelasyon	1			
MM2	Pearson Korelasyon	,402*	1		
MM3	Pearson Korelasyon	,364*	,225*	1	
MM4	Pearson Korelasyon	,463*	,342*	,393*	1
	N	302	302	302	302

*Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlıdır.

Yaşam doyumu ölçeği açıklayıcı faktör analizi sonucu Diener vd. (1985) gibi tek boyutlu bir yapı ortaya çıkmıştır. Ölçeğin toplam varyans açıklama oranı %68,749'dur. Cronbach Alpha güvenilirlik analiz sonucu (,877) ölçeğin güvenilir olduğunu; KMO değeri (,855) ölçüm yapmada örneklemin yeterli olduğunu göstermektedir. Barlett Küresellik Testi ise, değişkenler arasında ilişkinin anlamlı ($p<0,05$) olduğunu göstermektedir (Tablo28).

Tablo28: Yaşam Doyumu Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi

	Faktör
Çoğu açıdan hayatım olması gerekene yakındır.	,868
Hayatımdan memnunum.	,856
Şimdiye kadar hayatımda istediğim önemli şeylere sahip oldum.	,843
Yaşam koşullarım mükemmeldir.	,835
Eğer hayatımı baştan yaşayabilseydim, neredeyse hiçbir şeyi değiştirmezdim.	,738
Toplam Varyans Açıklama Oranı	68,749
Cronbach's Alpha	0,877
KMO	0,855
Bartlett Küresellik Testi	811,353/0,000

Yaşam doyumu ölçek ifadelerine yönelik tek tek yapılan güvenilirlik analizi sonucu yalnızca 'Eğer hayatımı baştan yaşayabilseydim, neredeyse hiçbir şeyi

değiştirmezdim' ifadesinin toplam değerde (0,877) küçük bir değişiklik (0,885) yaratacağı görülmüş, ancak halihazırda toplam değerin yüksek olması nedeniyle bu silme işlemine gerek duyulmamıştır (Tablo29).

Tablo29: Yaşam Doyum Ölçek İfadeleri Güvenilirlik Değerleri

	İfade Silindiğinde α Değeri
Çoğu açıdan hayatım olması gerekene yakındır.	,835
Yaşam koşullarım mükemmeldir.	,849
Hayatımdan memnunum.	,843
Şimdiye kadar hayatımda istediğim önemli şeylere sahip oldum.	,844
Eğer hayatımı baştan yaşayabilseydim, neredeyse hiçbir şeyi değiştirmezdim.	,885

Doğrulayıcı faktör analizi sonuçları, faktör yapısındaki varyansları ve kovaryansları, değişkenlerin faktör yüklerini ve ölçüm hatalarını ortaya koymaktadır. Model çıktılarında standardize edilmiş değerler ele alınır ve faktör yüklerinin 0,70'in üzerinde olması beklenir. Faktör yükleri değerleri incelenirken aradaki korelasyon değerleri ayrışma geçerliliği kapsamında ele alınır. Bu değerler incelenerek faktör yapısı ortaya konmaktadır (Kline, 2011). Doğrulayıcı faktör analizi yapmadan önce ifadelerin t değerleri test edilmiştir. Gözlenen değişkenlerin t değerleri 1,96'nın üzerindeyse $p<0,05$ düzeyinde ve 2,56'yı üzerindeyse ise $p<0,01$ düzeyinde anlamlıdır (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2016; Tabachnick ve Fidell, 2013). Buna göre, araştırma ölçeklerinin gözlenen değişkenlerine ilişkin t değerlerinin, $p<0,01$ düzeyinde anlamlı olduğu saptanmıştır (Tablo30).

Tablo30: Ölçek İfadeleri t Değerleri

İş Yaşam Dengesi Ölçek İfadeleri t Değerleri		
	Std. Sapma	t Değeri
Şu anda işte harcadığım zaman ile iş dışı aktivitelere ayırdığım zaman arasında iyi bir dengeye sahibim.	2,050	33,117
İşim ile iş dışı aktivitelerimi dengelemede zorluk yaşıyorum.	1,980	34,066
İşimin gereklilikleri ile iş dışı aktivitelerim arasındaki dengenin şu anda uygun olduğunu düşünüyorum.	1,939	36,539
Genel anlamda, işim ile iş dışı yaşantımın dengeli olduğuna inanıyorum.	1,952	38,362
Tükenmişlik Ölçek İfadeleri t Değerleri		
	Std. Sapma	t Değeri
Duygusal olarak işimde bitkin hissediyorum.	1,466	37,251
İş gününün sonunda bitmiş hissediyorum.	1,699	37,733
Sabah uyandığımda ve işte başka bir gün daha geçirmek zorunda olduğumda yorgun hissediyorum.	1,528	33,107
Bütün gün insanlarla çalışmak benim için gerçekten bir zorlanma	1,516	30,893
İşimden tükenmiş hissediyorum.	1,592	29,090
İşim yüzünden hüsrana uğramış hissediyorum.	1,406	25,948
Çok yoğun çalıştığımı düşünüyorum.	1,864	36,491
Direkt olarak insanlarla çalışmak bana çok fazla stres yüklüyor.	1,701	32,304
Sabrımın sınırına geldiğimi düşünüyorum.	1,478	28,976
Müşterilerin bir şeyler hakkında nasıl hissettiklerini kolayca anlayabilirim.	1,123	87,943

Müşterilerin problemleri ile çok etkili şekilde başa çıkarım.	1,057	95,856
İşim aracılığıyla başkalarının hayatını pozitif olarak etkilediğimi düşünüyorum.	1,204	84,612
Çok enerjik hissediyorum.	1,257	73,293
Müşterilerimle kolayca rahat bir atmosfer oluşturabilirim.	,998	104,330
Müşterilerimle yoğun bir gün geçirdikten sonra iyi hissederim.	1,220	80,620
Mesleğimde birçok kayda değer şey başardım.	1,301	73,882
İşimde, duygusal problemlerle soğukkanlı şekilde başa çıkarım.	1,206	83,446
Bazı müşterilere sanki insan değil ¨somut varlıklar¨ gibi davrandığımı hissediyorum.	1,574	26,327
Bu işe başladığımdan beri insanlara karşı duyarsızlaştım.	1,497	25,297
Bu işin beni duygusal olarak zorladığından kaygılanıyorum.	1,562	29,550
Bazı müşterilere ne olduğunu gerçekten umursamıyorum.	1,642	25,202
Müşterilerin problemlerinin bazıları için beni suçladığını hissediyorum.	1,669	31,831

Motivasyon Ölçek İfadeleri t Değerleri		
	Std. Sapma	t Değeri
İşimde yeni karşılaştığım sorunları çözmekten haz duyarım.	1,527	63,554
İşimdeki karmaşık sorunları çözmeye çalışmaktan haz duyarım.	1,666	56,566
İşe dair sorunlar ne kadar büyükse, çözmeye çalışırken duyduğum haz o kadar büyüktür.	1,888	41,594

İşimin benim yeteneklerimi ve bilgimi arttıracak fırsatlar sağlamasını isterim.	,957	114,445
Benim için önemli olan yaptığım işte eğlenmektir.	1,489	65,060
İşim aracılığıyla kendimi ifade edebilecek bir yola sahip olmam benim için önemlidir.	1,033	104,179
İşin sonucu ne olursa olsun, eğer yeni bir deneyim kazanmış hissediyorsam memnun olurum.	1,155	91,687
Benim için en çok eğlendiğim şeyi yapabilmem önemlidir.	1,424	69,527
İşim aracılığıyla kazanabileceğim para sayesinde güçlü şekilde motive olurum.	1,074	97,166
Kendime koyduğum promosyon hedeflerinin farkında olarak şevkle çalışırım.	1,624	59,673
Nadiren maaş veya promosyon düşünürüm.	1,761	47,413
Kendime koyduğum gelir hedeflerinin farkında olarak şevkle çalışırım.	1,412	69,373
Diğer insanlar tarafından tanınır olabilmek beni güçlü şekilde motive eder.	1,559	62,107
İşimde gerçekten ne kadar iyi olabileceğimi diğer insanların da görmesini isterim.	1,697	55,725
Bana göre başarı, diğer insanlardan daha iyi olabilmektir.	2,008	32,380
İşimdeki performansıma yönelik diğer insanların nasıl tepki vereceği beni kaygılandırır.	1,936	35,248

Yaşam Doyumu Ölçek İfadeleri t Değerleri	
Std. Sapma	t Değeri

Çoğu açıdan hayatım olması gerekene yakındır.	1,431	61,065
Yaşam koşullarım mükemmeldir.	1,412	54,531
Hayatımdan memnunum.	1,337	70,050
Şimdiye kadar hayatımda istediğim önemli şeylere sahip oldum.	1,396	65,197
Eğer hayatımı baştan yaşayabilseydim, neredeyse hiçbir şeyi değiştirmezdim.	1,822	42,127

Doğrulayıcı faktör analizi için t değerleri uygun bulunduktan sonra, uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir aralıkta olması beklenmektedir. Uyum iyiliği değerleri, *"Uyum İyiliği İndeksi (GFI)"*, *"Normalize Edilmiş Uyum İndeks Değeri (NFI)"*, *"Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI)"* ve *"Ortalama Kareli Yaklaşım Hatalarının Karekökü Değeri (RMSEA)"* şeklinde sıralanabilmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013).

Tablo31: Uyum İyiliği Değerleri

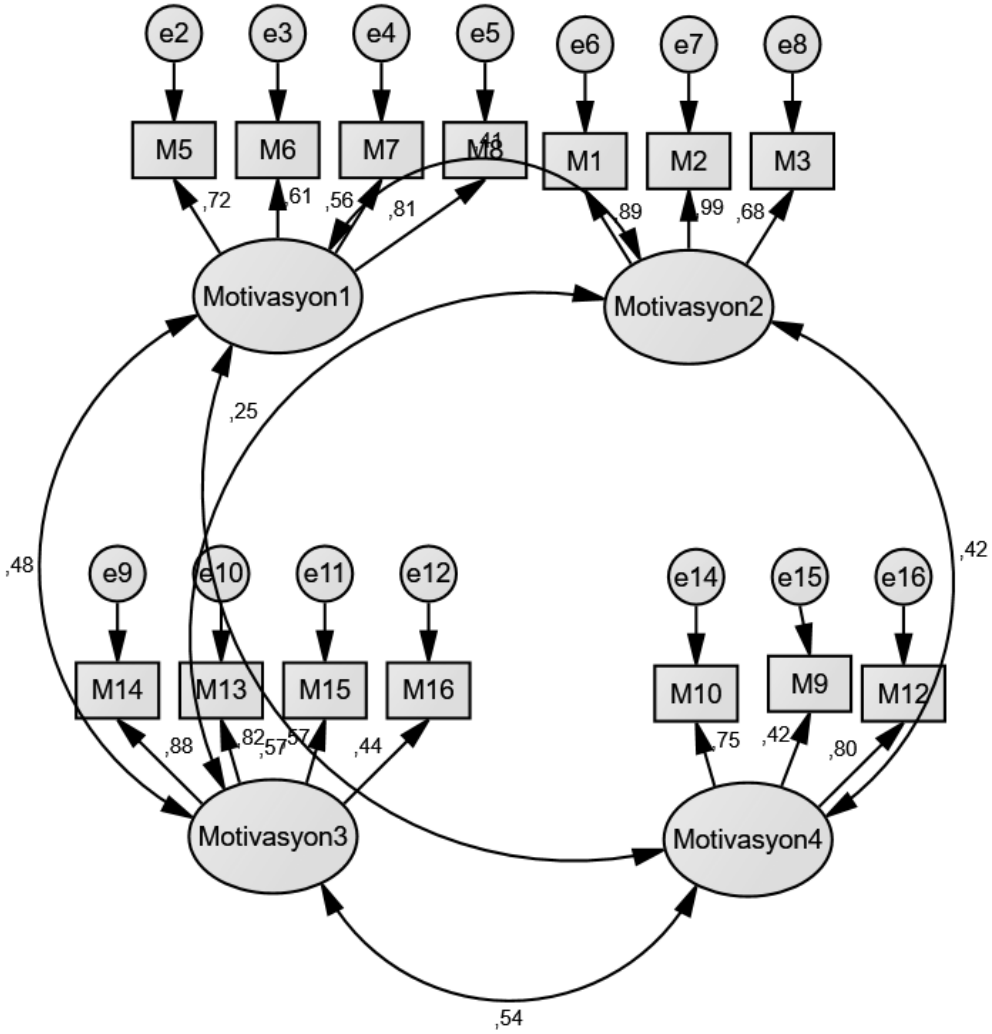
Uyum Ölçüsü	**Mükemmel Uyum**	**Kabul Edilebilir Uyum**	**Kaynak**
x^2/sd	$0 \leq x^2/sd \leq 2$	$0 \leq x^2/sd \leq 5$	Tabachnick ve Fidell, 2013
GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1,00$	$0,90 \leq GFI \leq 1,00$	Hooper vd., 2008
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1,00$	$0,90 \leq NFI \leq 1,00$	Kaplan, 2000
CFI	$0,95 \leq CFI \leq 1,00$	$0,90 \leq CFI \leq 1,00$	Hooper vd., 2008
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0 \leq RMSEA \leq 0,10$	Kline, 2015

