



**T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**DOKTORA
TEZİ**

**OTEL İŞLETMELERİNDE
REKREASYONEL LİDERLİĞİN
İŞ ETİĞİNE ETKİSİ:
ANİMASYON PERSONELİ
ÜZERİNE BİR UYGULAMA**

ŞERİF AHMET DEMİRDAĞ

**REKREASYON YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
REKREASYON YÖNETİMİ BİLİM DALI**

OCAK 2019



**OTEL İŞLETMELERİNDE REKREASYONEL LİDERLİĞİN İŞ ETİĞİNE
ETKİŐİ: ANİMASYON PERSONELİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA**

Şerif Ahmet DEMİRDAĞ

**DOKTORA TEZİ
REKREASYON YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
REKREASYON YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜŐÜ**

OCAK 2019

Şerif Ahmet DEMİRDAĞ (158288405) tarafından hazırlanan “Otel İşletmelerinde Rekreatyonel Liderliğin İş Etiğine Etkisi: Animasyon Personeli Üzerine Bir Uygulama” adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından OY BİRLİĞİ / ~~OY ÇOKLUĞU~~ ile Gazi Üniversitesi Rekreatyon Yönetimi Anabilim Dalında Rekreatyon Yönetimi Bilim Dalında DOKTORA TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Doç. Dr. Evren GÜÇER

Rekreatyon Yönetimi Anabilim Dalı, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum/~~onaylamıyorum~~



Başkan: Prof. Dr. Muharrem TUNA

Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum/~~onaylamıyorum~~



Üye: Dr. Öğr. Üy. Halise Dilek SEVİN

Rekreatyon Yönetimi Anabilim Dalı, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum/~~onaylamıyorum~~



Üye: Dr. Öğr. Üy. Yasin KELEŞ

Turizm Rehberliği Anabilim Dalı, Ondokuz Mayıs Üniversitesi

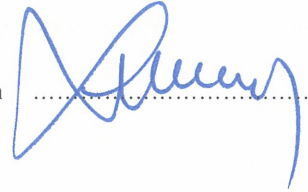
Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum/~~onaylamıyorum~~



Üye: Dr. Öğr. Üy. Seden DOĞAN

Turizm Rehberliği Anabilim Dalı, Ondokuz Mayıs Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum/~~onaylamıyorum~~



Tez Savunma Tarihi: 14/01/2019

Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Doktora Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.

.....
Prof. Dr. Figen ZAİF
Enstitü Müdürü

ETİK BEYAN

Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,

bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarımı kabullendiğimi beyan ederim.

Şerif Ahmet DEMİRDAĞ

14.01.2019

OTEL İŞLETMELERİNDE REKREASYONEL LİDERLİĞİN İŞ ETİĞİNE ETKİSİ:
ANİMASYON PERSONELİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

(Doktora Tezi)

Şerif Ahmet DEMİRDAĞ

GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Ocak 2019

ÖZET

İnsan gücünün oldukça önemli bir rol oynadığı ve dinamik bir yapıda olan turizm sektöründe, faaliyetlerin büyük bir çoğunluğu tüketiciler ve hizmeti sunanlar arasında geçmektedir. Tüketicilerin satın alma karar sürecini olumlu yönde etkileyen ve onların hoşça vakit geçirmesini amaçlayan animasyon çalışanları da günün büyük bir bölümünü tüketicilerle geçirmektedir. Otel işletmelerinde gerçekleştirilen rekreasyonel faaliyetlere önderlik etmelerinden dolayı “rekreasyonel lider” olarak da nitelendirilen animasyon çalışanlarından, yönetsel becerilerle birlikte özellikle durumsal açıdan farklı liderlik tutumları sergilemeleri beklenmektedir. Günün büyük bir bölümünü otel işletmelerinde ve tüketicilerle yüz yüze geçiren animasyon çalışanlarının, işletmeye, yöneticilerine, çalışma arkadaşlarına ve en önemlisi de tüketicilere karşı iş etiği kapsamında davranışlar sergilemesi de oldukça önemli bir konudur. Buradan hareketle, bu araştırmanın amacı animasyon çalışanlarının rekreasyonel liderlik tutumları ile iş etiğine yönelik görüşleri arasındaki ilişki/etkiyi belirlemektir. Araştırmanın amacı doğrultusunda kullanılan araştırma verileri, Antalya, Muğla ve Aydın illerinde faaliyet gösteren 65 sayfiye otel işletmesinde çalışan 891 animasyon çalışanından anket tekniği kullanılarak toplanmıştır. Yapılan analizler sonucunda, animasyon çalışanlarının rekreasyonel liderlik tutumları ile iş etiği görüşleri arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, animasyon çalışanlarının sahip olduğu rekreasyonel liderlik tutumlarının iş etiğine yönelik görüşleri üzerindeki etkiyi belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiş olan basit doğrusal regresyon modelinin anlamlı olduğu ve katılımcıların iş etiğine yönelik görüşlerindeki değişimlerin %31,6’sının rekreasyonel liderlik tutumlarından kaynaklandığı sonucuna ulaşılmıştır.

Bilim Kodu : 116901, 116905, 130112
Anahtar Kelimeler : Rekreasyonel liderlik, iş etiği, animasyon, otel
Sayfa Adedi : 270
Tez Danışmanı : Doç. Dr. Evren GÜÇER

THE EFFECTS OF RECREATIONAL LEADERSHIP ON BUSINESS ETHICS IN
HOTELS: A STUDY ON ANIMATION STAFF

(Ph. D. Thesis)

Şerif Ahmet DEMİRDAĞ

GAZİ UNIVERSITY
INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES

January 2019

ABSTRACT

In the tourism sector, where human power plays a very important role and is in a dynamic structure, the majority of activities are carried out among consumers and service providers. The animation staff who have a positive impact on the purchasing decision process of consumers and aiming at consumers to have a good time, spend most of the day with consumers. Animation staff, who are also called as "recreational leaders" because of leading the recreational activities carried out in hotels, are expected to exhibit different leadership attitudes, especially in situational as well as managerial skills. It is also very important issue for the animation staff who spend most of the day with consumers face to face to act in context of business ethics with his company, managers, colleagues and most importantly consumers. From this point of view, the aim of this research is to determine the relationship/impact between recreational leadership attitudes and views on business ethics of animation staff. The data used for the purpose of the study were collected from 891 animation staff working in 65 resort hotels operating in Antalya, Muğla and Aydın by using survey technique. As a result of the analysis, it was found that there was a positive and moderate significant relationship between the recreational leadership attitudes and views on business ethics of animation staff. In addition, it was concluded that the simple linear regression model was significant which was carried out to determine the effect of the recreational leadership attitudes on the views on business ethics of the animation staff, and 31.6% of the participants' views on business ethics were derived from the recreational leadership attitudes.

Science Code : 116901, 116905, 130112
Key Words : Recreational leadership, business ethics, animation, hotels
Page Number : 270
Supervisor : Assoc. Prof. Dr. Evren GÜÇER

TEŞEKKÜR

Öncelikle, beni yetiştirip bugünlere getiren ve hayatımı anlamlandıran en değerli varlıklara; canım annem Gülter, canım babam Mevlit ve yol gösterici kişiliğiyle hayatımın şekillenmesine vesile olan canım ablam Pınar DEMİRDAĞ'a sonsuz teşekkürü bir borç bilir, minnettarlığımı sunarım. Tez çalışmamın son aşamalarında her türlü desteğini aldığım, gelecekle ilgili birçok kararı ortaklaşa verdiğimiz hayat arkadaşım Sevgili Öğr. Gör. Tuğba DEMİRDAĞ'a sonsuz sevgi ve teşekkürlerimi sunarım.

Tezimin hazırlanma sürecinde engin bilgileriyle bana yol gösteren, bana güvenen, sürekli destek olan ve her türlü yardımını esirgemeyen tez danışmanım Sayın Doç. Dr. Evren GÜÇER'e; çalışmamın gerçekleştirilmesinde değerli önerileri ve katkıları ile Sayın Prof. Dr. Muharrem TUNA'ya; Sayın Dr. Öğr. Üyesi Halise Dilek SEVİN'e; çalışmama başlarken ve verileri analiz ederken değerli fikirlerini ve vaktini benimle paylaşan Sayın Doç. Dr. İbrahim KILIÇ'a; çok değerli bir akademisyen ve hocam olmasının yanında bir ağabey olarak da çok sevdiğim, çok saygı duyduğum Sayın Doç. Dr. Elbeyi PELİT'e; oldukça engin bilgileri ve olgun kişiliğiyle, bana olan desteğiyle Sayın Dr. Öğr. Üyesi Dr. Yasin KELEŞ'e; tez savunmamda jüri üyelerimden olan kıymetli hocam Sayın Dr. Öğr. Üyesi Seden DOĞAN'a; manevi desteklerini esirgemeyen başta Azmi ŞARDAĞ ve Kadir Seymen olmak üzere kurumumuz çalışanlarına; uzaktan uzağa manevi olarak destekleyen kardeşim Şenol TUNÇ'a ve bu süreçte yanımda olan ismini saymadığım çevremdeki herkese sonsuz saygı ve teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
TEŞEKKÜR	vi
İÇİNDEKİLER	vii
ÇİZELGELERİN LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLERİN LİSTESİ.....	xii
SİMGELER VE KISALTMALAR	xiii
1. GİRİŞ.....	1
2. KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE.....	27
2.1. Zaman Kavramı.....	27
2.2. Boş Zaman Kavramı.....	29
2.3. Rekreasyon Kavramı	33
2.3.1. Rekreasyonun özellikleri.....	36
2.3.2. Rekreasyonun sınıflandırılması.....	39
2.3.3. Rekreasyon ihtiyacı.....	44
2.3.4. Rekreasyonun faydaları.....	45
2.3.5. Rekreasyona katılımı etkileyen faktörler	47
2.3.6. Rekreasyon ve turizm ilişkisi	49
2.4. Otel İşletmelerinde Animasyon Kavramı	51
2.4.1. Türkiye'deki otel işletmelerinde animasyonun tarihsel gelişimi	53
2.4.2. Otel işletmeleri için animasyonun önemi.....	55
2.4.3. Animasyon personelinin istihdamı ve nitelikleri	58
2.4.4. Otel işletmelerinde animasyon uygulamaları.....	62

2.5. Yönetici ve Liderlik Kavramı	65
2.5.1. Örgüt ve yönetim kavramı	66
2.5.2. Yönetici kavramı	72
2.5.3. Liderlik kavramı	78
2.6. Liderlik Yaklaşımları	86
2.6.1. Özellikler Teorisi	87
2.6.2. Davranışsal Liderlik Teorileri	88
2.6.2.1. Ohio State Üniversitesi Çalışmaları	88
2.6.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları	90
2.6.2.3. Blake ve Mouton'ın Yönetimsel Liderliği	91
2.6.2.4. McGregor'ın X ve Y Teorisi	93
2.6.3. Durumsal Liderlik Teorileri	95
2.6.3.1. Fiedler'in Durumsallık Teorisi	96
2.6.3.2. Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderliği	98
2.6.3.3. House'ın Yol-Amaç Teorisi	99
2.6.3.4. Vroom ve Yetton'ın Liderlik Teorisi	101
2.6.3.5. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi	104
2.6.4. Modern Liderlik Yaklaşımları	108
2.6.4.1. Tam Serbesti Tanıyan Liderlik	108
2.6.4.2. Demokratik (Katılımcı) Liderlik	110
2.6.4.3. Karizmatik Liderlik	111
2.6.4.4. Dönüştürücü Liderlik	112
2.6.4.5. Etkileşimci Liderlik	114
2.6.4.6. Etik Liderlik	116
2.6.4.7. Hizmetkar Liderlik	117
2.6.4.8. Stratejik Liderlik	119

2.7. Rekreatif Liderlik	121
2.8. Ahlak, Etik ve İş Etiği	125
2.8.1. Temel etik ilkeleri	128
2.8.2. Etik türleri	130
2.8.3. Etik teorileri	133
2.8.4. Turizmde ve otel işletmelerinde etik.....	139
3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	145
4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI.....	151
4.1. Katılımcıların Bireysel Özelliklerine İlişkin Bulgular	151
4.2. Ölçeklerin Geçerlik ve Güvenirliği	157
4.3. Katılımcıların Rekreatif Liderliğe İlişkin Tutumlarına Yönelik Bulgular...	171
4.4. Katılımcıların İş Etiğine İlişkin Görüşlerine Yönelik Bulgular	186
4.5. Katılımcıların Rekreatif Liderlik Tutumları ve İş Etiğine Yönelik Görüşlerinin Bazı Demografik Özellikleri Açısından Karşılaştırılması	196
4.6. Rekreatif Liderlik ve İş Etiği Arasındaki İlişki/Etki.....	206
5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER	219
KAYNAKLAR	229
EKLER.....	255
EK-1. Delphi Tekniği Süreci	256
EK-2. Anket Formları	262
EK-3. Ölçek Kullanım İzni (Etik Davranışlar Ölçeği)	266
EK-4. Etik Komisyon Kararı	267
ÖZGEÇMİŞ	269

ÇİZELGELERİN LİSTESİ

Çizelge	Sayfa
Çizelge 2.1. 2014 ve 2016 yılları konaklama tesisi sayılarının karşılaştırılması.....	59
Çizelge 4.1. Katılımcıların bireysel özelliklerine ilişkin bulgular (n=891)	152
Çizelge 4.2. Rekreatyonel liderlik tutum ölçeğine ilişkin açıklayıcı faktör analizi.....	158
Çizelge 4.3. Rekreatyonel liderlik tutum ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi	161
Çizelge 4.4. Rekreatyonel liderlik tutum ölçeğine ilişkin uyum indeksi.....	165
Çizelge 4.5. Etik davranışlar ölçeğine ilişkin açıklayıcı faktör analizi	167
Çizelge 4.6. Etik davranışlar ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi	170
Çizelge 4.7. Katılımcıların rekreatyonel liderliğe ilişkin tutumlarına yönelik bulgular.	173
Çizelge 4.8. Katılımcıların iş etiğine ilişkin görüşlerine yönelik bulgular	188
Çizelge 4.9. Katılımcıların rekreatyonel liderlik tutumları ve iş etiğine ilişkin görüşlerinin cinsiyetleri açısından karşılaştırılmasına ilişkin t-testi sonuçları.....	197
Çizelge 4.10. Katılımcıların rekreatyonel liderlik tutumları ve iş etiğine ilişkin görüşlerinin yaşları açısından karşılaştırılmasına ilişkin varyans analizi sonuçları.....	198
Çizelge 4.11. Katılımcıların rekreatyonel liderlik tutumları ve iş etiğine ilişkin görüşlerinin medeni durumları açısından karşılaştırılmasına ilişkin varyans analizi sonuçları.....	199
Çizelge 4.12. Katılımcıların rekreatyonel liderlik tutumları ve iş etiğine ilişkin görüşlerinin çocuk sayısı açısından karşılaştırılmasına ilişkin varyans analizi sonuçları.....	200
Çizelge 4.13. Katılımcıların rekreatyonel liderlik tutumları ve iş etiğine ilişkin görüşlerinin eğitim durumu açısından karşılaştırılmasına ilişkin varyans analizi sonuçları.....	201
Çizelge 4.14. Katılımcıların rekreatyonel liderlik tutumları ve iş etiğine ilişkin görüşlerinin gelirleri açısından karşılaştırılmasına ilişkin varyans analizi sonuçları.....	202
Çizelge 4.15. Katılımcıların rekreatyonel liderlik tutumları ve iş etiğine ilişkin görüşlerinin animasyon sektöründeki toplam çalışma yılı açısından karşılaştırılması	203
Çizelge 4.16. Katılımcıların rekreatyonel liderlik tutumları ve iş etiğine ilişkin görüşlerinin mevcut otel işletmesindeki toplam çalışma yılı açısından karşılaştırılması	204
Çizelge 4.17. Katılımcıların rekreatyonel liderlik tutumları ve iş etiğine ilişkin görüşlerinin animasyon bölümündeki görevleri açısından karşılaştırılması	205

- Çizelge 4.18. Katılımcıların rekreasyonel liderlik tutumları ve alt boyutları ile iş etiğine ilişkin görüşleri ve alt boyutları arasındaki ilişkiye ait korelasyon matrisi 206
- Çizelge 4.19. Katılımcıların rekreasyonel liderlik tutumları ve alt boyutları ile görev bilinci boyutunda iş etiğine ilişkin görüşleri arasındaki ilişkiye ait çoklu doğrusal regresyon analizi 211
- Çizelge 4.20. Katılımcıların rekreasyonel liderlik tutumları ve alt boyutları ile erdemlilik boyutunda iş etiğine ilişkin görüşleri arasındaki ilişkiye ait çoklu doğrusal regresyon analizi 212
- Çizelge 4.21. Katılımcıların rekreasyonel liderlik tutumları ve alt boyutları ile insani duyarlılık boyutunda iş etiğine ilişkin görüşleri arasındaki ilişkiye ait çoklu doğrusal regresyon analizi 213
- Çizelge 4.22. Katılımcıların rekreasyonel liderlik tutumları ve alt boyutları ile mesleki yükümlülük boyutunda iş etiğine ilişkin görüşleri arasındaki ilişkiye ait çoklu doğrusal regresyon analizi 214
- Çizelge 4.23. Katılımcıların rekreasyonel liderlik tutumları ve alt boyutları ile ahlaki düşünce boyutunda iş etiğine ilişkin görüşleri arasındaki ilişkiye ait çoklu doğrusal regresyon analizi 215
- Çizelge 4.24. Katılımcıların rekreasyonel liderlik tutumları ile iş etiğine ilişkin görüşleri arasındaki ilişkiye ait basit doğrusal regresyon analizi..... 216

ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil 1.1. Araştırma modeli 1 (rekreasyonel liderlik).....	8
Şekil 1.2. Araştırma modeli 2 (rekreasyonel liderliğin iş etiğine etkisi)	21
Şekil 2.1. Yönetim süreci.....	69
Şekil 2.2. Doğru yönetici faaliyetleri	75
Şekil 2.3. Ohio State Üniversitesi Liderlik Davranışı.....	89
Şekil 2.4. Blake ve Mouton'ın Yönetim Tarzı Ölçeği	92
Şekil 2.5. Fiedler Durumsal Liderlik Modeli.....	97
Şekil 2.6. Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Modeli	99
Şekil 2.7. Yol-Amaç Liderlik Teorisi	101
Şekil 2.8. Vroom ve Yetton Karar Ağacı Modeli	103
Şekil 2.9. Reddin'in Dört Temel Liderlik Tarzı	105
Şekil 2.10. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli	106
Şekil 4.1. Rekreasyonel liderlik tutum ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi.....	164

KISALTMALAR

Bu çalışmada kullanılan kısaltmalar, açıklamaları ile birlikte aşağıda sunulmuştur.

Kısaltmalar**Açıklamalar**

ABD	Amerika Birleşik Devletleri
A.Ş.	Anonim Şirketi
Bkz.	Bakınız
Çev.	Çeviren
Ed.	Editör
Ltd.	Limited
T.C.	Türkiye Cumhuriyeti
Tic.	Ticaret
Şti.	Şirketi
vb.	Ve benzeri
vd.	Ve diğerleri
yy.	Yüzyıl

1. GİRİŞ

Turizm sektörünün önemli işletme türlerinden birisi olan otel işletmelerinde gerek rekabet koşulları açısından gerek emek-yoğun bir yapıda olmasından ve gerekse hizmet üretilip hizmet sunulmasından kaynaklı olarak insan faktörü oldukça önemli bir rol oynamaktadır. Faaliyet türü ne olursa olsun her işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşması büyük oranda işletme çalışanlarının başarısı, verimliliği ve etkinliğine dayanmaktadır. Bu sebeple, işletmeler istihdam ettikleri bireylerden en yüksek faydayı elde etme çabası içindedir. Sandıkçı vd. (2015: 161)'nin, turizm sektöründe özellikle 1950'li yıllardan sonra rekabetin artması ve küreselleşmenin etkisi ile faaliyet gösteren otel/konaklama işletmelerinin varlıklarını sürdürebilme boyutunda birçok yeni yönetim tekniğine başvurarak başarılı olma gayreti içinde olduklarını belirtmesi de bu kanıyı destekler niteliktedir. Tıpkı Koçel (2015: 278-279)'in kitabında Douglas McGregor'ın X ve Y teorilerine atıfta bulunduğu gibi, x teorisine göre insanlar çalışmaktan hoşlanmaz ve yönetilmeye eğilimli iken, y teorisinde ise çalışmak oyun ve dinlenme gibi doğal görülüp, insanlar sorumluluk almaya eğilimlidir. Dolayısıyla, söz konusu işletmeler için ve özellikle McGregor'ın x teorisi kapsamında yönetim olgusu hayati önem taşımaktadır. Ancak ortaya koyacağı stratejiler ve belirleyecekleri hedefler ile insanları harekete geçirebilecek ve motivasyonlarını yüksek tutabilecek yöneticiler ise özellikle liderlik vasıflarına sahip olan bireylerdir. Psiko-sosyal bir varlık olan insanın, sonsuz arzu ve isteklerinin olmasının yanında sınırlı bir güce sahip olması, onların diğer insanlara ihtiyaç duymasına ve bu nedenle gruplar oluşturarak hareket etmelerine neden olmaktadır (Sayılı ve Baytok, 2014: 5). Söz konusu daha küçük oluşum olan aileden devlet gibi büyük yapıdaki oluşumlara kadar her topluluk için işlerin yolunda gitmesi ve daha düzenli ilerlemesi adına yönetime ihtiyaç duyulur.

Araştırmanın konusu dahilinde, otel işletmelerinde tüketicilerin hoşça vakit geçirerek işletmeye bağlılıklarını artırma (Demirdağ ve Güçer, 2016: 34) konusunda önemli bir rol üstlenen animasyon bölümü için de durum aynıdır. Tüketicilerin otel işletmelerini tercih etmelerinde karar verme süreçlerini doğrudan etkileyebilecek özellikteki bu bölümde çalışan animasyon personelinin de yönetim becerilerinin dışında birtakım liderlik özelliklerine de sahip olması beklenmektedir. Bunun yanında, sürekli tüketicilerle yüz yüze vakit geçirmek zorunda olan animasyon çalışanlarından hem işletme yöneticileri hem çalışma arkadaşları

hem de tüketiciler tarafından iş etiğine uygun davranışlar sergilemeleri de beklenmektedir. Türkiye’de henüz yeni bir kavram olan ve üzerinde akademik çalışmaların devam ettiği “rekreasyonel liderlik”, rehberler ve tur liderleri gibi animasyon personeli için de uygun bir liderlik tutumudur. Kozak (2013)’a göre, rekreasyonel liderlik bazı temel sorumluluklar itibariyle yönetsel liderlikten farklılaşmaktadır. Çünkü rekreasyon faaliyetlerinde liderlik, faaliyetlerin başarıya ulaşması ve sürdürülebilirliği açısından hayati önem taşımaktadır. Ayrıca rekreasyonel liderlerden, grup üyelerinin haz ve mutluluğunu sağlaması, o grubun bir üyesi oldukları için mutlu olmalarını sağlaması, grup üyelerini belirli aktivitelere yönlendirmesi, onlara yol göstermesi ve onları etkilemesi beklendiği için (Karaküçük, 1995: 191) yönetsel liderlikle farklılık gösteren boyutlar içermektedir. Bu sebeple Kozak (2013), rekreasyonel liderlikte grup bağlılığı, grup normları, atmosfer, iklim, iletişim, çatışma, liderlik ve motivasyon gibi grup dinamiklerini olduğunca iyi izleyip yöneterek grubu motive edebilmenin, doğru yönlendirebilmenin ve hızlı kararlar alabilmenin son derece önemli olduğuna vurgu yapmaktadır.

Araştırmanın Problem Durumu

Özellikle sayfiye otel işletmelerinin pazarlanmasında aktif rol oynayan animasyon hizmetleri üzerinde yapılan çalışmaların sayıca yetersiz olması bakımından bu konu üzerine dikkat çekmek üzere bu alan seçilmiştir. Henüz yeni bir kavram olan “rekreasyonel liderlik” konusu üzerine yapılan araştırmaların da sayıca az olmasının yanında gerek ulusal gerekse uluslararası düzeyde “rekreasyonel liderlik ölçeğine” rastlanamamış olması, böyle bir araştırmanın yapılması gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Bu bağlamda araştırmanın temel konusu, animasyon hizmetlerinin verildiği sayfiye otel işletmelerinde animasyon bölümünde çalışan personelin rekreasyonel liderliğe ilişkin tutumlarının araştırmacı tarafından geliştirilmiş olan “rekreasyonel liderlik tutum ölçeği” ile belirlenerek, iş etiği üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Araştırmanın temel konusu kapsamında rekreasyonel liderlik tutumlarının bilişsel, durumsal ve davranışsal boyutları ile iş etiğinin görev bilinci, erdemlilik, insani duyarlılık, mesleki yükümlülük ve ahlaki düşünce boyutları arasındaki ilişkinin/etkinin de incelenmesi ve ortaya konması planlanmıştır. Söz konusu plan dahilinde “otel işletmelerinde rekreasyonel liderlik tutumunun iş etiği üzerinde anlamlı bir etkisi var mıdır?” sorusu araştırmanın temel problemini oluşturmaktadır.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada öncelikle rekreasyon, animasyon, liderlik, rekreasyonel liderlik ve iş etiğine yönelik teorik bilgiler derinlemesine incelenerek, söz konusu kavramların teorik alt yapısı verilmiştir. Konuyla ilgili yapılmış olan literatür taramasında ne ulusal düzeyde ne de uluslararası düzeyde “rekreasyonel liderlik” ölçeğine rastlanamamıştır. Araştırmanın temel amacı kapsamında, araştırmacı tarafından “Delphi Tekniği” yoluyla uzman görüşlerinden yararlanarak “rekreasyonel liderlik tutum ölçeği” geliştirilmiştir. Bu doğrultuda araştırmanın temel amacı, geliştirilen “rekreasyonel liderlik tutum ölçeği” kullanılarak öncelikle animasyon personelinin rekreasyonel liderliğe ilişkin tutumlarını belirlemek ve iş etiği üzerindeki etkisini incelemektir. Araştırmanın temel amacı kapsamında araştırmanın temel hipotezi şu şekilde geliştirilmiştir:

“H1: Otel işletmelerinde rekreasyonel liderlik tutumunun iş etiği üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.”

Araştırmanın temel hipotezi kapsamında, araştırmada aşağıdaki sorulara cevap aranacaktır:

1- Animasyon personelinin rekreasyonel liderliğe ilişkin tutumları nedir?

1a. Animasyon personelinin bilişsel boyutta rekreasyonel liderliğe ilişkin tutumları nedir?

1b. Animasyon personelinin durumsal boyutta rekreasyonel liderliğe ilişkin tutumları nedir?

1c. Animasyon personelinin davranışsal boyutta rekreasyonel liderliğe ilişkin tutumları nedir?

2- Animasyon personelinin iş etiğine yönelik görüşleri nedir?

2a. Animasyon personelinin görev bilinci boyutunda iş etiğine yönelik görüşleri nedir?

2b. Animasyon personelinin erdemlilik boyutunda iş etiğine yönelik görüşleri nedir?

2c. Animasyon personelinin insani duyarlılık boyutunda iş etiğine yönelik görüşleri nedir?

2d. Animasyon personelinin mesleki yükümlülük boyutunda iş etiğine yönelik görüşleri nedir?

2e. Animasyon personelinin ahlaki düşünce boyutunda iş etiğine yönelik görüşleri nedir?

3- Rekreatif liderliğin iş etiği üzerinde anlamlı bir etkisi var mıdır?

3a. Bilişsel boyutta rekreatif liderliğin iş etiği üzerinde anlamlı bir etkisi var mıdır?

3b. Durumsal boyutta rekreatif liderliğin iş etiği üzerinde anlamlı bir etkisi var mıdır?

3c. Davranışsal boyutta rekreatif liderliğin iş etiği üzerinde anlamlı bir etkisi var mıdır?

3d. Rekreatif liderliğin alt boyutlarının iş etiği alt boyutları üzerinde anlamlı bir etkisi var mıdır?

4- Animasyon personelinin bilişsel, durumsal ve davranışsal boyutta rekreatif liderlik tutumları demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

5- Animasyon personelinin görev bilinci, erdemlilik, insani duyarlılık, mesleki yükümlülük ve ahlaki düşünce boyutlarında iş etiğine ilişkin görüşleri demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

Daha önce de belirtildiği üzere, çalışma arkadaşları, örgüt ve işletme yöneticilerinin animasyon personelinin iş etiğine uygun davranışlar sergilemesi beklendiğinden, rekreatif liderliğin iş etiğine olan etkisini belirleyerek ortaya koymak araştırmanın temel amacını oluşturmaktadır. Çünkü etik; ahlaki davranış, eylem ve yargıları doğrudan ilgilendiren ve ayrıca yanlış-doğruyu, iyi-kötüyü, kusuru, erdemi, davranışları ve bu davranışların sonuçlarını değerlendirme ile ilgili bir kavramdır (Pehlivan, 1998: 6).