Kaynak: Yıldız, 2020

Model uyumu iyilik değerleri incelenirken öncelikle Ki kare test sonucu ele alınmaktadır. Ki kare değeri, örneklem büyüklüğüyle ilişkilidir ve gözlenen ve beklenen varyans-kovaryans arasında fark olmadığını belirtmektedir. Ki kare değerinin serbestlik derecesine oranı 3 veya altındaysa model iyi, 3 ile 5 arasındaysa model yeterli olarak kabul edilmektedir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2016). GFI değeri, modelin örneklemdeki kovaryans matrisini ölçmektedir ve değerinin 0,90 üzerinde olması iyi uyumu göstermektedir (Çapık, 2014; Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk 2016). NFI değeri, modelin x^2 değeri ile sıfır (null)

modelininin değerlerini karşılaştırmaktadır (Hooper, Coughlan, Mullen, 2008). Sıfır modeli ölçülen değişkenlerin ilişkili olmadığı model olarak belirtilmektedir (Yaşlıoğlu, 2017). NFI değerinin 0,90 üzerinde olması iyi uyum olarak değerlendirilmektedir (Hooper, Coughlan, Mullen, 2008). CFI değeri, değişkenler arasında ilişkinin olmadığını öngören modeldir ve değerinin 0,90'ın üzerinde olması beklenir (Çapık, 2014). Bir diğer model iyilik değeri olan RMSEA değeri; ana kütle ile örneklem kovaryanslarının ne derece uyumlu olup olmadığını test etmektedir. RMSEA değeri araştırma modelindeki değişken ve ifade sayısına duyarlıdır ve sayı arttıkça yükselir. RMSEA'nın %95 güven aralığında değeri 0.03 ile 0.08 arasında uygun, 0.08'in üzerinde kötü olarak yorumlanmaktadır (Yaşlıoğlu, 2017).

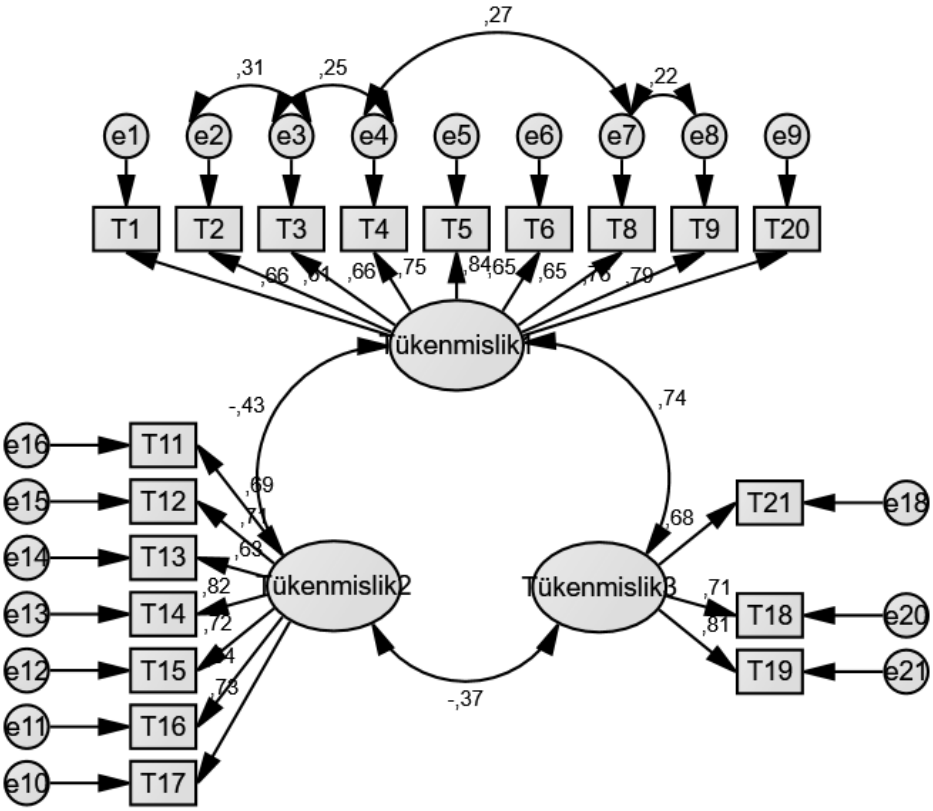
Motivasyon ölçeği doğrulayıcı faktör analizi sonucu modelin değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmüş ve çıkan faktör yapısı doğrulanmıştır ($\chi 2$/sd: 2,18 GFI:0,93; NFI: 0,91; CFI: 0,95; RMSEA: 0,063). Değişkenler arasındaki değerler şekil 27'de görülebilmektedir. Analiz yapılırken 11. ifade olan 'Nadiren maaş veya promosyon düşünürüm' ve 4.ifade olan 'İşimin benim yeteneklerimi ve bilgimi arttıracak fırsatlar sağlamasını isterim' ifadeleri analizde düşük ve bulaşık değerlere sahip olmaları nedeniyle analizden çıkarılmıştır (Şekil27).



Şekil27: Motivasyon Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

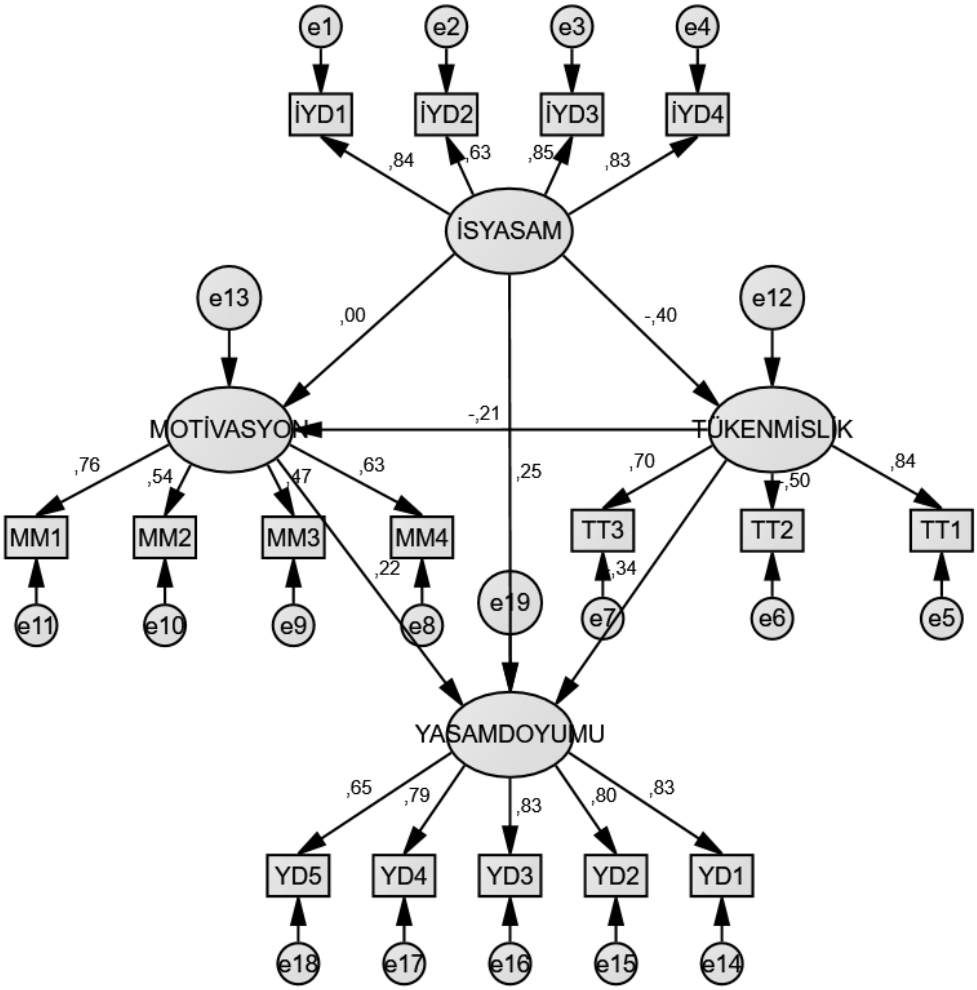
Tükenmişlik ölçeğine yönelik yapılmış olan doğrulayıcı faktör analizi sonucu çıkan değerler kabul edilebilir düzeyde görülmüş ve faktör yapısı doğrulanmıştır. Modelde, GFI ve NFI değerleri kabul edilebilir değer olan 0,90'ın hemen altında olsa dahi, Ki kare, serbestlik dereceleri ve RMSEA değerinin uygun olması nedeniyle, modelin kabul edilebilir olduğu belirlenmiştir ($\chi 2$/sd: 2,45; GFI:0,88; NFI: 0,88; CFI: 0,92; RMSEA: 0,069).

Tükenmişlik ölçeği doğrulayıcı faktör analizi sonucunda, 22.ifade olan 'Müşterilerin problemlerinin bazıları için beni suçladığını hissediyorum' ve 10. İfade olan 'Müşterilerin bir şeyler hakkında nasıl hissettiklerini kolayca anlayabilirim' analiz değerlerini düşürmeleri ve bulaşık değerlere sahip olmaları nedeniyle analizden çıkarılmışlardır. Değişkenler arasındaki değerler Şekil 28'de görülebilmektedir.



Şekil28: Tükenmişlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Profesyonel turist rehberlerinin iş yaşam dengesi ve tükenmişlik düzeylerinin çalışma motivasyonlarına olan etkisinin araştırılması amacıyla oluşturulmuş araştırma modeline yaşam doyumu değişkeni de eklenerek modelin daha bütünsel ele alınması sağlanmıştır. Bu kapsamda yapılan yapısal eşitlik modellemesi sonucu çıkan yol analizi Şekil 29'da görülmektedir. Modelin uyum değerleri ki kare nin serbestlik derecesi oranında kabul edilebilir, RMSEA değeri ve CFI değeri kabul edilebilir seviyede bulunmuş; GFI ve NFI değerlerinin kabul edilen sınırın çok az altında kalmıştır. Modelin çok değişkenli yapısı nedeniyle ve diğer değerlerin kabul edilebilir seviyede çıkması nedeniyle, GFI VE NFI değerleri de kabul edilmiştir ($\chi 2$/sd: 2,89; GFI:0,89; NFI: 0,87; CFI: 0,91; RMSEA: 0,079).



Şekil29: Araştırma Modeli Yol Analizi

Model çıktıları incelendiğinde yalnızca iş yaşam dengesi ve motivasyon ilişkisinin anlamsız çıktığı (0,999) diğer bütün gözlenen ve gizil değişken ilişkilerinin anlamlı çıktığı görülmüştür ($p<0,01$, $p<0,05$). Modelin standardize regresyon katsayıları, standart hata değerleri ve anlamlılık değerleri Tablo 32'de görülebilmektedir.

Tablo32: Araştırma Modeli Yol Analizi Değerleri

			Standart Regresyon Değerleri	Std. Hata	p
TÜKENMİSLİK	<---	İSYASAM	-,403	,039	***
MOTİVASYON	<---	TÜKENMİSLİK	-,211	,061	,016*
MOTİVASYON	<---	İSYASAM	,000	,031	,999
YASAMDOYUMU	<---	MOTİVASYON	,220	,117	***
YASAMDOYUMU	<---	TÜKENMİSLİK	-,338	,090	***
YASAMDOYUMU	<---	İSYASAM	,249	,045	***
İYD1	<---	İSYASAM	,842		
İYD2	<---	İSYASAM	,634	,062	***
İYD3	<---	İSYASAM	,854	,056	***
İYD4	<---	İSYASAM	,833	,057	***
TT1	<---	TÜKENMİSLİK	,842		
TT2	<---	TÜKENMİSLİK	-,504	,061	***
TT3	<---	TÜKENMİSLİK	,696	,099	***
MM4	<---	MOTİVASYON	,626		
MM3	<---	MOTİVASYON	,474	,153	***
MM2	<---	MOTİVASYON	,543	,172	***
MM1	<---	MOTİVASYON	,765	,142	***
YD1	<---	YASAMDOYUMU	,830		
YD2	<---	YASAMDOYUMU	,802	,060	***
YD3	<---	YASAMDOYUMU	,827	,056	***
YD4	<---	YASAMDOYUMU	,792	,060	***
YD5	<---	YASAMDOYUMU	,647	,083	***

*p<0,05, ***p<0,01

Yapısal eşitlik modellemesi ile yapılan yol analizi sonucu araştırma modeli kapsamında oluşturulmuş hipotezlerden **"H1:** Profesyonel turist rehberlerinin iş-yaşam dengesinin tükenmişlik düzeyleri üzerinde etkisi vardır" hipotezi **kabul** edilmiştir. İş yaşam dengesinin tükenmişlik üzerinde negatif yönlü (-,403) etkisi bulunmaktadır. **"H2:** Profesyonel turist rehberlerinin iş-yaşam dengesinin çalışma motivasyon düzeyleri üzerinde etkisi vardır" hipotezi **reddedilmiştir.** İş yaşam dengesinin çalışma motivasyonuna olan regresyon katsayısı "0,000" olarak bulunmuş ve aradaki ilişki değeri ($p<0,999$) anlamsız çıkmıştır. Bu durumda iş yaşam dengesinin çalışma motivasyonuna etkisi veya ilişki olduğu belirlenememiştir. **"H3:** Profesyonel turist rehberlerinin tükenmişlik düzeylerinin çalışma motivasyonları üzerinde etkisi vardır" hipotezi **kabul** edilmiştir. Analiz sonucunda tükenmişlik düzeyinin çalışma motivasyonu üzerinde negatif yönlü (-,211) etkisinin olduğu belirlenmiştir. **"H4:** Profesyonel turist rehberlerinin iş-yaşam dengelerinin yaşam doyumları üzerinde etkisi vardır" hipotezi **kabul** edilmiştir. İş yaşam dengesinin yaşam doyumu üzerinde pozitif yönlü (,249) etkisi bulunmaktadır. **"H5:** Profesyonel turist rehberlerinin çalışma motivasyonlarının yaşam doyumları üzerinde etkisi vardır" hipotezi **kabul** edilmiştir. Çalışma motivasyonunun yaşam doyumu üzerinde pozitif yönlü etkisi (,220) bulunmaktadır. **"H6:** Profesyonel turist rehberlerinin tükenmişlik düzeylerinin yaşam doyumları üzerinde etkisi vardır" hipotezi **kabul** edilmiştir. Tükenmişlik düzeyinin yaşam doyumunu üzerinde negatif yönlü etkisinin (-,338) olduğu belirlenmiştir.

Analizler sonucunda ölçeklerin demografik özelliklere göre farkları incelendiğinde iş yaşam dengesi ölçeği gruplara göre farklılık göstermezken, tükenmişlikte yalnızca yaş grubunda fark görülmüş; medeni durum ve yaş gruplarında çalışma motivasyonun farklı seviyelerde olduğu ve evli olan turist rehberlerinin yaşam doyumunun daha yüksek olduğu saptanmıştır. Ölçeklerin faktör yapıları literatürdeki orijinal faktör yapıları ile uyumluluk göstermiş ve geçerli oldukları belirlenmiştir. Değişkenlerin ilişki yapısını ortaya koymak için yapılan yapısal eşitlik modellemesi ile iş yaşam dengesi ve motivasyon ilişkisinin anlamsız

çıktığı (0,999) diğer bütün gözlenen ve gizil değişken ilişkilerinin anlamlı çıktığı belirlenmiştir.

SONUÇ

Profesyonel turist rehberliği, insan ilişkilerinin ve iletişimin yoğun olduğu, tur şartlarına bağlı olarak fiziki yorgunluk ve yıpranmanın yaşandığı bir meslektir. Mesleğin dışından kimselere cazip gelen çalışma şartları, rehberler için yıpratıcı olabilmektedir. Diğer mesleklerle kıyaslandığında çalışma rutini farklı özellikler göstermektedir. Günübirlik veya paket tur halinde hazırlanmış bir çalışma programında rehber, turistlere farklı dillerde tarih, kültür, sosyal yaşam bilgileri aktarırken onların anlık ihtiyaç ve problemleriyle de ilgilenmektedir.

Paket turlarda oluşturulmuş, akşam turları, gece eğlenceleri (Türk gecesi, özel organizasyon konser veya etkinlikler…), balon turları ve uzun yolculuklar çalışma saatlerinin uzamasına ve rehberlerin fiziki yorgunluğuna sebebiyet verebilmektedir. Acente istekleri ile turist istek ve beklentilerinin karşılanması noktasında pürüzler çıkabilmekte bu durum da rehbere yoğun stres ve zihni yorgunluk yaşatabilmektedir. Yoğun çalışma temposu, arkadaş ve aileye zaman ayırılamaması veya ayrılan zamanların uyuşmamasına neden olabilmektedir. Örneğin resmi ve dini tatiller rehberlerin yoğun çalıştıkları dönemler olarak görülmektedir. Herkesin tatilde olduğu zaman çalışmak, herkesin çalıştığı zaman tatil yapmak kimi rehberlerce olumlu kimisi için olumsuz algılanabilmektedir. Yoğun çalışma temposu aile ve arkadaşlara zaman ayırma konusunda problem yaratabilecekken, az çalışmak, az tura çıkmak da maddi sıkıntılar yaşanmasına neden olabilecektir. Meslek doğası gereği yaşanabilecek bu durumlar, rehberlerin iş yaşam dengesinin sorgulanmasına neden olmaktadır.

İş ve yaşam alanı arasında denge kurulması noktasında zorluk yaşayabilen rehberlerin tükenmişlik düzeyleri araştırma kapsamında sorgulanması gereken konu olarak belirlenmiştir. Tur içinde yaşanan stres durumlarının çalışma motivasyonunu nasıl etkilediği konusu da önem arz etmektedir. Zira günübirlik turlarda sabah saatlerinde bir aksilik veya terslik olsa da günün geri kalanının turisti memnun edecek şekilde devam ettirilmesi önemlidir. Paket turlarda günlerce aynı kişilerle tur yapılması gün içinde yaşanan aksilikleri göz ardı etmeyi, stresli durumları tolere edebilmeyi gerektirmektedir. Aksi takdirde turistin gergin bir ortamda çıktığı turdan

memnun ayrılması beklenemez. Memnun olmayan turistin olumsuz geri bildirimi hem acente aracılığıyla rehbere yansıtılmakta hem de direkt olarak rehberin mesleğinde başarısız hissetmesine neden olabilmektedir. Rehberlerin iş yaşam dengesinin, tükenmişlik düzeyinin, çalışma motivasyonunun araştırıldığı noktada bu değişkenlerin yaşam doyumunu nasıl etkilediğini sorgulamak gerekmektedir. Bu kapsamda belirtilen değişkenler ele alınarak araştırma modeli ortaya konulmuş, yapısal eşitlik modeliyle doğrulanmaya çalışılmıştır.

Araştırma kapsamında çevrimiçi anket aracılığıyla profesyonel turist rehberi katılımcılardan toplanan 302 adet form, çalışmanın veri setini oluşturmaktadır. Anket formu çevrimiçi hazırladığından kayıp veri dönüşü olmamış, veri analizlere hazır hale getirildikten sonra istatistiksel çalışmalar yapılmıştır.

Araştırma sonucunda, katılımcıların demografik bilgileri incelenmiş, ölçeklerin belirlenen analizlere uygun olup olmadığı araştırılmıştır. Yapılan normallik değerleri analizleri, güvenilirlik analizleri sonucunda ölçeklerin planlanan analizlere uygunluğu tespit edilmiş ve gerekli çalışmalar yapılmıştır. Buna göre iş yaşam dengesi, tükenmişlik, motivasyon ve yaşam doyumu ölçeklerinin faktör analizi sonucunda literatürdeki yapı ile aynı yapıyı ve boyutları gösterdikleri ortaya konulmuştur. Tükenmişlik ve motivasyon ölçeklerinin çok boyutlu yapısının doğrulanması adına, doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve gerekli düzeltmelerle yapı doğrulanmıştır. Araştırma modelini açıklamak üzere yapılan yapısal eşitlik modellemesi ile değişkenler arasındaki ilişki ve etki durumunu açıklanmıştır. Buna göre, yalnızca iş yaşam dengesi ile motivasyon ölçekleri arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Araştırma modelinde belirtilmiş diğer bütün ilişkiler düşük ve orta dereceli olsa da doğrulanmıştır.

İş yaşam dengesinin tükenmişlik üzerinde negatif yönlü (-,403) etkisi olduğu saptanmıştır. Buna göre iş yaşam dengesini sağlayabilen turist rehberlerinin tükenmişlik seviyelerinin düşeceğini belirtmek mümkündür. İş yaşam dengesi ve tükenmişlik kavramlarını birlikte ele alan çalışmalar (Tuğsal, 2017; Yağcı, 2014; Kanwar, Singh ve Kodwani, 2009; Keeton vd. 2007; Rama Devi ve Nagini, 2013; Putranti, 2018) ile birlikte bu araştırma da bu iki kavramın birbirini etkilediğini

ortaya koymuştur. Tuğsal (2017), özel yaşamlarına zaman ayıramayan çalışanların tükenmişliklerinin arttığını; iş ve aile yaşamlarının olumsuz etkilenebildiği belirtmektedir. Yağcı (2014), iş yaşam gelişimi olumsuz etkilenen çalışanın, iki alan arasında denge kuramaması nedeniyle tükenmişlik sendromunu ileri düzeyde yaşayabileceğini açıklamıştır. Kanwar, Singh ve Kodwani (2009), iş yaşam dengesi ile tükenmişlik boyutlarının birbirleriyle negatif yönlü ilişkisi olduğunu; Keeton vd. (2007), tükenmişlik düzeyinin mesleki doyumda önemli olduğunu, çalışma saatleri ve çalışma düzeni üzerinde kontrol sahibi olunmasının iş yaşam dengesi sağlanmasında ve tükenmişlik seviyesinde önemli bir gösterge olduğunu açıklamışlardır. Dengeli bir iş yaşamına sahip olan rehber, aile ve arkadaşlarının ve kendi psikolojik ihtiyaçlarına cevap verebilecek ve tükenmişlik hissiyle daha az yüz yüze kalacaktır.

İş yaşam dengesinin çalışma motivasyonuna olan regresyon katsayısı "0,000" olarak bulunmuş ve aradaki ilişki değeri ($p<0,999$) anlamsız çıkmıştır. Bu durumda iş yaşam dengesinin çalışma motivasyonuna etkisi veya ilişki olduğu belirlenememiştir. Profesyonel turist rehberlerini işe motive etmede iş yaşam dengesinden başka durumların olduğu açıktır. Rehberlerin motivasyonları Erkol Bayram (2017) ve Köroğlu ve Avcıkurt (2014) tarafından incelenmiştir. Buna göre rehberleri ekonomik araçların (ücret, ödüller vb.) motive ettikleri ortaya koyulmuştur. Ancak bu çalışmada motivasyon ölçeğinde öne çıkan boyutun ilk faktör olan eğlence, zevk motivasyonu olduğu belirlenmiştir. Araştırmanın yürütüldüğü dönemde yaşanan Covid-19 salgını nedeniyle geçen yılın aynı dönemine göre (Ocak-Eylül 2019) toplam ziyaretçi sayısında %71,3 azalış yaşanmıştır (T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2020). Bu nedenle iş yoğunluğu düşen rehberin çıktığı az sayıdaki turdan ekonomik araç motivasyonu hissetmediği, mesleğini yürütmenin getirdiği zevk ve eğlence motivasyonunu hissettiğini belirtmek mümkündür. Nitekim, ödül ve ekonomik araçları açıklayan 4.motivasyon boyutu motivasyonu açıklayan en az yüzdeye sahiptir (%8,389). Bu durumda salgın nedeniyle rehberlerin motivasyon araçlarının değiştiğini veya Erkol Bayram (2017) ve Köroğlu ve Avcıkurt (2014) çalışmalarından farklılık gösterdiğini belirtmek mümkündür.

Analizler sonucunda tükenmişlik düzeyinin çalışma motivasyonu üzerinde negatif yönlü (-,211) etkisinin olduğu belirlenmiştir. Buna göre tükenmişlik düzeyi arttıkça motivasyon düşmektedir. Hsu (2013), Creswell ve Eklund (2005), Janssen, Jonge ve Bakker (1999) çalışmaları bu durumu desteklemektedir. Hsu (2013), Creswell ve Ekmund (2005), özellikle içsel motivasyonun tükenmişlik ile negatif yönlü ilişkinin olduğunu; Janssen, Jonge ve Bakker (1999) içsel motivasyonun işin içeriğiyle ilgili olduğunu ve iş yükü ile sınırlı sosyal desteğin tükenmişliğe neden olduğunu belirtmektedirler. Khalatbari, Ghorbanshiroudi ve Firouzbakhsh (2013) ise tükenmişliğin iş stresi ile pozitif ve anlamlı bir ilişkisi olduğunu ancak çalışma motivasyonu ile anlamlı bir ilişkiye sahip olmadığını açıklamıştır.

Profesyonel turist rehberlerinin iş yaşam dengesinin yaşam doyumu üzerinde pozitif yönlü (,249) etkisi bulunmaktadır. İş yaşam dengesini kurabilen rehberlerin yaşam doyumu da yükselmektedir. Taşdelen-Karçkay ve Bakalım (2017), Kuzulu, Kurtuldu ve Özkan (2013), Haar vd. (2014), Cain, Busser and Kang (2018) çalışmaları da iş yaşam dengesi ile yaşam doyumu etkileşimini desteklemektedir. Taşdelen-Karçkay ve Bakalım (2017) yaptıkları çalışmada iş-aile çatışmasının iş yaşam dengesi aracılığıyla yaşam doyumu üzerinde dolaylı etkisinin olduğunu, iş yaşam dengesinin tükenmişlik üzerinde pozitif yönlü etkisinin olduğunu belirtmektedirler. Kuzulu, Kurtuldu ve Özkan (2013), iş yaşam çatışmasının yaşam doyumunu azalttığını; Haar vd. (2014) iş yaşam dengesinin iş ve yaşam doyumu ile pozitif yönlü ilişkisinin olduğunu; Cain, Busser and Kang (2018) ise işe dair çok büyük bir heves, aşk bile duyulsa iş ve yaşam alanları arasında denge sağlanmasının yaşam doyumuna ulaşmada önemli bir unsur olduğunu açıklamışlardır. Alrawadieh vd. (2020) ise rehberlerin çalışma hayatı kalitesi ile yaşam doyumu arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır.