Araştırmanın Önemi

Politik, askeri, dini ve ekonomik gibi hangi düzeyde olursa olsun insanlar bir araya gelip grup oluşturduklarında, insanların doğasında bulunan hiyerarşik yapısı gereği grup içi düzenin sağlanması, grubun amaç ve hedefleri doğrultusunda grup üyelerinin yönlendirilmesi için grup içinden birisinin yönlendirici rolü üstlenmesi gerekmektedir (Sayılı ve Baytok, 2014: 5). Özellikle işletmeler açısından bakıldığında, lider vasıflarına sahip olan yöneticilerin örgüt üyelerini yönetsel olarak etkilemenin yanında, duygusal ve davranışsal olarak da etkilediği/etkileyeceği düşünülebilir. Bitmiş vd. (2015: 3), liderliğin iş yaşantısında değişime öncülük edebilmesi, yüksek performans sergilemeleri için çalışanları motive edebilmesi ve bulunduğu örgüte vizyon sağlayabilmesi açısından oldukça önemli bir kavram olduğunu savunmaktadır. Bitmiş vd. (2015)'nin ifadesine ek olarak, etkili liderlerin iş yaşantısında sadece çalışanlara yönelik değil, tüketici grubunu oluşturan müşterileri de

sahip olunan liderlik vasıfları ile doğrudan etkileyebileceği söylenebilir. Araştırmanın konusuna uygun olarak otel işletmelerinden örnek verilecek olursa, animasyon hizmetlerinin sunulduğu bir otel işletmesinde tatil yapmayı tercih etmiş ve söz konusu faaliyetlere katılmayı arzu eden, ancak çekimser bir turistik tüketicinin olduğu düşünülebilir. Bu noktada, animasyon hizmetlerini sunan personelin rekreasyonel liderlik kapsamında sergileyeceği liderlik tutumu oldukça önem taşımaktadır. Sergileyeceği bu tutum ile potansiyel takipçisini etkilemenin yanında, onun bir gruba ait olmaktan ve faaliyetlere katılmaktan duyacağı memnuniyet düzeyini artıracak ve haz almasını sağlayarak bağlılık düzeyini de etkileyebilecektir. Kozak (2013)'ın da belirttiği üzere, rekreasyonel liderlerin liderlik yaklaşımları sadece durumlara ve kişiliklere göre olmayıp, aynı zamanda daha karmaşık liderlik yollarını da deneyimleme kapasitelerine göre şekillenmektedir. Liderlerin üstlendiği rol, davranışlar, izlediği strateji ve taktikler örgütte görevlerin başarılmaları ve örgüt içi uyumun sağlanmasının yanında takipçilerinin değerlerini, inançlarını ve davranışlarını da etkiler (Arslantaş ve Dursun, 2008: 112). Bu sebeple, her liderlik tarzından beklenildiği gibi rekreasyonel liderlik tutumunu sergileyecek olan bireylerden de etik değerler kapsamında davranması beklenir. Pelit ve Arslantürk (2011: 165)'e göre etik değerler öncelikle, bireyler arası ilişkilerde “dürüstlük” ve “adalet” ilkelerine dayanmaktadır. Dürüstlük ve adalet ise kişilerarası güven olgusunu güçlendirir ve böylelikle bağlılık duygusunu ortaya çıkaracak zemin hazırlanmış olur.

Turizm sektörü, genellikle hizmet üretilip hizmet sunulan işletmelerin yer aldığı bir sektör türü olduğundan, neredeyse bütün faaliyetler istihdam edilen personel ile sunulan hizmetleri kullanmak üzere üretim yerine gelen tüketiciler arasında gerçekleşmektedir. Böylesine dinamik bir yapıya sahip olan turizm sektöründe hem çalışanlar hem de tüketicilerden oluşan insan faktörü oldukça önem taşımaktadır. Ancak daha önce de değinildiği üzere, insanların bir araya gelerek grup (örgüt) oluşturmaları durumunda, amaç ve hedeflere ulaşma doğrultusunda mutlaka yönetime ihtiyaç duyulur. Haliyle bu durum turizm sektörü kapsamında faaliyet gösteren otel işletmeleri için de geçerlidir. Hem grup içi hem de gruplar arası ilişkilerin ve faaliyetlerin sağlıklı yürümesi ve düzenin sağlanması adına gerçekleştirilen yönetsel faaliyetlerde liderlik kavramı ön plana çıkmaktadır. Çünkü, Durukan vd. (2007: 23)'nin de belirttiği gibi lider vasfındaki bir birey; içinde bulunduğu grubun amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesinde grup üyelerine en etkili biçimde yön verebilen kişi olarak nitelendirilmektedir. Araştırmanın konusuyla ilgili olarak özellikle sayfiye otel işletmelerinde verilen animasyon hizmetleri; Saygın (1999: 18)'a göre tatili

anamlı ve ilginç kılacak huzurlu bir ortam, değişik ilgi odakları, çekici bir çevre, beklentilere uygun eğlence, insanlarla ilişki kurma, insanların kişilik ve yaratıcılığını geliştirme gibi imkanları kapsamaktadır. Neredeyse bütün gün tüketicilerle beraber vakit geçirmek durumunda olan animasyon personeli, yaptığı iş için gereken profesyonelliğın dışında güçlü beşerî ilişkilere sahip olmanın yanında, her durumda enerji dolu, sıcakkanlı, güler yüzlü ve pozitif olmak zorundadır (Demirdağ ve Güçer, 2016: 40). Çoğu turistik tüketicinin tatil tercihinde kilit rol oynamasından dolayı, animasyon bölümü çalışanlarının gerçekleştirilecek faaliyetlerin düzen ve disiplininin bozulmaması için, karşı tarafa güven veren etik kurallar çerçevesinde etkili liderlik rolleri sergileyerek, faaliyetlerin ciddiyetini korumalıdır. Animasyon personelinin sergileyeceğı bu liderlik tutumu rekreasyonel liderliğı ifade etmektedir. Kozak (2013)'ın da belirttiğı üzere, rekreasyonel liderlerin farklı deneyimlere sahip olmaları onları diğer lider türlerinden ayırmaktadır. Bu farklılık rekreasyonel liderlerin grup içi rollerini de etkiler ve faaliyetler öncesi planlama, ekipman hazırlığı, alan düzenleme, katılımcı grupları organize etme ve faaliyeti sonlandırma şeklindeki farklı rolleri ortaya çıkarır.

Sağladığı çeşitli faydalar ile otel işletmeleri için bu denli önem taşıyan bir bölüm olan animasyon bölümü üzerine Türkiye'de yapılan çalışmaların (Saygın, 1999; Akçakoyun, 2000; Gökdeniz ve Dinç, 2000; Koçak, 2001; Hazar, 2003; Çelik, 2009; Ceylan vd., 2010; Çevik, 2010; Erdem, 2010; Turan, 2010; Demirdağ ve Güçer, 2016 gibi) sayıca yeterli olmadığı gözlenmiştir. Ayrıca, yapılan bu araştırmaların herhangi birisinde ne rekreasyonel liderlik konusu ne de iş etiğı konusunun ele alınmamış olması yapılan bu araştırmanın özgün bir çalışma olduğunu gösterir niteliktedir. Araştırmanın temel konusu olan rekreasyonel liderlik üzerine yapılan araştırmalarda (Mason, 1954; Chambers ve Stadler, 1955; Callaway ve Twitchell, 1987; Propst ve Koesler, 1998; Tekin ve Zorba, 2001; Edginton vd., 2002; Nunes ve Baker, 2002; Torkildsen, 2005; Durukan vd., 2007; Çelik, 2012; Akoğlan Kozak ve Geyik, 2013; Başoğlu, 2013; Yılmaz vd., 2015 gibi), katılımcıların tam anlamıyla rekreasyonel liderlik tutumunu ölçen bir ölçeğe ya da bir araştırmaya rastlanamamış olmasından dolayı, bu araştırmada kullanılan "rekreasyonel liderlik ölçeğı" araştırmacı tarafından uzman görüşleri alınarak ve Delphi tekniğı kullanılarak geliştirilmiştir. Animasyon personelinin iş etiğı düzeylerinin ölçülmesine yönelik ise Çelebi ve Akbağ (2012) tarafından geliştirilen 5 boyut ve 26 maddeden oluşan "Öğretmen Etik Davranışlar Ölçeğı", yazarlar tarafından gerekli izinler alınarak animasyon personeli ve rekreasyonel faaliyetler kapsamında uyarlanmıştır. Konuyla ilgili yapılan bu araştırmalarda, genel olarak

teorik bilgilerin ve rekreasyon lideri olmaya yönelik önerilerin yer aldığı ve/veya rekreasyonel liderlik özellikle dönüşümcü ve yönetsel liderlik boyutlarında açıklanmaya çalışılmıştır. Dolayısıyla, araştırmacı tarafından geliştirilen rekreasyonel liderlik ölçeğinin konuyla ilgili yapılacak olan diğer çalışmalar için de kullanılabilmesi düşünüldüğünde araştırmanın önemi ortaya çıkmaktadır.

Araştırmanın diğer konusunu oluşturan ve her alanda hayati öneme sahip olan iş etiği konusu ile ilişkilendirilerek hem otel işletmelerindeki animasyon bölümü hem liderlik, rekreasyonel liderlik hem de iş etiği kavramlarının detaylı bir şekilde incelenmesi de yapılacak olan diğer çalışmalar için katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca, araştırma sonucunda elde edilen bulgular doğrultusunda geliştirilmiş olan öneriler ile yapılacak olan iyileştirme ve politikalar geliştirmeye ışık tutacağı ve konuyla ilgili farkındalık oluşturacağı öngörülmektedir.

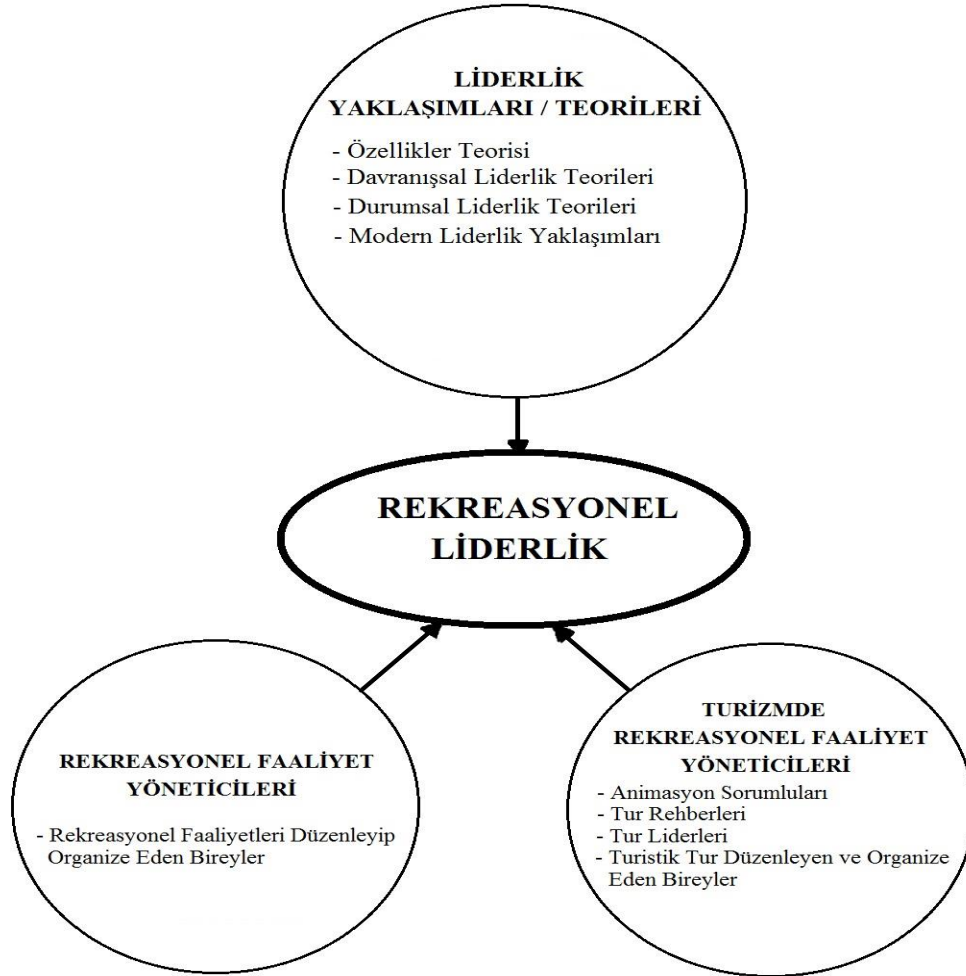
Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları

Araştırmaya katılan animasyon çalışanlarına kimlik bilgilerini yazmak zorunda olmadıkları hatırlatılarak, ankette yer alan ifadelere içtenlikle yanıt vermiş oldukları varsayılmaktadır. Ayrıca araştırma sonuçlarının sadece bilimsel amaçlar doğrultusunda kullanılacağı belirtilerek, araştırmaya olan katılımın artacağı düşünülmüştür. Bunun yanında, araştırmanın 2017 yılının Temmuz-Ekim ayları arasında Türkiye'nin en fazla turist çeken Antalya, Muğla ve Aydın İllerinde faaliyet gösteren toplam 65 sayfiye otel işletmesinde çalışan animasyon personelini kapsamaması, sonuçların genelleştirilemeyeceği anlamını taşımaktadır.

Uygulanan otel işletmeleri için önemli ölçüde rekabet avantajı sağlayan animasyon hizmetleri, turistik tüketicilerin boş zamanlarını en iyi ve en faydalı şekilde değerlendirmelerini amaçladığından, turistik ürünlerin cazibesini, kalitesini ve çeşitliliğini artırmakta ve böylelikle yenilikçi üretime de imkân sağlamaktadır (Hazar, 2003: 11). Söz konusu hizmetler, tüketicilerin kalış sürelerini de doğrudan etkilemekte ve işletmelerin satış geliştirme ve pazarlama faaliyetlerinde olduğu gibi dönem boyunca elde ettikleri gelirler üzerinde de önemli ölçüde olumlu etkiler yaratmaktadır (Akçakoyun, 2000: 31; Demirdağ ve Güçer, 2016: 40). Kozak (2013), liderlik sürecinin başlaması için resmi bir örgüt olmasının şart olmadığını, belirli bir grubun, belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere belirli bir kişinin arkasından gitmesi ile liderlik sürecinin başladığını ifade ederek, animasyon

bölümünde çalışan animasyon personelinin de rekreasyonel liderliğe örnek olarak gösterilebileceğini belirtmektedir. Buradan hareketle, animasyon personelinin rekreasyonel liderlik kapsamında ne tür liderlik tutumları sergilediği ve iş etiği üzerindeki etkisi ortaya konmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın amacı ve konusuna uygun olarak, yukarıdaki bütün açıklamalar ışığında araştırmada iki araştırma modeli geliştirilmiştir. Bunlardan birincisi rekreasyonel liderlik oluşum sürecini ifade ederken (Şekil 1.1.), ikinci model ise liderlik boyutlarından (bilişsel, durumsal ve davranışsal) meydana gelen rekreasyonel liderlik tutumunun iş etiği boyutlarından (görev bilinci, erdemlilik, insani duyarlılık, mesleki yükümlülük ve ahlaki düşünce) meydana gelen iş etiği üzerindeki etkisini ifade etmektedir (Şekil 1.2.). Araştırmanın literatür taramasında geniş olarak yer verileceğinden, modellerde yer alan kavramlara ve açıklamalarına her iki modelin altında kısaca yer verilmiştir.



Şekil 1.1. Araştırma modeli 1 (rekreasyonel liderlik)

- Liderlik ve Liderlik Yaklaşımları

Tarihin her döneminde var olan liderlik; bir grup insanı belirli amaçlar çevresinde toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek üzere onları harekete geçirebilme, bilgi ve yeteneklerinin toplamı (Eren, 2013: 501) olarak tanımlanabilir. Örgütlerde çalışanlar ile yöneticiler arasındaki ilişkiyi ifade eden liderlik sürecinin neticesinde, çalışanların başarısı, örgütsel birliktelik, takım çalışması ve örgütsel bağlılık gibi birçok örgütsel fayda sağlanmaktadır (Güzel, 2009: 121). Sadece işletmeler için olmayıp, yaşamın her alanında bu denli önem taşıyan bir kavram olan liderlik üzerine sayısız çalışma yapılmıştır. Ancak, Saylı ve Baytok (2014: 1)'un da belirttiği gibi, hakkında sayısız çalışma olmasına rağmen henüz “efradına cami, ağıyarına mâni” bir şekilde tam ve bütün yönleri ortaya konulamamıştır. Bu sebeple, özellikle yönetim biliminde 1930’lu yıllarla birlikte (Koç ve Topaloğlu, 2012: 168) konuyla ilgili araştırmacıların odak noktasını oluşturmuş ve zamanla yapılan çalışmalar neticesinde farklı liderlik teorileri ortaya konulmuştur.

Özellikler Teorisi

Liderlik kavramını açıklamaya yönelik ilk geliştirilen yaklaşım olan özellikler teorisine göre, belirli bir grup içinde bir kişinin lider olarak kabul edilmesi ve grubu etkilemesinin asıl nedeni, bu kişinin sahip olduğu özellikleridir ve lider bu özellikleri ile diğer grup üyelerinden farklılaşır (Koçel, 2015: 676). Güzel ve Akgündüz (2011: 285), liderlik boyutunun ölçülmesinde liderin taşıdığı özelliklerin niteliği kadar, izleyici grubunun bu özelliklerden etkilenme derecesinin de oldukça önem taşıdığını belirtmektedir. Özellikler teorisinde, liderin yaş, boy, kilo, cinsiyet, ırk, dış görünüş, zekâ, bilgi, kararlılık, iş başarma yeteneği, hitabet yeteneği, olgunluk, inisiyatif sahibi olma, güven verme, samimi olma, doğruluk vb. özellikleri ile izleyicilerinden ve diğer grup üyelerinden farklı olup olmadığı ortaya konması çalışılmıştır (Koç ve Topaloğlu, 2012: 169). Düzenlenen rekreatif faaliyetlere liderlik yapan/yapacak kişilerin de bu özellikler bakımından avantaja sahip olması beklenmektedir. Çünkü daha önce de belirtildiği gibi, rekreasyonel liderlerin faaliyetlere katılan grup üyelerine liderlik yaparken, onların grupta olmalarından haz almalarını ve mutlu olmalarını da sağlayan bir lider olarak onları etkilemelidir.

Davranışsal Liderlik Teorileri

Liderliği belirlediği varsayılan özelliklerin birçoğunun aynı kişide bulunmasının pek mümkün olmaması, hatta bazı durumlarda izleyiciler arasından bazılarının liderin sahip olduğu özelliklerden daha fazlasına sahip olanların bulunmasına rağmen lider olarak ortaya

çıkarması ve bu özelliklerin kolaylıkla ölçülememesi gibi nedenlerle, liderlikte yeni arayışlar ortaya çıkmıştır (Tengilimoğlu, 2005: 4). Özellikler yaklaşımından sonra özellikle 1945 ve 1970 yılları arasında olan bu arayışlardan ilki olan davranışsal liderlik teorilerinin ana fikri, lideri başarılı ve etkin yapan öğelerin lider özelliklerinden çok, liderin sergilediği davranışlar olduğudur (Akbaba ve Erenler, 2008: 24; Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 74). İlgili literatür incelendiğinde, davranışsal liderlik teorilerinden en temel liderlik teorilerinin “Ohio State Üniversitesi Çalışmaları”, “Michigan Üniversitesi Çalışmaları”, “Blake ve Mouton’ın Yönetimsel Liderlik Modeli” ve “McGregor’ın X ve Y Teorisi” olduğu gözlenmiştir.

1945 yılında başlayan *Ohio State Üniversitesi çalışmaları*, etkili liderlik davranışlarını tanımlamak temel amacıyla yapılan ampirik/deneysel araştırmalardan oluşan bir programdır. Bu amaç doğrultusunda derlenen 1800 liderlik davranışı içinden liderlik fonksiyonu için önem taşıyan 150 davranış belirlenmiş ve sonuç olarak lider davranışlarının “bireyi dikkate alma” ve “inisiyatif (iş dikkate alma)” olmak üzere iki boyut etrafında yoğunlaştığı belirtilmiştir (Yukl, 1994; Akbaba ve Erenler, 2008: 24; Saylı ve Baytok, 2014: 45-46). Kişiyi dikkate alma, liderin grup üyeleri üzerinde güven ve saygı oluşturmaları, dostluk ve arkadaşlık ilişkilerini geliştirme yönündeki davranışlarını ifade ederken; iş dikkate alma ise, örgütsel amaçlara ulaşmak için işin zamanında yapılması, amaç belirleme, grup üyelerini örgütlenme, iletişim sistemini belirleme, iş ile ilgili süreçleri belirleme ve bu doğrultudaki talimatların verilmesi gibi davranışları ifade etmektedir (Bolat vd., 2008: 174-175). Özellikle askeri ve sivil pek çok yönetici üzerinde yapılan Ohio State Üniversitesi çalışmalarında, liderin nasıl tanımlandığını tespit etmek amacıyla “Lider Davranışını Tanımlama Anketi (*Leadership Behavior Description Questionnaire-LBDQ*)” geliştirilmiştir (Koçel, 2015: 679).

Rensis Likert yönetiminde 1947 yılında başlatılan *Michigan Üniversitesi çalışmalarının* amacı, grup üyelerinin tatminine ve örgütün verimliliğine katkıda bulunan faktörleri belirlemektir (Baykal, 1994: 26-27). Yapılan çalışmalar sonucunda etkili ve etkisiz müdürleri birbirinden ayıran “görev bağlantılı” ve “ilişki bağlantılı” olmak üzere, Ohio State Üniversitesi çalışmalarındaki “bireyi dikkate alma” ve “inisiyatif (iş dikkate alma)” davranışları ile benzerlik gösteren iki tür liderlik davranışı olduğu tespit edilmiştir (Baytok, 2006: 77). Kılıç (2003: 80)’a göre görev-bağlantılı liderlik tipinde lider, grup üyelerinin var olan ilke ve yöntemlere göre çalışıp çalışmadığını denetleyen, büyük ölçüde cezalandırma ve resmi yetkisini kullanırken; ilişki-bağlantılı lider ise yetki devrini esas alarak grup

üyelerinin tatminini artıracak çalışma şartlarının geliştirilmesine, onların kişisel gelişmesi ve yükselme/terfi olanakları için çalışmalar yapmaktadır. Genel olarak değerlendirildiğinde, hem Ohio State Liderlik Çalışmalarında ortaya çıkan “bireyi dikkate alma” ve “inisiyatif (iş dikkate alma)” lider davranışları hem de Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmalarında ortaya çıkan “görev bağlantılı” ve “ilişki bağlantılı” liderlik davranışları rekreasyon faaliyetlerini yöneten rekreasyonel liderler için oldukça önemli davranışlardır. Diğer bir ifadeyle, grup üyelerinin kendilerini geliştirmesi ve faaliyetlere devamlılığı için kişiyi dikkate alma ve ilişkiyi ön planda tutmak önem taşırken, yapılacak olan faaliyetlerin düzenli ve disiplinli bir şekilde icra edilmesini sağlamak için görevi ve yapılacak işi dikkate almak da o denli önem taşımaktadır.

Ohio State ve Michigan Üniversitesi liderlik çalışmalarından sonra, 1964 yılında Robert Blake ve Jane Mouton tarafından yöneticilerin davranışlarını açıklamak ve değiştirmek amacıyla, lider davranışlarını “göreve dönük olma” ve “insan ilişkilerine dönük olma” boyutlarını yansıtmaları açısından “*Yönetim Tarzı Ölçeği* (Managerial Grid)” olarak adlandırılan bir yönetim ölçeği geliştirilmiştir (Canbaş, 2004: 22; Koçel, 2015: 682). “İnsan ilişkilerine dönük olma”, grup üyelerine ve onların ihtiyaçlarına önem veren bir liderlik tarzını betimlerken; “göreve dönük olma” ise üretime ve işe son derece önem veren, ancak grup üyelerine yeterince önem vermeyen bir liderlik tarzını ifade etmektedir (Bolat vd., 2008: 176). Blake ve Mouton’ın geliştirdiği bu matrikse bağlı olarak *pasif liderlik* (1.1), *insan odaklı liderlik* (1.9), *orta yolcu liderlik* (5.5), *görev odaklı liderlik* (9.1) ve *takım odaklı liderlik* (9.9) olmak üzere beş türde liderlik biçimi olduğu belirlenmiştir (Blake ve Mouton, 1969: 62; Aydoğmuş, 2004: 36; Koç ve Topaloğlu, 2012: 171-72). Söz konusu yönetim tarzı ölçeği ve rekreatif faaliyetlerdeki insan ilişkilerinin önemi de göz önüne alındığında, rekreasyonel liderin öncelikle 9.9 takım odaklı liderlik ve 1.9 insan odaklı liderlik ile 5.5 orta yolcu liderlik özelliklerine sahip olması beklenmektedir.

Douglas McGregor, 1957 yılında yayınlamış olduğu “Örgütlerin Beşerî Yönü (The Human Side of Enterprise)” isimli kitabında, bir örgütün teşkilatlanma biçimini belirtmeye çalışarak, örgütlerde yönetici davranışlarının diğer insanları nasıl gördüğü ve onları nasıl algıladığına bağlı olduğunu ileri sürmüş ve bu davranışlar doğrultusunda iki farklı insan varsayımına dayanan *X ve Y Teorilerini* ortaya atmıştır (Öztaş, 2015b: 199). Söz konusu teoride, X tipi kişiliklerin genellikle çalışmaktan ve sorumluluk almaktan kaçındıkları, Y tipi kişiliklerin ise tam tersine gerektiği gibi çalışılması gerektiği ve sorumluluk alınması

yönünde daha olumlu oldukları belirtilmektedir. McGregor'ın bu varsayımına göre, liderlik davranışlarını belirlemede liderin diğer grup üyelerinin sergilemiş olduğu davranışlar hakkındaki algıları ve varsayımları oldukça önemli rol oynamaktadır. Diğer taraftan, X Teorisi kapsamında olan liderlerin daha çok otoriter ve müdahaleci bir tavır sergilerken, Y Teorisi kapsamındaki liderlerin ise daha çok demokratik ve katılımcı bir tavır sergilediği söylenebilir (Koçel, 2015: 684). Rekreasyon faaliyetleri açısından düşünüldüğünde, grup üyelerinin davranışlarına göre rekreasyonel liderliğin çok keskin çizgiler dışında otoriter tarzdaki X Teorisi kapsamında özellikler göstermesi ve normal durumlarda ise demokratik tarzdaki Y Teorisi kapsamında liderlik özellikleri göstermesinin yerinde olacağı düşünülmektedir.

Durumsal Liderlik Teorileri

Etkili bir liderlik için farklı durumlarda farklı liderlik rolleri geliştirilmesi gerektiğini ortaya koyan davranışsal teorilerden sonra geliştirilen durumsal liderlik teorilerinde, farklı durumlar için uygun lider davranışının nasıl olması gerektiği ortaya konmaya çalışılmıştır (Sayılı ve Baytok, 2014: 68). Durumsal liderlik teorilerinde, “Fiedler’in Durumsallık Teorisi”, “Hersey ve Blanchard’ın Durumsal Liderlik Teorisi”, “House’ın Yol-Amaç Teorisi”, “Vroom ve Yetton’ın Liderlik Teorisi” ve “Reddin’in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi” yaygın olarak bilinen ve en kapsamlı olan teorilerdir.

Özellikle endüstriyel psikoloji ve örgüt psikolojisi alanında 1974 yılında Fred Fiedler tarafından geliştirilen *Durumsallık Teorisine* göre, liderlerin bireysel özelliklerinin dikkate alınması yerine ortamın özellik ve gereksinimleri dikkate alınır ve farklı koşullar farklı liderlik tarzlarını gerektirir (Altundal, 2013: 228). Diğer bir ifadeyle, etkin bir liderliğin koşullara bağlı olarak şekillenebileceği söylenebilir (Handy, 1993: 86). Fiedler’in durumsallık teorisine göre liderlerin davranışlarının etkinliği “Lider ile İzleyiciler Arasındaki İlişkiler (Leader-Member Exchange/LMX)”, “Görev Yapısı (Task Structure)” ve “Liderin Mevkiine Dayanan Güç Durumu (Position Power)”ndan oluşan üç önemli durumsal değişken tarafından belirlenmektedir (Koçel, 2015: 688). Fiedler’in liderlik modelinin temeli, grup performansının liderlik tarzı ve ortam özelliklerinin bir fonksiyonu olduğuna dayanmaktadır (Doğan, 2005: 45). Bu doğrultuda Fiedler, söz konusu bu modelde liderlik tarzlarının görev odaklı veya ilişki odaklı olup olmadığını sınıflandırmak üzere “En az tercih edilen çalışma arkadaşı (Least preferred co-worker-LPC)” ölçeğini kullanmıştır (Uzun, 2005: 15). Rekreatif faaliyetlerde Fiedler’in modeli göz önüne alındığında, lider konumunda

olan bireyin durumlara göre grup üyeleri ile ilişkisi, gerçekleştirilen faaliyetin yapısı ve mevkiine dayanan güç durumu doğrultusunda dengeli bir liderlik tarzı sergilemesi gerektiği söylenebilir.