Araştırma kapsamında çalışma motivasyonunun yaşam doyumu üzerinde pozitif yönlü etkisi (,220) olduğu saptanmıştır. Bu durumda çalışma motivasyonuna sahip olan rehberlerin yaşam doyumu da artacaktır. Ayrıca rehberlerde tükenmişlik düzeyinin yaşam doyumu üzerinde negatif yönlü etkisinin (-,338) olduğu belirlenmiştir. Tükenmişlik düzeyi yüksek olan rehberlerin yaşam doyumu negatif etkilenecek ve düşecektir. Ünal, Karlıdağ ve Yoloğlu (2001), Pınar vd. (2015),

Avşaroğlu, Deniz ve Kahraman (2005), Demerouti, Bakker ve Bulters (2004) çalışmaları bu ilişkiyi destekler durumdadır.

Turist rehberlerinin iş yaşam dengesi, tükenmişlik, çalışma motivasyonları ve yaşam doyumlarının incelenmesi, rehberlerin mevcut durumunun analizi ve sorunlara çözüm olunması hem turist memnuniyeti sağlanması noktasında hem de ülke turizmine katkı sağlanması noktasında önem arz etmektedir. Araştırmada nihayetinde ortaya koyulan sonuçlara göre iş yaşam dengesini sağlayamayan rehber, kendini tükenmiş hissedecektir. Tükenen rehberin çalışma motivasyonu negatif etkilenecek, yaşam doyumu düşecektir. Sonucunda ise motivasyonu düşük, tükenmiş, yaşam doyumu düşük rehberlerin başarılı bir tur gerçekleşmesi, turdan mutlu ayrılan turistler yaratması beklenemez. Satın aldığı ve belli beklentilerle katıldığı turdan mutsuz ayrılan turistin geri bildirimi tekrar aynı hizmeti satın almamak ve çevresine olumsuz geri bildirim yansıtması şeklinde olacaktır. Öyleyse iş yaşam dengesi olan, çalışma motivasyonu yüksek rehberler memnun turistler demektir. Bu şartların yerine getirilmesi için hem turist rehberi kendi kazancı ve ülke bazında pozitif geri dönüşler için, gerekli önlemleri almalı hem de örgüt bazında gerekli düzenlemeler yapılmalıdır. Bu araştırma nihayetinde oluşturulmuş öneriler şu şekildedir:

İş yaşam dengesi sağlanabilmesi için rehberler;

- İş ve yaşam alanlarını rol sentezi yaklaşımıyla birbirleriyle uyumlu hale getirebilirler,
- İş ve özel yaşam alanlarındaki rollerini paylaşma yoluna gidebilirler,
- İş ve yaşam alanlarında rollerin gerekliliklerini yerine getirmede zorlanan rehber, aile, arkadaş veya yakın çevresinden sosyal destek talebinde bulunabilir.

İş yaşam dengesi sağlayabilmek için işverenler;

- Çalışma planlarını, tur planlamalarını özel durumu olan rehberlerin fikrini alarak oluşturabilirler,
- İş yaşam programları çerçevesinde rehberlere hukuki, tıbbi destek sağlayabilirler, özel sigorta yaptırabilirler.

Rehberlerin tükenmişlik düzeylerini azaltmak için bireysel olarak yapmaları gerekenler şunlardır:

- Kendilerini tanımak ve bu minvalde çalışma şartlarını ve tur içeriklerini kabul etmek,
- Tur planlanırken gerçekçi hedefler koyarak, hayal kırıklığına uğramamak,
- Yoğun çalışmadan mütevellit tükenmiş hissediliyorsa ara vermek,
- Sorunlar olsa bile olumlu yanları görmeye çalışmak ve sorunları içselleştirmemek,
- Tur sırasında zaman yönetimi sağlamak ve olumsuz durumlarda stres yönetimi sağlamak,
- Tur yorgunluğunu atmak için dinlenme ve iyi beslenme şeklinde uyarlanabilmektedir.

Rehberlerin tükenmişlik düzeyini azaltmak için işverenlerin hangi tura hangi rehberin uygun olacağını öngörmesi gerekmektedir. Zira rehberlerin sahip oldukları nitelikler ve üstlendikleri roller, zamanla ve tecrübe kazandıkça çalıştıkları tur tiplerine göre şekillenmektedir. Ayrıca meslek odaları ve rehberler birliği oluşturdukları eğitim programları ile rehberlerin kendilerini turlarda yeterli hissetmesine; mesleki seminerler ile bu alanda rehberlerin kendilerini geliştirmesine katkı sağlayabilirler. Rehberlerin sahip oldukları özel durumlarda sosyal destek sağlanması da işverenler tarafından yapılacaklar arasındadır.

Yapılan araştırma ile literatüre rehberlik mesleğinin iş yaşam dengesi, tükenmişlik düzeyi, çalışma motivasyonu ve yaşam doyumu kavramlarının açıklanması, araştırılması ile ilgili kazanımlar sağladığı belirtilebilir. Özellikle araştırmanın yapıldığı dönemde yaşanan Covid-19 salgını ile birlikte önceki araştırmalardan farklı olarak bu süreçte motivasyon araçlarının değiştiği görülmüş, ayrıca zorlu bir süreç olmasına rağmen rehberlerin yaşam doyumunun bu süreçte düşük kalmadığı saptanmıştır. Kavramsal olarak alan yazına belirtilen konularda değer sağlanmış ayrıca pratik olarak sektöre, paydaşlara kazanım sağlanmıştır. Paydaşlar ve özellikle meslek odaları açısından, rehberlerin içinde bulundukları duygu durum halinin anlaşılması ve bu yönde iletişim ve etkileşim kanallarının açık

tutulması ile karşılıklı hizmet alışverişinin daha verimli olacağını belirtmek mümkündür. Meslek odalarının rehber sorunlarını takip ederek çözümüne yönelik eğitimler, seminerler, destek programları oluşturması gerekmektedir. Turizm sektörü açısından, rehberlerin mesleki zorluklarının anlaşılması ve problemlerinin çözülmesiyle daha kaliteli hizmet vermesi sonucunda daha memnun turistler, daha fazla pozitif geri bildirim sağlanması ve ülke turizmine bu anlamda kazanç sağlanacağını belirtmek mümkündür.

Bu çalışma 2020 yılında yaşanan Covid-19 salgını nedeniyle planlanan örneklem sayısına ulaşılamaması noktasında ve bu dönemde rehberlerin farklı motivasyon araçlarına yönelimi nedeniyle sınırlı kalabilmektedir. Covid-19 salgın döneminin sona ermesi ve normal çalışma düzenine geçilmesiyle rehberlerin motivasyon araçları, iş yaşam dengesine, tükenmişlik veya yaşam doyumuna yönelik değerleri farklılık gösterebilir. Normal çalışma düzenine geçilmesiyle daha fazla örneklem sayısına ulaşılması ve farklı değişkenler eklenmesiyle ileriki dönem çalışmaların alana katkı sağlaması mümkündür.

KAYNAKÇA

ABABNEH, A.: 2017 "Tourist Guides and Job Related Problems. Analysis and Evidence from Jordan" **Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism**, 18 (2), 200-217.

AHİPAŞAOĞLU, S.: 2001 "Turizmde rehberlik" **Detay Yayıncılık**, Ankara.

AKGÜNDÜZ, Y.: 2013 "Konaklama İşletmelerinde İş Doyumu, Yaşam Doyumu ve Öz Yeterlilik Arasındaki İlişkinin Analizi" **CBÜ Sosyal Bilimler Dergisi,** 11(1), 180-204.

AKIN, A., ULUKÖK, E. ve ARAR, T.: 2017 "İş-Yaşam Dengesi: Türkiye'de Yapılan Çalışmalara Yönelik Teorik Bir İnceleme" **AKÜ İİBF Dergisi,** 19 (1), 113-124.

AKTAŞ, A.: 2002 "Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi" **Azim Matbaası** Genişletilmiş 2.Baskı, Antalya.

AL-MUSADIEQ, M., NURJANNAH, N., RAHARJO, K., SOLIMUN, S. ve ACHMAD RINALDO FERNANDES, A.: 2018 "The mediating effect of work motivation on the influence of job design and organizational culture against HR performance" **Journal of Management Development**, 37 (6), 452-469.

ALRAWADİEH, Z., ÇETİN, G., "Exploring Quality Of Work Life And Life Satisfaction Of Tour Guides: An Emotional Labor Perspective" **8 th Advances in**

DİNÇER, M.Z., ve İSTANBULLU DİNÇER, F.: 2018 **hospitality and Tourism Marketing and Management (AHTMM) Conference Proceedings**, 25-29 June, Bangkok-Thailand.

ALRAWADİEH, Z., ÇETİN, G., DİNÇER, M.Z., ve İSTANBULLU DİNÇER, F.: 2020 "The impact of emotional dissonance on quality of work life and life satisfaction of tour guides" **The Service Industries Journal**, 40 (1-2), 50-64.

ALTAY, H.: 2009 "Antakya ve İskenderun Otel Çalışanlarının Tükenmişliği ve İş Tatmini Üzerine Bir Araştırma" **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,** 6 (12), 1-17.

ALTAY, H. ve AKGÜL, V.: 2010 "Seyahat Acenteleri Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeyi: Hatay Örneği" **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,** 7 (14), 87- 112.

ALTOK, T.: 2009 "Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörlere İlişkin Hizmet ve İmalat İşletmelerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma" (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Isparta.

ALTUNEL, M.C. ve GÜNLÜ, E.: 2015 "Deneyimleme Kalitesi, Algılanan Değer ve Memnuniyetin Müze Ziyaretçilerinin Tavsiye Etme Eğilimi Üzerindeki Etkisi" **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, 26 (2), 191 – 206.

ANTALYA TURİST http://www.aro.org.tr/rehberin-rehberi-detay.asp?id=45 ,

REHBERLERİ ODASI 05.08.2019

AP, J. ve WONG, K.K.F.: 2001 "Case Study on Tour Guiding: Professionalism, Issues and Problems" **Tourism Management**, 22, 551-563.

APAYDIN, Ç. : 2011 "Öğretim Üyelerinin İşe Bağımlılık Düzeyi ile İş-Yaşam Dengesi ve İş-Aile Yaşam Dengesi Arasındaki İlişki" (Yayınlanmamış Doktora Tezi), **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü,** Ankara.

APPLETON, S. ve SONG, L.: 2008 "Life satisfaction in urban China: components and determinants" **World Development**, 36 (11), 2325-2340.

ARDIÇ, K. ve POLATÇI, S.: 2009 "Tükenmişlik Sendromu ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme" E**rciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,** (32), 21-46.

ARI, G. S. ve BAL, E. Ç.: 2008 "Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi" **Yönetim ve Ekonomi** 15(1), 131-148.

ARSLAN, M.: 2018 "Özel Sektör Motivasyon Araçlarının Türk Kamu Sektöründe Uygulanabilirliği" **Sayıştay Dergisi**, (109), 103-136.

AVŞAROĞLU, S. DENIZ, M.E. ve KAHRAMAN, A.: 2005 "Teknik Öğretmenlerde Yaşam Doyumu, İş Doyumu Ve Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi" **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (14), 115-129.

AYAZ, M. F.: "Çeşitli Değişkenler Açısından Öğretim Elemanlarının Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi" **International Journal**

2016 **Of Eurasia Social Sciences**, 7 (22), 360-377.

AYDIN, C. ve ÇAVUŞ, Ş.: 2017 "Kuşadası Konaklama İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Stres ve Tükenmişlik Düzeyleri" **MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 6 (5), 79-95.

AZAR, M. ve SHAFIGHI, A. A.: 2013 "The Effect of Work Motivation on Employees' JobPerformance (Case Study: Employees of Isfahan Islamic Revolution Housing Foundation)" **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**. 3 (9), 432-445.

BALTACI, A.: 2018 "Nitel Araştırmalarda Örnekleme Yöntemleri ve Örnek Hacmi Sorunsalı Üzerine Kavramsal Bir İnceleme" **Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. 7(1), 231-274.

BALVEN, R., FENTERS, V., SIEGEL, D.S. ve WALDMAN, D.: 2018 "Academic Entrepreneurship: The Roles of Identity, Motivation, Championing, Education, Work-Life Balance and Organizational Justice" **Academy of Management Perspectives**, 32 (1), 21-42.

BARNETT, R. C. : 1999 "A New Work-Life Model for the Twenty-First Century" **The Annals of the American Academy of Political and Social Science**, 562, 143-158.

BAŞAK, O.: 2015 "Tükenmişlik" **Türkiye Aile Hekimliği Dergisi,** 19 (1), 1-2.

BAŞTÜRK, S. ve TAŞTEPE, M.: 2013 "Evren ve Ömeklem, Bilimsel Araştırma Yöntemleri" **Vize Yayıncılık**, Ankara.

BONEBRIGHT, C. A., CLAY, D. L. ve "The Relationship of Workaholism With Work–Life Conflict, Life Satisfaction, and Purpose In Life" **Journal of Counseling Psychology,** 47(4), 469-477.

ANKENMANN, R. D.: 2000

BROUGH, P., TIMMS, C., O'DRISCOLL, M.P., KALLIATH, T., SIU, O., SIT, C. ve LO, D.: 2014 "Work–Life Balance: A Longitudinal Evaluation Of A New Measure Across Australia And New Zealand Workers" **The International Journal of Human Resource Management,** 25(19), 2724-2744.

BUDDEBERG-FISCHER, B., STAMM, M., BUDDEBERG, C. ve KLAGHOFER, R.: 2008 "The New Generation of Family Physicians-Career Motivation, Life Goals and Work-Life Balance" **Swiss Medical Weekly,** 138 (21-22): 305-312.

BUI, H.T.M., LIU, G. ve FOOTNER, S.: 2016 "Perceptions of HR practices on job motivation and work-life balance: Mixed drives and outcomes in a labor-intensive sector" **International Journal of Manpower,** 37 (6), 1004-1023

BÜYÜKÖZTÜRK, Ş.: 2011 "Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı" **Pegem Yayınları,** Ankara.

CAIN, L., BUSSER, J. ve KANG, H.J.: 2018 "Executive Chefs' Calling: Effect on Engagement, Work-Life Balance and Life Satisfaction" **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 30 (5), 2287-2307.

CAN, M. ve "Tools Of Motivation According To The Competing Values Framework In Organizational Culture Types: An Implementation

KOÇ, H.: 2018 In Accommodation Establishments" **Afyon Kocatepe University Journal of Social Sciences** 20 (3), 251-260.

CASNER-LOTTO, J. ve HICKEY, J. V.: 1999 "Holding A Job, Having A Lifemaking Them Both Possible" **Employment Relations Today**, 25, 37–47.

CEYHAN, A. A. ve SILIĞ, A.: 2005 "Banka Çalısanlarının Tükenmislik Düzeyleri ile Uyum Düzeyleri Arasındaki Iliskiler" **Sosyal Bilimler Dergisi,** 2, 43-56.

CHAN, D. W.: 2011 "Burnout and Life Satisfaction: Does Gratitude Intervention Make a Difference Among Chinese School Teachers in Hong Kong?" **Educational Psychology**, 31(7), 809–823.

CHATANI, Y., NOMURA, K., HORIE, S., TAKEMOTO, K., TAKEUCHI, M., SASAMORI, Y. ve SMITH, D.: 2017 "Effects Of Gaps In Priorities Between Ideal And Real Lives On Psychological Burnout Among Academic Faculty Members At A Medical University In Japan: A Cross-Sectional Study" **Environmental Health And Preventive Medicine,** 22 (32), 1-7.

CLARK, S. C.: 2000 "Work-Family Border Theory: A New Theory of Work-Family Balance" **Human Relations**. 53(6), 747-770.

COHEN, E. H., IFERGAN, M. ve COHEN, E.: 2002 "A New Paradigm in Guiding The Madrich As A Role Model" **Annals of Tourism Research**, 29 (4), 919–932.

COMREY, A. L., ve LEE, H. B.: 1992 "A first course in factor analysis" (2nd ed.). **Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.**

CORTINA, J. M. : 1993 "What is coefficient alpha? An examination of theory and applications" **Journal of applied psychology**, 78(1), 98.

CRESSWELL S.L. ve EKLUND R.C.: 2005 "Motivation and Burnout Among Top Amateur Rugby players" **Medicine and Science in Sports and Exercise,** 37 (3), 469-477.

ÇAKMAK, T.F. ve DEMİRKOL, Ş. : 2017 "Teknolojik Gelişmelerin Turist Rehberliği Mesleğine Etkileri Üzerine Bir Swot Analizi" **Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 7, 221-235.

ÇAM KAHRAMAN, F. : 2018 "Formal ve İnformal Aile Destekleyicisi İş Ortamının Örgütsel Sonuçlar Üzerindeki Etkisinde İş Yaşam Dengesinin Aracı Rolü" (Yayınlanmamış Doktora Tezi), **İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.

ÇAPAR, G., ÇINAR, B. ve PALA, T.: 2020 "Rehberlik Tarzları Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması" **Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi,** 17 (2), 232-247.

ÇAPIK, C.: 2014 "Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmalarında Doğrulayıcı Faktör Analizinin Kullanımı" **Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi** 17 (3), 196-205.

ÇAPRI, B.: 2006 "Tükenmişlik Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması" **Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 2 (1), 62-77.

ÇETIN, G. ve KIZILIRMAK, "Türk Turizminde Kokartlı Turist Rehberlerin Mevcut Durumunun Analizi" **Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF**

İ.: 2012 **Dergisi**, 14 (2), 307-318.

ÇİMRİN, H.: 1995 "Turizm ve Turist Rehberliğinin ABC'si" **Akdeniz Kitabevi**, Antalya.

ÇİVİLİDAĞ, A. ve ŞEKERCİOĞLU, G.: 2017 "Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeğinin Türk Kültürüne Uyarlanması" **Mediterranean Journal of Humanities,** 7 (1), 143-156.

ÇİVİTCİ, A.: 2009 "İlköğretim Öğrencilerinde Yaşam Doyumu: Bazı Kişisel ve Ailesel Özelliklerin Rolü" **Eğitim Fakültesi Dergisi** 22 (1), 29-52.

ÇOKLUK, Ö., ŞEKERCİOĞLU, G. ve BÜYÜKÖZTÜRK, Ş.: 2016 "Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları" **PEGEM Academy**, Ankara.

ÇOLAKOĞLU, O.E., EFENDI, E. ve EPIK, F.: 2014 "Tur Yönetimi ve Turist Rehberliği" 3.Baskı, **Detay Yayıncılık**, Ankara.

DAĞLI, A. ve BAYSAL, G.: 2016 "Yaşam Doyumu Ölçeğinin Türkçe'ye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması" **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi,** 15 (59), 1250-1262.

DALKILIÇ, SÜRGEVIL O.: 2014 "Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu-Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri" 2. Basım. **Nobel Akademik Yayıncılık**, Ankara.

DEĞIRMENCI OĞLU, A.Ö. ve "Anadolu'da Turizm Rehberliği Temel Bilgileri" 6.Baskı, **Gazi**

AHIPAŞAOĞLU, H.S.: 2011 **Kitabevi**, Ankara.

DEMEROUTI, E., BAKKER, A.B. ve BULTERS, A.J.: 2004 "The Loss Spiral of Work Pressure, Work-Home İnterference and Exhaustion: Reciprocal Relations in a Three-Wave Study", **Journal of Vocational Behavior**, 64, 131-49.

DEMIR, S.: 2020 "The role of self-efficacy in job satisfaction, organizational commitment, motivation and job involvement" **Eurasian Journal of Educational Research**, 85, 205-224.

DIENER, E., EMMONS, R.A., LARSEN, R.J. ve GRIFFIN, S.: 1985 "The Satisfaction with Life Scale" **Journal of Personality Assessment.** 49(1), 71-75.

DİKMEN, A.A.: 1995 "İş Doyumu ve Yaşam Doyumu İlişkisi", **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, 50(3-4), 115-140.

DOĞRUL, B. Ş. ve TEKELI, S.: 2010 "İş-Yaşam Dengesinin Sağlanmasında Esnek Çalışma" **Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi,** 2 (2), 11-18.

DÜNDAR, S. ÖZUTKU, H. ve TAŞPINAR, F.: 2007 "İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İş görenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir İnceleme" **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, 2, 105-119.

DÜNYA TURIST http://www.wftga.org/tourist-guiding/what-tourist-guide ,

REHBERLERI FEDERASYONU 05.08.2019

DÜZGÜN, E. ve KURT, A.: 2020 "Covid-19 (Koronavirüs) Salgınının Turist Rehberleri Üzerindeki Etkileri: Ankara Turist Rehberleri Odası Örneği" **Karadeniz Sosyal Bilimler Dergisi**, 12 (23), 301-321.

EDWARDS, J.R. ve ROTHBARD, N. P.: 2000 "Mechanisms Linking Work And Family: Clarifying The Relationship Between Work And Family Constructs" **Academy Management Review**, 2 (1), 178-199.

EFEOĞLU, İ. E. ve ÖZGEN, H.: 2007 "İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma" **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 16 (2), 237-254.

ERBEN, G. S. ve ÖTKEN, A. B.: 2014 "Paternalist Liderlik ve İşe İlişkin İyilik İlişkisinde İş-Yaşam Dengesinin Rolü" Y**önetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi,** 22, 103-122.

EREBAK, S. ve TARHAN, Z.: 2018 "Yaşlı Bakım Kuruluşlarında Çalışmak: Tutum, Duygusal Emek ve İş-Yaşam Dengesi Tatmini İlişkisi" **İşletme Bilimi Dergisi (JOBS)**, 6(2), 115-133.

ERGIN, C.: 1995 "Sağlık Personelinin İş Anlayışları ve İş Tutumları Araştırması" **T.C. Sağlık Bakanlığı Sağlık Projesi Genel Koordinatörlüğü Yayını**, Ankara.

ERKOL, G.: 2015 "Mobbing ve Motivasyon Arasındaki İlişki: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma" (Yayınlanmamış Doktora Tezi), **Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Sakarya.

ERKOL "Motivasyonun Demografik ve Mesleki Özelliklere Göre

BAYRAM, G.: 2017 Farklılaşması: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma" **Journal of Yasar University**, 12(48), 257-271.

FAIRLLIE, P.: 2004 "Work-Life Issues: An EAP's Perspective" **Insights from the Warren Shepell Research Group**, http://www.warrenshepell.com/research/latest.asp, 05.08.2019.

GEORGE, D., ve MALLERY, M.: 2010 "SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference" 17.0 update (10a ed.) Boston: **Pearson**.

GERÇEK, M. ELMAS ATAY, S. ve DÜNDAR, G.: 2015 "Çalışanların İş-Yaşam Dengesi ile Kariyer Tatmininin, İşten Ayrılma Niyetine Etkisi" **Kaü İibf Dergisi,** 6 (11), 67- 86.

GHAZI, M. ve JALALI, S.: 2017 "The Effects of Organizational Justice and Job Motivation on Organizational Citizenship Behavior and its Impact on Taxpayers" **Journal of History Culture and Art Research,** 6 (1), 136-151.

GREENHAUS, J. H. ve BEUTELL, N. J.: 1985 "Sources of Conflict Between Work and Family Roles" **Academy of Management Review,** 10 (1), 76-88.

GUEST, D. E.: 2002 "Perspectives On The Study Of Work-Life Balance" **Social Science Information SAGE Publications,** 41(2), 255-279.

GÜDÜ DEMİRBULAT, Ö.: 2014 "Profesyonel Turist Rehberliği Mesleğinin Aile Yaşantısı Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir İnceleme" **Turizm ve Arastırma Dergisi,** 3 (2), 21-41.

GÜVEN, Ö.Z.: 2018 "Paket Tur Kapsamında Sunulan Hizmetlerin Kalitesinin Davranışsal Niyet Üzerine Etkileri: Yurt Dışı Paket Tur Satın

Alan Yerli Turistler Üzerinde Bir Araştırma" **MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi,** 7 (2), 657-674.

GÜVEN, Ö. Z. ve SEZICI, E.: 2016 "Otel İşletmelerinde İş görenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin Maslach Tükenmişlik Modeline Göre İncelenmesi" **Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi,** 14 (2), 111-133.

HAAR, J. M., RUSSO, M., SUÑE, A., ve OLLIER-MALATERRE, A. (2014) "Outcomes of Work–Life Balance on Job Satisfaction, Life Satisfaction and Mental Health: A Study Across Seven Cultures" **J. Vocat. Behav.** 85, 361–373.

HAIR, J. F., BLACK, W. C., BABIN, B. J., ANDERSON, R. E. ve TATHAM, R. L. : 2013 "Multivariate Data Analysis" **Pearson Education Limited**.

HOOPER, D., COUGHLAN, J. ve MULLEN, M.: 2008 "Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit" **Electronic Journal of Business Research Methods,** 6(1), 53-60.

HSIEH, H.H., CHANG, C.M., HUANG, H.C. ve CHEN, K.C.: 2016 "Identifications of The Key Impacting Factors On Hotel Workers' Burnout: A Comparison of Ragin's FsQCA and PLS-SEM Analysis" **The International Journal of Organizational Innovation**, 9(2), 260-270.

HSU, L.: 2013 "Work motivation, job burnout, and employment aspiration in

hospitality and tourism students—An exploration using the self-determination theory" **Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education,** 13, 180–189.