Paul Hersey ve Kenneth Blanchard tarafından Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmaları ile Blake ve Mouton'ın yönetsel liderlik modelinden büyük ölçüde yararlanılarak geliştirilen *durumsal liderlik modelinde*, görev ve ilişki davranışı olarak ele alınan liderlik tarzları, grup üyelerinin “olgunluk” veya “hazır olma” derecesine bağlı olarak incelenmektedir (Armağan Ören, 2006: 31). Bu liderlik teorisine göre, liderin tek tarz bir liderlik tipi ya da davranışı benimsemesi yerine, grup üyelerinin olgunluk düzeylerini dikkate alarak daha esnek liderlik davranışları sergilemesi gerekmektedir (Koç ve Topaloğlu, 2012: 180). Söz konusu olgunluk düzeyinden kasıt, grup üyelerinin başarıma isteği, görev, sorumluluk ve yetki alabilme yeteneğidir (Zel, 2001: 124). Hersey ve Blanchard geliştirmiş oldukları liderlik modelinde; lider davranışlarını ilişkiye ve göreve dönük olma durumuna göre S1 (Emir Verme-yüksek görev ve düşük ilişki), S2 (İkna Etme/Eğitme-yüksek görev ve yüksek ilişki), S3 (Kararlara Katılma-yüksek ilişki ve düşük görev) ve S4 (Yetki Verme-düşük ilişki ve düşük görev) olarak sıralarken; grup üyelerinin olgunluk düzeyini ise M1 (olgun olmayan)'den M4 (olgun olan)'e kadar sıralamıştır (Sayılı ve Baytok, 2014: 77). Söz konusu bu model rekreasyon faaliyetlerinde lider konumunda olan rekreasyonel lider açısından incelendiğinde, liderin faaliyetlere katılan grup üyelerinin olgunluk düzeylerini dikkate alarak çok yönlü bir liderlik tarzı geliştirmesinin yerinde olacağı söylenebilir.

Büyük ölçüde motivasyon teorisinin uzantısı olarak kabul edilen ve genellikle *Robert House'ın Yol-Amaç Teorisi* (Koç ve Topaloğlu, 2012: 176) olarak bilinen teorinin, aslında 1970'lerin başında Martin Evans ve Robert House'ın birlikte geliştirmiş olduğu kabul edilmektedir (Koçel, 2015: 691). Motivasyon beklenti teorisine göre lider diğer grup üyelerini, onların beklentilerini etkileme derecesi (yol) ve onların sonuca verdiği değeri (valens) etkileme derecesi (amaç) konularında motive edebilmektedir (House ve Mitchell, 1977: 281). Robert House, bunun gerçekleştirilebilmesi için lider tarafından grup üyelerinin ihtiyaçlarının dikkate alınması, örgütsel amaçların gerçekleştirilebilmesi için grup üyelerinin ödüllendirilmesi, karmaşa yaratan engellerin azaltılması ve kişisel tatmin fırsatlarının artırılması gerektiğini öne sürmektedir (Sayılı ve Baytok, 2014: 80). Yol-amaç teorisinde lider, grup üyelerinin kişisel özellikleri, grup üyeleri üzerindeki zaman ve çevre baskısı ile

işin niteliği faktörlerinden etkilenecek olan “otoriter liderlik”, “destekleyici liderlik”, “katılımcı liderlik” ve “başarıya dönük liderlik” davranışlarından birisini sergileyecektir (Koçel, 2015: 692). Rekreatif faaliyetler açısından düşünüldüğünde, rekreatif lider gerekli koşullarda yol-amaç teorisi kapsamında sayılan bu dört liderlik davranışından birisini sergilemelidir.

Victor Vroom ve Philip Yetton’ın 1973 yılında örgüt için oldukça önemli rol oynayan liderin karar almasındaki farklı yolları tarif eden ve liderlere hangi durumlarda diğer grup üyelerinin kararlara katılması konusunda rehberlik eden bir “*lider katılım modeli*” geliştirmiştir (Doğan, 2005: 54). Söz konusu bu modelde sekiz durumsallık sorusu aracılığıyla liderler için özel bir yol önerilmektedir. Bu soruları “evet” ya da “hayır” yanıtlarıyla yanıtlayarak otoriter liderlik (1) ve demokratik liderlik (5) biçimlerinden birisini tercih eder ve böylelikle kullandığı karar verme biçimiyle grup üyelerinin ne derecede kararlara katılacağını da belirlemiş olur (Bolat vd., 2008: 181). Vroom ve Yetton’ın “lider katılım modeli” dikkate alındığında, rekreatif faaliyetlerde rekreatif liderin de ekstrem durumlar gerçekleşmedikçe demokratik liderlik düzeyi ve bu düzeye yakın olan karar verme biçimlerinden birisini tercih etmesi beklenmektedir.

1967 yılında William J. Reddin’in, daha önceki modellerde yer alan görev ve ilişki boyutlarına ilk defa “etkinlik” boyutunu da ilave ederek geliştirmiş olduğu *üç boyutlu liderlik teorisi*dir (Eren, 2013: 512). Dolayısıyla Reddin’in geliştirmiş olduğu bu teorinin dayandığı temel nokta yönetsel etkinliktir (Koç ve Topaloğlu, 2012: 179). Bir yöneticinin ne yaptığı değil, sonuç olarak neyi ortaya koyduğunun önemli olduğunu savunan Reddin, geliştirdiği bu teoride çeşitli davranış tiplerinin durumlara bağlı olarak etkin olabileceğini ya da etkin olamayacağını göstermeye çalışmıştır (Baykal, 1994: 45). Reddin, öncelikle daha önce geliştirilmiş olan görev ve ilişki boyutlarını dikkate alarak “ilgili lider”, “bütünleşmiş lider”, “kopuk lider” ve “kendini adamış lider” olarak dört temel liderlik biçimini geliştirmiştir. Ancak daha sonra bu dört liderlik tipinin her zaman ve her durumda etkili olmayacağını belirterek “etkililik” boyutunu da göz önüne almış ve lider davranışının durumlara uygunluk göstermesi durumunda etkili dört liderlik biçimini (geliştirici, yönetici, bürokratik ve babacan otoriter) ve lider davranışının durumlara uygunluk göstermemesi durumunda ise etkili olmayan dört liderlik biçimini (ilgisiz, görevci, uzlaştırıcı ve otoriter) ortaya koymuştur (Çelik, 2000: 33-34; Baytok, 2006: 82). Reddin’e göre bir yönetici her durumda etkili olmak istiyorsa, öncelikle her durumda etkililiği sağlayabilecek yönetim

tarzını uygulayabilmeli (tarz esneklik becerisi), içinde bulunduğu durumu anlayabilmeli (durumsal duyarlılık) ve içinde bulunduğu durumu gerektiği şekilde yönetme becerisine (durumsal yönetim becerisi) sahip olmalıdır (Zel, 2001: 129; Ömürgönülşen ve Sevim, 2005: 96-97). Reddin'in üç boyutlu liderlik teorisinde ortaya koyduğu etkili ve etkili olmayan liderlik davranışları dikkate alındığında ise, rekreasyonel lider için genel durumlarda etkili lider tarzlarını (geliştirici, yönetici, bürokratik ve babacan otoriter) benimsemesinin yerinde olacağı düşünülmektedir.

Modern Liderlik Teorileri

Klasik ve geleneksel nitelikteki özellikler teorisi, davranışsal liderlik teorileri ve durumsal liderlik teorileri, özellikle 1980'lerden sonra ortaya çıkan teknolojik gelişmeler, küreselleşme ve rekabet koşulları gibi yeni durum sayılabilecek ekonomik ve sosyal değişimlere cevap bulmakta zorlanmış ve dolayısıyla liderlik teorilerinde "modern liderlik teorileri" olarak adlandırılan yeni teoriler ortaya çıkmıştır (Koç ve Topaloğlu, 2012: 181). Bu kapsamda; "demokratik (katılımcı) liderlik", "babacan liderlik", "dönüştürücü liderlik", "karizmatik liderlik", "otoriter liderlik", "tam serbesti tanıyan liderlik", "yenilikçi liderlik" "etkileşimci liderlik", "etik liderlik", hizmetkar liderlik" ve "stratejik liderlik" araştırmanın ilk modelinde yer alan ve yaygın olarak bilinen modern liderlik teorileri kapsamında incelenen liderlik tarzlarıdır.

Katılımcı (demokratik) liderler, elinde bulundurdukları yönetim yetkisini grup üyeleri ile paylaşma eğilimi gösterirler ve bu sebeple amaçların, planların ve politikaların belirlenmesinde, iş bölümünde ve emir komuta zincirinin oluşturulmasında grup üyelerinden aldığı fikir ve düşünceler doğrultusunda liderlik davranışları gösterirler (Eren, 2013: 528). Demokratik liderler, grup üyelerini etkilemek için uzmanlık ve ilgi gücünü kullanırlar (Tengilimoğlu, 2005: 7). Söz konusu bu tarz, yönetimin insan ilişkilerine yöneldiği ve önem verdiği dönemlerde popüler olan liderlik tarzı olarak öne çıkmaktadır (Korkmaz vd., 2013: 700-701). Rekreasyonel faaliyetlerde rekreasyonel liderin diğer grup üyeleri ile ulaşılabilecek amaçlar, bu amaçlara ulaştıracak plan ve politikaların belirlenmesi, görev dağılımı gibi konularda fikir alışverişinde bulunması oldukça önem taşımaktadır. Dolayısıyla, grup çalışmalarının ve insan ilişkilerinin önem taşıdığı rekreatif faaliyetler için rekreasyonel liderin demokratik tarzda bir liderlik tarzını benimseyerek grup üyelerini olumlu yönde etkilemesi örgütsel amaçlara ulaşmada da önemlidir.

Babacan (Paternalist) liderlik tipindeki liderler, takipçilerini babacanlıkla, yardımseverlikle ve ahlaki davranışlar sergileme yoluyla etkilerler (Uysal vd., 2012: 33). Babacan liderler, bazen grup üyelerinin sevgi ve saygısını kazanmanın yapılacak eylemden daha önemli olduğuna inanan, grup üyelerini her konuda destekleyen ve onların aile problemlerine kadar çoğu sorunuyla ilgilenen lider tipleridir (Mamatoğlu, 2010: 85). Dolayısıyla, bu tür liderlerin takipçilerine bir ebeveynin çocuklarına yaklaştığı gibi yaklaştığını söylemek mümkündür. Sosyal ve psikolojik bir varlık olan insan, kendilerinin sorunlarıyla ilgilenilmesinden, kendilerinin korunup gözlenmesinden hoşnut olabilecekleri yorumu da yapılabilir. Buradan hareketle, rekreatif faaliyetlerde liderlik yapan rekreatif liderlerin bu tarz tutum sergilemeleri grup üyelerinin memnuniyet ve faaliyetlerden sağladığı tatminin yükselmesinde önemli bir rol oynayabilir.

İlk kez 1978 yılında James McGregor Burns tarafından ortaya atılan *dönüştürücü liderlik* (Northouse, 2007: 176), Burns'ün söz konusu politik liderlik çalışmaları ve House (1977)'in karizmatik liderlik teorisi temelinde geliştiren Bernard Bass (1985), dönüştürücü liderliğin şartların bir gereği olarak ortaya çıktığını ileri sürmüştür (Saylı ve Baytok, 2014: 124). Toplumlar ve örgütlerde köklü değişikliklerin gerçekleştirilmesinde başarı sağlayan bir liderlik tarzı olan dönüştürücü liderlikte lider, özgürlük, barış, eşitlik ve üstün insan ilişkileri gibi değerler yoluyla grup üyelerini yönlendirebilecek bir güce sahiptir (Kırel, 2001: 47). Dönüştürücü lider, grup üyelerinin ve örgütün kendini anlaması ve güven duygularını artırmaya önem verme yoluyla, grup üyelerinin sadece var olma amaçlarından öte, başarı sağlamalarına ve gelişmelerine yön gösterir ve aynı zamanda yaratıcılıklarını geliştirecek örgütsel iklim koşullarının oluşturulmasında aktif rol oynar (Tengilimoğlu, 2005: 6). Rekreatif faaliyetlerde liderlik yapan rekreatif liderler için en uygun liderlik tarzı dönüştürücü liderliktir. Çünkü dönüştürücü liderlikte, grup üyelerine vizyon kazandırma, grup üyelerini bu vizyon doğrultusunda motive etme ve misyon belirleme, grup üyelerini şimdiye kadar yaptıklarından daha fazlasını yapabileceklerine inandırma esastır (Bolat ve Aytemiz Seymen, 2003; Bolat vd., 2008: 182).

Özellikle 1980'li yıllardan sonra daha popüler hale gelen *karizmatik liderlik teorisine* göre, bu tarz liderler grup üyelerine yol gösteren, ilham veren, saygı uyandıran, geleceğe yönelik olumlu düşünmeye ikna edebilen, misyon duygusunu aktarabilen ve motive edici davranışlar sergileyen liderlerdir (Uyguç vd., 2000: 25-27; Gül ve Çöl, 2003: 165). Karizmatik liderler, genellikle kriz ve kaos durumlarında ortaya çıkmaktadır. Örneğin,

Atatürk, Ghandi, Hitler ve Luther King gibi tarihe konu olmuş karizmatik liderler, ülkelerinin olumsuz koşullarının bir ürünü olarak görülmektedir (Gül ve Aykanat, 2012: 19). Karizmatik liderler, karizmayı oluşturan özellikleri ile diğer insanları kendi istedikleri yönde davranmaya sevk edebilen bir güce sahiptir (Kılınçkaya, 2013: 21). Rekrasyonel faaliyetler açısından düşünüldüğünde, karizmatik liderlerin grup üyeleri ile ilişkilerini üst düzeyde tutması örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmayı kolaylaştırırken, sahip oldukları karizmatik özellikleri ile grup üyeleri üzerinde olumlu bir izlenim bırakacağı düşünülebilir.

Genellikle merkezi otoriteye sahip olan *otoriter (otokratik) liderler*, kararları kendi başlarına verirler ve grup üyelerini motive etmek için yasal güçlerini, ödüllendirme güçlerini ve zorlayıcı güçlerini kullanırlar (Tengilimoğlu, 2005: 7). Daha açık bir ifadeyle, otoriter liderlik tarzı sergileyen liderler karar verme sürecinde grup üyelerinin fikirlerine çok fazla önem vermeyen, amaç ve hedeflere ulaşmada sahip oldukları gücü kullanan ve direktiflerinin sorgulanmadan yapılmasını arzulayan lider tipleridir. Rekrasyon faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi açısından düşünüldüğünde, rekreatif liderlerin disiplini korumak adına ve faaliyetlerle ilgili amaç ve hedeflerine ulaşmasında farklı durumlarda otoriter liderlik tarzını benimsemesi de beklenebilir.

Tam serbesti tanıyan liderler, elindeki otorite gücünü çok fazla kullanmadan diğer grup üyelerini kendi hallerine bırakan ve grup üyelerinin kendisine verilen kaynaklar dahilinde plan ve program yapmalarına imkân tanıyan (Erol ve Köroğlu, 2013: 48) liderlerdir. Şahin vd. (2004: 659)'ne göre, tam serbesti tanıyan liderlik grup üyelerinin karar alma ve bu kararları uygulamasında yarar sağlayacağı bakımından önemli bir liderlik türü iken, dezavantajı ise lider otoriter gücünü kullanmadığından grup üyeleri arasında anlaşmazlıklar, çatışma ve anarşi ortaya çıkabilmektedir. Bu açıdan düşünüldüğünde, rekreatif faaliyetlere haz almak, kendini gerçekleştirmek ve hem fiziksel hem ruhsal hem de zihinsel sağlığını korumak ve geliştirmek amacıyla katılan grup üyelerinin yaratıcılığı ve kendilerini geliştirmeleri açısından önemli bir liderlik türü olduğu düşünülebilirken, bu tür liderlerin pasif ve etkili olmayan lider olduğu yönünden ise grup üyelerinin amaçlara yöneltilmesinde dezavantaj sağlayacağı düşünülebilir.

Yenilikçi liderler, dönüştürücü liderlik tarzında olduğu gibi grup üyelerinin ihtiyaçlarını, inançlarını ve değer yargılarını değiştiren, amaç ve hedeflere ulaşmak için yenilenmeye ve yenilikçiliğe açık olan liderlerdir (Luthans, 1995: 357; Tengilimoğlu, 2005:

5). Değişimi gerçekleştirmede başarılı olmak isteyen bir lider, her şeyin ötesinde yeniliklere açık olabilmeli, yenilik ve yaratıcılıkları desteklemeli, değişim için katılımcı bir yönetim tarzı benimsemeli, grup üyeleri ile açık ve net bir iletişim kurabilmeli ve açık bir vizyon belirleyebilmelidir (Yazıcı, 2001: 56). Benzer şekilde Bakan ve Büyükbeşe (2010: 77), yönetici konumundaki bireylerin, mevcut ilkeleri her ne kadar iyi uygulasalar da değişimlere adapte olamayan, kendini sürekli geliştirerek yenilikler getiremeyen ve yeniliklere açık olmayan yöneticilerin başarısız olabileceklerini belirterek, modern yönetim tarzında yöneticilerin her türlü değişime ve yeniliklere açık olması gerektiğini savunmaktadır. Özellikle otel işletmelerinde sunulan animasyon hizmetleri açısından düşünüldüğünde, rekreatif faaliyetlerin yürütücüsü olan animasyon çalışanlarının da yenilikçi bir liderlik tarzlarını benimsemesi, yenilikleri takip etmesi, işleriyle ilgili gelişme ve değişimlere ayak uydurması beklenmektedir.

1970'lerin sonunda James McGregor Burns tarafından öne sürülen ve daha sonra başta Bernard Bass olmak üzere farklı araştırmacılar tarafından geliştirilen *etkileşimci liderlik yaklaşımı*, bir görevi gerçekleştirmek üzere bir gruba liderlik yapan birey ile grup üyeleri arasında, görevle ilgili karşılıklı ilişkiler ve liderin göstereceği davranış tarzları üzerinde durmaktadır (Koçel, 2015: 695). Örgütsel amaçları gerçekleştirmek üzere yönetsel görevlere odaklanan etkileşimci lider, grup üyeleri için hedefleri belirler, gündelik faaliyetlere yönelir ve aksayan tarafları denetim mekanizması yoluyla takip eder (Kılıç vd., 2014: 251). Görev odaklılığın esas olduğu etkileşimci liderlikte, örgütsel hedeflere yönelik yüksek performans karşılığında, bireysel ihtiyaçların giderilmesi yoluyla grup üyelerinin motive edilmesi yatmaktadır ve lider örgütsel amaçlara ulaşılması konusunda üyelere verilen görevlerin yerine getirilmesi üzerinde yoğunlaşır (Dilek, 2005: 18). Gelenekçi bir yapıya sahip olduğu izlenimi uyandıran etkileşimci lider, geçmişteki olumlu ve yararlı gelenekleri sürdürür ve bunları gelecek nesillere bırakma konusunda fayda sağlar. Yenilikçi ve gelişen örgütler için dezavantajlı durumunda olan etkileşimci liderlik, büyümeyi önemsemeyen ve tasarruf politikasını benimsemiş olan örgütler için ideal bir liderlik tarzıdır (Tengilimoğlu, 2005: 6). Bu açıdan, rekreasyonel liderin durum ve koşullara uygun olarak etkileşimci liderlik davranışı göstermesi kabul edilebilir, ancak rekreasyon faaliyetlerinin kendine has özelliklerinden dolayı sürekli bu tarzı benimseyen bir rekreasyonel lider düşünülemez.

Özellikle 2000'li yıllardan sonra dünya üzerindeki büyük firmaların bünyesinde meydana gelen etik skandallardan sonra daha fazla ön plana çıkan *etik liderlikte*, liderin etik

davranışlar sergilemesi ancak neyin doğru, iyi ve haklı olduğunun belirlenmesiyle anlam kazanacaktır (Tuna vd., 2012: 144). Çoğu örgüt yöneticisinin “iyi bir kişiliğe sahip olma” olarak algıladığı etik liderlik, aslında örgütün değerlerini, amaç ve hedeflerini etik bir anlayış içinde somutlaştırmaktır (Freeman ve Stewart, 2006: 3). Ancak, yine de etik bir örgüt ikliminin oluşması için lider konumundaki bireyin etik davranışlar sergilemesi ve diğer grup üyelerini bu yönde etkilemesi önem taşımaktadır. Çünkü etik liderliğin temelinde, toplumun tüm üyelerine karşı gösterilmesi gereken saygı, farklı kültürlere, görüşlere, inançlara ve düşüncelere gösterilen tolerans ve kaynağın adil dağıtımını gibi unsurlar yatmaktadır (Gülcan vd., 2012: 125). Genel olarak etik liderlik, liderin örgütsel amaçları gerçekleştirirken mevcut yasalar ve politikalar kadar, mesleki etik ilkelerine de uygun davranışlar sergilediği bir liderlik tarzıdır (Yıldırım, 2010: 39-40). Dolayısıyla rekreasyon faaliyetlerinde aktif rol oynayan rekreasyonel liderin de mesleki etik ilkelerine uygun davranışlar sergileyerek, örgütün amaç, hedef ve değerlerini bu anlayış içinde somutlaştırarak grup üyelerine de empoze etmesi önem taşımaktadır.

Hizmetkâr liderlik kavramı ise içinde yaşadığımız modern çağın liderlik anlayışındaki değişim ve dönüşümün sonucu olarak ortaya çıkmıştır (Balay vd., 2014: 230). İlk olarak 1970 yılında Robert Greenleaf tarafından kavramsallaştırılmış olan hizmetkâr lider, öncelikli olarak hizmet etmeyi benimseyen (Hill, 2008: 20) ve diğer insanların istek, ihtiyaç ve faydalarını kendi faydalarından üstün tutarak onların güvenini ve inanılabilirliğini kazanmaya çalışan (Saylı ve Baytok, 2014: 135-136) bir lider tarzıdır. Diğer liderlik teorilerinde bir liderin grup üyelerine hizmet etmesi söz konusu olmadığından, hizmetkâr liderliğin diğer modern liderlik teorilerine nispeten insan odaklı olduğu ve insan ilişkilerine daha fazla önem verildiği görülmektedir (Dal, 2014: 19). Daha açık bir ifadeyle hizmetkâr lider, emreden ve verdiği emirlerin yerine getirilmesini bekleyen bir lider olmak yerine, grup üyeleri ile birbirini çok iyi anlayan, onlarla mükemmel düzeyde ilişki kurabilen, onların gelişmesine katkıda bulunan ve bütün bunları gerçekleştirebilmek adına grup üyelerine hizmet eden bir lider türüdür (Işık, 2014: 50). Bu yönüyle, rekreatif faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde başarıya ulaşmak ve grup üyelerinin gelişimine katkıda bulunma açısından dönüştürücü liderlik tarzı ile birlikte hizmetkâr liderlik tarzının da rekreasyonel liderler için en uygun liderlik tarzı olduğu söylenebilir.

Modern çağda değişim, değişimin hızı, rekabet ortamı ve rekabet üstünlüğü sağlama isteği işletmelerde *stratejik yönetim anlayışını* zorunlu hale getirmiştir (Alkan, 2006: 85).

Stratejik olmak, uzun dönemli ve geniş açıdan bakış ile objektif analizler ve planlama doğrultusunda sorunların çözümüne yönelmeyi gerektirmektedir (Uzun, 2005: 55). Dolayısıyla, stratejik liderlerin odak noktası güçlendirilebilir rekabetçi avantajlar ve örgütlerin kalıcı başarısıdır. Bu tarz liderler için örgütü harekete geçirerek uzun vadede başarı sağlamak oldukça önemlidir (Hamarat, 2010: 72). Stratejik liderler, uygun koşullarda verdiği stratejik bir karar ile uygun olan liderlik davranışlarını sergileyebilen liderlerdir (Dikmen Ada, 2012: 40). Genel olarak stratejik liderler ile diğer geleneksel liderler arasındaki en belirgin fark; geleneksel liderler sadece örgütün içine odaklanırken, stratejik liderler ise pozisyonları itibarıyla örgütün kültürünü, stratejisini ve yapısını değiştirmektedirler (Sayılı ve Baytok, 2014: 132).

Rekreasyonel Faaliyet Yöneticileri

İnsanların beğenisi bakımından tatmin edici, ruhsal ve fiziksel yenilenme amacı taşıyan, bunun yanında sosyal, kültürel, ekonomik ve fizyolojik olanakları ile bağımlı boş zaman kullanımını içeren eylem veya eylemler “rekreasyon” olarak nitelendirilmektedir. İnsanların iş dışında aynı branşta arkadaşlarıyla para kazanma amacı olmaksızın, tamamen zevk almak ve fayda sağlamak için boş zamanlarında gerçekleştirdikleri çeşitli turizm, spor, sanatsal ve el sanatları gibi aktiviteler rekreasyonel faaliyetleri oluşturmaktadır (Sevil, 2012: 7). Söz konusu bu faaliyetleri organize eden ve yöneterek liderlik eden bireyler ise rekreasyonel faaliyet yöneticileri olarak nitelendirilebilir. Rekreasyon faaliyet yöneticileri, yukarıda yer alan farklı liderlik türleri gibi rekreasyonel liderliği oluşturan faktörlerden bir diğeri olarak nitelendirilebilir.

Turizmde Rekreasyonel Faaliyet Yöneticileri

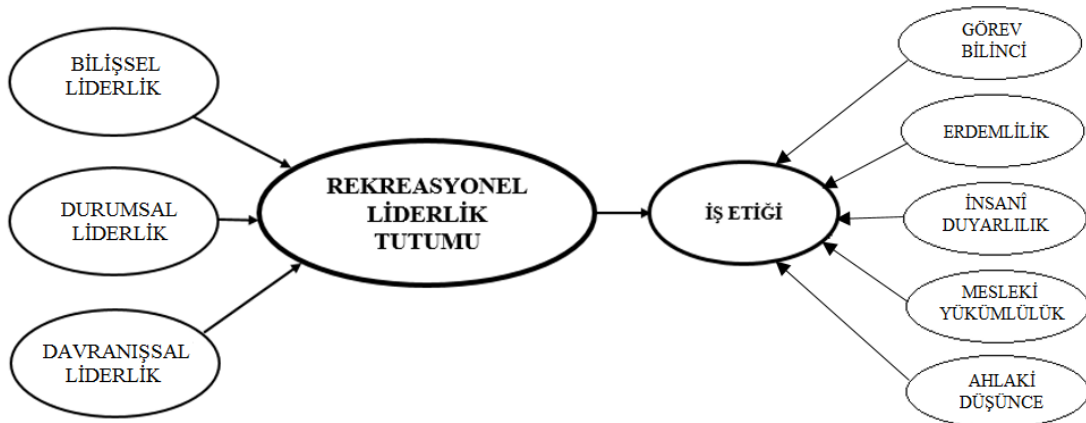
Turizm ve rekreasyon iç içe geçmiş iki kavram olmasının yanında, her iki kavram da ağırlıklı olarak boş zaman çerçevesinde yapılan faaliyetlerdir ve böylelikle boş zaman, söz konusu iki kavram arasındaki ilişkiyi belirginleştiren ve geliştiren ortak noktadır (Özdemir vd., 2016: 317). Turizm ve rekreasyon boş zaman kullanım temelinde; amaçlar, katılım şekilleri, katılım süreleri, ekonomik boyutlar, bireysel davranışlar ve motivasyon, aktivite çeşitlilikleri, katılım sıklıkları ve gelişim süreçleri gibi faktörler turizm ve rekreasyon arasındaki benzerlikler ve farklılıkları göstermektedir (Karaküçük ve Akgül, 2016: 110). Kozak (2013)’ın rekreasyonel liderliği konu edindiği çalışmada hem kapalı hem de açık alan görevlerini kapsayan tur liderleri, tur rehberleri, otellerin vücut geliştirme salonlarının ve rekreasyon alanlarının yöneticileri ile animasyon sorumlularının da rekreasyonel liderliğe

örnek teşkil ettiği belirtilmektedir. Bu açıklama ışığında ve birinci modelde de görüldüğü üzere, turizm alanında gerçekleştirilen rekreasyon faaliyetlerini organize eden ve yöneten bireylerin de rekreasyonel lider kapsamında incelenmesi gerekmektedir.

Rekreasyonel Liderlik

Rekreasyon faaliyetlerinde liderlik, faaliyetlerin başarıya ulaşması ve sürdürülebilirliği açısından hayati önem taşımaktadır. Rekreasyonel liderlerden, grup üyelerinin haz ve mutluluğunu sağlaması, o grubun bir üyesi oldukları için mutlu olmalarını sağlaması, grup üyelerini belirli aktivitelere yönlendirmesi, onlara yol göstermesi ve onları etkilemesi beklenmektedir (Karaküçük, 1995: 191). Araştırmanın birinci modelinde görüldüğü üzere, farklı liderlik davranışları ve yaklaşımları, rekreasyonel faaliyetleri organize eden ve yöneten lider konumundaki bireyler ile turizm kapsamında rekreasyonel faaliyetleri organize eden ve yöneten lider konumundaki bireylerin rekreasyonel liderliği oluşturduğu söylenebilir.

Araştırmada genel olarak liderlik ile ilgili olarak, lider konumundaki bireyin (katılımcıların) liderlik hakkındaki bilişsel bilgileri ile ilgili olan “bilişsel liderlik boyutu”, lider konumundaki bireyin liderlik tutumu hakkındaki duygusal davranışları ve içinde bulunulan durumu ifade eden “durumsal liderlik boyutu” ile lider konumundaki bireyin sergilediği liderlik davranışlarıyla ilgili olan “davranışsal liderlik boyutu” boyutlarının rekreasyonel liderlik tutumu üzerinde etkisinin olduğu ve ayrıca rekreasyonel liderlik tutumunun “görev bilinci”, “erdemlilik”, “insani duyarlılık”, “mesleki yükümlülük” ve “ahlaki düşünce” boyutlardan oluşan iş etiğini etkilediği (etkileyebileceği) varsayılmış ve bu doğrultuda araştırmanın diğer modeli oluşturulmuştur (bkz. Şekil 1.2.).



Şekil 1.2. Araştırma modeli 2 (rekreasyonel liderliğin iş etiğine etkisi)

Yukarıda bahsedilen ve rekreasyonel liderliği oluşturan farklı liderlik yaklaşımlarından ve ilgili ulusal ve uluslararası literatürün incelenmesi yoluyla araştırmacı tarafından geliştirilmiş olan rekreasyonel liderlik ölçeğinde liderlik; “bilişsel”, “durumsal” ve “davranışsal” olmak üzere üç faktörden oluşmaktadır. Bireylerin sergilediği ya da sergileyeceği liderlik tarzları birbirinden farklı olabilmektedir. Örneğin, farklı bir kişinin gözünde lider zeki, atılgan, sosyal ilişkileri yüksek olan bireyleri temsil ederken; bir başkası için dürüst, sorumluluk sahibi, soğukkanlı ve acele karar vermeyen kişileri temsil etmektedir (Bayraktar, 2014: 5).

Bilişsel boyuttaki lider tipi, kişinin daha önceki bilgileri, beklentileri, eğitimi, içinde bulunduğu durum, kültürü ve bireysel özelliklerine göre şekillenmektedir (Bayraktar, 2014: 5). Bilişsel liderlik boyutunda yer alan ifadeler, katılımcıların rekreasyonel liderlik hakkındaki bilgilerini ve rekreasyonel liderin nasıl olmasıyla ilgili fikirlerini ortaya koyma amacı taşımaktadır. Rekreasyonel liderlik tutumunu oluşturan bir diğer liderlik boyutu, liderlerin duygusal ve durumsal bakımdan nasıl davranması gerektiğini ortaya koymaya çalışan *durumsal liderlik boyutudur*. Diğer bir ifadeyle durumsal liderlik boyutunda liderlerin duygusal ve durumsal özelliklerine yer verilmiştir. *Davranışsal liderlik boyutunda* ise rekreasyonel liderin diğer grup üyeleri ile ilişkilerinde, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşılmasında ve içinde bulunulan durumlarda ne tür davranışlar sergilediği ile ilgilidir.

Artan rekabet koşullarında, işletmelerin varlıklarını sağlıklı bir şekilde sürdürebilmelerinde, kurumsal güveni sağlamalarında ve yüksek bir iş yaşamı kalitesini sunmalarında iş etiği ilkelerini benimsemeleri ve uygulamaları gittikçe daha önemli hale gelmiştir (Güçer vd., 2016: 208). İş etiği, sadece teorik ahlak felsefesi ile ilişkili olmayıp, aynı zamanda günlük ahlaki değerlerle de yakından ilişkilidir. İş etiği, genel ahlak kurallarının çalışma hayatında uygulanması olup; dürüstlük ve doğruluk üzerine kurulu, toplum beklentilerinden adil rekabetçiliğe, reklamdan halkla ilişkilere, sosyal sorumluluktan tüketici bağımsızlığına kadar birçok boyutu içine alan uygulamalı bir ahlak felsefesidir (Akoğlan Kozak ve Güçlü, 2006: 44). Araştırmanın örneklem grubunu oluşturan animasyon personelinin otel işletmelerinde daima tüketici grubuyla iç içe olmasından dolayı, iş etiğine uygun ve ahlaki davranışlar sergilemesi hayati bir önem taşımaktadır. İş etiğine etki eden faktörler; “görev bilinci”, “erdemlilik”, “insani duyarlılık”, “mesleki yükümlülük” ve “ahlaki düşünce” olmak üzere beş boyuttan oluşmaktadır.

Görev bilinci, bireylerin sahip oldukları rolün ötesinde yardımcı olmaya yönelik sergiledikleri davranışlar olarak nitelendirilebilir (Deluga, 1994: 316). Daha açık bir ifadeyle örgüte mensup olan bireylerin yerine getirmesi gereken sorumluluklardan daha fazlasını gönüllü olarak ortaya koymaya çalışmalarıdır (Posdakoff ve MacKenzie, 1994: 351). Örneğin animasyon bölümünde çalışan bir bireyin, kendi sorumluluğundaki yapması gereken işlerin yanı sıra yaptığı görevin bilincinde olarak diğer çalışanlara da yardım etmesi örnek olarak verilebilir. Diğer taraftan, her departmanda olduğu gibi animasyon departmanında da takım ve ekip çalışması başarının bir anahtarıdır. Bu sebeple, çalışanlar kendi sorumluluklarını yerine getirirken gerek etik davranış sergileme gerekse örgütün başarısı açısından üstün görev bilinciyle yapabileceklerinin üstünde performans sergilemeleri beklenmektedir.

Erdemli olmak, üzerine düşeni yapmaktan; üzerine düşeni yapmak ise bilmekten geçer. Dolayısıyla birey, insan olarak insanlığını bilir ve insan olarak gereğini yaparsa erdemli davranmış olur (Torlak, 2008: 68). Doğuştan kazanılmayan erdem, sonradan öğrenilerek kazanılan üstün vasıflar olup, alışkanlık halinde gösterilir ve ahlaken iyi bir insanı temsil eder (Erkmen ve Esen, 2012: 108). Bu sebeple otel işletmelerinde çalışan her bir bireyin olması gerektiği gibi, sürekli tüketicilerle iç içe olan animasyon çalışanlarının da dürüst, adil, ahlaklı ve erdemli birer birey olması gerekmektedir.

Sevgi, saygı, uyumluluk, fedakârlık, sadakat, yardımseverlik ve iş birliğini kapsayan *insani duyarlılığın* temelinde “toplum” fikri yatmaktadır. İnsanlar büyüdükçe ve olgunlaştıkça kişilikleri içinde buldukları toplumdan büyük ölçüde etkilenir ve karakterleri toplumdan ayrı gelişemez (Çelebi ve Akbağ, 2012: 432-437). Etik davranışlara etki eden toplumsal faktörler aile, arkadaş çevresi ve kitle iletişim araçları gibi faktörlerden oluşmaktadır (Eltan, 2013: 27). Toplumsal uzlaşmayı amaçlayan etik kurallar; istenecek ya da istenmeyecek, yapılacak ya da yapılmayacak, doğru ya da yanlış olan tüm toplumsal gereklilikleri ortaya koyma arzusu taşımaktadır. Toplumsal fayda amacı taşıyan işletmeler örgütsel bütünlüklerini söz konusu bu gereklilikler sayesinde düzenlemektedir (Gül ve Gökçe, 2008: 382). Gerek farklı kültürden toplumları bir arada tutan otel işletmelerinde gerçekleştirilen rekreatif faaliyetler ve gerekse klasik rekreatif faaliyetlerin organize edilmesinde insani duyarlılık gösterilerek toplumsal düzen ön planda tutulmalı ve etik ilkeler bu yönde uygulanmalıdır.

Mesleki yükümlülük, bireylerin sahip olduğu toplumsal ahlak, iş kurallarına saygı, devamlılık (Çelebi ve Akbağ, 2012: 432), çalışma arkadaşlarıyla iyi geçinme gibi kavramlarla yakından ilişkilidir. Mesleki yükümlülüğü kısaca ifade etmek gerekirse, “çalışanların işleriyle ilgili üstlenmiş oldukları ve yerine getirmekle yükümlü oldukları sorumluluklardır” şeklinde yorum yapılabilir. Otel işletmelerinde hizmet veren animasyon çalışanları açısından bakıldığında; yaptıkları işe, ast ve üslerinden oluşan çalışma arkadaşlarına, örgüt kurallarına ve çok farklı milletlerden oluşan tüketici gruplarına karşı sorumluluklarını yerine getirmelidir. Özellikle tüketicilere karşı maddi ve/veya manevi daha fazla kazanımlar elde etme amacıyla kendisini, çalıştığı departmanı, kurumun adını ve hatta ülkesini rencide edecek nitelikte aldatici davranışlarda bulunmamalı, iş ahlakı ve iş etiğine uygun olarak davranmalıdırlar.

Bir kurumun etkili ve verimli olabilmesi, personelin görev davranışlarını kurumun normları çerçevesinde düzenlemeleri ile doğru orantılıdır. Söz konusu kurum normlarında en etkili faktörlerden birisi de personelin etik amacı ve *ahlaki yükümlülükleridir* (Usta, 2011: 39). Ahlak, genel anlamda insanların içinde yaşadığı sosyal toplumun kuralları olarak anlaşılır ve bu kurallara uygun davranma ise “ahlaklılık” olarak nitelendirilir (Poyraz, 2006: 63). Daha geniş bir ifadeyle ahlak, mutlak olarak iyi olduğu düşünülen ya da belli bir yaşam anlayışından kaynaklanan davranış kuralları; bireyin iyi niyetleri ya da kişiliğini ifade eden tutum ve davranışlar bütünüdür (Akoğlan Kozak ve Güçlü, 2006: 23). Erdemli olmayı, başkalarına yardım etmeyi, doğruluk, dürüstlük gibi davranışları kapsayan ahlak, bireyin diğer toplumsal düzen kurallarının etkisi olmadan öz-denetleme yapabilmekle kendisine hâkim olabilmekle yeteneğiyle de ilgili olup; irade, vicdan ve duygular vasıtasıyla bireyi iyiliğe götüren bir kuvvettir (Usta, 2011: 42). Faaliyet türü ne olursa olsun, insanların içinde buldukları örgütlerde üzerlerine düşeni etik ve ahlaki normlar çerçevesinde icra etmeleri halinde, daha az sorunla karşılaşacağı aşikârdır. Teknik hataların olabilmesi muhtemeldir, ancak sosyal ilişkilerde sergilenen ahlaklı davranışlar insanlar arası iletişimi güçlendireceği gibi, güven duygusunu da pekiştirecektir. Bu sebeple, animasyon personeli gerek tüketici memnuniyetini artırma noktasında gerekse örgüt ve kurumun verimliliği açısından *ahlaki düşünceye* sahip olmalı ve ahlaklı davranışlar sergilemelidir.

Bu araştırma ile öncelikle rekreasyonel liderlik konusunda teorik alt yapı oluşturmaya çalışarak, rekreasyonel liderlik tutum ölçeği geliştirilmeye çalışılmıştır. Konuyla ilgili literatüre katkı sağlayacağı düşünülen bu ölçek ile otel işletmelerinde çalışan animasyon

personelinin rekreasyonel liderlik tutum düzeyleri ölçülerek iş etiği üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Araştırmada geniş ölçüde literatür taraması yapılarak, araştırmanın ikinci bölümünde rekreasyon, boş zaman, otel işletmelerinde animasyon hizmetleri, liderlik, rekreasyonel liderlik ve iş etiği kavramları detaylı olarak incelenmiştir. Üçüncü bölümde araştırmanın yöntemi, dördüncü bölümünde ise animasyon personelinden anket tekniği kullanılarak toplanan veriler gerekli analiz yöntemleri ile çözümlenerek elde edilen bulgulara ve yorumlarına yer verilmiştir.





2. KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE

Araştırmanın bu bölümünde, araştırmanın konusu ve amacına uygun olarak zaman, boş zaman, rekreasyon, otel işletmelerinde animasyon, yönetici ve liderlik kavramları, liderlik yaklaşımları, rekreasyonel liderlik, etik ve iş etiği kavramlarına detaylı bir şekilde yer verilmektedir.

2.1. Zaman Kavramı

İnsanlar günlük yaşamlarında “hiç zamanım yok”, “zaman yetmiyor” gibi cümleleri sıklıkla kullanmakta (Can, 1999: 287) ve/veya diğerlerinden duymaktadır. Oysa, düşünüldüğünde herkesin eşit zamanı vardır. Her bir birey için 1 dakika 60 saniyeye, 1 saat 60 dakikaya, 1 gün 24 saate, 1 hafta 7 güne ve 1 yıl ise 52 haftaya eşittir. Asıl önemli olan ise yaşamın en değerli hazinesi niteliğindeki zamanın verimli ve etkili kullanılmasıdır. Herkesin eşit zamana sahip olması ve zamanı verimli kullanma konusuyla ilgili H. Jackson Brown (2001), insanların “yeterli zamanım yok” diyerek yakınmasına ilişkin, Helen Keller, Pasteur, Michelangelo, Rahibe Teressa, Leonardo da Vinci, Thomas Jefferson ve Albert Einstein gibi dünyaca üne sahip kişilere verilen zamanın da herkesle aynı olduğuna vurgu yapmıştır. “*Zaman hayatınızın parasıdır. Sahip olduğunuz tek para budur ve nasıl harcayacağınızı sadece siz belirleyebilirsiniz. Başkalarının size ait olan bu parayı harcamasına izin vermemeli ve dikkatli olmalısınız*” diyerek zamanı paraya benzeten Carl Sandburg da zamanın iyi yönetilmesi gerektiğinin altını çizmiştir (Krueger vd., 2009: 9).

Zaman, fiziksel olarak herhangi bir en, boy, ağırlık ve derinliğe sahip olmadığı için tanımlanması ve anlaşılması güç bir kavramdır (Genç, 2005: 356). Diğer taraftan, çoğunlukla bir ölçü birimi olarak uzaklık, yakınlık, geçmiş ve gelecek gibi belirli bir süreci ifade eden zaman, soyut ve farklı anlamların yüklenebildiği bir kavramdır (Abadan-Unat, 1961: 4). Türk Dil Kurumu (2017) zamanı, “*bir işin, bir oluşun içinde geçtiği, geçeceği veya geçmekte olduğu süre, vakit*” şeklinde tanımlamaktadır. Yapılan bu tanım da göz önüne alındığında, zamanla ilgili altı çizilmesi gereken en önemli nokta zaman kavramının mutlaka bir eylem ile ilişkili olduğudur (Yılmaz, 1989: 200). Eylemde var olan, ancak kelimelerle tanımlanması zor bir kavram olan zaman, başı ve sonu olmayan bir akıştır ve tamamen bir eylemin içinde bulunduğu soyut süredir (Üstünova, 2005: 187-188).

Zaman, hissedilebilen ama dokunulamayan, geri getirilemeyen, kelimelerle tanımlanması zor olan ve yaşamın en önemli boyutlarından birisi olan soyut bir kavramdır (Passig, 2004: 27-28). Smith (1998: 24)'e göre zaman, eylemlerin geçmişten şimdiye gelip, geleceğe doğru birbirini takip ettiği ve insanların kontrol edemediği sürekli akıp giden bir süreçtir.

Zaman, insanların duyu organlarıyla algılayamadığı fakat fiziksel, psikolojik ve sosyolojik boyutları olan bir olgu ve gerçektir (Gün, 2006: 25). Buna karşılık, farklı araştırmacıların tanımlarından yola çıkan Gürbüz ve Aydın (2012: 3-4) ise zamanın sübjektif bir kavram olmadığını, aksine doğada var olan, duyu organları ile algılanabilen ve ölçülebilen bir kavram olduğunu belirtmektedir. Her hizmet ve her işte kullanılmayı gerektiren, ikamesi mümkün olmayan, çoğaltılamayan, ödünç alınamayan, kiralanamayan, satın alınamayan, durdurulamayan, geri getirilemeyen ve kantitatif nitelik (hafta, gün, saat, dakika, saniye gibi ölçülerle ifade edilen) taşıyan “*zaman*”; bireyler üzerinde baskı oluşturan evrensel bir kaynaktır. Dolayısıyla, işgücü, malzeme, makine ve enerji gibi üretim faktörlerine zamanı da eklemek ve zamanı israf etmeden, bilinçli, etkin ve verimli bir şekilde kullanmak gerekmektedir (Şimşek, 2005: 105-106; Eren, 2013: 159-160).

Zamanla ilgili doğal olarak kabul edilen her şeyin insan düşüncesinde göreceli bir ürün olduğunu ileri süren Addington (1993: 128), zamanın insanlar için sonsuzluk ölçüsü olduğunu belirtmektedir. Öyle ki, insanların düşünme biçiminin bile temelini oluşturan zaman, durumların ve olguların meydana gelme düzeninden türemiştir (Lampport, 1978: 558). Ancak zaman, sadece insanlar için değil bütün canlılar için son derece önem taşıdığından, birçok araştırmacı tarafından sosyolojik, psikolojik, fiziksel, felsefi gibi farklı açılardan incelenmiştir (Şen, 2013: 296). Söz konusu farklı açılardan incelenen zaman genel olarak üç bölümden oluşmaktadır. Bunlardan ilki, yeme-içme, uyuma, temizlenme, seks gibi biyolojik ihtiyaçların karşılanmasına yönelik “*var olma zamanı*”; ikincisi, çalışma, üretme, geleceği güvence altına alma gibi hayatı sürdürmeye yönelik “*geçim (çalışma) zamanı*” ve üçüncüsü ise dinlenme, eğlenme, hobi, oyun gibi var olma zamanı ve çalışma zamanından arta kalan zamanı değerlendirmeye yönelik “*boş zamandır*” (Meyer ve Brightbill, 1964: 27; Tezcan, 1977: 1).

2.2. Boş Zaman Kavramı

Geçmişten günümüze, farklı kültürlerde farklı şeyler ifade eden *boş zaman* (leisure) terimi, Latince ‘izin verilmesi, izin verilen’ anlamına gelen “licere” sözcüğünden türemiştir ve 1960’lı yıllarda modern sözlüklere “iş/uğraş, istihdam ya da sorumluluklardan arda kalan özgürlük” olarak girmiştir (Brightbill, 1960: 3). Latince “licere” sözcüğünün yanı sıra, McLean vd. (2008: 33) boş zaman (leisure) kelimesinin Fransızcada ‘boş olma, boş zaman’ anlamına gelen “loisir”, İngilizcede ‘izin vermek ve aşırı serbest olmak’ anlamına gelen “license” ile ‘özgürlük’ anlamına gelen “liberty” kelimelerinden türediğini belirtmektedir. İnsanların kendileri için en özgür olduğu saatler ve davranış biçimleriyle ilgilenen boş zaman (Kaplan, 1960: 4), toplumsal ve maddi olarak inşa edilmiş belirli bir zaman ve mekân bağlamında geniş kapsamlı sosyal ve mekânsal uygulamaları, deneyimleri ve amaçları kapsamaktadır (Manswelt, 2009: 179). Zamanın doğrudan kendisi olmayıp, zamanın kullanılmasıyla tanımlanabilen boş zaman, bireyin gönüllü olarak seçtiği, isteyerek ve tamamen özgürce yaptığı etkinliklerle ilgili olarak katılımcının kişisel ve sosyal yönelimidir (Kelly, 1990: 6). Tarihin önceki dönemlerinde de insanlar biraz boş zamana sahipti, ancak daha önceki dönemlerde hiç görülmemiş bir şekilde özellikle 1950’lerden sonra insanlar daha fazla ve daha geniş bir boş zamana sahip olmaya başladılar (Neumeyer ve Neumeyer, 1958: 3). Modern çağda insanların bu denli boş zamana sahip olmaları hiç şüphesiz ki 18. ve 19. yüzyıllarda yeni buluşların üretime sağladığı katkı ve makineleşmeyi doğuran Sanayi Devrimi ile başlamıştır. Sanayi Devrimi ile gelişen teknoloji ve makineleşme sayesinde seri üretime geçiş süreci yaşanmış, insan gücüne olan ihtiyaç önemli ölçüde azalmış, üretimler katbekat artmış ve ülke ekonomilerinin canlanmasına katkı sağlamıştır. Bununla birlikte çalışma saatleri 16 saatten kademeli olarak 8 saate kadar düşürülmüş, sosyal haklar tanınmış, tatil hakkı verilmiş, ücretlerde iyileştirmeler yapılmış ve dolayısıyla insanların çalışma dışında kendilerine ayırabilecekleri boş zaman dilimi de önceki dönemlere oranla iki katına kadar çıkmıştır (Demirdağ ve Yaylı, 2016: 193-194).

İnsanların, yenilenme, dinlenme ve yeniden toparlanma ihtiyaçlarının karşılanması, iş yaşamının yoğun, stresli, yorucu ve tekdüzeliğinden bir nebze kurtulması açısından boş zaman değerlendirme faaliyetleri yaşamın vazgeçilmez önemli bir parçası olmuştur (Tel ve Köksalan, 2008: 262). Kelly (1990: 12)’nin insanların kendilerini bulması ve kendilerine gelmesi için özgürlüğe ihtiyaç duyduğunu, diğer insanlarla sosyal ilişkiler kurabilmek ve güçlendirmek, hayatı mümkün olduğunca zengin ve dolu kılabilmek, günlük plan, program

ve zamanı yönetebilmek adına boş zamanın hayati önem taşıdığına vurgu yapması bu kanıyı destekler niteliktedir. Benzer bir şekilde, Luther Halsey Gulick (1909: 33) boş zamanın etkin ve verimli kullanılmasıyla ilgili olarak “*insanların yaptığı şeylerin veya istediği şeyleri yapmalarının sadece sağlık için olmayıp, bunun yanında ahlak ve tüm benliğin gelişmesi üzerinde de hayati bir önem taşıdığı*” konusuna vurgu yapmaktadır. Ancak kavram olarak birbirine benzeyen ve literatürde var olan **serbest zaman** (*free time*) ile **boş zaman** (*leisure*) ayrımının iyi yapılması gerekmektedir. Mieczkowski (1990: 9-10)’ye göre, serbest zaman hiçbir faaliyette bulunmadan geçirilen zaman, boş zaman ise birtakım nitelikli faaliyetlerin gerçekleştirilmesiyle geçirilen iş dışı zamandır. Karaküçük ve Akgül (2016: 11) ise serbest zamanın hayatı idame ettirmeyle ilgili zorunluluklar taşıdığını ve bireyin bir eyleme yönelmediği zaman dilimini işaret ettiğini belirtirken; boş zamanın ise bireyin çalışma ve çalışma dışı zorunluluklarının olmadığı zaman dilimini ifade ettiğini belirtmektedir. İki kavram arasındaki farkı en iyi özetleyen araştırmacılardan birisi olan Sebastian De Grazia (1964: 7-8), serbest zaman ile boş zamanın iki farklı dünya olduğunu, herkesin serbest zamanının olabileceğini ancak herkesin boş zamanının olamayacağını ifade etmektedir. Ayrıca, serbest zamanın özel bir zaman çeşidini hesaplamanın özel bir yolu olduğunu, boş zamanın ise var olma koşuluna işaret ederek az kişinin arzulayıp daha az kişinin elde edebildiği bir durum olduğunu belirten De Grazia, serbest zamanın demokrasinin gerçekleştirilebilir bir düşüncesi iken, boş zamanın ise tamamen gerçekleştirilebilir olamayacağını ifade etmektedir. O'nun bu klasik görüşüne göre boş zamana sahip olmak demek boş zamanın zenginliğini bilen ve bunu yaşayan bir kişi olmak demektir (Kelly, 1990: 20-21). Serbest zaman, uyku, yemek, temizlenme gibi zorunlu faaliyetleri ve boş zamanı kapsayan bir zaman dilimini ifade ederken, boş zaman ise serbest zaman içinde bireyin kendisine ait ve istediği gibi kullanabileceği zaman dilimine işaret etmektedir (Karaküçük ve Akgül, 2016: 8).

Sosyolojik bir çalışma kapsamında ortaya çıkan boş zaman teriminin anlamı hakkında açık bir görüş birliği bulunmadığını ifade eden Kelly (1972: 50), boş zamanın sosyal beklentiler, statü veya hayatta kalmak için gerekli olmadığını ve maddi kazanç sağlama amacı taşımayacağını ifade etmektedir. Benzer bir şekilde Karaküçük (1995: 31), geniş kabul görerek yaygın bir şekilde kullanılan, net, tartışma götürmez ve tek bir boş zaman tanımı yapmanın çok mümkün olmadığı yönünde görüş bildirmektedir. Bununla ilgili gerek yerli gerek yabancı literatür incelendiğinde birçok araştırmacının boş zamanla ilgili benzerlikler içeren farklı tanımlamalarına rastlamak mümkündür.

Boş zaman, hayatın devam ettirilmesi (yeme, içme, uyku vb.) ve iş ile ilgili olan sorumluluklardan veya yerine getirilmesi zorunlu olan görev ve emirlerden arda kalan ve bireyin özgürce kullanabileceği zaman dilimidir (Kraus, 1985: 5). Boş zaman, sahip olunan serbest zaman içinde insanların tamamen kendi isteği ile katılarak beceri ve yeteneklerini kullanabildiği ve bunun sonucunda kişisel tatmin sağladığı faaliyetlerin gerçekleştiği zaman dilimi (Stebbins, 2005: 350) olarak nitelendirilebilir. Boş zamanı sosyolojik açıdan ele alan Dumazedier (1960: 523)'e göre boş zaman, insanların kişisel tatmine sahip olabileceği dinlenme, eğlenme, bilgi ve becerilerini geliştirme ve iş, aile ve sosyal sorumluluklarını yerine getirdikten sonra gönüllü olarak toplumsal yaşama katılmaları gibi uğraşılardan oluşmaktadır. Daha sonraki yıllarda boş zamanı sosyal sistem ile ilişkilendirdiği çalışmada ise boş zamanı “insanların dinlenme, eğlenme, entelektüel gelişme, kendi hür iradesi ile toplumsal yaşama katılma ve yaratıcılık kapasitelerini özgür bir şekilde kullanabilme gibi konularda istedikleri gibi yönetebilecekleri, yapmakla zorunlu oldukları sorumlulukları dışında kalan zaman dilimi” şeklinde tanımlamıştır (Dumazedier, 1974: 133). Kelime anlamının dışında aslında dopdolü, etkin, verimli ve akıcı bir şekilde geçirilmesi gereken (Tezcan, 1978: 166) boş zaman, insanların tamamen hür iradesiyle seçeceği faaliyetler için harcayacağı, genellikle zorunlu ihtiyaçları giderme ve çalışma zamanı dışında kalan bir zaman dilimi (Tezcan, 1982: 10) olarak tanımlanmaktadır. Başka bir tanıma göre, çalışma dışında kalan zaman, işten arda kalan zaman ya da dinlenmek, eğlenmek ve özgürce seçilen bir faaliyeti gerçekleştirmek için sahip olunan zaman dilimidir (Brightbill, 1960: 4). Shivers ve De Lisle (1997: 93) ise boş zamanı kısaca “zorunluluk ve sorumluluklar dışında kalan ve değerlendirme potansiyeli olan zaman dilimi” şeklinde tanımlamıştır. Boş zaman olgusunu tanımlayabilecek tam ve eksiksiz bir tanımın henüz olmadığını belirten Leitner ve Leitner (2012: 3-4), pratik bir tanım ile boş zamanı “*çalışmayı ve yaşamın idamesi için gerekli diğer işlevlerin yerine getirilmediği bir serbest zaman dilimi veya içinde zorunluluk barındırmayan zaman*” şeklinde tanımlamaktadır. Yapılan bu tanımlamalar genel hatlarıyla incelendiğinde, boş zamanın *serbest zaman içinde* bir zaman dilim olduğu, *çalışma ve zorunlu faaliyetler için harcanan zaman dışında* olduğu, boş zamanda yapılacak faaliyetlerde *hür irade ve gönüllülüğün* esas olması, yapılan *faaliyetlerin bilgi, beceri ve yetenekleri geliştirici* özellik taşıması, katılımcıya *kişisel tatmin* sağlaması ile *etkin ve verimli kullanılması gereken* bir zaman dilimi olduğu neredeyse her tanımın ortak noktası olarak ortaya çıkmaktadır.

Boş zamanın tarihsel gelişim süreci incelendiğinde, söylenebilecek ilk şey yeni bir olgu olmadığıdır ve Antik Yunan filozofu Aristoteles'in söylemiş olduğu “*insanların boş vakitlerini ne tür faaliyetlerle geçireceği, temel husustur*” (Torkildsen, 2005: 10) cümlesi bu kanıyı desteklemektedir. Dolayısıyla, tarihsel bağlamda yeni bir olgu olmayan boş zaman, müzik ve felsefi düşünce ile örnek gösterilen bir devlet olan Antik Yunanlardan tutucu Protestan ahlakına sahip olan Eski Püritenlere kadar uzanmaktadır (Danigelis, 2007: 34). Karaküçük ve Akgül (2016: 13)’e göre boş zamanın ilk ortaya çıkması, insanların yerleşik düzene geçerek düzenli çalışma hayatına sahip olmaları ile ilişkilendirilmektedir. İnsanlık tarihi kadar eski olan bu kavram, tarihin her devresinde ve her toplumda yer alan önemli bir zaman dilimidir. Binlerce yıl öncesinde Mısırlıların, Süryanilerin ve Babillerin sahip oldukları zamanın büyük bir bölümünü at yarışları, güreş, boks, okçuluk, sanat, dans, müzik, tiyatro, avcılık, savaş oyunları ve lüks eğlencelere katılarak geçirmeleri de (Torkildsen, 2005: 11) bu düşünceye kanıt olarak gösterilebilir. Benzer bir şekilde, İlk Çağlardan bu yana gerek temel ihtiyaçların karşılanması gerek boş zamanların değerlendirilmesi amacıyla avcılık, ateşin bulunması, hayvanların evcilleştirilmesi, keşif, eğlence ve dinlenme gibi faaliyetlerin gerçekleştirilmesi aslında boş zamanın binlerce yıl öncesine dayandığı anlamını taşımaktadır (Sevim, 2013: 7-8).