HUGGINS, K.A., WHITE, D.W. ve STAHL, J.: 2016 "Antecedents to Sales Force Job Motivation and Performance: The Critical Role of Emotional Intelligence and Affect-Based Trust in Retailing Managers" **International Journal of Sales, Retailing and Marketing,** 5 (1), 27-37.

INGRAM, T.N., LEE, K.S. ve SKINNER, S.J.: 1989 "An Emprical Assessment of Saleperson Motivation, Commitment and Job Outcomes" **Journal of Personal Selling-Sales Management,** 9, 25-33.

İLHAN, Y. ve SOYBALI, H. H.: 2018 "Turist Rehberlerinin Mesleki Sorunları Üzerine Bir Araştırma" **Turist Rehberliği Dergisi**, 1 (1), 13-23.

İSKENDER, A. ve YAYLI, A.: 2017 "İşgörenlerin İş ve Serbest Zaman Çatışma Düzeyleri ile Mesleki Tükenmişlik ve Yaşam Tatmini İlişkisi: Ankara'daki 4-5 Yıldızlı Otel Çalışanları Üzerine Bir Uygulama" **MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 6 (1), 95-112.

İSTANBUL TURİST REHBERLERİ ODASI https://iro.org.tr/tr/53-page-rehberligin-tarihcesi.aspx , 05.08.2019

JANSSEN, P.P.M., JONGE, J. ve BAKKER, A.B.: 1999 "Specific Determinants of Intrinsic Work Motivation, Burnout and Turnover Intentions: A Study Among Nurses" **Journal of Advanced Nursing**, 29(6), 1360-1369.

KANWAR, "Work–Life Balance And Burnout As Predictors Of Job

Y.P.S., SINGH, A.K. ve KODWANI, A. D.: 2009 Satisfaction In The It-Ites Industry Vision" **The Journal Of Business Perspective,** 13 (2), 1-12.

KARA, F. M., KELECEK, S. ve AŞÇI, F.H. :2014 "Sporcu Eşlerinin Yaşam Doyumu ve Yalnızlık Düzeylerinin İncelenmesi" **Spor Bilimleri Dergisi Hacettepe J. of Sport Sciences**, 25 (2), 56–66.

KARACAOĞLU, S. ve SERT, A. N. : 2018 "Turist Rehberlerinin Mesleki Sorunları Üzerine Bir Araştırma: Kapadokya Örneği" **Journal of Tourism and Gastronomy Studies**, 6 (3), 81-99.

KARAMUSTAFA, K. ve ÇEŞMECİ, N.: 2006 "Paket Tur Operasyonunda Turist Rehberlerinin Karşılaştıkları Yönetsel Sorunlar Üzerine Bir Araştırma" **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi,** 17 (1), 70-86.

KEETON, K., FENNER, D. E., JOHNSON, T.R.B. ve HAYWARD, R.A.: 2007 "Predictors of Physician Career Satisfaction, Work–Life Balance, and Burnout" **Obstetrıcs & Gynecology,** 109, (4), 949-955.

KESER, A.: 2006 "Çalışma Yaşamında Motivasyon" **Alfa Aktüel Yayınları**, 1.Baskı, İstanbul.

KESER, A.: 2011 "Çalışma Yaşamı ile Yaşam Doyumu İlişkisine Teorik Bakış" **İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası**, 55(1), 897-913.

KHALATBARI, "Correlation of Job Stress, Job Satisfaction, Job Motivation and

J., GHORBANSHIROUDI, S. ve FIROUZBAKHSH, M.: 2013 Burnout and Feeling Stress" **3rd World Conference on Psychology, Counselling and Guidance (WCPCG-2012) Procedia - Social and Behavioral Sciences,** 84, 860-863.

KIRICI, E. ve ÖZKOÇ, A. G.: 2017 "Turist Rehberlerinin Tükenmişlik Düzeylerinin İşe Yabancılaşma Eğilimlerine Etkisi" **Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi** , 14 (1) , 20-32.

KLINE, B. R.: 2011 "Principles and Practise of Structural Equation Modelling" New York/London: **The Guilford Press.**

KOÇEL, T.: 2018 "İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik- Modern,-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar" **Beta Yayıncılık**, 17. Baskı, İstanbul.

KORKMAZ, O. ve ERDOĞAN, E.: 2014 "İş Yaşam Dengesinin Örgütsel Bağlılık ve Çalışan Memnuniyetine Etkisi" **Ege Akademik Bakış Dergisi,** 14 (4), 541-557.

KONG, H., CHEUNG, C. ve BAUM, T.: 2009 "Are Tour Guides in China Ready for the Booming Tourism Industry?" **Journal of China Tourism Research,** 5, 65-76.

KOPELMAN, R. E., GREENHAUS, J. H. ve CONNOLLY, T. F. : 1983 "A Model of Work, Family and Interrole Conflict: A Construct Validation Study" **Organizational Behaviour and Human Performance**. 32, 198-215.

KÖROĞLU, Ö. : "İş Doyumu ve Motivasyon Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin

2011 Performansla İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma" (Yayınlanmamış Doktora Tezi), **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Balıkesir.

KÖROĞLU, Ö. ve AVCIKURT, C.: 2014 "Turist Rehberlerinin Motivasyonu ile Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi" **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,** 39, 45-60.

KÖSE, E.: 2019 "Çalışanların İş Tatmini Algıları ile İş Motivasyonu Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Araştırılması" **Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,** 4 (1), 131-148.

KULA, S. ve ÇAKAR, B.: 2015 "Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Bağlamında Toplumda Bireylerin Güvenlik Algısı ve Yaşam Doyumu Arasındaki İlişki" **Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi,** 6(12), 191-210.

KUMAR, G. V. ve JANAKIRAM, B. : 2017 "Theories Of Work Life Balance –A Conceptual Review" **International Research Journal of Management and Commerce,** 4 (9), 184-192.

KUZULU, E., KURTULDU, S. ve ÖZKAN G. V.: 2013 "İş Yaşam Dengesi ile Yaşam Doyumu İlişkisi Üzerine Bir Araştırma" **Sakarya İktisat Dergisi**, 2 (1), 88-127.

KÜÇÜKÖZKAN, Y. : 2015 "Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve" **Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi**, 1 (2), 86-115.

KÜÇÜKUSTA, D.: 2007A "Konaklama İşletmelerinde İş-Yaşam Dengesi Sorunları ve Çözüme Yönelik Yaklaşımlar" **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,** 9 (3), 243-269.

KÜÇÜKUSTA, "Konaklama İşletmelerinde İş-Yaşam Dengesinin Çalışma

D. : 2007B Yaşamı Kalitesi Üzerindeki Etkisi" (Yayınlanmamış Doktora Tezi), **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İzmir.

KWOK, Y.Y., CHUI, W.H. ve WONG, L.P.: 2013 "Need Satisfaction Mechanism Linking Volunteer Motivation and Life Satisfaction: A Mediation Study of Volunteers Subjective Well-Being" **Social Indicators Research,** 114 (3), 1315-1329.

LEE, D.J. ve SIRGY, M. J.: 2018 "What Do People Do to Achieve Work–Life Balance? A Formative Conceptualization to Help Develop a Metric for Large-Scale Quality-of-Life Surveys" **Social Indicators Research,** 138, 771–791.

LEITER, M. P. ve MASLACH, C.: 2009 "Nurse Turnover: The Mediating Role of Burnout" **Journal of Nursing Management**, 17, 331–339.

LEITER, M. P. ve MASLACH, C.: 2016 "Latent Burnout Profiles: A New Approach To Understanding The burnout Experience" **Burnout Research,** 3, 89–100.

LIN, Y.S., HUANG, W.S., YANG, C.T. ve CHIANG, M.J.: 2014 "Work–leisure conflict and its associations with well-being: The roles of social support, leisure participation and job burnout" **Tourism Management**, 45, 244-252.

LOCKWOOD, A. ve MEDLIK, S.: 2001 "Tourism and Hospitality in the 21 st Century" **Butterworth-Heinemann**, Great Britain.

MAFINI, C. ve DLODLO, N.: "The Relationship Between Extrinsic Motivation, Job Satisfaction and Life Satisfaction Amongst Employees in A

2014 Public Organisation" **SA j. ind. Psychol,** 40 (1), 1-13.

MARUYAMA, T., HOPKINSON, P.G. ve JAMES, P.W. : 2009 "A multivariate analysis of work–life balance outcomes from a large-scale telework programme" N**ew Technology, Work and Employment,** 24 (1), 76-88.

MASLACH, C. ve JACKSON, S. E. : 1981 "The Measurement Of Experienced Burnout" **Journal Of Occupational Behavior**, 2, 99-113.

MASLACH, C., JACKSON, S. E. ve LEITER, M. P.: 1996 "Maslach Burnout Inventory" (3rd ed.). Palo Alto, CA: **Consulting Psychologist Press**.

MASLACH, C., SCHAUFELI, W. B. ve LEITER, M. P. : 2001 "Job Burnout" **Annual Review Psychology**, 52, 397-422.

MARCO ALEXANDRE, S.B., RUTH, J.C., MARTA, L.R., MARIA ISABEL, A.C. ve SUSANA, L.M.: 2017 "Self-Determined Motivation and Life Satisfaction in Portuguese Veterans Athletes" **Nuevas Tendencias En Educación Física, Deporte Y Recreación**, 32, 124-129.

MEYDAN, C.H. "Yapısal Eşitlik Modellemesi Amos Uygulamaları" **Detay**

ve ŞEŞEN, H.: 2015 **Yayıncılık**, 2.Baskı, Ankara.

MIAO, C.F., EVANS, K.R. ve ZOU, S.: 2007 "The role of salesperson motivation in sales control systems - Intrinsic and extrinsic motivation revisited" **Journal of Business Research,** 60, 417–425.

MOON, T.W., HUR, W. ve HYUN, S.S. : 2019 "How Service Employees' Work Motivations Lead to Job Performance: the Role of Service Employees' Job Creativity and Customer Orientation" **Curr Psychol,** 38, 517–532.

NUNNALLY, J. C.: 1994 "Psychometric Theory 3E" **Tata McGraw-Hill Education**.

NWAGBARA, U. ve AKANJI, B.O.: 2012 "The Impact of Work-Life Balance on the Commitment and Motivation of Nigerian Women Employees" **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences,** 2 (3), 38-47

ÖNEN, L. ve TÜZÜN, M. B.: 2005 "Motivasyon" **Epsilon Yayıncılık**, 1. Baskı, İstanbul.

ÖZDEMİR, O.: 2019 "Destinasyon İmajının Turistlerin Memnuniyetine ve Tekrar Ziyaret Etme Niyetine Etkisi: Mardin İli Üzerine Bir Araştırma" **İktisadi ve İdari Yaklaşımlar Dergisi**, 1 (1), 65-77.

ÖZEN KAPIZ, S. : 2002 "İş-Aile Yaşamı Dengesi ve Dengeye Yönelik Yeni Bir Yaklaşım: Sınır Teorisi" **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,** 4 (3), 139-153.

ÖZEREN, E., ARSLAN, A. ve DEMIRTAŞ, Ö. "İky Uygulamalarının İşe Adanmışlık ve İş Yaşam Dengesi Üzerindeki Etkisi: Örgütsel Adalet Algısının Aracı, Kayırmacılığın Düzenleyici Rolü" **Uluslararası İktisadi ve**

: 2019 **İdari İncelemeler Dergisi,** 211-228.

ÖZTAŞ, N.: 2015 "Yönetim: Örgüt ve Yönetim Kuramları" **Otorite Yayınları**, 3.Baskı, İstanbul.

PELİT, E. ve GÖKÇE, F.: 2019 "Turist Rehberliğinde İstihdam Alanları ile İlgili Sorunlar" **Turist Rehberliği Dergisi,** 2 (1), 1-9.

PELİT, E. ve KATIRCIOĞLU, E.: 2018 "Turist Rehberliği Mesleğinde Taraflar Açısından Yaşanan Sorunlar Üzerine Bir Değerlendirme" **Turist Rehberliği Dergisi,** 1(2), 74-94.

PINAR, Ş.E, BİLGİÇ, D., DEMİREL, G., AKYÜZ, M.B., KARATEPE, C. ve SEVIM D.: 2015 "Sağlık Alanlarında Okuyan Üniversite Öğrencilerinin Tükenmişlik ve Yaşam Doyumları Arasındaki İlişki" **TAF Preventive Medicine Bulletin,** 14(4), 284-292.

POLAT, Ş. ve ÖZDEMIR, M.: 2017 "İş Özellikleri, İş-Yaşam Dengesi ve Meslekten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin Aday Öğretmen Görüşlerine Göre İncelenmesi" A**dıyaman Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi,** 7(2), 340-360.

PRAKASH, M., CHOWDHARY, N. ve SUNAYANA, : 2011 "Tour Guiding: Interpreting The Challenges" **Tourismos: An Internatıonal Multidisciplinary Journal Of Tourism** 6 (2), 65-81.