Antik Yunan anlayışına göre boş zaman, iyilik, güzellik, hakikat ve bilgi gibi üstün değerlerle uğraşmak ve bu değerler üzerine düşünmek olarak algılanırdır. Böylelikle, boş zaman bir şey yapılmadan geçirilen zaman yerine seçicilik, derin düşünme, estetik hazlar ve beğeni oluşturma zamanı olarak görülürdü (Aytaç, 2002: 234-235). Bu görüşe karşılık Protestan ahlakına göre, Tanrı zamanı boş ve zevkle geçirmenin yerine, sadece çalışma ile hizmet edilmesi gerektiği emrini verdiği, zamanı boşa geçirmenin en ağır günah olduğu, insanların kendilerini ve mesleklerini kesinleştirebilmesi için yaşamın çok kısa ve değerli olduğu, zamanın gerek maddi gerek manevi olarak son derece önemli olduğu inancı hakimdir (Weber, 2014: 216-217). Diğer taraftan yaklaşık 4000 yıl öncesinde, pazarlama için ortamın önemini iyi bilen Mısırlı ve Mezopotamyalı karavancılar, perakendecilik ile boş zaman değerlendirmeyi birleştirmiştir. Özellikle Cidde ve Şam’da sihirbazların, yılan terbiyecilerinin, hikâye anlatıcıların, dansçıların, ateş gösterisi yapanların, kılıç yutucuların ve tiyatro sanatçılarının da desteğini alarak bu gruba ve halka ürünlerini pazarlamalarından oluşan basit bir alışveriş durumu, böylesine önemli bir olgunun (boş zaman) önemini de üstlenmiş oldu (Torkildsen, 2005: 12). Romalılar Döneminde ise boş zaman sınıfsal ve sosyal bir hak olarak görülmekten ziyade, üretimi geliştirebilmek ve yeniden üretebilmek

için gerekli bir rahatlama, gevşeme ve boşalma zamanı olarak görülmekte ve dolayısıyla bir sosyal statü ve bir yaşam tarzını ifade etmemektedir. Bir bakıma boş zaman, Romalılar Döneminde çalışmayı, üretmeyi destekleyici ve teşvik edici işlevsel bir olgu olarak kullanılmaktaydı (Juniu, 2000: 69; Gediz, 2012: 9). Antik Dönemler ve Orta Çağlarda, bedensel işlerde çalışmak ve bu tür uğraşlarla meşgul olmak ancak alt sınıf ve kölelere uygun görülürken, boş zaman uğraşları ise yalnızca toprak sahipleri, soylular, din ve devlet adamları gibi üst sınıfların ayrıcalığı olarak görülmektedir (Göral ve Karaküçük, 2016: 10).

İnsanlık tarihi boyunca hemen her dönemde ve uygarlıkta var olan boş zaman, taşıdığı anlam ve içerik bakımından geçirdiği evrelerden sonra modern toplumlarda gerçek anlamını kazanmıştır (Aslan ve Aslan, 2001: 1). Özellikle, Sanayi Devriminin getirdiği yenilik ve kolaylıklarla (makineleşme, teknoloji, tatil hakkı, çalışma sürelerinin kısalması, insan gücüne olan ihtiyacın azalması gibi) insanların sahip olduğu ve özgürce kullanabilecekleri boş zaman artmaya başlamıştır. Aynı dönemlerde popüler rekreasyon ve kamu ahlakı ile ilgili çalışma yapan Gulick (1909: 33), insan kaslarının kullanılmasıyla gerçekleştirilen çoğu işin yerini çeşitli makine ve motorların aldığını, birçok faaliyet alanında çalışma saatlerinin sekiz saate düşürüldüğünü ve bu vesileyle dünyada büyük bir fırsat eşitliği sağlandığını belirtmektedir.

Boş zamana sahip olmak, zamanın üretimi ve kazançlı tüketimi için gerekli olan yorucu çalışmanın tam tersi olsa da tamamen hareketsizlik anlamına gelmemektedir. Bu sebeple, boş zaman günlük ihtiyaçları karşılamanın dışında, göreceli olarak yoğun, aktif ya da pasif olan bir tür faaliyetle meşgul olmak için bir fırsattır (Neumeyer ve Neumeyer, 1958: 17). Boş zamanı etkili ve verimli kullanmak, aktif ya da pasif bir tür faaliyet ile boş zamanı değerlendirmek...işte tam da bu noktada rekreasyon kavramı ortaya çıkmaktadır.

2.3. Rekreasyon Kavramı

Geçmiş kültürlerin hemen hepsinde bireysel ya da grup halinde gerçekleştirilen ve rekreatif olarak nitelendirilebilecek, genellikle eğlenme ve dinlenme gibi faaliyetler çeşitlenerek ve artarak günümüze kadar uzanmaktadır (Sevil, 2012: 8). Torkildsen (2005: 11)'in boş zaman değerlendirme ve rekreatif faaliyetlerin ilkel toplumlarda beslenme, güvenlik ve temel ihtiyaçlar için ya da avlanma sonrasında kutlama amacıyla çağlar öncesinde başlamış olabileceğini ifade etmesi, rekreasyon ve boş zaman kavramlarının

çağlar öncesine dayandığı fikrini destekler niteliktedir. Tarih öncesi dönemdeki toplayıcılık, avcılık ve balıkçılık faaliyetleri ile hayatını sürdüren ilkel toplumların sanatsal çalışmalarıyla ilgili elde edilen kalıntı ve bulgulardan, insanların avlanma faaliyetlerini hem iş hem de eğlence amacıyla gerçekleştirdiği, oyun, eğlence ve sanatsal uğraşları ise günlük yaşamın bir parçası olarak gördükleri yorumu yapılabilir (Göral ve Karaküçük, 2016: 12). Diğer taraftan, insanların beslenme alışkanlıklarından giyim tarzlarına, yaşam biçimlerinden anlayış biçimlerine, eğitim sistemlerinden çalışma sistemlerine, hatta zamanla örf ve adetlerine kadar birçok şeyin zamanla değiştiği bilinmektedir. Dolayısıyla bu değişim ve yenileşmenin içinde, insanların boş zamanlarında katıldığı rekreatif faaliyetler de bu gelişim ve değişim sürecine uyum sağlamıştır (Demirdağ ve Yaylı, 2016: 198).

Latince “yenilenme ve tazelenme” anlamında kullanılan ‘recreate’ sözcüğünden türeyen rekreasyon, çalışma faaliyetleri ile tükenen bedensel ve zihinsel kaynakların yeniden canlanması, onarılması amacını taşımaktadır (Hacıoğlu vd., 2015: 29). Kökeni Latince olan rekreasyon (re-creation/recreation) kelimesi anlam olarak kısaca yenilenme, yeniden yaratılma, yeniden canlanma ve yeniden yapılanma anlamına gelmektedir (Karaküçük, 1995: 45). Özellikle 1800lü yılların sonları ve 1900lü yılların başlarında çeşitli nedenlerle popüler hale gelmeye başlayan rekreasyon ve oyun alanına yönelik insanların ilgisi artmış ve bu çeşitli nedenlerin başında ise şehirlerin hızla büyümesi, çocukların oyun alanlarının ve oyun imkanlarının zamanla kaybolması gösterilmiştir (Johnson, 1916: 107).

Günlük çalışma sonrası gidilen sinemalar, arabayla yapılan gezintiler, hafta sonları yapılan kayak-bot turları, balık tutma, tenis ve golf oynama gibi sayısız ve çeşitli boş zaman etkinliklerini kapsayan “rekreasyon” çok geniş bir kavramdır (Gubersky vd., 1955: 976). Hareket, oyun, spor, atletizm, gevşeme/rahatlama, meşgaleler, belirli eğlenceler, sanat formları, hobiler ve uğraşlar gibi faaliyetleri içine alan rekreasyon; boş zamanlarda, bireysel ya da grup olarak yapılabilen, özgürce seçilen ve zevk veren, karşılığında herhangi bir ödül beklenmeyen ve zorunluluk içermeyen bir faaliyettir (Neumeyer ve Neumeyer, 1958: 17). Rekreasyon, boş zamanlarda öncelikle zevk alma ve tatmin olma amacıyla gönüllü olarak gerçekleştirilen faaliyetlerdir (Pigram, 1983: 3). Benzer bir şekilde rekreasyon, insanların yaşamları boyunca zorunlu davranışlarının dışında kalan zamanlarda, kendi hür irade ve istekleriyle katıldıkları ve tatmin sağladıkları faaliyetlerdir (Hazar, 2003: 22). Daha geniş kapsamlı başka bir perspektife göre rekreasyon; insanların yoğun çalışma süreleri, rutin ve sıradan yaşam biçimi ve çevresel etkiler nedeniyle olumsuz etkilenen veya tehlikeye giren

fiziksel ve ruhsal sağlıklarını geri kazanmak, korumak ve sürdürmek amacıyla, kişisel ve ani tatmin sağlayacak, tamamıyla iş ve zorunlu ihtiyaçlar için harcanan zaman dışında kalan bağımsız ve bağlantısız boş zamanlarda, bireysel ya da grup içinde gönüllü olarak ve hür irade ile seçilen etkinliklerdir (Karaküçük, 1995: 48). Rekreasyonu, insanların boş zamanlarında seçtikleri ve takip ettikleri deneyim ve etkinlikler olarak açıklayan Ap (1986: 167), rekreasyon kavramını daha farklı bir açıdan ele alarak rekreasyon kapsamında yapılan etkinliklerin bireyi yeniden canlandıracağını, böylelikle her ne olursa olsun insanların günlük yükümlülüklerini ve işlerini yapmasında daha aktif ve verimli olabileceklerini belirtmiştir.

Farklı rekreasyon tanımlarından yola çıkan Carlson, Deppe ve MacLean (1963: 7) rekreasyonu kısaca, katılımcının gönüllü olarak uğraştığı ve anında tatmin sağlayabildiği keyifli bir eğlence deneyimi olarak tanımlamaktadır. Bunun yanında rekreasyonun insan odaklı olduğunu ve bu sebeple bireyin etkinliğe karşı tutumunun çok önemli olduğunu belirtmektedirler. McLean vd. (2008: 3) rekreasyonu bazı kişilerin ilginç hobileri, sportif ve sosyal faaliyetleri devam ettirebileceği, akraba-eş-dost birlikteliğine olanak sağlayabilecek veya her yaş grubundan insanın büyüme ve gelişmesine katkı sağlayabilecek parklar, oyun alanları, su merkezleri, spor alanları ve büyük topluluk merkezleri gibi kamu imkanları olarak algıladığını ifade etmektedir. Aynı şekilde bazı kişilerin rekreasyonu üst düzey bir merkezde ve kulüplerde gerçekleştirilen faaliyetler, bazılarının rehabilitasyon merkezlerinde tedavi amacıyla gerçekleştirilen faaliyetler ve bazılarının ise karavan, konforlu otobüs, uçak, tren veya gemi gibi araçlarla isteğe bağlı olarak tercih ettikleri seyahatleri kapsayan faaliyetler olarak gördüğünü ifade ederek, rekreasyonun herkes için aynı anlamı ifade etmediğini, farklı kişiler tarafından farklı şekillerde algılanabileceğinin altını çizmiştir. Rekreasyon, genellikle katılımcıların hızlı bir tatmin sağlamak amacıyla gönüllü olarak seçtikleri veya bazı bireysel ya da sosyal değerlere ulaşma hissiyatı ile gerçekleştirdiği etkinlikler ve tecrübelerdir (Kraus, 1966: 7). Daha öz bir ifadeyle rekreasyon, zamanın planlı kullanılarak iyi değerlendirilmesi sonucunda ortaya çıkan ve katılımcının boş zamanını özgürce ve gönüllü olarak seçtikleri faaliyetlerle değerlendirmesidir (Karaküçük ve Akgül, 2016: 43).

Farklı tanımlamaları derleyen Sevil (2012: 7), rekreasyonun “beğeni bakımından tatmin edici, ruhsal ve fiziksel olarak yenilenme amacı taşıyan, aynı zamanda sosyal, kültürel, ekonomik ve fizyolojik olanaklar ile bağımlı boş zaman kullanımını içeren eylem

ya da eylemler” olduğunu belirtmiştir. Kraus (1966: 7), rekreasyonun boş zamanlarda gerçekleştirildiğini, işte yükselme, terfi alma gibi işle herhangi bir ilişkisinin olmadığını, örgütlü ve toplumsal hizmetlerin bir parçası olarak sürdürüldüğünde genellikle eğlenceli ve toplumsal değerlere hizmet etmek üzere tasarlandığını vurgulamaktadır. Burada dikkat edilmesi gereken konu ise rekreasyon faaliyetlerinin boş zamanlarda yapılıyor olması, fakat her boş zamanda gerçekleştirilen faaliyetin rekreasyon olamayacağı konusudur (Akten, 2003: 116). İnsanların mesleki, ailevi ve toplumsal sorumluluklarını yerine getirdikten sonra, tamamen kendi hür iradesi ile tercih edebileceği dinlenme, eğlenme, bilgi ve becerilerini geliştirme ve kendini yenileme uğraşlarına katılması olarak betimlenen (Hacıoğlu vd., 2015: 30) rekreasyon, kendine has birtakım karakteristik özelliklere sahiptir.

2.3.1. Rekreasyonun özellikleri

Boş zamanlarda gerçekleştirilen rekreasyon etkinlikleri, boş zamanın şekline, süresine, etkinliklere katılım şekline, iklime, ekonomik duruma, coğrafik konuma, ülkenin gelişmişlik düzeyine, politik duruma ve içinde yaşanan kültüre göre farklılık ya da çeşitlilik gösterebilmektedir (Koçyiğit ve Yıldız, 2014: 213). Rekreasyon kavramı için kesin ve net ortak bir ifade, ortak bir tanım yapmanın zorluğu yanında, çoğu profesyonel rekreasyonun bazı temel özelliklerinde hemfikirdir (Carlson vd., 1963: 7).

Carlson vd. (1963: 7-10) rekreasyonun ortak özelliklerini kısaca şu şekilde özetlemiştir;

- Rekreasyon, başıboş ya da boş olmanın aksine bir etkinliktir. Diğer bir deyişle, bu etkinlikler zihinsel, fiziksel, duygusal ya da bu üçünün bir kombinasyonu olabilir.

- Rekreasyon boş zamanlarda gerçekleşir.

- Rekreasyonda gönüllülük esastır. Kişi rekreasyon faaliyetlerine zorla değil, gönüllü olarak katılır.

- Rekreasyon kişiye haz ve mutluluk verir. Bunun aksi bir durum yaşandığında ise katılımcı bir daha ki söz konusu faaliyet için gönüllü olmayacaktır.

- Rekreasyon faaliyetleri katılımcıya ani ve içsel bir tatmin sağlar.

- Rekreasyonun en iyi özelliklerinden birisi de isminde yatmaktadır; Re-Creation (yeniden yaratılma, yeniden yapılanma, yeniden yaratma). Yani rekreasyon kelimesi, en iyi anlamıyla ruhu ve bedeni yenileme anlamına gelmektedir.

- Rekreasyon yaşam dengesini kurmaya katkı sağlar. Çünkü, rekreasyon bireyi yeniler ve fiziksel, zihinsel ve duygusal dengesini sürdürmesine katkı sağlar.

- Rekreasyon oldukça geniş bir kavramdır. Çünkü rekreasyon türleri, insanların ilgi alanları ve arzuları gibi sayısızdır.

- Rekreasyonun, sağlığa yararlı, yapıcı ve sosyal yönünden bahsetmek mümkündür.

Konuyla ilgili yapılan birçok araştırmada kesişen bazı temel özelliklerin olduğu belirtilen çoğu çalışmada (Meyer vd., 1969: 34-39; Karaküçük, 1995: 55-60; Stebbins, 2001: 53-55; Leitner ve Leitner, 2012: 13-14; Hacıoğlu vd., 2015: 31-33; Karaküçük ve Akgül, 2016: 53-59; Çakır, 2017: 38-42) ise rekreasyon faaliyetlerini diğer faaliyetlerden ayıran bazı temel özellikler özetle şu şekilde sıralanmıştır;

- Rekreasyonda yaş veya cinsiyet kısıtlaması yoktur. Dolayısıyla, her yaştan ve cinsten farklı özelliklere sahip olan insanlar rekreasyon faaliyetlerine katılabilir.

- Rekreasyon boş zamanlarda yapılan faaliyetleri içerir ve iş değildir. Diğer bir ifadeyle, rekreasyon faaliyetleri genellikle insanların iş hayatındaki yükümlülüklerin, zorunlu fizyolojik ihtiyaçlarının ve günlük sorumluluklarının dışında kalan boş zamanlarda yapılır.

- Rekreasyon faaliyetlerine katılmada ve faaliyet türünün seçiminde tamamen gönüllülük esastır. Kısaca, rekreasyon faaliyetlerinin zamanını, türünü ve yerini katılımcılar tamamen kendi hür iradeleriyle seçerler.

- Rekreasyon faaliyetlerine devam etme ve katılma zorunluluğu yoktur.

- Rekreasyon faaliyetleri katılımcılara özgürlük hissi verir. Gönüllülük ve hür iradenin esas olduğu rekreasyon faaliyetlerinde, iş, okul, askerlik vb. olduğu gibi zorunluluk veya baskı yoktur.

- Rekreasyon faaliyetleri katılımcılara kişisel ve toplumsal (sağlıklı yaşam, doğanın korunması bilinci, kötü alışkanlıklardan uzaklaşma gibi) özellikler kazandırır.

- Rekreasyon evrensel olarak uygulanır ve herkes için ortak bir dil oluşturur.

- Rekreasyon faaliyetleri ikinci ya da daha fazla faaliyetin yapılmasına da olanak sağlar. Kamp yapan bir kişinin doğada farklı faaliyet türlerine ilgi duyarak o faaliyetlere de yönelmesi buna örnek olarak gösterilebilir.

- Rekreasyon, faaliyetlere katılma yoluyla ortaya çıkan bir deneyimdir.

- Rekreasyon faaliyetleri katılımcıya haz ve neşe sağlar. Faaliyeti gerçekleştiren kişi, faaliyete katılmanın yanı sıra kazanma, kaybetme, tecrübe etme, rekabet gibi duygularla da mutluluk duyar.

- Rekreasyon faaliyetleri, toplumun geleneklerine, göreneklerine, ahlaki, sosyal ve manevi değerlerine uygun olarak tasarlanmalı ve gerçekleştirilmelidir. Yani, bir kültürde ya da toplumda rekreasyon olarak değerlendirilebilen bir faaliyet (kumar oynama, uyuşturucu kullanma gibi), başka bir kültürde ahlaki ve toplumsal değerlere ters düşüyorsa bu faaliyet rekreasyon olarak değerlendirilemez.

- Rekreasyonda her katılımcının kendine göre bir amacı vardır. Her ne kadar asıl amaç faaliyeti gerçekleştirmek ise de faaliyetlere katılan kişilerin amaçları, beklentileri ve tatmin düzeyleri farklılıklar arz edebilir.

- Rekreasyon faaliyetleri sadece faaliyeti katılan kişiler tarafından gerçekleştirilebilir. Bir kimse başka bir kimse adına faaliyetleri gerçekleştiremez.

- Rekreasyon faaliyetleri, oyun, pasif eğlenceler, sosyal iletişim ve duygusal faaliyetler olabileceği gibi ciddi ve/veya sistemli olarak gerçekleştirilen, çoğunlukla eğitim alarak, önemsenerek ve uzun süreli gerçekleştirilen hobi, düşünsel, engelliler ya da çevresel konularla ilişkili gönüllü kuruluşlarda ya da sanat, bilim, spor gibi aktivitelerle uğraşarak gerçekleştirilebilir.

- Rekreasyon faaliyetlerinin kendine has birtakım çekicilikleri vardır.

- Rekreasyon bir faaliyeti gerektirir ve bunun yanında çok çeşitli faaliyetler ve alternatifler içerir

- Rekreasyon faaliyetleri, katılımcılara kendini ifade etme ve yaratıcılık özelliklerini geliştirme konusunda yardımcı olur.

- Rekreasyon faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi için plan yapmaya ya da o faaliyet için özel bir yeteneğe sahip olmaya gerek yoktur. Diğer bir ifadeyle, rekreasyon faaliyetleri esnektir, planlanarak ya da planlanmadan da yapılabilir.

- Rekreasyon bir düşünce ve davranış halidir. Rekreasyonda bireyin faaliyetlere neden katıldığından çok kendisini nasıl hissettiği önemlidir.

Yukarıda sıralanan özelliklere göre rekreasyonun, insanların işten ve günlük sorumluluklarından ve temel ihtiyaçlarını karşılamanın dışında kalan boş zamanlarda, bireysel ya da grup halinde, kişisel tatmin sağlamak amacıyla tamamen kendi hür iradeleri ile gönüllü olarak katıldıkları ve katılımcıya fiziksel, duygusal, psikolojik faydalar sağlayan faaliyetler olduğu söylenebilir.

2.3.2. Rekreasyonun sınıflandırılması

Rekreasyon faaliyetlerinin çok çeşitli olmasından kaynaklı olarak net bir sınıflandırma güçlüğü ortaya çıkmaktadır. Diğer taraftan, genellikle rekreasyon faaliyetlerinin sınıflandırılmasında belirleyici olan insanların faaliyetlere katılmasındaki amaç, istek ve zevkler olmakla birlikte, farklı kriterlere göre de sınıflandırma yapılabilmektedir (Karaküçük, 1995: 61). Ancak bazı rekreasyon faaliyet türleri vardır ki birden fazla sınıflandırma grubunda yer alabilmektedirler. Örneğin, iş olarak yapılmayan basketbol oynama, açık ya da kapalı alanda, kentsel, aktif ve bireysel olarak oynanabileceği gibi grup olarak da oynanabilir. Yapılan çoğu araştırmaya (Anhalt, 1994: 28-32; Karaküçük, 1995: 61-68; Teresa ve Jolanta, 1998: 39-41; Hazar, 2003: 29-33; Karaküçük, 2012: 19; Sevil, 2012: 15- 18; Tütüncü, 2012: 250-251; Hazar, 2014: 36-48; Şahin ve Kocabulut, 2014: 49; Hacıoğlu vd., 2015: 37-42; Karaküçük ve Akgül, 2016: 60-67; Çakır, 2017: 42-47) göre genel kabul gören rekreasyon sınıflandırması genellikle amaçlarına göre, faaliyetlere katılma şekline göre, yerel sınıflamaya göre, faaliyetlerin yapıldığı mekana göre, katılımcı sayısına göre, katılımcıların milliyetine göre, fonksiyonel yapısına göre ve faaliyetlerin yapıldığı zaman göre şeklinde sınıflandırılmaktadır;

Amaçlarına göre rekreasyon

- *Dinlenme amaçlı yapılan rekreasyon*: Katılımcıların boş zamanlarını tamamen dinlenmek, bedensel, zihinsel ve ruh sağlıklarını devam ettirmek ve korumak amacıyla yaptıkları faaliyetlerdir.

- *Kültürel amaçlı yapılan rekreasyon*: Eski sanatsal ve tarihi eserlerin incelenmesi, müzelerin ve ören yerlerinin gezilmesi, farklı kültür ve toplumların yaşam biçimlerini yakından görme ve tanıma isteği ve diğer kültürel faaliyetlerle boş zamanın değerlendirilmesidir.

- *Toplumsal (sosyal) amaçlı yapılan rekreasyon*: İnsanların boş zamanlarında toplumsal ilişkiler kurmak ve geliştirmek amacıyla katıldıkları faaliyetlerdir. Festivaller, konserler, fotoğrafçılık, doğa yürüyüşü ya da bisiklet grubu oluşturmak gibi faaliyetler buna örnek olarak gösterilebilir.

- *Turizm amacıyla yapılan rekreasyon*: İnsanların sürekli ikamet ettikleri yerlerden başka yerlere gezme, görme, eğlenme, dinlenme vb. amaçlarla seyahat ederek gerçekleştirdikleri boş zaman faaliyetleridir.

- *Sportif amaçlı yapılan rekreasyon*: Katılımcıların aktif spor yaparak ya da pasif olarak seyirci, taraftar, yönetici vb. şeklinde temelini sportif faaliyetlerin oluşturduğu faaliyetlere katılmasıyla boş zamanlarını değerlendirmesidir. Halı sahada maç yapmak ya da izlemek, basketbol, tenis, masa tenisi vb. oynamak, yürüyüş yapmak, bisiklete binmek, kayak vb. faaliyetlere katılmak sportif rekreasyona örnek olarak gösterilebilir.

- *Sanatsal amaçlı yapılan rekreasyon*: İnsanların boş zamanlarını rekreasyonun en temel faaliyetlerinden biri olan sayısız sanatsal faaliyetten biri ya da birkaçı ile uğraşarak değerlendirmesidir. Heykelcilik, seramik işleri, boyama, ağaç oymacılığı işleri, sinema, tiyatro, opera, bale, sergiler, folklor, konserler ve festivaller gibi faaliyetlere aktif ya da pasif olarak katılmak örnek olarak gösterilebilir. Ancak burada ayırt edilmesi gereken önemli nokta, katılım gösterilen faaliyetler para kazanmak veya kâr amacı olmaksızın yapıldığında rekreatif faaliyet olarak değerlendirilebilir. Yani rekreasyondan bahsedebilmek için söz konusu faaliyetlerin iş olarak görülmemesi gerekmektedir.

Faaliyetlere katılım şekline göre rekreasyon

- *Aktif (etken) rekreasyon*: İnsanların faaliyetleri bizzat kendilerinin aktif katılımı ile gerçekleştirdiği hareketli ve dinamik bir rekreasyon çeşididir. Bu rekreasyon çeşidi, aktif olarak spor yapmak, futbol oynamak (para kazanma amacı olmadan), yüzmek, herhangi bir müzik aleti çalmak, şarkı söylemek, tiyatro vb. gösterilerde aktif rol oynamak, seyahat etmek gibi faaliyetleri kapsamaktadır.

- *Pasif (edilgen) rekreasyon*: İnsanların faaliyetleri gerçekleştirmek için fazladan çaba sarf etmediği, faaliyetlerde aktif olarak rol almadığı ve genellikle seyirci olarak katıldıkları rekreasyon çeşididir. Televizyon izlemek, müzik dinlemek, sinema, tiyatro gibi gösterileri izlemeye gitmek, spor etkinliklerini izlemek gibi faaliyetler pasif rekreasyon faaliyetleri olarak nitelendirilen faaliyetlerdir.

Yerel sınıflamaya göre rekreasyon

- *Kentsel rekreasyon*: Genellikle insanların kısa süreli boş zamanlarında ve yakın çevrelerinde kolayca ulaşabilecekleri kent sınırları içinde, açık ya da kapalı mekanlarda gerçekleştirilen faaliyetlerdir. Kentsel rekreasyon için açık veya kapalı spor salonları, eğlence yerleri, müzeler, hayvanat bahçeleri, sinema, tiyatro gibi alanlarda yapılan rekreasyon faaliyetleri örnek olarak gösterilebilir.

- *Kırsal rekreasyon*: İnsanların hem kısa süreli hem de uzun süreli boş zamanlarında, geniş arazi kullanımını ve bazı doğal özellikler gerektirmesinden dolayı şehir merkezinin

dışında çoğunlukla işlevsel ve manzarası güzel olan orman, su kenarı ve dağlık bölgelerde gerçekleştirilen faaliyetlerdir. Doğa yürüyüşleri, dağcılık, tırmanma, mağaracılık, su sporları, balık tutma, arkeoloji, motor sporları, bisiklet binme, doğa incelemeleri ve piknik yapma gibi faaliyetler kırsal rekreasyon faaliyetleri kapsamında incelenebilmektedir.

Faaliyetlerin yapıldığı mekâna göre rekreasyon

- *Açık alan (outdoor) rekreasyonu:* Arazi kullanımı gerektiren açık alanda ve doğa ile iç içe yapılan her türlü boş zaman değerlendirme faaliyetleridir. Açık alan rekreasyonu kapsamında gerçekleştirilen faaliyetlerde katılımcılar için gruba ait olma, sinerji yaratma, iş birliği ve ekip çalışması ruhunu aşılama, ortak paylaşım, risk alma, özgüven, liderlik, çözüm odaklı strateji geliştirme gibi bireysel ya da gruba özgü oluşabilecek temel kişilik yapılanmasına olumlu etki yapması amaçlanmaktadır. Açık alanlarda gerçekleştirilen her türlü spor etkinlikleri, sanatsal faaliyetler, balonla gezme, bungee jumping, izcilik, kampçılık, avcılık, piknik, bahçe işleri, doğa incelemesi, doğa yürüyüşleri ve doğayı koruma faaliyetleri gibi faaliyetler açık alan rekreasyon faaliyetlerine örnek olarak gösterilebilir.

- *Kapalı alan (indoor) rekreasyonu:* Yerleşim yerleri içinde, daha çok toplumun kullanımına ayrılmış olan mekanlarda ve evlerde yapılan faaliyetlere katılarak gerçekleştirilen rekreasyon faaliyetleridir. Açık alan rekreasyonu genellikle fiziksel ağırlıklı faaliyetlerden oluşurken, kapalı alan rekreasyonu ise daha çok sosyal ağırlıklıdır. Kapalı alan rekreasyonuna kapalı alanlarda gerçekleştirilen sergiler, sempozyum, kongre, toplantı, kutlama, diğer organizasyonlar, kapalı yüzme havuzlarında yüzme, kapalı spor salonlarında spor yapma, evde televizyon izleme, bilgisayar oyunları oynama, sinema salonunda sinema izleme gibi faaliyetler örnek olarak gösterilebilir.

Katılımcı sayısına göre rekreasyon

- *Bireysel rekreasyon:* İnsanların boş zamanlarını yalnız bir şekilde değerlendirmesiyle ortaya çıkan bir rekreasyon türüdür. Evde tek başına televizyon izlemek, müzik dinlemek, yüzmek, tek başına basket potasına basket atmaya çalışmak, tek başına bilgisayar oyunları oynamak gibi faaliyetler bireysel rekreasyon faaliyetleridir.

- *Grup rekreasyonu:* İnsanların boş zamanlarını grup içinde değerlendirmesiyle ortaya çıkan bir rekreasyon türüdür. Grup halinde sinemaya gitmek, grup halinde bir spor müsabakası izlemek, grup halinde piknik yapmak, grup halinde müzik aletleri çalmak, grup halinde kâğıt oyunları vb. oynamak, kutlama yemeklerine katılmak gibi faaliyetler grup rekreasyonu faaliyetleri kapsamına girmektedir.

Katılımcıların milliyetlerine göre rekreasyon

- *Ulusal rekreasyon*: Ülke sınırları içinde bireylerin, grupların ya da kuruluşların katıldıkları boş zaman değerlendirme faaliyetleridir.

- *Uluslararası rekreasyon*: Genellikle ülke sınırları dışında ve bazen de ülke sınırları içinde bireylerin, grupların ya da kuruluşların katıldıkları uluslararası nitelikteki boş zaman değerlendirme faaliyetleridir. Uluslararası film festivalleri, uluslararası sergiler, uluslararası konferans ve kongre gibi faaliyetlere katılmak uluslararası rekreasyona örnek olarak gösterilebilir.

Fonksiyonel açıdan rekreasyon

- *Ticari rekreasyon*: İnsanların boş zamanlarını belirli bir değer ya da ücret karşılığında farklı kurum ve kuruluşların sunduğu hizmetlerden faydalanarak değerlendirdiği rekreasyon türüdür. Katılımcılar için büyük kolaylıklar sağlayan ticari rekreasyon için temalı parklar, fitness merkezleri, kamplar, özel eğlence mekanları, su altı dalış, konserler, sağlıklı yaşam faaliyetleri, dans ve oyun salonları, buz pateni, rafting gibi faaliyetler örnek olarak gösterilebilir.

- *Sosyal rekreasyon*: İnsanların sosyal ilişkiler kurmak veya bu ilişkileri kuvvetlendirmek amacıyla gerçekleştirdikleri rekreasyon faaliyetleridir. Kutlama ve davet yemekleri, kutlama partileri, doğum günü, arkadaş ve akraba ziyaretleri, arkadaş toplantıları gibi faaliyetler örnek olarak gösterilebilir.

- *Estetik (artistik) rekreasyon*: Genellikle eğitim, gelir ve kültür düzeyi yüksek olan insanların çeşitli sanatsal ve kültürel etkinliklere katılmasıyla ortaya çıkan ve pasif nitelikte bir rekreasyon türüdür. Müzik yapıtlarını dinleme, resim sergisine gitme gibi faaliyetler estetik rekreasyon için örnek olarak gösterilebilir.

- *Zihinsel (entelektüel) rekreasyon*: Estetik rekreasyonda olduğu gibi genellikle eğitim, gelir ve kültür düzeyi yüksek olan insanların, zihin ve öğrenme eylemine yoğunlaşarak bilgi ve kültür kapsamında yaşamlarını zenginleştirmeyi amaçlayarak katıldıkları rekreasyon faaliyetleridir. Sanat ve politika toplantılarına katılma, konferanslara gitme gibi faaliyetler örnek olarak gösterilebilir.

- *Sağlık rekreasyonu*: İnsanların sağlıklarını koruma, tedavi olma ve sağlıklı yaşamlarını destekleme amacıyla katıldıkları boş zaman değerlendirme faaliyetleridir. Sportif faaliyetler, termalizm, fitness merkezleri, sağlıklı yaşam merkezleri, Türk hamamı, sauna, masaj ve yaylacılık gibi faaliyetler en iyi sağlık rekreasyonu örnekleridir.

- *Terapatik rekreasyon*: Başta engelliler olmak üzere, hastalar ve ileri yaş gibi özel gruplar için özel olarak tasarlanmış olan rekreasyon faaliyetlerini kapsayan rekreasyon türüdür. Bu rekreasyon türü ile katılımcıların eğlenerek, oynayarak, uğraşarak, yarışarak ve mutluluk yaşayarak genel vücut gelişimlerine katkı sağlamak amaçlanmaktadır. Katılımcıların gerçekleştirebileceği düzeyde farklı spor faaliyetleri, sanat, müzik, el sanatları, oyunlar, sosyal faaliyetler, danslar ve hayvanlarla ilgili olan faaliyetler örnek olarak gösterilebilir.

- *Fiziksel rekreasyon*: İnsanların açık ya da kapalı alanlarda, fiziksel uğraş gerektiren ve genellikle sportif faaliyetlere aktif olarak katılarak boş zamanlarını değerlendirdiği faaliyetlerdir. Yüzme, rafting, rüzgâr sörfü, yat ile deniz turu, havuz oyunları gibi su ile yapılan faaliyetler; tırmanma, yürüyüş, avcılık, kar kayağı, yamaç paraşütü, futbol, basketbol, masa tenisi, okçuluk, cirit, binicilik ve fiziksel uğraş gerektiren diğer oyun ve yarışmalar fiziksel rekreasyon için örnek olarak gösterilebilir.

Faaliyetlerin yapıldığı zamana göre rekreasyon

- *Günlük rekreasyon*: İnsanların gün içinde ve genellikle çok kısa mesafeli olan yakın çevrelerinde boş zamanlarını değerlendirmek üzere katıldıkları rekreasyon faaliyetleridir. Ev hanımlarının boş zamanlarda arkadaşlarıyla yaptıkları faaliyetler, öğrencilerin ders aralarında masa tenisi, basketbol gibi oyunlar oynaması, çalışanların çalışma saatleri arasında gerçekleştirdikleri bireysel ya da grup olarak yaptıkları faaliyetler günlük rekreasyona örnek olarak gösterilebilir.

- *Tatil rekreasyonu*: İnsanların hafta sonu, bayram ve yıllık izinleri gibi boş zamanlarından gerçekleştirdiği rekreasyon faaliyetleridir. Hafta sonunda bireysel ya da grup olarak sinemaya gitme, bir spor müsabakasını izlemeye gitme, milli ve dini bayramlarda gerçekleştirdikleri ziyaret ve geziler, yıllık izinlerde yurtiçi ya da yurtdışına yapılan seyahatler, yüzme, kayak gibi faaliyetler tatil rekreasyonuna örnek olarak gösterilebilir.

- *Değişken rekreasyon*: Genellikle insanların emekli olduktan sonra gerçekleştirdiği rekreasyon faaliyetleridir. Kadınların emekli olduktan sonra yaptıkları el sanatları faaliyetleri, emekli erkeklerin ise hobi olarak bağ-bahçe işleriyle ilgili yaptıkları faaliyetler ve grup haline yapılan geziler değişken rekreasyona örnek olarak gösterilebilir.

2.3.3. Rekreasyon ihtiyacı

Zaman ve boş zaman kavramı Antik Yunan, Roma, Mısırlılar, Süryaniler, Babiller gibi Antik Dönem ve Orta Çağlarda daha çok sınıfsal ayırım, insan olma ve tanrısallıkla ilgili anlam taşıırken, Sanayi Devrimi ve modern kapitalizmin ortaya çıkmasıyla birlikte daha farklı anlamlar yüklenmeye başlanmıştır (Özdemir vd., 2016: 317-318). Çünkü, Sanayi Devrimi ile birlikte makineleşme ve teknolojinin de etkisiyle insan gücüne olan ihtiyaç önemli ölçüde azalmış ve insanların gerek çalışma yaşamına gerekse özel yaşamına birtakım kolaylıklar getirilmiştir (Demirdağ ve Yaylı, 2016: 193-194). Söz konusu kolaylıklardan önemli olan bir tanesi de çalışma saatlerinin kademeli olarak 16 saatlerden 8 saate kadar düşürülmüş olmasıdır. Böylelikle, önceki dönemlere oranla insanların kendilerine ait olan 8 saatlik boş zamanları iki katına çıkmıştır. Bu durumda, fazlaca boş zamana sahip olan insanların boş zamanlarını verimli ve etkili bir şekilde kullanması ihtiyacı doğmuştur. İnsan gücünün (kasının) yaptığı birçok işin artık çeşitli türlerde makinelerle yapılıyor olması, insanların daha fazla boş zamana sahip olmasına öncülük yapan bir gelişme olduğu açıktır. Buna rağmen rekreasyonun olmadığı günlük hayat, insanlara verilmiş olan boş zaman içinde enerjinin boşa gittiği ya da boşa harcanıyor olduğu anlamına gelmektedir (Gulick, 1909: 33). Çünkü boş zamanın plansız, değersiz ve bilinçsiz olarak kullanılması, insanların zamanla sağlıklarının bozulmasına, aile yaşamının tehlikeye girmesine, iş verimliliğinin düşmesine ve yurttaşlık bilincinin azalmasına yol açabilmektedir (Tezcan, 1976: 405). Diğer taraftan, ihtiyaçlar her insan için aynı olsa da çeşitlilik ve şiddet bakımından farklılıklar gösterebilmektedir. Örneğin, bazı insanlar için öncelikle iyi beslenme söz konusu iken, bazı insanlar için eğlenme (Karaküçük ve Akgül, 2016: 74), dinlenme, gezme, görme ya da öğrenme ön plana çıkabilmektedir. Rekreasyon ihtiyacı da Meyer (1942: 357)'e göre, ilk zamanlarda işgücünden tasarruf etmek amacıyla cihazların geliştirilmesi, makine işlerinin monotonluğundan kurtulma, çocuk ve ev işlerinin ortadan kaldırılması, yorulmadan ve zevkli bir şekilde ekonomik refaha ulaşma isteği, profesyonelleşme isteği, daha sağlıklı yaşama isteği, hayatın akışına renk katma isteği, depresyon ve stresten kurtulma isteği, acil durumlar, ulusal savunma, sivil halkın morali, savaş girişimleri gibi birtakım faktöre bağlı olarak ortaya çıkmıştır. Johnson (1916: 107) ise 1900lü yılların başlarında yaptığı çalışmada rekreasyona ve rekreasyon ihtiyacına yönelik artan ilgiye, şehirlerin hızla büyümesi ve çocuk oyun imkanlarının (rekreasyon alanlarının) kaybolması başta olmak üzere farklı nedenlerin sebep olduğunu vurgulamıştır. Ayrıca, aynı dönemlerde ticarileştirilmiş rekreasyonun gençlerin toplumsal refahıyla olan ilişkisinin daha net bir şekilde fark

edildiğinin ve bu sebeple yanlış yönlendirilmiş olan rekreasyonun toplum için ciddi zararları dikkate alınarak çalışmalar yapılmaya başlandığını belirtmiştir.

Lindeman (1941: 399-400), insanların rekreasyon ihtiyacına yönelik olarak uzun vadede rekreasyon alanlarının ve imkanlarının oluşturulmasıyla devletçiliğin, yüksek ahlaki kararlılığın, ırk ayrımcılığı yapılmamasının ve sivil halka yüksek düzeyde moral olmasına yönelik önemli bir girişim olacağını belirtmiştir. Rekreasyon ihtiyacı ile ilgili olan diğer önemli bir konu da gelişen teknoloji ve sürekli artan şehir nüfuslarının insanların yaşamı üzerinde rekreasyonun dinlendirici olmasının yanında sağlık yönüyle de ihtiyaç haline gelmeye başlamış olmasıdır (Altuntaş, 1990: 48). Daha önceki paragraflarda yapılan rekreasyonun farklı tanımları da dikkate alındığında, insanların monoton yaşam tarzından, iş stresinden, olumsuz çevresel faktörlerden etkilenen ruh ve beden sağlıklarını geri kazanmak ya da sağlıklı yaşamlarını devam ettirmek ve bunun yanında zevk ve haz almak için rekreasyon faaliyetlerine ihtiyaç duydukları veya faaliyetlere katıldıkları söylenebilir. Rekreasyon ihtiyacını farklı açıdan ele alan Karaküçük (1995: 79) ise, rekreasyona duyulan ihtiyacın, rekreasyon faaliyetlerinin insanlara sağladığı kişisel (“fiziksel sağlık gelişimi”, “ruhsal sağlığı iyileştirme”, “sosyalleştirme”, “yaratıcılık, kişisel beceri ve yetenekleri geliştirme”, “iş verimliliğini artırma”, “ekonomik hareketlilik”, “mutluluk verme” gibi) ve toplumsal (“toplumsal dayanışma”, “toplumsal bütünleşmeyi sağlama”, “demokratik bir toplumun oluşturulması gibi) faydalardan ortaya çıktığını ileri sürmektedir.

2.3.4. Rekreasyonun faydaları

Rekreasyon faaliyetlerinin katılımcılar üzerinde yarattığı birtakım faydalardan bahsedilebilir. Söz konusu faydalar çoğu araştırmada (Torkildsen, 1992: 69-71; Karaküçük, 1995: 79-87; Atmaca, 1997: 334-336; Kaba, 2009: 19-24; Arslan, 2010: 41-48; Gediz, 2012: 21-22; Karaküçük ve Akgül, 2016: 80-92) genel olarak “fiziksel”, “sosyal” ve “psikolojik” olmak üzere üç başlıkta incelenmektedir:

Rekreasyonun fiziksel faydaları

- Katılımcıların sağlıklı bir vücuda sahip olmasına katkı sağlar,
- Faaliyetlerde yapılan farklı egzersiz ve hareketlerle kemik ve kas yapısının güçlenmesine yardımcı olur,
- Katılımcıların obezite hastalığına yakalanma riskini azaltır,

- Katılımcıların kanser, kalp hastalıkları, diyabet, astım gibi kronik hastalıklara yakalanma riskini azaltır,
- Katılımcıların bağışıklık sisteminin güçlenmesine yardımcı olur,
- Katılımcıların dolaşım ve solunum sistemlerinin güçlenmesine yardımcı olur.

Rekreasyonun sosyal faydaları

- Katılımcıların beşerî ilişkilerini güçlendirerek kendilerini ifade edebilmelerine olanak tanır,
- Faaliyetlere katılan insanlar arasındaki sosyal bağları güçlendirir,
- Toplum sağlığı, toplumsal gelişme ve komşuluk ilişkilerinin gelişmesi yoluyla toplumu güçlendirir,
- Katılımcıların bir gruba ait olma (aidiyet) ihtiyaçlarını önemli ölçüde tatmin eder,
- Rekreasyon faaliyetlere katılma yoluyla katılımcıların kurallara uyma alışkanlıklarını güçlendirmelerine katkı sağlar,
- Rekreasyonun “evrensel” olma özelliği kapsamında farklı yapıdaki ve kişilikteki insanları bir araya getirerek katılımcıların sosyalleşmesine yardımcı olur,
- Rekreasyonun “herkes için” olma kapsamında engellileri, yaşlıları ve gençleri destekleyerek, onların topluma kazandırılmasında önemli rol oynar,
- Katılımcıların gerek kendileri gerekse toplum için olumsuz olarak algılanan davranışlardan (sigara, alkol, uyuşturucu gibi kötü alışkanlıklar, hırsızlık, suç işleme eğilimleri, intihar girişimleri, kavga ve çatışma gibi) kurtulmalarına yardımcı olur,
- Hem katılımcının kendisi için hem de toplum için uzun vadede olumlu davranış özellikleri ve tutumlar kazanmasına katkı sağlar,
- İnsanları gönüllü olmaya teşvik eder,
- Diğer insanların gelenek, görenek, inanç, kültür ve norm gibi değerlerine saygı duymayı öğretir,
- Doğrudan ya da dolaylı olarak ekonominin güçlenmesine katkı sağlar,
- Özellikle grup olarak gerçekleştirilen faaliyetlerde katılımcıların yardımlaşma ve dayanışma gibi özelliklerini geliştirir ve hatta uluslararası ilişkiler geliştirmeye katkı sağlar,
- Katılımcılarda doğa ve çevre bilincinin gelişmesine katkı sağlar,
- Kaynakların korunması ve sürdürülebilirliğinde önemli bir rol oynar.

Rekreasyonun psikolojik faydaları

- İnsanların yaşam kalitesini artırır,

- Katılımcıların kişisel gelişimine katkı sağlar, öz benlik geliştirmelerine yardımcı olur,
- Katılımcıların depresyon riskini minimize eder,
- İnsanların monoton yaşam tarzının önüne geçmesine katkı sağlar ve çeşitli faktörlerden (iş, okul, çevresel baskılar gibi) kaynaklanan stresi azaltmaya ve ruhsal sağlıklarını geri kazanmalarına/korumalarına yardımcı olur,
- İnsanların yaşam dengesi kurmasına katkı sağlar,
- Katılımcıların heyecan, macera, adrenalin, rekabet ve mücadele gibi ihtiyaçlarını tatmin etmeye yardımcı olur,
- İnsanların yaratıcılık ve hayal gücünü destekler,
- İnsanların birtakım duygusal ihtiyaçlarının tatmin edilmesine katkı sağlar,
- Katılımcıların zamanı iyi değerlendirme ve kazanma gibi faktörlere bağlı olarak zevk ve haz almalarına, dolayısıyla mutlu olmalarına katkı sağlar,

Genel olarak değerlendirildiğinde, rekreasyon faaliyetlerine katılmanın sadece fiziksel sağlık açısından değil, sosyal, ruhsal, psikolojik, ekonomik ve toplumsal gibi sayısız faydaları olduğu yorumu yapılabilir. Bu bağlamda, boş zamanın önemi anlaşılacak şekilde rekreasyona olan talebin artması ve ticarileşerek önemli bir sektör haline gelmesi, birtakım sosyal ve ekonomik faktörlerin teşvik edici ve bazen de engelleyici özellikleri ile yakından ilişkili olduğu söylenebilir (Karaküçük ve Akgül, 2016: 92-93).

2.3.5. Rekreasyona katılımı etkileyen faktörler

Sanayi Devrimi ile birlikte birçok üretim alanında insan gücüne duyulan ihtiyacın büyük bir bölümünü teknoloji ve makineleşmenin devralması, çalışma saatlerinin kısalması, insanlara tatil hakkı gibi sosyal hakların tanınması ve boş zamanın artması (Aytaç, 2005: 6) gibi faktörlerin rekreasyon faaliyetlerine katılımı doğrudan etkilediği söylenebilir. İnsanlara ruhsal, fiziksel ve psikolojik açıdan daha zengin ve kaliteli bir yaşam ile kişiliklerini geliştirebilmesi için oldukça önemli fırsatlar sunan boş zamanın, verimli ve etkili bir şekilde değerlendirilebileceği faaliyetlerin seçiminde hiç şüphesiz ki insanların faaliyetlere olan ilgisi, yaşı, cinsiyeti, eğitim durumu, kültürel ve toplumsal değerleri gibi faktörler belirleyici olmaktadır (Tezcan, 1976: 404-405). Buna ek olarak, insanların boş zamanlarını değerlendirme faaliyetleri toplumsallaşma süreci içinde buldukları aile, eğitim, sosyal sınıf ve alt kültür gruplarının özellikleri ile şekillenebileceği gibi kentsel veya kırsal olmak

üzere yaşadığı yerleşim biriminin sunduğu olanaklar doğrultusunda da şekillenebilmektedir (Aslan ve Aslan, 2001: 4). Diğer taraftan, insanların yeni deneyimler elde etme, dinlenme, uzaklaşma ve hayallerini gerçekleştirme, kendini tanıma ve keşfetme, hakimiyet becerilerini geliştirme, sosyal etkileşimde bulunma, zihinsel faaliyetlerle kendini geliştirme, yaratıcılığını ve hayal gücünü geliştirme ve diğer insanlara faydalı olabilme gibi isteklerinin de (Torkildsen, 1992: 80) rekreasyon faaliyetlerine katılımı etkilediği düşünülebilir. Bu bağlamda, yapılan araştırmalar (Gulick, 1909: 33-35; Johnson, 1916: 107-108; Tezcan, 1976: 404-406; Duffield, 1989: 113; Altuntaş, 1990: 48-51; Bakır, 1990: 39; Torkildsen, 1992: 80-84; Karaküçük, 1995: 87-103; Broadhurst, 2001: 23-24; Demir, 2001: 12-13; Aytac, 2005: 6; Uğurlu, 2005: 23; Kaba, 2009: 19-20; Hazar, 2014: 61-85 Karaküçük ve Akgül, 2016: 93 gibi) incelendiğinde genel olarak rekreasyon faaliyetlerine katılımı etkileyen faktörleri maddeler halinde aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- Boş zaman artışı,
- Nüfus artışı ve nüfus hareketliliği,
- Teknolojik gelişmeler,
- Kentleşme ve kentlileşme,
- Yerleşim yeri,
- Harcanabilir gelirin artışı,
- Kitle iletişim araçlarındaki gelişmeler, reklam ve propagandalar,
- Yaş, cinsiyet, engellilik durumu gibi bireysel özellikler,
- Eğitim düzeyi,
- Meslek ve sosyal statü,
- İnançlar, aile yapısı, etnik yapı gibi kültürel etkiler,
- Çevre bilinciyle ilgili değişim ve gelişmeler,
- Coğrafya ve doğal zenginliklerin etkisi,
- Rekreasyon kaynakları ve rekreasyon merkezlerinin etkisi,
- İnsanlarda rekreasyon bilincinin olması ya da oluşması,
- İnsanların zihinsel, fiziksel ve ruhsal sağlıklarını kazanma, koruma ve devam ettirme istekleri,
- Sağlık bilinci ve istek- ihtiyaçlardaki değişimler,
- Kendini geliştirme ve gerçekleştirme ihtiyacı,
- Moda,
- Siyasal otorite, politikalar ve sendika gibi kuruluşların etkileri,

- Eğlence hareketlerinin etkisi,
- Sosyal hareketliliğin etkisi,
- Aile, akraba ve eş-dost gibi etkileşim gruplarının etkisi,
- Ulaşım kolaylıkları gibi faktörler rekreasyona katılımı doğrudan etkileyen faktörlerdir.

Rekreasyona katılımı etkileyen faktörler ile turizmin gelişimine etki eden faktörler neredeyse aynı faktörlerdir. “Boş zamanın artması”, “ulaşım alanındaki teknolojik gelişmeler”, “ücretli tatil hakkı”, “teknolojik gelişmeler”, “gelir düzeyinin artması”, “kentleşme ve nüfus artışı”, “sosyal güvenlik hakkı”, “seyahat özgürlüğü”, “kültür ve eğitim düzeyinin artması”, “insan ömrünün uzaması”, “sağlık bilincinin oluşması” ve “devletlerin uygulamaları” (Özdemir vd., 2016: 346-354) gibi turizmin gelişmesine etki eden faktörler, turizm ile rekreasyon kavramlarının birbiri ile ilişkili iki kavram olduğunu gösterir niteliktedir. Çünkü, her iki kavram da boş zamanlarda yapılan faaliyetlere girmekle beraber turizm olgusu amaca göre rekreasyon sınıflandırmasında yer almaktadır.

2.3.6. Rekreasyon ve turizm ilişkisi

Ortak noktalarını boş zamanın oluşturduğu “rekreasyon” ve “turizm” iç içe geçmiş ve birbirleriyle yakından ilişkili olan iki kavramdır (Özdemir vd., 2016: 317). Turizm ve rekreasyon, insanların sahip oldukları boş zamanı anlamlı bir şekilde kullanma amacıyla ilgili olarak, aynı olgunun farklı iki yönüdür (McCool ve Moisey, 2008: 11). Turizm talebi “kaynak temelli” imkanlara yönelik iken, rekreasyon talebinin “kullanım temelli” imkanlara yönelik olması; her ikisinde de kullanılan imkanlar, gerçekleştirilen faaliyetler, taleplerde görülen değişiklikler ve her iki talep grubunun da yöneldiği faaliyetler arasındaki rekabet durumu rekreasyon ve turizm arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktadır (Hacıoğlu vd., 2015: 51-52). Çünkü her iki talep grubu da genellikle aynı kaynakları paylaşmakta, aynı alan ve tesisleri kullanmakta, ticari amaç doğrultusunda rekabet etmekte, aynı faaliyetleri gerçekleştirdiklerinde benzer etkilerle karşılaşmakta ve katılımcılar üzerinde benzer sosyal ve psikolojik sonuçlar doğurmaktadır (Jansen-Verbeke ve Dietvorst, 1987; Mathieson ve Wall, 1982; Fedler, 1987; McKercher, 1996: 563). Genel olarak hem turizm olayı hem rekreasyon insanların yaşam kalitesini ve kişisel tatmin düzeylerini artırmaktadır (Karaküçük, 1995: 141).

Turizm ve rekreasyon olayında faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için çoğunlukla orman, dağ, deniz, nehir, göl gibi doğal kaynaklardan yararlanılmaktadır (Gül Yılmaz, 2017a: 162). İklim şartlarının özellikle turizm açısından kritik öneme sahip olan çevresel kaynaklar üzerindeki dolaylı etkileri ile hem arz (tur operatörleri, destinasyon toplulukları gibi) hem de talep (turistler ve katılımcılar) grubu üzerindeki doğrudan etkileri, benzer bir şekilde turizm ve rekreasyonun iklime duyarlı birer ekonomik sektör oldukları gerçeğini (Scott vd., 2009: 171) göstermektedir. Dolayısıyla, turizm ve rekreasyonun çevresel faktörlerden, hava koşullarından ve iklimden etkilenme açısından da benzer iki olgu olduğu yorumu yapılabilir. Turizm ve rekreasyon ilişkisinde, iş amaçlı turizm seyahatleri, meslek ve kişisel sebeplerle yapılan bazı seyahatlerin (rekreasyon kapsamına girmeyen seyahatler) dışında çoğu turizm olayı aslında rekreasyon kapsamında ele alınmaktadır (Hacıoğlu vd., 2015: 52).

Turizm olayına katılmanın turistik rekreasyon kapsamına girdiğini belirten Hazar (2014: 52), turizm ve rekreasyon arasında yakın ilişki olduğunu kısaca şu şekilde özetlemiştir;

- Doğal, tarihi ve kültürel değerler gibi doğal ve beşerî değerler gerek turizmde gerekse rekreasyonda kaynak olarak kullanılmaktadır,

- Toplumun rekreasyona yönlendirilmesi, turistik rekreasyonun ve dolayısıyla iç turizmin gelişmesine katkı sağlayacaktır,

- Spor tesisleri, amfi tiyatro, piknik alanları, koşu yolları, konser alanları gibi rekreasyon alanları ve burada gerçekleştirilen faaliyetler animasyon hizmetlerine canlılık getirmektedir. Diğer bir ifadeyle, rekreasyon bazen standart ürün paketi içinde yer alan bir animasyon ürünü niteliği taşımaktadır ve dolayısıyla turistik ürünün bir halkası olabilmektedir.

- Rekreasyon alanları ya da rekreasyon işletmeleri, turistler için boş zaman değerlendirme imkânı oluşturmaktadır ve böylelikle rekreasyonun cazibe, yararlılık ve kolay elde edilebilirlik gibi özellikleri turistlerin konaklama süreleri üzerinde etkili olabilmektedir.

Turizmin ne boş zamanın tümünü ne de rekreasyon faaliyetlerinin tümünü kapsayabileceğini belirten Dinçer (1993: 109), turizm olayının boş zamanın özel olarak değerlendirilmesini ve rekreasyonun ise özel bir şeklini temsil ettiğini öne sürmektedir. Diğer taraftan, turizm ile rekreasyon arasındaki ilişkiyi Karaküçük (1995: 160-161) ise şu şekilde sıralamaktadır:

- Turizm amaçlı seyahatler, eğlenme ve dinlenme amaçlı seyahatlerden yer, yol, yaşam tarzı, tavır ve davranışlarda çok boyutlu değişiklikler yapma imkanlarını artırıcı özellikleriyle farklılıklar gösterir,

- Turizm olayı genellikle para ve zaman harcama açısından büyük bir satın alma olayı iken, rekreasyon ise kişinin olağan tüketim alışkanlıkları içinde yer alabilir,

- Turizm olayına harcanan zaman kısıtlıdır ve süreksizlik arz eder, ancak rekreasyon faaliyetleri için genelde süreklilik ve düzenlilik söz konusudur,

- Dağıtımın tersine işlediği turizm olayını gerçekleştirmek için bireyin sürekli ikamet ettiği yerden ayrılması gerekirken, rekreasyon faaliyetleri evde ya da çevresinde yapılabilir,

- Daha önceki paragraflarda her ne kadar iki olgunun birer ekonomik sektör olduğundan bahsedilmişse de bu noktada turizm olayı daha ön plana çıkmaktadır. Daha açık bir ifadeyle turizm önemli bir ekonomik değer yaratırken, rekreasyonda kişinin mutluluğu daha önemlidir,

- Turizm ve rekreasyon aynı faaliyet çeşitlerini ve aynı faaliyet alanlarını kullanabilmektedir. Turizmin ve özellikle dışarıda yapılan rekreasyon faaliyetlerinin ekonomik ve sosyal etkilerinden bahsetmek mümkündür.