PUTRA, T. R. I. : 2019 "The Role Of Organization Climate And Work Motivation On Job Satisfaction In Aceh Government Health Office" **Journal Of**

Academic Research In Economics, 11 (1), 98-106.

PUTRANTI, H. R. D. : 2018 "Organizational Commitment of Hospital Nurses: an Empirical Study on Work-Life Balance and Burnout Management" **European Researcher. Series A,** 9 (3), 235-248.

RABOTIĆ, B.: 2008 "Tourist Guides as Cultural Heritage Interpreters: Belgrade Experience with Municipality-sponsored Guided Walks for Local Residents" **The Proceedings Book of the International Tourism Conference 'Cultural and Event Tourism: Issues & Debates'** (Alanya, Turkey), 213-233.

RABOTIĆ, B.: 2010 "Tourist Guides in Contemporary Tourism" **International Conference on Tourism and Environment** (Sarajevo), 353-364.

RAMA DEVI, V. ve NAGINI, A. : 2013 "Work-Life Balance And Burnout As Predictors Of Job Satisfaction In Private Banking Sector" **Skyline Business Journal**, 9 (1), 50-56.

ROBBINS, S.P. ve JUDGE, T.A.: 2017 "Örgütsel Davranış" **Nobel Akademik Yayıncılık**, 14.Basımdan Çeviri, İstanbul.

RUTHERFORD, B. N., HAMWI, G. A., FRIEND, S. B. ve HARTMANN, N. N. : 2011 "Measuring Salesperson Burnout: A Reduced Maslach Burnout Inventory for Sales Researchers" J**ournal of Personal Selling & Sales Management,** 31 (4), 429-440.

RUTHERFORD, B. N., SHEPHERD, C. D. ve "Validating the reduced burnout scale and sequencing of burnout" **Journal of Business Research,** 68 (1), 67–73.

TASHCHIAN, A.: 2015

SALINAS-JIMENEZ, M.M., ARTES, J. ve SALINAS-JIMENEZ, J.: 2010 "Income, Motivation, and Satisfaction with Life: An Empirical Analysis" **J Happiness Stud,** 11, 779–793.

SAVCI, İ. : 1999 "Çalışma Yaşamı ile Çalışma Dışı Yaşam Alanlarının İlişkisi Üzerine Kuramsal Yaklaşımlar" **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi,** 54(4), 145-166.

SARI ÇALLI, D. : 2015 "Uluslararası Seyahatlerin Tarihi Gelişimi ve Son Seyahat Trendleri Doğrultusunda Türkiye'nin Konumu" **Turizm ve Araştırma Dergisi,** 4 (1), 4-29.

SCHAUFELI, W. B., LEITER, M. P. ve MASLACH, C.: 2009 "Burnout: 35 Years of Research and Practice" **Career Development International,** 14 (3), 204-220.

SCHAUFELI, W. B., BAKKER, A.B., HOOGDUIN, K., SCHAAP, C. ve KLADLER, A.: 2001 "On the Clinical Validity of the Maslach Burnout Inventory and the Burnout Measure" **Psychology and Health,** 16, 565-582.

SHAH, R. : 2017 "Development of a Bi-directional and Multi-dimensional Measure of Work-life Balance" **South Asian Journal Of**

Management, 24 (1), 81-97.

SHANKAR, T. ve BHATNAGAR, J.: 2010 "Work Life Balance, Employee Engagement, Emotional Consonance/Dissonance & Turnover Intention" **The Indian Journal of Industrial Relations,** 46 (1), 74-87.

SHUKLA, A., ve SRIVASTAVA, R.: 2016 "Development of short questionnaire to measure an extended set of role expectation conflict, coworker support and work-life balance: The new job stress scale" **Cogent Business & Management,** 3(1), 1-19.

SIRGY, M. J.: 1986 "A Quality-of-Life Theory Derived From Maslow's Developmental Perspective:'Quality'is Related to Progressive Satisfaction of a Hierarchy of Needs, Lower Order and Higher" **American Journal of Economics and Sociology**, 45(3), 329-342.

ŞAHIN, A. : 2014 "Bekleyiş Teorisi" Yağcı, M.İ. ve Çabuk, S. (Ed.) Pazarlama Teorileri içinde, İstanbul, **Mediacat,** 65-84.

TABACHNICK, B. G. ve FIDELL, L. S.: 2001 "Using Multivariate Statistics" New York: **HarperCollins.**

TABACHNICK, B.G. ve FIDELL, L.S. : 2013 "Using Multivariate Statistics" (sixth ed.) **Pearson,** Boston.

TANRIKULU, C.: 2014 "Eşitlik Teorisi" Yağcı, M.İ. ve Çabuk, S. (Ed.) Pazarlama Teorileri içinde, İstanbul, **Mediacat,** 131-146.

TAŞDELEN- "The mediating effect of work–life balance on the relationship

KARÇKAY, A., ve BAKALIM, O.: 2017 between work–family conflict and life satisfaction" **Australian Journal of Career Development**, 26(1), 3–13.

TEKIN, Ö. A., BAŞ, M. ve GÖKDEMIR, A.: 2016 "Konaklama İşletmesi Çalışanlarının Douglas Mcgregor'un X veY Teorilerine Yönelik Tutumları Üzerine Bir Araştırma" **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi**, 7 (14), 81-91.

TETIK, N. : 2006 "Türkiye'de Profesyonel Turist Rehberliği ve Müşterilerin Turist Rehberlerinden Beklentilerinin Analizi (Kuşadası Örneği)" (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,** Balıkesir.

TSAUR, S. H., ve TENG, H. Y. : 2017 "Exploring Tour Guiding Styles: The Perspective of Tour Leader Roles" **Tourism Management**, 59, 438-448.

TUĞSAL, T. : 2017 "İş-Yaşam Dengesi, Sosyal Destek ve Sosyo-Demografik Faktörlerin Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi" (Yayınlanmamış Doktora Tezi), **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,** İstanbul.

TURİST REHBERLİĞİ MESLEK YÖNETMELİĞİ https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=20339&MevzuatTur=7&MevzuatTertip=5, 24.07.2020

TÜMKAYA, S., ÇAM, S. ve ÇAVUŞOĞLU, İ. : 2009 "Tükenmişlik Ölçeği Kısa Versiyonu'nun Türkçe'ye Uyarlama, Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması" **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 18 (1), 387–398.

TÜRE, M. E. : "Özel Eğitim Sektöründe Çalışan Bireysel Eğitimcilerin

2008 Tükenmişlik Düzeyleri" (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), **Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.

TÜRKER, A., GÜZEL, F.Ö., ve TÜRKER, G. Ö.: 2012 "Turizm Aktörü Olarak Profesyonel Turist Rehberlerinin Türkiye'deki Rehberlik Eğitim Sistemine Bakış Açılarını Belirlemeye Yönelik Bir Odak Grup Çalışması" **Turizm Eğitimi Konferansı Tebliğler**, Ankara.

TÜRKİYE TURİST REHBERLERİ BİRLİĞİ http://tureb.org.tr/tr/RehberIstatistik/, 24.07.2020

T.C. KÜLTÜR VE TURİZM BAKANLIĞI https://yigm.ktb.gov.tr/Eklenti/78391,turizmistatistikleri2020-3-ceyrekpdf.pdf?0, 10.12.2020

UĞUR, İ. ve GÖKKAYA, S. Ve ACAR, A.: 2018 "Yerli Turistlerin Destinasyon İmajına İlişkin Tekrar Ziyaret Etme Niyetleri: Safranbolu Üzerine Bir Çalışma" **Safran Kültür ve Turizm Araştırmaları Dergisi**, 1 (1), 29-40.

UMER, R. ve REHMAN, M.Z.: 2013 "Impact of Work Life Balance and Work Life Conflict on The Life Satisfaction of Working Women: A Case Study of Higher Education Sector of Twin Cities of Pakistan" **Academic Research International,** 4 (5), 445-458.

UZONNA, U. R. : 2013 "Impact of motivation on employees' performance: A case study of CreditWest Bank Cyprus" **Journal of Economics and International Finance,** 5(5), 199-211.

ÜLKER TÜMLÜ, G. ve RECEPOĞLU, "Üniversite Akademik Personelinin Psikolojik Dayanıklılık ve Yaşam Doyumu Arasındaki İlişki" **Yükseköğretim ve Bilim Dergisi,** 3 (3), 205-213.

E.: 2013

ÜNAL, C. ve CABER, M.: 2019 "Turist Rehberlerinin Mesleki Yeterliliklerinin Destinasyon İmajına ve Memnuniyetine Etkisi" **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, 30 (1), 82-92.

ÜNAL, S., KARLIDAĞ, R. ve YOLOĞLU S.: 2001 "Hekimlerde Tükenmişlik ve İş Doyumu Düzeylerinin Yaşam Doyumu Düzeyleri ile İlişkisi" **Klinik Psikiyatri,** 4, 113-118.

VECINA, M.L. ve FUERTES, F.C.: 2000 "Motivation and burnout in volunteerism" **Psychology in Spain,** 4 (1), 75-81.

VEENHOVEN, R. :1996 "The Study of Life Satisfaction" W.E. Saris, R. Veenhoven, A.C. Scherpenzeel, B. Bunting (Eds.), A Comparative Study of Satisfaction With Life in Europe, **Eötvös University Press**, Budapest (1996), 11-48.

YAĞCI, E.: 2014 "Konaklama İşletmelerinde Kurumsallaşmanın İş Yaşam Dengesi Aracılığıyla Tükenmişlik Düzeyine Etkisi: Beş Yıldızlı Otel Genel Müdürleri Üzerine Bir Uygulama" (Yayınlanmamış Doktora Tezi), **Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Antalya.

YARCAN, Ş.: 2007 "Profesyonel Turist Rehberliğinde Mesleki Etik Üzerine Kavramsal Bir Değerlendirme" **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi,** 18 (1), 33-44.

YAŞLIOĞLU, M. M.: 2017 "Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Kullanılması" **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi,** 46, 74-85.

YAVUZ, N. ve "İşkoliklik ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide İş Yaşam

SAĞLAM, M.: 2018 Dengesinin Aracılık Rolü" **İşletme Araştırmaları Dergisi,** 10 (4), 922-952.

YENIPINAR, U. ve ZORKIRIŞÇI, A. : 2013 "Türkiye ve Avrupa Birliği Ülkelerinde Turist Rehberliği Eğitimi" **Cag University Journal of Social Sciences**, 10(2), 111-136.

YEŞIL, A. : 2016 "Liderlik ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme" **Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi,** 2 (3), 158-180.

YILDIRIM, B.: 2017 "Okul Müdürlerinin Liderlik Uygulamaları ile Öğretmenlerin İş-Yaşam Dengesi Arasındaki İlişki" **International Online Journal of Educational Sciences,** 9(3), 755-767.

YILDIZ, S. : 2020 "Turizm Endüstrisinde Paylaşım Ekonomisi Platformları Kullanım Motivasyonlarının Belirlenmesi ve Paylaşım Ekonomisi Kabul Modeli Önerisi: Konaklama ve Ulaştırma Hizmetleri Üzerine Bir Araştırma" (Yayınlanmamış Doktora Tezi), **İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.

YILMAZ, E. ve ALTINOK, V.: 2009 "Okul Yöneticilerinin Yalnızlık ve Yaşam Doyum Düzeylerinin İncelenmesi" **Kurum ve Uygulamada Eğitim Yönetimi,** 15(59), 451-469.

WEILER, B. ve BLACK, R. :2014 "Aspects of Tourism-Tour Guiding Research: Insights, Issues and Implications" **Channel View Publications**, Bristol, UK.

WONG, S. C. ve KO, A.: 2009 "Exploratory Study of Understanding Hotel Employees' Perception on Work–Life Balance Issues" **International Journal of Hospitality Management**, 28, 195–203.

ZEYNEL, E. ve ÇARIKÇI, İ.H.: 2015 "Mesleki Motivasyonun, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Akademisyenler Üzerine Görgül Bir Araştırma" **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,** 20 (3), 217-248.

ZHANG, H.Q., MAO, Y. ve CHOW, I. : 2004 "Application of Importance-Performance Model in Tour Guides' Performance: Evidence from Mainland Chinese Outbound Visitor in Hong Kong" **Tourism Management,** 25 (1), 81-91.

ZUELOW, E.: 2016 "A History of Modern Tourism" **Palgrave Macmillan Education**, London.

6326 SAYILI TURIST REHBERLIĞI MESLEK KANUNU https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2012/06/20120622-2.htm Resmî Gazete Yayınlanma Tarihi:07/06/2012.

EKLER

EK1.ANKET

Sayın Katılımcı, bu anket 'Profesyonel Turist Rehberlerinin İş-Yaşam Dengesi ve Tükenmişlik Düzeylerinin Çalışma Motivasyonuna Etkisi' isimli doktora tezine veri sağlamak amacıyla oluşturulmuştur. Vereceğiniz bilgiler akademik amaçla kullanılacak olup, üçüncü kişilerle paylaşılmayacaktır. Katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür ederiz.