Rekreasyon uzmanlığı ve turizmde ürün geliştirme üzerine araştırma yapan Kim ve Oh (2013: 469), turizm ve rekreasyonun gelişmesi için yeni veya geliştirilmiş seyahat tekliflerinin hazırlanmasının/sağlanmasının hayati önem taşıdığını, ayrıca uzun vadeli büyümeyi sağlamak için tüketici ihtiyaçlarını ve tercihlerini belirlemenin ve bunun yanında mal ve hizmetleri bölümlere ayırmanın oldukça önemli olduğunu belirtmektedir. Özellikle sayfiye otel işletmeleri açısından turistik tüketicilerin karar sürecini ve konaklama süresini önemli ölçüde etkileyen animasyon hizmetleri, otel işletmelerinin farklılaşma ve rekabet edebilme boyutunda önemli bir rol oynamaktadır.

2.4. Otel İşletmelerinde Animasyon Kavramı

Rekabetin yoğun olarak yaşandığı ve emek-yoğun yapıdaki hizmet sektörlerinden birisi olan turizm sektörünün her alanında tamamen otomasyon uygulamalarının zorluğu nedeniyle insan faktörü oldukça önem taşımaktadır (Demirdağ ve Güçer, 2018: 820). Özellikle otel işletmelerinde sunulan hizmetlerin (oda satışı, yemeklerin sunumu, şikayetlerin dinlenmesi, animasyon faaliyetlerinin yürütülmesi vb.) insanlar tarafından oluşturulması ve yine insanlara sunulması bu kanıyı destekler niteliktedir.

Turistik tüketicilerin eğlenme, dinlenme, gezme-görme, güzel anılar biriktirme ve hoşça vakit geçirme amacıyla hem zaman hem de para harcıyarak katıldıkları turizm olayında, tüketiciler harcadıkları bu zaman ve paranın karşılığını almak isterler. Bu durumda, arz (hizmetler ve hizmeti sunanlar) ve talep (hizmeti alanlar/alacaklar) grupları bir araya geldiğinde, turistik arzı sunanlar asıl amaçları olan kâr elde etmek ve bunu sürekli bir hale getirmek amacıyla tüketici memnuniyeti, bağlılığı ve sadakati için çaba göstermelidir. Nitekim, otel işletmelerinde rekabet avantajı elde etmek ve farklılaşma yoluna gitmek suretiyle sunulan animasyon hizmetlerinin asıl amaçlarından birisi de tüketicilerin karar sürecini etkilemek, konaklama sürelerini uzatmak ve işletmeye olan bağlılık ve sadakatini artırmaktır. Benzer bir şekilde, Ivkov ve Stamenkovic (2008: 131) de turizm animasyonunu farklı etkinliklerle beraber yelpazeyi genişletmek anlamında seyahat hizmetlerinin ayrılmaz bir parçası olarak nitelendirmekte ve turistlerin bu tür faaliyetler aracılığıyla tatil yapmaya ya da aynı işletmeyi tekrar tercih etmeleri doğrultusunda teşvik edildiklerini belirtmektedir.

Otel işletmelerinde rekreasyon faaliyetlerinin zenginliği ve programların uygunluğu turistlerin kalış süreleri üzerinde belirleyici bir etkiye sahiptir. Ancak, tek başına rekreasyon faaliyetlerinin yeterli olamayacağı aşikârdır ve bu sebeple diğer faktörlerle beraber turistlerin oyalanmasını, meşgul olmalarını, haz ve zevk almalarını sağlayacak faaliyetler, eğlenceler ve ilişkiler bağlamında ele alınabilecek “animasyon” programları da gereklidir (Karaküçük, 1995: 157-158). Yaşamdaki yeni değişimler sonucunda ortaya çıkan hareketsizliği, monotonluğu ve tatminsizliği yok etmeyi hedefleyen animasyon, bir seyahati ilginç kılacak, haz ve zevk verecek, huzurlu bir ortam, değişik ilgi odakları, kişilerin hayal dünyası ve yaratıcılığını geliştirecek faaliyetler ve eğlencelerdir (Hacıoğlu vd., 2015: 84). Animasyonun, zihinsel olarak rahatlamak ve fiziksel yorgunluktan kaynaklanan sinir gerginliğini azaltmak, eğlenmek ve kişilik gelişimi gibi birey için birtakım önemli rolleri ve işlevleri vardır (Tekin, 2004: 318). Otel işletmelerinde sunulan animasyon hizmetlerini boş zaman faktörünü dikkate alarak tanımlayan Hazar (2014: 99), turistlerin gönüllü olarak katıldıkları ve tatmin sağladığı faaliyetlerle geçirmeleri için turizm işletmeleri tarafından düzenlenen, yardımcı hizmet niteliğindeki boş zaman değerlendirme faaliyetleri olduğunun altını çizmektedir.

Otel işletmelerinde sunulan animasyon hizmetleri, genellikle deniz, kum ve güneş (3's) destinasyonlarında hizmet veren otel işletmelerinin sunduğu rekreasyon hizmetlerini tanımlamak için sıklıkla kullanılan bir terimdir (Mikulić ve Prebežac, 2011: 688).

Animasyon sözcüğü, Fransızca'da canlandırma, hayata döndürme, yaşatma ve yeniden can verme anlamlarına gelen “anime” sözcüğünden türemiştir (Erdem, 2010: 1086). Aynı şekilde, İngilizcede canlılık, hayatiyet, şevk, heyecan ve canlandırma anlamlarına gelen “animation” ifadesi, uyarlanarak Türkçeye “animasyon” şeklinde geçmiştir. Animasyon, görsel ve işitsel şekilde insanları eğitmek, mesaj vermek ve eğlendirmek amacıyla yapılan canlandırmalardır (Güngör ve Güngör, 2003: 15). Bir eylem olarak animasyon, turistlere aktif bir yaşam tarzı için harekete geçirecek, yaşamı güçlendirecek, nefes verecek, yeniden yaratacak ve iyi bir ruh hali verecek olanak ve imkanlar sunan bir kavramdır (Jacovlev, 1992; Costa vd., 2004: 121). Turistik ürünlerin kalitesini, çeşitliliğini, cazibesini ve faydalılığını artırmada ve yenilikçi üretime imkân tanımada etkin rol oynayan animasyon hizmetleri rekreasyonun çoğu özelliklerini taşıırken, diğer farklı temel özelliklerini maddeler halinde kısaca şu şekilde belirtmek mümkündür (Hazar, 2014: 107-109);

- Animasyon, turistik ürünlerden hizmetler (yardımcı hizmet) grubuna girmektedir.
- Her animasyon faaliyeti rekreasyon kapsamına girerken, her rekreasyon faaliyeti animasyon kapsamında incelenmeyebilir. Örneğin, otelde konaklayan bir grup turist kendi kendilerine oyun oynaması ya da spor yapması (plaj voleybolu, su topu gibi) animasyon değil, rekreasyon faaliyetidir. Rekreasyon faaliyetinin animasyon sayılabilmesi için, animasyonun tanımında da olduğu gibi turizm işletmelerince ya da uzman animasyon şirketlerince planlanması, organize edilmesi ve animasyon görevlileri tarafından turistlere sunulması gerekmektedir.
- Animasyon, turistik ürünlere çeşitlilik, cazibe ve fayda sağlar. Marjinal faydayı artırır. Bu özelliği ile animasyon, turizm işletmelerince bir promosyon aracı olarak kullanılır.
- Animasyon, alışılmamışın dışında bir yaşam faaliyetidir. Turistler, animasyon hizmetlerinden sıradan ve alışılmış faaliyetlerin dışında (hobiler hariç) alışılmamış olmayan faaliyetleri beklerler.

2.4.1. Türkiye’deki otel işletmelerinde animasyonun tarihsel gelişimi

İnsanların ilk çağlardan bu yana ekonomi, spor, inanç ve sağlık başta olmak üzere çeşitli amaçlar doğrultusunda seyahat ettikleri bilinmektedir. İlk çağlarda yiyecek-içecek ihtiyaçlarını karşılamak ve farklı türlerde yiyecek elde edebilmek için seyahat eden insanların (Giritlioğlu, 2015: 35), seyahat nedenleri ve amaçları giderek değişiklik göstererek artmıştır. Yazıyı ve tekerleği ilk bulan ve ticareti başlatan Sümerler ile gezginler

olarak bilinen Fenikeliler ticaret, dini ve sağlık gibi amaçlarla seyahat etmişlerdir (Kozak vd., 2006: 27). Orta Çağda Rönesans hareketleri ile birlikte güzel sanatlar ve bilimdeki gelişmeler, Floransa, Roma ve Paris gibi önemli sayılan sanat ve bilim merkezlerinin ortaya çıkmasını sağlarken; Anadolu'da ise Osmanlı İmparatorluğu'nun karayolu, han ve kervansaraylar inşa ederek, seyahatleri, ihtiyaçları ve güvenliği sağlayacak şekilde düzenlemeler yaptığı bilinmektedir (Tunç ve Saç, 1998: 11). Modern anlamda turizmin gelişiminden bahsetmek gerekirse, özellikle Sanayi Devrimi'nin büyük rol oynadığı söylenebilir. İnsanların çalışma saatlerinin kısalması, boş zaman artışı, makineleşme ve teknolojinin gelişmesi, gelir düzeyinin artması, nüfus artışı ve kentleşme, eğitim düzeyi gibi faktörler, insanları boş zamanlarını anlamlı ve verimli bir şekilde değerlendirmelerine yönelik modern turizm olayına sevk etmeye başlamıştır. Diğer bir ifadeyle, daha önceki çağlarda ticaret, dini merkezleri ziyaret, eğitim ve sağlık gibi zorunluluk içeren seyahatler söz konusu iken, modern turizm anlayışında söz konusu faaliyetlere ek olarak eğlence, dinlenme, spor, gezme-görme-tanımaya isteği, sosyalleşme, kültür, snobizm gibi amaçlar söz konusudur. Diğer taraftan, teknolojinin gelişmesine öncülük eden Sanayi Devrimi ile birlikte turizm olgusuna getirilen yeniliklere ulaşım kolaylıkları, seyahat acenteleri – tur operatörleri, farklı turizm merkezlerinin hizmete açılması gibi gelişmeler de eklenebilir.

İpek ve Baharat yollarının geçtiği önemli bir coğrafik konumda bulunan ve ticaret amaçlı ulaşım ve konaklamayı kolaylaştırıcı kararlar alınan Anadolu'da öncelikle yaygın olarak kervansaraylar kullanılırken, modern anlamda otel işletmeciliği ise 1872 yılında Pera Palas Oteli'nin İstanbul'da faaliyete geçmesiyle başlamıştır (Akoğlan Kozak vd., 2008: 15). Ancak, tatil anlayışının deniz-kum-güneş üçlüsüne dönmesiyle birlikte kitle turizmine eğilim artmış ve özellikle 1980'lerden sonra yabancı ziyaretçilerin Türkiye'ye daha fazla ilgi göstermeye başlaması, Türkiye'deki otel işletmelerinin sayısının giderek artmasını sağlamış ve dolayısıyla yoğun rekabeti de beraberinde getirmiştir (Güçer ve Demirdağ, 2014: 12). Otel işletmeleri, söz konusu yoğun rekabet ortamında rakiplerle başa çıkabilme ve rekabet avantajı elde edebilme noktasında, tüketicilere daha fazla alternatif sunmak (Güçer vd., 2017: 455) ve farklı ürünler kullanarak farklılaşma yoluna gitmek zorunda kalmıştır. Söz konusu alternatif ürünlerden birisi de özellikle eğlenme amacıyla seyahate katılan turistlerin karar verme süreci üzerinde önemli etkisi olduğu düşünölen animasyon hizmetlerinin varlığıdır.

Animasyonun tanımındaki “canlandırma”, “hoşça vakit geçirmeyi sağlama, eğlendirme” gibi ifadeler dikkate alındığında, aslında animasyon uygulamalarının çok eskiye dayandığı söylenebilir. Antik Yunan, Eski Püritenler, Süryaniler, Asurlular, Babiller, Romalılar, Mısırlılar gibi antik dönemler incelendiğinde, günümüze taşınan değerlere (amfi tiyatrolar, yazılı belgeler gibi) göre dans gösterileri, müzik dinletileri ve tiyatro gibi faaliyetlere oldukça önem verildiği anlaşılmaktadır. Yine Osmanlı İmparatorluğu döneminde Karagöz-Hacivat gibi perde oyunlarının, tiyatro gösterilerinin varlığından söz edilebilir. O zaman ki animasyon faaliyetleri ile şimdiki otel animasyonu faaliyetleri arasındaki benzerlik, insanların hoşça vakit geçirmesini sağlamak ve onların eğlenmesine olanak tanımaktır. Birisi devlet yönetimi tarafından düzenlenip organize edilirken, günümüzdeki otel animasyonu ise otel işletmeleri ya da animasyon şirketleri tarafından düzenlenip, organize edilmektedir. Modern anlamda Türkiye’de ilk kez çocuk kulübü tatil konsepti ile başlayan otel animasyonu hizmetleri, 1969 yılında İzmir Foça’da Club Med tarafından uygulanmaya başlamıştır. Önemi çok fazla bilinmeyen ve az sayıda işletme tarafından uygulanmaya başlanan animasyon hizmetleri, genellikle yabancı tur operatörlerinin turla birlikte getirdikleri ve çoğunluğunu Fransızların oluşturduğu yabancı animatörler tarafından verilmekteydi (Koçak, 2001: 63; Demirdağ ve Güçer, 2016: 39-40). Özellikle sayfiye otellerde sunulan, spor ve eğlencenin birleşiminden ortaya çıkan otel animasyonu, 1980’li yıllarda ise önceleri İspanya, İtalya, Yunanistan ve daha sonraları Türkiye ve Kıbrıs’ta yaygın hale gelmeye başlamıştır (Glinia vd., 2004: 123).

Tüketicilerin konaklama işletmelerine olan talepleri, demografik özellikler, gelir düzeyi, eğitim seviyeleri ve kültür farklılıkları gibi faktörlerle şekillenmesinin yanı sıra, konaklama, yeme-içme gibi temel ihtiyaçlarıyla birlikte eğlence gibi ihtiyaçları da tüketicilerin işletmelerden beklentilerini belirli noktalarda birleştirmektedir (Erdem, 2010: 1086). Konaklama işletmelerinin kârlılığı ve verimliliği üzerinde doğrudan etkisi olmasa da dolaylı şekilde etki eden ve oldukça önemli bir yardımcı hizmet niteliğinde olan animasyon hizmetleri, günümüzde Akdeniz ve Ege Bölgesinde faaliyet gösteren birçok sayfiye otelinde (özellikle 3, 4 ve 5 yıldızlı oteller ile tatil köylerinde) bulunmaktadır.

2.4.2. Otel işletmeleri için animasyonun önemi

Yoğun rekabet koşullarında ürünlerini tüketicilerine pazarlayabilmek, tüketici bağlılığı ve sadakati oluşturabilmek ve bunun için tüketicilerinin tatil deneyimlerinden

tatmin olarak tatillerini daha keyifli, ilginç ve unutulmaz hale getirmek isteyen birçok otel işletmesi farklı faaliyet ve programlar içeren animasyon hizmetleri sunmaktadır. Animasyon hizmetleri, otel bünyesinde çalışan animasyon personelinden oluşabileceği gibi dış kaynak kullanma yoluyla alanında uzman ve profesyonel şirketlerle anlaşarak da tedarik edilebilmektedir. Her iki uygulama şeklinin de otel işletmeleri için sayısız avantajının yanında dezavantajları da bulunmaktadır. Dış kaynak kullanma ile otel işletmeleri “örgütsel küçülme”, “üretim maliyetlerini azaltma”, “kaynak tasarrufu sağlama”, “hizmet kalitesini yükseltme”, “hedef pazardaki talep değişikliklerine cevap verebilme”, “zaman tasarrufu sağlama”, “verimliliği artırma”, “riskleri azaltma”, “farklı teknoloji, kapasite, tecrübe ve bilgiye ulaşma kolaylığı sağlama”, “elde edilemeyen kaynaklara ulaşma ve kapasiteye artırma olanağı”, “çalışanlarda motivasyon sağlama” ve “çalışanların farklı yeteneklerinin bir araya getirilmesi” gibi faydalar elde etmektedir (Lonsdale ve Cox, 2000: 447; Quinn, 2000: 14; Kakabadse ve Kakabadse, 2002: 190-191; Espino- Rodríguez ve Padrón-Robaina, 2004: 291-294; Tanyeri ve Fırat, 2005: 275-276; Türksoy ve Türksoy, 2007: 86; Özkan ve Türksoy, 2011: 6-7; Yalçın vd., 2011: 85-86; Demirdağ ve Güçer, 2016: 36). Diğer taraftan, “hizmetlerin faaliyet ve yetkisinin dış kaynaklara verilerek kontrolün yitirilmesi”, “kalitenin düşebilme riski”, “işletme personelinin belirsizliğe düşmesi ve motivasyon kaybı”, “çalışanlar üzerinde kontrolün zayıflama riski”, “örgüt kültürünün zarar görebilme riski”, “gizli bilgilerin rakiplere geçebilme ihtimali”, “tedarikçi firmaların pazarda tehdit oluşturma riski”, “niteliksiz tedarikçi firma seçebilme riski”, “tedarikçilerle yapılan anlaşmalarda hukuki boşluk riski”, “esnekliğin yitirilmesi riski”, “maliyetlerin artması riski” ve “tedarikçi firmalara bağımlılık riski” gibi riskler ve dezavantajlarla da karşılaşabilmektedir (Lonsdale ve Cox, 2000: 450; Kakabadse ve Kakabadse, 2002: 193; Türksoy, 2005: 14; Özkan ve Türksoy, 2011: 7-9; Demirdağ ve Güçer, 2016: 36-37).

Haz, mutluluk, neşe, eğlence ve hareketlilik sağlayan otel animasyon hizmetleri, genellikle faaliyetlerin uygulanması, rahatlama ve sosyal iletişim için bir motivasyon kaynağı olarak görülmektedir (Sotiriadis, 2014: 692). Oláh, otel işletmelerinde sunulan animasyon hizmetlerinin, “işletme ve tüketiciler arası etkileşimin güçlenmesi”, “iletişimin artması”, “tatil ile ilgili faaliyetlerde yüksek düzeyde çeşitlilik”, “tüketiciler için daha ılımlı ve yoğun bir tatil deneyimi”, “tüketicilerin daha fazla eğlenmelerine, mutlu olmalarına ve zevk almalarına imkan verme”, “inisiyatif alma ve girişimcilik becerilerinin güçlenmesine katkı sağlama”, “ihtiyaçların gerçekleştirilmesi” ve “daha fazla deneyim elde edebilmek için bir şans faktörü” olduğunun altını çizerek, otel işletmeleri için olası etkilerini belirtmiştir.

Animasyon hizmetleri, sunulduğu otel işletmelerinin belirli düzeyde bir maliyete katlanmasını gerektirecektir, ancak rekabet edebilme ve farklılaşma boyutunda ve hatta tüketicilerin işletmeden memnun ayrılarak tüketici bağlılığı ve sadakati konusunda dolaylı olarak katlandığı maliyetleri tekrar elde etme avantajı sağlayabilir. Otel işletmelerinde sunulan animasyon hizmetlerinin turizme, istihdama, çalışan bireylere ve sunulduğu işletmeye sağladığı önemli katkılara ve animasyonun önemine konuyla ilgili yapılmış olan akademik çalışmaların çoğunda (Dinç, 1999; Saygın, 1999; Akçakoyun, 2000; Gökdeniz ve Dinç, 2000; Adina ve Dana, 2010; Turan, 2010; Sotiriadis, 2014; Güçer vd., 2017 gibi) değinilmiştir.

Otel işletmelerinin doluluk oranları her ne kadar çeşitli faktörlere (çevresel faktörler, ülkelerarası siyasi ilişkiler, terör olayları, doğal afetler, turist gönderen ve kabul eden ülkelerin ekonomik durumu, kültürel farklılıklar vb.) göre farklılık gösterse de; Dinç 1999 yılında yapmış olduğu çalışmada, animasyon hizmetleri sunulan otel işletmelerinin %71 ila %80 doluluk oranına sahip olduğu, animasyon faaliyetlerinin hizmet satışlarını doğrudan etkilediği ve bu konuda belirleyici bir rol oynadığı sonucuna ulaşmıştır. Farklı yıllarda Saygın (1999), Akçakoyun (2000) ve Turan (2010) tarafından Muğla Bölgesinde, Adina ve Dana (2010) tarafından da Romanya'da gerçekleştirilen üç farklı çalışmanın sonuçlarına göre, başarılı bir şekilde sunulan animasyon faaliyetlerinin, turistik tüketicilerin gidilen işletmeyi, yöreyi ve ülkeyi tekrar seçmesi, kalış sürelerinin uzatılması ve otel işletmelerinde ekstra harcama yapmaları konusunda olumlu yönde etki ettiği ve cezp edici özellik taşıdığı belirtilmiştir. Gökdeniz ve Dinç (2000), konaklama işletmelerinde animasyon hizmetlerinin hizmet satışlarına etkisini inceledikleri çalışmada, animasyon faaliyetlerinin hizmet satışlarını doğrudan etkilediğini ve belirleyici bir rol oynadığını, işletmenin yaşam süresini ve karlılığını uzattığını, çekiciliğini artırarak ve olumlu imaj oluşturarak tur operatörlerinin öncelikli seçimleri arasında yer almasına olanak sağladığını belirtmiştir. Sotiriadis (2014) Yunanistan'daki her şey dâhil otel ve tatil köylerindeki animasyon hizmetlerinin yönetsel ve operasyonel sorunları üzerine yaptığı çalışmada, tatili daha cazip ve önemli hale getiren animasyon hizmetlerinin doğrudan ve dolaylı olarak faydalar sunan bir iş kolu olduğunu öne sürmüştür. Güçer vd. (2017)'nin turistlerin animasyon hizmet kalitesine yönelik algılarını belirlemek amacıyla yaptığı çalışmanın sonucunda ise otel işletmelerinde uygulanan animasyon uygulamalarının tüketici hizmet kalitesi algısı ile tüketicilerin işletmeyi tekrar ziyaret etme eğilimleri arasında anlamlı ve pozitif ilişki olduğu saptanmıştır.

Özellikle 1980'lerden sonra birçok otel işletmesinde uygulanmaya başlanan animasyon hizmetlerinde çalışan animatörler, tüm turistlerin istek ve ihtiyaçlarını karşılamak, tatilleriyle ilgili taleplerini yerine getirmek ve tatillerini daha güzel hale getirmek için çalışan bir tür turizm işçileri (Ivkov ve Stamenkovic, 2008: 131) olarak nitelendirilmektedir.

2.4.3. Animasyon personelinin istihdamı ve nitelikleri

Otel işletmelerinde önemli bir yardımcı hizmet niteliğindeki animasyon hizmetlerinde istihdam edilen personel ve nitelikleri de oldukça önemli bir konudur. Her şeyden önce yapacakları iş için gerekli olan niteliklerin (yabancı dil bilgisi, sağlıklı olmak, esnek olmak, yetenekli olmak, güçlü beşerî ilişkiler kurabilmek gibi) yanında belirli liderlik vasıflarına sahip olmalı, dürüst, güvenilir ve iş etiğine uygun davranışlarda bulunmalıdırlar (Demirdağ ve Güçer, 2018: 822). Önceleri sadece yüksek kaliteli otel işletmelerinde uygulamaya konulan animasyon hizmetleri, zamanla Akdeniz ve Ege Bölgelerinin kıyıları başta olmak üzere, çoğu otel ve tatil köyünde uygulanmaya başlanmıştır.

Otel işletmelerinin rekabet avantajı sağlamasında, konukların bağlılık ve sadakatini artırarak, hatta konaklama süreleri üzerinde etkin rol oynayarak katkı sağlayan animasyon hizmetleri ile ilgili olarak 2007 yılında "Profesyonel Animasyon Yöneticileri Derneği (PAYD)" kurulmuştur. Profesyonel Animasyon Yöneticileri Derneği kurucu üyesi ve dernek başkanından alınan bilgiye göre, dernek 2018 yılında halen açık olarak görülmesine rağmen, 2014 yılından bu yana çok fazla aktif olmadığını ve diğer dernek üyelerinin yeterli düzeyde ilgi göstermemesinden kaynaklı olarak derneğin kapatılması için çalışmalar yapıldığı bilgisine ulaşılmıştır. Dernek Başkanı Murat Gencer, 22 Haziran 2014 tarihinde bir gazetenin gündem ekinde "2014 yılında yaklaşık 10bin animatörün istihdam edildiğini" belirtmiştir (Anadolu Ajansı, 2014). Türkiye Cumhuriyeti Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın 2014 yılı ile 2016 yılı Ege ve Akdeniz Bölgelerinde yer alan konaklama tesisi sayıları resmî istatistikleri karşılaştırıldığında birbirine yakın oranlar olduğu anlaşılmaktadır (Bkz. Çizelge 2.1). Dolayısıyla 2018 yılı için de otel işletmelerinin animasyon bölümünde çalışan personel sayısının yine ortalama ± 11 bin civarında olduğu tahmin edilmektedir.

Çizelge 2.1. 2014 ve 2016 yılları konaklama tesisi sayılarının karşılaştırılması

Bölgeler	Akdeniz Bölgesi				Ege Bölgesi			
	2014		2016		2014		2016	
Yıllar	Turizm Yatırım Belgeli	Turizm İşletme Belgeli	Turizm Yatırım Belgeli	Turizm İşletme Belgeli	Turizm Yatırım Belgeli	Turizm İşletme Belgeli	Turizm Yatırım Belgeli	Turizm İşletme Belgeli
5 yıldızlı oteller	66	262	76	302	36	73	28	90
4 yıldızlı oteller	78	220	72	239	53	145	48	160
3 yıldızlı oteller	61	165	43	179	55	173	66	192
I. sınıf tatil köyü	6	44	7	45	11	22	11	22
II. sınıf tatil köyü	6	2	4	2	11	11	10	10

Kaynak: T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2018.

Animasyon bölümünde çalışan personel çalıştığı zamanın büyük bir bölümünü tüketicilerle sürekli yüz yüze ilişki içinde geçirmektedir. Bu sebeple, otel işletmelerindeki diğer bölüm çalışanlarına oranla daha fazla sosyal imkanlara sahip olmaktadır. Örneğin, diğer bölüm çalışanlarına oranla daha uygun koşullarda konaklarlar, turistler gibi açık büfe yiyecek ve içecek hizmetlerinden yararlanırlar, ücretsiz çamaşırhane hizmetlerinden yararlanırlar ve serbest zamanlarında işletmenin havuzunu ve denizini rahatlıkla kullanabilirler. Ancak, bu kadar rahat çalışma koşulları, tüketicilerle sürekli iletişim ve ilişki içinde olmaları, farklı istek ve ihtiyaç sahibi olan tüketicilerin aynı oranda tatmin edilememesi ve neticede psiko-sosyal bir varlık olan her insan gibi hata yapma olasılıkları diğer bölümlere oranla biraz daha yüksek olabilmektedir. Bu sebeple, animasyon departmanı otel işletmelerinde yüksek işgören devir oranına sahip olan bölümlerden birisi niteliğindedir.

Otel işletmelerinde her bölümde olduğu gibi, animasyon hizmetleri için de takım çalışması ve ekip ruhu oldukça önemlidir. Bölüm içinde her ne kadar farklı branşlar yer alsada genellikle animasyon çalışanları birbirleri ile sürekli iş birliği ve yardımlaşma içindedir. Gündüz yapılan rekreatif spor etkinlikleri kara sporu faaliyetleri, su sporu faaliyetleri, soft spor faaliyetleri gibi bölümlere ayrılmıştır. Genel olarak ekip içinde her bir çalışan istisnalar dışında kendi uzman olduğu alanda işini icra etmektedir. Kara sporları animatörleri, plaj voleybolu, basketbol, futbol, tenis, golf, okçuluk, dart oyunu gibi aktiviteleri yerine getirmektedir. Kara sporları animatörleri, otellerdeki animasyon bölümlerinde diğer branşlardaki animatörlere oranla genellikle sayıca fazla olurlar. Animatörler, gündüz faaliyetleri için farklı alanlarda (kara sporları, su sporları, mini-club, dekorasyon, terzi, ses-

ışık, bilgilendirme gibi) hizmet veriyor olsalar da akşamları şovlar, skeçler, dans gösterileri, yarışmalar gibi sahne şovlarını yine hep birlikte yapmaktadır. Yapılan bütün hizmetler misafirlerin eğlenerek, hoş vakit geçirerek memnuniyetini artırma ve işletmeye olan bağlılıklarını artırma amacı taşımaktadır.