Prof. Dr. Füsun İSTANBULLU DİNÇER
Arş. Gör. Öznur ÇETİNKAYA

Yaşınız:…… Mesleki Deneyim Süresi:……

Cinsiyetiniz: ☐ Kadın ☐ Erkek
Medeni Durum: ☐ Evli ☐ Bekar
Eğitim Durumu: ☐ Lise ☐ Önlisans ☐ Lisans ☐ Lisansüstü

Aşağıdaki ifadelere karşılık gelen katılma durumuzu işaretleyiniz.
(1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kısmen Katılmıyorum, 4: Kararsızım, 5: Kısmen Katılıyorum, 6: Katılıyorum, 7: Kesinlikle Katılıyorum)

	Kesinlikle Katılmıyorum						Kesinlikle Katılıyorum
Şu anda işte harcadığım zaman ile iş dışı aktivitelere ayırdığım zaman arasında iyi bir dengeye sahibim.	1	2	3	4	5	6	7
İşim ile iş dışı aktivitelerimi dengelemede zorluk yaşıyorum.	1	2	3	4	5	6	7
İşimin gereklilikleri ile iş dışı aktivitelerim arasındaki dengenin şu anda uygun olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5	6	7
Genel anlamda, işim ile iş dışı yaşantımın dengeli olduğuna inanıyorum.	1	2	3	4	5	6	7

İşimde yeni karşılaştığım sorunları çözmekten haz duyarım.	1	2	3	4	5	6	7
İşimdeki karmaşık sorunları çözmeye çalışmaktan haz duyarım.	1	2	3	4	5	6	7

İşe dair sorunlar ne kadar büyükse, çözmeye çalışırken duyduğum haz o kadar büyüktür.	1	2	3	4	5	6	7
İşimin benim yeteneklerimi ve bilgimi arttıracak fırsatlar sağlamasını isterim.	1	2	3	4	5	6	7
Benim için önemli olan yaptığım işte eğlenmektir.	1	2	3	4	5	6	7
İşim aracılığıyla kendimi ifade edebilmem benim için önemlidir.	1	2	3	4	5	6	7
İşin sonucu ne olursa olsun, eğer yeni bir deneyim kazanmış hissediyorsam memnun olurum.	1	2	3	4	5	6	7
Benim için en çok eğlendiğim şeyi yapabilmem önemlidir.	1	2	3	4	5	6	7
İşim sayesinde kazanacağım para beni motive eder.	1	2	3	4	5	6	7
Kendime koyduğum 'ekstra kazanç' hedeflerime ulaşmak için şevkle çalışırım.	1	2	3	4	5	6	7
Nadiren maaş veya kazanç düşünürüm.	1	2	3	4	5	6	7
Kendime koyduğum gelir hedeflerinin farkında olarak şevkle çalışırım.	1	2	3	4	5	6	7
Diğer insanlar tarafından tanınmak beni güçlü şekilde motive eder.	1	2	3	4	5	6	7
İşimde gerçekten ne kadar iyi olabileceğimi diğer insanların da görmesini isterim.	1	2	3	4	5	6	7
Bana göre başarı, diğer insanlardan daha iyi olabilmektir.	1	2	3	4	5	6	7
İş performansıma diğer insanların nasıl tepki vereceği beni kaygılandırır.	1	2	3	4	5	6	7

Aşağıdaki ifadelerde belirtilen durumları ne sıklıkla yaşadığınızı belirtiniz
(1: Hiçbir zaman, 2: Nadiren, 3: Ara Sıra, 4: Bazen, 5: Sıklıkla, 6: Genellikle, 7: Her zaman)

	Hiçbir zaman						Her zaman
Duygusal olarak işimde bitkin hissediyorum.	1	2	3	4	5	6	7
İş gününün sonunda bitmiş hissediyorum.	1	2	3	4	5	6	7
Sabah uyandığımda ve işte başka bir gün daha geçirmek zorunda olduğumda	1	2	3	4	5	6	7

yorgun hissediyorum.	
Bütün gün insanlarla çalışmak benim için gerçekten çok zor.	1 2 3 4 5 6 7
İşimin beni tükettiğini hissediyorum.	1 2 3 4 5 6 7
İşim yüzünden hüsrana uğramış hissediyorum.	1 2 3 4 5 6 7
Çok yoğun çalıştığımı düşünüyorum.	1 2 3 4 5 6 7
Direkt olarak insanlarla çalışmak bana çok fazla stres yüklüyor.	1 2 3 4 5 6 7
Sabrımın sınırına geldiğimi düşünüyorum.	1 2 3 4 5 6 7
Müşterilerin bir şeyler hakkında nasıl hissettiklerini kolayca anlayabilirim.	1 2 3 4 5 6 7
Müşterilerin problemleri ile çok etkili şekilde başa çıkarım.	1 2 3 4 5 6 7
İşim aracılığıyla başkalarının hayatını pozitif olarak etkilediğimi düşünüyorum.	1 2 3 4 5 6 7
Çok enerjik hissediyorum.	1 2 3 4 5 6 7
Müşterilerimle kolaylıkla iyi bir ambiyans oluşturabilirim.	1 2 3 4 5 6 7
Müşterilerimle yoğun bir gün geçirdikten sonra iyi hissederim.	1 2 3 4 5 6 7
Mesleğimde birçok kayda değer şey başardım.	1 2 3 4 5 6 7
İşimde, duygusal problemlerle soğukkanlı şekilde başa çıkarım.	1 2 3 4 5 6 7
Bazı müşterilere sanki insan değil birer nesneymiş gibi davrandığımı hissediyorum.	1 2 3 4 5 6 7
Bu işe başladığımdan beri insanlara karşı duyarsızlaştım.	1 2 3 4 5 6 7
Bu işin beni duygusal olarak zorladığından kaygılanıyorum.	1 2 3 4 5 6 7
Bazı müşterilere ne olduğunu gerçekten umursamıyorum.	1 2 3 4 5 6 7
Müşterilerin problemlerinin bazıları için beni suçladığını hissediyorum.	1 2 3 4 5 6 7

Aşağıdaki ifadelere karşılık gelen katılma durumuzu işaretleyiniz.
(1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kısmen Katılmıyorum, 4: Kararsızım, 5: Kısmen Katılıyorum, 6: Katılıyorum, 7: Kesinlikle Katılıyorum)

	Kesinlikle Katılmıyorum						Kesinlikle Katılıyorum
Çoğu açıdan hayatım olması gerekene yakındır.	1	2	3	4	5	6	7
Yaşam koşullarım mükemmeldir.	1	2	3	4	5	6	7
Hayatımdan memnunum.	1	2	3	4	5	6	7
Şimdiye kadar hayatımda istediğim önemli şeylere sahip oldum.	1	2	3	4	5	6	7
Eğer hayatımı baştan yaşayabilseydim, neredeyse hiçbir şeyi değiştirmezdim.	1	2	3	4	5	6	7

EK2.ETİK KURUL ONAYI

Tarih ve Sayı: 06/08/2020-103972

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu Başkanlığı

Sayı :35980450-663.05-
Konu :Öznur ÇETİNKAYA

Sayın Öznur ÇETİNKAYA

İlgi :01.07.2020 tarih ve 29867 sayılı başvurunuz.

Sorumlu araştırıcılığını üstlendiğiniz 2020/83 dosya numaralı "Profesyonel Turist Rehberlerinin İş-Yaşam Dengesi ve Tükenmişlik Düzeylerinin Çalışma Motivasyonuna Etkisi" başlıklı çalışma, Kurulumuzun 10.07.2020 tarih ve 08 sayılı toplantısında görüşülerek etik yönden uygun bulunmuş olup, karar ekte sunulmuştur.

Bilgilerinizi rica ederim.

e-İmzalı
Prof. Dr. N. Tolga SARUÇ
Başkan

EK :
1-Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu Kararı

06/08/2020 B.İşl. V. : G.AKALAN

Doğrulamak İçin:http://194.27.128.66/envision.Sorgula/belgedogrulama.aspx?V=BEL5RFRBE
Ayrıntılı bilgi için irtibat : Gülsüm AKALAN (Süleyman ARIK Vekaletiyle) Dahili : 11896
İstanbul Üniversitesi Merkez Kampüsü
34452 Beyazıt/Fatih-İstanbul
Tel : 0212 440 20 89 Faks : 0212 440 20 88
e-posta : sosyalbilimleretikkurul@istanbul.edu.tr Elektronik Ağ : www.istanbul.edu.tr

Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Tarih ve Sayı: 24/07/2020-125301

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER
ARAŞTIRMALARI ETİK KURULU BAŞKANLIĞI

İlgili makama,

İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Doktora Öğrencisi **Öznur ÇETİNKAYA** "Profesyonel Turist Rehberlerinin İş-Yaşam Dengesi ve Tükenmişlik Düzeylerinin Çalışma Motivasyonuna Etkisi" başlıklı, **2020/83** dosya numaralı 01.07.2020 tarih ve **29867** sayılı başvurusu ile İ.Ü. Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu'na başvurmuştur. 10.07.2020 tarihinde gerçekleşen inceleme sonucunda, adı geçen çalışmada etik açıdan bir sorun olmadığına oybirliği ile karar verilmiştir. Gereğini bilgilerinize saygılarımızla sunarız.

Unvanı / Adı / Soyadı	Kurumu	Araştırma ile ilişki	Karar	e-İmza
Prof. Dr. Naci Tolga SARUÇ (Başkan)	İktisat Fakültesi	E O H O	O Onay O Katılmadı O Ret O M.Katılmadı	
Doç. Dr. Çiğdem Börke TUNALI (Başkan Yardımcısı)	İktisat Fakültesi	E O H O	O Onay O Katılmadı O Ret O M.Katılmadı	
Prof. Dr. Eray YURTSEVEN (Başkan Yardımcısı)	İstanbul Tıp Fakültesi	E O H O	O Onay O Katılmadı O Ret O M.Katılmadı	
Prof. Dr. Aydın TOPALOĞLU	İlahiyat Fakültesi	E O H O	O Onay O Katılmadı O Ret O M.Katılmadı	
Prof. Dr. Yasemin IŞIKTAÇ	Hukuk Fakültesi	E O H O	O Onay O Katılmadı O Ret O M.Katılmadı	
Prof. Dr. Selahattin KARABINAR	İktisat Fakültesi	E O H O	O Onay O Katılmadı O Ret O M.Katılmadı	
Prof. Dr. Seyhan NİŞEL	İşletme Fakültesi	E O H O	O Onay O Katılmadı O Ret O M.Katılmadı	
Prof. Dr. Mustafa Hamdi SAYAR	Edebiyat Fakültesi	E O H O	O Onay O Katılmadı O Ret O M.Katılmadı	
Prof. Dr. Selim YAZICI	Siyasal Bilgiler Fakültesi	E O H O	O Onay O Katılmadı O Ret O M.Katılmadı	
Prof. Dr. Rasim İlker GÖKBULUT	Ulaştırma ve Lojistik Fakültesi	E O H O	O Onay O Katılmadı O Ret O M.Katılmadı	
Prof. Dr. Enes KABAKCI	Edebiyat Fakültesi	E O H O	O Onay O Katılmadı O Ret O M.Katılmadı	
Doç. Dr. Hanife Özlem SERTEL BERK	Edebiyat Fakültesi	E O H O	O Onay O Katılmadı O Ret O M.Katılmadı	
Doç. Dr. Haluk ZÜLFİKAR	İktisat Fakültesi	E O H O	O Onay O Katılmadı O Ret O M.Katılmadı	
Doç. Dr. Şerife Sema KARAKELLE	Edebiyat Fakültesi	E O H O	O Onay O Katılmadı O Ret O M.Katılmadı	
Dr. Öğr. Üyesi Göklem TEKDEMİR YURTDAŞ	Edebiyat Fakültesi	E O H O	O Onay O Katılmadı O Ret O M.Katılmadı	
Dr. Öğr. Üyesi Bengi PİRİM DÜŞGÖR	Edebiyat Fakültesi	E O H O	O Onay O Katılmadı O Ret O M.Katılmadı	
Dr. Öğr. Üyesi Ayşe Elif YAVUZ SEVER	Edebiyat Fakültesi	E O H O	O Onay O Katılmadı O Ret O M.Katılmadı	

Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununu Gereğince E-imzaladır.
Doğrulamak için : http://194.27.128.66/envision.Sorgula/belgedogrulama.aspx?V=BE84R0455

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgileri

Ünvanı **:** Araştırma Görevlisi

Adı ve Soyadı **:** Öznur ÇETİNKAYA

Doğum Tarihi ve Yeri :03.06.1988, Kadıköy

İletişim Adresi **:** oznurkoctr@gmail.com

Eğitim Bilgileri

Doktora **:** İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşl. A.B.D., 2017-2021.

Yüksek Lisans **:** Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşl. A.B.D., 2013-2016.

Lisans **:** Adnan Menderes Üniversitesi, Seyahat İşl. ve Turizm Rehberliği Bölümü, Turizm İşl. ve Otelcilik Yüksekokulu, 2005-2011

Çalışma Bilgileri

Turist Rehberi **:** Serbest, 2012- 2016

Araştırma Görevlisi : İstanbul Gelişim Üniversitesi, 2016- Halen