Güngör ve Güngör (2003: 21-24), animatörlerin mutlaka belli başlı yeteneklerinin olması gerektiğini ve dans, müzik, spor, tiyatro, diksiyon, beden dili, iletişim, psikoloji, yaratıcılık ve yabancı dil gibi özellikler taşıması gerektiğini belirtmektedir. Personel seçiminde, personel istihdamında, iş gereklerinin hazırlanmasında ve animatör meslek standartlarının hazırlanmasında önem arz ettiğini savunan Hazar (2014: 142-144) ise animasyon personelinin taşıması gereken genel nitelikleri şu şekilde sıralamaktadır:

- İşletme kaynaklarını, zamanı ve gönüllü hizmetleri en uygun şekilde değerlendirebilmek,
- Sempatik, sıcakkanlı, hoşgörülü, sabırlı, kararlı, esnek, güvenilir, orijinal ve çağdaş olmak,
- Ruhsal, fiziksel ve psikolojik açıdan sağlıklı olmak ve düzgün bir fiziki yapıya sahip olmak,
- İnsanları, işini ve çalıştığı ülkeyi sevmek,
- Kuvvetli beşerî ilişkilere sahip olmak,
- Etkili iletişim kurma ve üstün bir algılama kapasitesine sahip olmak,
- Mesleği ile ilgili pratik ve teorik konularda yeterli düzeyde bilgi ve beceriye sahip olmak,
- Pazarlama bilgi ve becerilerine sahip olmak,
- Animasyon faaliyetlerine toplu katılımı sağlama, katılımcıları yöneltme ve teşvik etme becerisine sahip olmak, diğer bir ifadeyle birtakım liderlik vasıflarına sahip olmak,
- İşletme kural ve politikalarına sadık olmak ve uyum sağlamak,
- Amaçlara ulaşmak için, formel ilişkilerden ortaya çıkan olumsuzluklara minimize etmek için duruma ve zamana göre enformel ilişkilerden yararlanmak,
- Örgütsel davranışlarda, formel ilişkilerin yanı sıra enformel ilişkiler, kurallar ve beklentileri de dikkate almak,
- Objektif olarak değerlendirme yapabilmek,
- Risk faktörlerini önceden tahmin edebilmek ve gerek çalışma arkadaşlarını gerek işletmeyi ve gerekse turistleri risklere koruyabilmek,
- Farklı yapıdaki turist davranışlarını algılayabilmek ve değerlendirebilmek,

- İçinde bulunduğu örgütün yapısını, amaçlarını, değer yargılarını ve duygularını anlayabilme kapasitesine sahip olmak ve şartlara uygun olarak akılcı davranışlar sergileyebilmek,

- Turistlerin özellikle animasyon ve eğlenceyle ilgili olan istek ve ihtiyaçlarına cevap verebilmek, değişimlere uyum sağlayabilmek ve sorunların çözümünde etkin rol oynayabilmek,

- Yaptığı iş ile ilgili plan ve programlar hazırlayabilmek ve uygulamaları değerlendirebilmek,

- Animasyon faaliyetleri ve istasyonlarının planlanmasını, hazırlanmasını ve uygulamaya konmasını gerçekleştirebilme yeteneğine sahip olmak,

- Faaliyetlerin süre, nitelik, çeşit ve oranlarını imkânlar ölçüsünde turist gruplarının ihtiyacına göre ayarlayabilmek,

- Yenilikçi üretim, ürün çeşitliliği ve fırsatları değerlendirebilmek yoluyla faaliyetlerin kalitesini artırabilme becerisine sahip olmak,

- Yaptığı işi benimsemek ve içinde bulunduğu örgüte ve işleme bağlılık göstermek,

- Katılımcılara demokratik ve insancıl davranmak,

- Turistlerin tatillerinden tatmin olmasını sağlayabilmek,

- Kendi sorumlu olduğu görev ve istasyon dışında da diğer animatörlerin gerçekleştirdiği faaliyetlere katılmak ve turistlerin katılımını da teşvik edebilmek,

- Gerek animasyon bölümü içinde gerekse otel işletmesindeki diğer bölümde çalışan kişi ve gruplarla etkin iletişim ve koordinasyon kurabilme yeteneğine sahip olmak,

- Yenilikçi olmak ve işiyle ilgili yenilikleri takip edebilmek,

- Rakip işletmelerin mesleki faaliyetlerini izlemek ve değerlendirebilmek.

Otel işletmelerinde sunulan animasyon hizmetlerinin başarısı, büyük ölçüde animasyon çalışanlarının başarısı ile doğru orantılıdır. Diğer taraftan bu başarı, turistlere sunulan çeşitli animasyon faaliyetlerine göre de değişiklik gösterebilmektedir. Animasyon faaliyetleri ise otel işletmesinin ve tüketici grubunun yapısına ve işletmenin bulunduğu konuma göre farklılıklar gösterebilmektedir (Hacıoğlu vd., 201: 589). Daha açık bir ifadeyle, otel işletmesinin tüketici grubunu üçüncü yaş diye anılan 60 yaş ve üzeri turistlerin oluşturduğu varsayıldığında, söz konusu otel işletmesinde daha yorucu olmayan, gürültüsüz ve ağır hareketler gerektiren faaliyetler (soft animasyon) uygulanmalıdır. Tüketici grubunu genç ve eğlenmek amacıyla seyahat eden turistler oluşturduğunda ise aksine hareketli su ve kara sporları faaliyetleri, danslar, partiler vb. faaliyetler uygulanmaktadır.

2.4.4. Otel işletmelerinde animasyon uygulamaları

Değişen pazarlama stratejilerinde tüketici grubunu oluşturan turistlerin ve hatta potansiyel turistlerin beğenisini kazanmak için işletme kaynakları, bölgenin turistik ve rekreasyonel imkânları, yöresel ve kültürel değerleri en verimli şekilde değerlendirilmeli ve bu yönde yeni faaliyetler oluşturulmaya çalışılmalıdır (Hacıoğlu vd., 2015: 122). Otel işletmelerinde sunulan animasyon faaliyetleri de bu kapsamda değerlendirilmeli ve tüketici grubunun sosyal, kültürel ve ekonomik değerleri göz önünde bulundurularak animasyon faaliyetleri planlanmalı ve uygulanmalıdır. Animasyon faaliyetlerinin planlanması ve uygulanmasında geleneksel anlayışın benimsendiği kadar yenilikçi anlayış da benimsenmelidir. Belirli istisnalar dışında, Türkiye'ye gelen yabancı turistler paket tur kapsamında çoğunlukla bir haftalık ya da iki haftalık tatile gelmektedir. Bu sebeple, otel işletmelerinde uygulanan animasyon gece şovları ve partileri genellikle 14 günlük olarak planlanmakta ve uygulanmaktadır. Diğer bir ifadeyle, iki haftalık tatil satın almış olan konukların aynı faaliyetleri izleyerek sıkılmaması ve her gün farklı bir gece şovu izlemesi, farklı bir müzik grubunu dinlemesi ve farklı eğlencelere katılması amaçlanmaktadır.

Animasyon programları sunulduğu konaklama işletmelerinin bulunduğu konuma, fiziki yapılarına, kapasitesine, yıldız sayısına veya sınıfına, tüketici hedef kitlesine, işletmenin hizmet kalitesine, verdiği hizmetin konseptine göre farklılıklar gösterse de her otelde uygulanan animasyon hizmetinin ortak amacı turistlerin hoşça vakit geçirmesini, tatillerinden zevk almasını ve işletmeye olan bağlılığını artırmaktır. Ortalama bir konaklama işletmesinde sunulan animasyon faaliyetleri sabah saatlerinden başlayarak (10:00 gibi) gece saatlerine kadar (genellikle gece kulübünün kapanış saati olan 02:00 gibi) devam etmektedir. Fethiye, Marmaris ve Antalya bölgelerinde hizmet veren 6 farklı konaklama işletmesinden alınan bilgiyle de desteklenen, çoğu konaklama işletmesindeki animasyon bölümünde çalışan animasyon personelinin günlük çalışma şekli genellikle şu şekilde olmaktadır; sabah kahvaltısından sonra saat 09:30'da bütün animasyon personelinin katılımıyla gerçekleştirilen sabah toplantısında görev dağılımları yapılır ve o gün yapılacak olan işler, araç ve gereçlerin tedarik durumu, misafirlerin giriş-çıkış yapma durumları ve gerek işletme gerekse bölüm hakkında (varsa) sorunlar konuşulur ve çözüm önerileri geliştirilmeye çalışılır.

Saat 09:50'de aktiviteleri 10:00'da başlamayan bir grup animatör havuz etrafında gezerek herkese farklı dillerde "günaydın" diyerek sıcak bir ortam oluşturmaya çalışır ve her animasyon çalışanı görev yerlerine dağılır. Daha sonra saat 10:00'da animasyon info desk (bilgi standı) ve mini kulüp açılır, sabah havuz çevresinde açılış müziği olan "Günaydın" müziği çalar, ardından aktivitelerin anonsu yapılır ve genellikle plajda yapılan Morning GYM (sabah jimnastiği) faaliyetleri başlar.

Saat 10:30'da plajda oldukça ilgi gören plaj voleybolu başlarken, aynı saatte havuz çevresinde ise shuffle board isminde disk iteleme oyunu ile özel alanında havalı tüfek faaliyeti başlamaktadır. Disk iteleme oyununda yine iki takım kurularak (en az 6-8 kişilik) iki farklı renkte olan tahta diskler takımlara verilir ve diskleri itelemek için olan istika ile diskler itilir ve yaklaşık 3m ileride olan sayı tablosunun üzerinde tutulmaya çalışılması gerekir. Rakip takım sayı tablosu üzerinde yer alan diğer takım disklerini tablo dışına çıkarmaya çalışarak, kendi disklerini tablo üzerinde tutmaya çalışır.

Saat 11:00'de havuz çevresinde ayrı plajda ayrı olmak üzere dart aktivitesi, havuzda su topu (water polo) ve havalı tüfek gibi özel alanda okçuluk aktivitesi yapılır. Su topu, iki takım oluşturularak (en az 6-8 kişilik) ve amacı futboldaki gibi kaleye gol atmak olan ve elle oynanan bir tür oyundur. Aynı saatte plajda oldukça ilgi gören başka bir aktivite olan boccia isminde iki takım kurularak (en az 10-12 kişilik) bir adet plastik top ve kişi başına ikişer adet demir top ile oynanan oyun başlar. Demir toplar üzerinde takımları ayırt edici çizgiler bulunmaktadır. Boccia oyununda, kura ile bir takımın herhangi bir oyuncusu plastik topu oyun için düzenlenen alanın içine doğru atar ve elindeki demir topu plastik topun en yakınına atmaya çalışır. Daha sonra her oyuncu elindeki demir topları sırayla plastik topun en yakınına atmaya çalışır ve bütün toplar bittiğinde plastik topa en yakın 3 demir topa 3, 2 ve 1 puan olmak üzere puan verilir. Oyuncu yoğunluğuna göre belirli bir puana ulaşıldığında ya da 4-6 tur oynanarak oyun sonlandırılır.

Saat 11:30'da sabah jimnastiğine olduğu gibi özellikle kadınların daha çok ilgi gösterdiği Water GYM (su jimnastiği) aktivitesi başlar. Aynı saatlerde herhangi bir aktivitesi olmayan animatörler o gün yapılacak olan havuz oyunu için materyal hazırlığı yapar ve havuz oyununa katılım için turistleri teşvik etmeye çalışırlar. Tıpkı akşam şovlarında ve partilerde olduğu gibi havuz oyunu için de genellikle iki haftalık bir plan ve program hazırlanır. Su jimnastiği bittikten sonra her animasyon çalışanının katılımıyla ve biraz daha

yüksek ses ve hareketli müziklerle saat 12:00'de havuz oyunu başlar. Havuz oyunları çoğunlukla havuz içinde ya da havuz çevresinde yapılabilir. Havuz oyunu bittikten hemen sonra, oyuna katılan ve katılmayan havuz çevresindeki tüm misafirlerin katılımını sağlamaya çalışarak hemen her işletmede bulunan animasyon kulüp dansı yapılır, herkese teşekkür edilir ve saat 12:30 gibi sabah faaliyetleri sonlandırılmış olur. Havuz oyununda kullanılan materyaller tekrar toplandıktan sonra, müziğin sesi tekrar kısılır, animasyon bilgi standı kapanır ve animatörler için saat 14:00'e kadar öğle yemeği için öğle arası başlar.

Saat 14:00'de bütün animasyon çalışanları tekrardan bir araya gelerek ikinci bir toplantı yapılır ve yine işin gidişatı hakkında konuşulur ve görev dağılımı yapılır. Aynı saatte animasyon bilgi standı ve mini kulüp açılır. Saat 14:30'da havalı tüfek ve shuffle board oyunları başlar. Saat 15:00'te hem plajda hem havuz çevresinde yapılan dart, su topu ve okçuluk oyunları başlar. Saat 15:30'da plajda boccia oyunu ve daha sonrasında plaj için biraz daha serin saatler olan saat 16:00'da plaj voleybolu ve havuzda ise su voleybolu başlar. Son aktivite saati olan saat 16:30'da ise step-aerobik ve Türkçe kursu gibi aktiviteler yapılır. Saat 17:00'yi gösterdiğinde ise animasyon bilgi standı, mini kulüp ve müzik kapanarak, özellikle erkek animatörler akşam yapılacak şov için gerekli dekoru değiştirmek ya da hazırlamak için amfi tiyatroya giderler. Dekor değiştirilirken bayan animatörler ise akşam kullanılacak materyalleri, kostümleri vb. hazırlarlar, daha sonra hep beraber amfi tiyatroyu temizleyerek saat 19:00'a kadar dinlenmek için molaya çıkarlar. Animasyonda sürekli olarak misafirlerle ilgilenmek, onlarla oturmak ve konuşmak (guest contact) oldukça önemlidir. Mesai saatleri içinde aktivitelerden geriye kalan zamanlarda ya da aktivitesi olmayan animatörlerden sürekli misafirlerle ilgilenmesi beklenir. Ayrıca, mini kulüpte de her gün farklı olmak üzere yine iki haftalık plan ve programlar yapılarak faaliyetler (yüz boyama, yumurta bulma, süper kahramanları canlandırma, pasta yapma, plajda kale yapma gibi) uygulanır.

Saat 19:00'dan 19:30'a kadar akşam yapılacak olan şovun konseptine uygun olarak giyinen (şık giyim, kostüm vb.) animatörler, restoranların kapısında gelen misafirleri karşılayarak, akşam yapılacak şovun zamanı, yeri ve içeriği hakkında kısa bilgi verirler (entrance). Animatörler saat 19:30'da restorandan yemeklerini alarak misafirlerle aynı masalarda yemek yedikten sonra, saat 20:00-20:30 gibi amfi tiyatroya giderler. Yapılacak şov için son kontrolleri yaparlar. Saat 20:30-21:00 arasında mini kulüp animatörlerinin eşliğinde ve kontrolünde çocuklar için mini disko yapılır. Saat 21:00'de bütün animatörler "back stage" olarak anılan amfi tiyatronun sahne arkasında toplanırlar ve şov için gerekli

hazırlıkları (makyaj, sahne dekorları, kostüm vb.) yaparlar. Saat 21:30'da şov başlar ve ortalama 40 dakika süren şovun ardından yine misafirlerin de katılımı sağlanarak sahnede kulüp dansı yapılır. Daha sonra animatörler yine misafirlerin arasına karışarak onlarla ilgilenir, muhabbet ederler ve gerek otel gerekse animasyon programı ile ilgili görüşlerini sorarlar. Saat 23:00'de açılan gece kulübü hakkında bilgi verirler ve misafirleri gece kulübüne yönlendirirler. Animatörlerden bazıları havuz bar, lobi bar gibi tüketicilerin fazla olduğu yerlerde, görevli olan bazıları ise gece kulübünde misafirlerle ilgilenirler ve saat 00:00 olduğunda mesailerini bitirir ve dinlenmek için odalarına giderler. Animasyon ekibinden olan disc jockey (DJ) saat 02:00'de gece kulübünü kapatır ve günlük animasyon programı bu şekilde bitmiş olur.

Animasyon çalışanları haftanın 6 günü çalışarak, 1 gün (genellikle Pazar) izin gününe sahip olurlar. Animasyon programları hazırlanırken animatörlerin izin günleri göz önüne alınır. İki haftalık olarak planlanan animasyon programları genellikle şu şekilde yapılmaktadır; haftanın bir günü geleneksel "Türk Gecesi", bir günü "Müzikaller", bir günü "komedi ve sketch şovlar", bir günü "playback", bir günü "misafirlerle yapılan şovlar ve yarışmalar (en iyi çift, en iyi kadın misafir, en iyi erkek misafir gibi)", bir günü "canlı müzik", "dans geceleri", "bingo", "müzik bilme yarışması", "sihirbazlık ve sihir gösterileri", "ateş şovları", "akrobasi", "sirk", "köpüklü plaj partileri" gibi partiler, sahne şovları, şans oyunları ve yarışmalar düzenlenmektedir. Her iki haftada bir, özellikle büyük turist gruplarının giriş veya çıkış zamanlarına göre ayarlanmaya çalışılan büyük çapta "gala geceleri" yapılmaktadır. İşletmeler için böylesine önemli, bir yandan da zor ve zahmetli bir işi icra etmek ve organize etmek tecrübe, beceri ve yetenek gerektirmektedir. Bu bağlamda sadece animasyon yöneticilerinin değil, her animasyon çalışanının birtakım yönetim becerilerine ve liderlik vasıflarına sahip olması beklenmektedir.

2.5. Yönetici ve Liderlik Kavramı

Araştırmanın bu bölümünde, önceden belirlenmiş amaç ve hedeflere ulaşmak için gereken kaynakları (insan, sermaye, bilgi ve çevre) anlamlı bir şekilde bir araya getiren, planlayan, örgütleyen, koordine eden, yönelten ve denetleyen kişi niteliğindeki "yönetici" (Koç ve Topaloğlu, 2012: 31) ile karşılıklı amaçları yansıtan, gerçek değişime niyeti olan lider ve takipçileri arasındaki bir yetki ilişkisine (Erel, 2008: 131) dayanan bir süreç niteliğindeki "liderlik" kavramları incelenmiştir. Araştırmanın asıl konusunu oluşturan

liderlik kavramından önce liderlik ile doğrudan ilişkili olan örgüt, yönetim ve yönetici kavramlarına değinmek yerinde olacaktır.

2.5.1. Örgüt ve yönetim kavramı

Arzu ve istekleri sonsuz, ancak bunları gerçekleştirebilecek gücü ise sınırlı olan psiko-sosyal bir varlık niteliğindeki insan, çağlar boyunca istek ve arzularını gerçekleştirebilmek için diğerlerine sürekli ihtiyaç duymuş ve bu nedenle gruplar oluşturarak hareket etmiş ve etmektedir (Sayılı ve Baytok, 2014: 5). Dolayısıyla, örgüt kavramının insanlık tarihi boyunca sürekli var olmuş bir kavram olduğu söylenebilir. Örgütler, insanların farklı niteliklerdeki ihtiyaçlarını karşılaması ve bazı amaçlarına ulaşabilmesi için kurulurlar. İnsanların tek başlarına yapamayacakları işlerin gerçekleştirilmesi, örgütsel yetenekler kullanılarak daha mümkün hale gelebilmektedir (Genç, 2005: 100). Nitekim insanlar, yaşamlarının büyük bir bölümünde çeşitli nedenlerle örgütlerle ilişki içinde olur, örgütlerden etkilenir ya da zamanlarının çoğunu örgütlerde geçirir. Daha açık bir ifadeyle, insanlar sahip oldukları zamanın çoğunu bir şirketin, bir okulun, sosyal, kültürel, ekonomik ya da dinî birer üyesi olarak bazen çalışan, bazen öğrenci, bazen müşteri, bazen hasta ve bazen de vatandaş rolünde bir örgütün üyesi olarak geçirirler (Can, 1999: 3). Diğer taraftan örgütler, davranışlar üzerinde de etkin rol oynayan ve yaşamı boyunca insanları etkileyen (Onal, 1998: 51) ve hatta insanların kişilik geliştirmelerinde etken olan topluluklardır. Belirli bir çevrede belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere bir araya gelen insanlar topluluğu olan örgütler, açık birer sistemdir ve örgütü meydana getiren unsurlar birbirleriyle ve çevreleriyle sürekli etkileşim halindedir (Öztaş, 2015a: 17-18). Scott (1992: 10) ve Pfeffer (1997: 7) ise örgütlerin, insanlar tarafından belirlenen hedeflerin iş birliği ile gerçekleştirilmesini desteklemek için oluşturulan sosyal yapılar ve sistemler olarak tasarlandığını savunmaktadır. Daha öz bir ifadeyle örgütler, belirli amaçlara ulaşmak için oluşurlar ve bu amaçlar için hayatta kalmaya çalışırlar (Donaldson, 1995: 135). Yani örgütler, sürekli bir amaca dönük belirli eylemler ve faaliyetler sistemidir (Weber, 2013: 39). Örgüt, belirli bir amaca ulaşmak için bilinçli olarak yapılandırılmış sosyal bir gruptur ve bu kavram “yapı, iskelet, önceden planlanmış ilişkiler topluluğu” ile “yapının oluşturulma süreci, birtakım faaliyet ve organize etme faaliyetleri” olmak üzere iki değişik anlamda kullanılabilir (Güney, 1998: 207). Pfeffer ve Salancik (1978: 23) örgütü, bireysel olarak elde edilemeyen şeylere (amaçlara), koordine edilmiş insanların bireysel çabalarıyla ulaşmak için gerekli olan yapı olarak nitelendirmektedir. İnsan ve teknoloji faktörlerini bir araya getiren örgüt, işletme açısından

işletmedeki işleri, mevkileri, çalışanları ve çalışanlar arasındaki otorite ve haberleşme ilişkilerini gösteren bir yapı ve bir yönetim fonksiyonudur (Efil, 2002: 304). Başka bir deyişle örgüt, önceden planlanan iş ilişkilerinden oluşan bir yapıyı, bir iskeleti veya bir şemayı düzene sokmayı ve düzenlemeyi ifade etmektedir (Koçel, 2015: 94). Diğer taraftan örgüt, yönetim ile doğrudan ilişkili ve yönetim ile anlam bulan bir kavramdır. Çünkü, kaynakların koordine edilmesi anlamına gelen yönetim olmadan örgütlerin başarıya ve amaçlarına ulaşması pek mümkün değildir (Topaloğlu ve Koç, 2017: 22). Örgütün durağan ve kararlı bir kalıp olduğunu, yönetimin ise dinamik ve hareketli bir işlev olduğunu vurgulayan Can (1999: 21), örgüt ve yönetimin birbirini tamamladığını, herhangi birisinin olmadığıda diğerinin boşlukta kalacağını ve varlığını sürdüremeyeceğini belirterek, örgütü anatomiye, yönetimi ise fizyolojiye benzetmektedir.

Tarihi araştırmalar, yöneten ve yönetilen ayrımının çağlar öncesinde Mezopotamya, Mısır ve Eski Çin gibi uygarlıklardan itibaren var olduğunu ve dolayısıyla faaliyet olarak yönetimin insanlık tarihi kadar eski olduğunu göstermektedir. O dönemlerden içinde yaşadığımız modern çağa kadar insanların iktisadi, ticari, kentsel, dini ve askeri faaliyetlerini örgütlü olarak yaptığı ve her zaman bu örgütlerin birileri tarafından yönetildiği bilinmektedir (Öztaş, 2015b: 19). Eski çağlarda insanların doğa güçlerine, vahşi yaşama veya zorbalıklara karşı koyabilmesi amacıyla ya da yiyecek-içecek, barınma gibi temel ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla güç birliği yaparak bir araya geldikleri ve böylelikle önce iş birliği ve daha sonra ise iş bölümü yaparak yöneten-yönetilen ya da lider-takipçiler şeklinde amaçlarına yönelmiş oldukları belirtilmektedir (Şimşek, 2005: 7). Ancak modern anlamda yönetimin temelleri 1900'lü yılların başlarında "Bilimsel Yönetim" ile atılmıştır. Yönetim biliminin öncülerinden olan Frederick Winslow Taylor (*Bilimsel Yönetimin İlkeleri-Principles of Scientific Management 1911*), Henri Fayol (*Genel ve Endüstriyel Yönetim-Administration Industrielle et Générale 1916*) ve Max Weber (*Bürokrasi ve Otorite-Wirtschaft und Gesellschaft 1922*) gibi düşünür ve bilim adamlarının yoğun çalışmaları neticesinde "bilimsel yönetimin" temelleri atılmıştır. Ancak, bilimsel yönetim öncesinde de Adam Smith (*Ulusların Zenginliği-Wealth of Nations 1776*), Charles Babbage (*Makineler ve İmalatçıların Ekonomisi- On the Economy of Machinery and Manufactures 1835*) ve Robert Owen gibi ünlü araştırmacılar da yönetim biliminin doğuşuna katkı sağlamıştır. Daha sonraları ise insan ilişkilerini ve davranış yaklaşımlarını merkez alan "Neo-Klasik Yönetim" ile sistem yaklaşımını ve durumsallık yaklaşımını merkez alan "Modern Yönetim" teorileri ortaya atılmıştır.

Evrensel bir kavram olan yönetimin asıl ilgi odağı önceden ne yapacağı pek kestirilemeyen insandır. Yönetim, başkalarının aracılığıyla amaca ulaşma ve başkalarına iş yaptırma faaliyetidir (Genç, 2005: 16-17). Önceden belirlenmiş bir amacı gerçekleştirmek için çabaların planlanması, yönlendirilmesi, kaynakların (hem insan hem de materyal) koordine edilmesi ve çalıştırılması anlamına gelen yönetim, işlerin insanlar için ve insanlarla yapılma süreci olarak tanımlanmaktadır (Liebler ve McConnel, 2012: 51). McFarland (1979: 11) ise yönetimi, kavramsal, teorik ve analitik amaçlar için, yöneticilerin sistematik, koordine edilmiş kooperatif insan çabalarıyla amaca yönelik örgütlenme yarattığı, yönlendirdiği, sürdürdüğü ve işlettiği süreç olarak tanımlamaktadır. Yönetim ile ilgili yapılan farklı tanımlar incelendiğinde, yönetim; “başkaları vasıtasıyla iş görmektir”, “belirli hedeflere ulaşmak için insanların çabalarını söz konusu hedefler doğrultusunda koordine etmektir”, “insanların ortak amaçlar olarak belirlediği hedeflere en kısa zamanda ve en iyi şekilde ulaşmaları için grup halinde eyleme geçmelerini sağlamaktır”, “amaçların etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesi için örgüt üyelerinde iş birliğini ve koordinasyonu sağlamaya yönelik çabaların tümüdür” (Akşit, 2010: 17). Yönetim olgusunu farklı açıdan inceleyen Bolat vd. (2008: 3) yönetimi ayrı ayrı şu şekilde değerlendirmektedir;

Yönetim bir süreçtir. Yönetim, yönetim fonksiyonları olarak anılan ve birbirleriyle ilişkili olan planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve denetimden oluşan bir süreçtir.

Yönetim bir grubu, bir kademeyi anlatır. Yönetim kendi içinde bir hiyerarşiye sahiptir ve üst kademe, orta kademe ve alt kademe yönetim gibi yönetim kademelerinden oluşur.

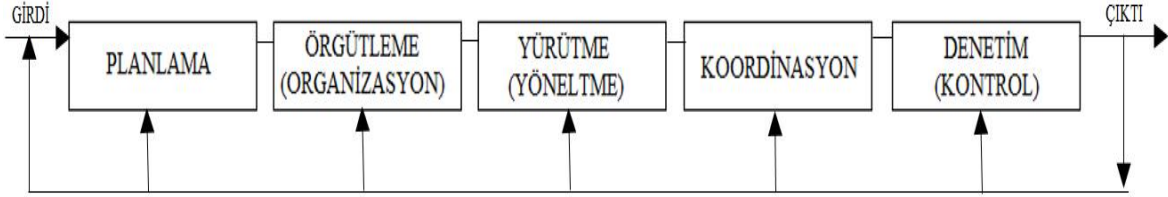
Yönetim bir bilim dalıdır. Yönetim bilimi gerçeğin ortaya çıkması bilimidir. Yönetim olgusunun nasıl işlediği, karşılaştığı belli başlı sorunlara ve kaynağına yanıt aranır.

Yönetim bir sanattır. Yönetim, yönetsel bilgi ve becerilerin sistematik bir şekilde uygulanmasını gerektirdiği için bir yetenektir ve sanat olarak nitelendirilebilir.

Yönetim bir meslektir. Yönetim süreci ile ilgili olarak çok geniş ve sistemli bilgi topluluklarının oluşması, işletme yönetimiyle ilgili okulların açılması, örgütlerin kurulup gelişmesi, sayıları gittikçe artan yönetim danışmanları ve yönetsel davranışta ahlaki kurallara verilen önemin artması gibi gelişmeler yönetimin bir meslek dalı olarak geliştiğini gösteren önemli kanıtlardandır.

Yönetim, sadece işlevleri aracılığıyla tanımlanabilen ve betimlenebilen bir organdır (Drucker, 2008: 24). Yönetim biliminin öncülerinden birisi olan Henri Fayol (2016: 27-31)

da ister basit ister karmaşık ister küçük ister büyük olsun girişilen tüm sınai işlerde ve kuruluşlarda bulunması gereken altı temel işlemleri “teknik işler”, “ticari işler”, “mali işler”, “güvenlik işleri”, “muhasabe işleri” ve “yönetim işleri” şeklinde altı gruba ayırmıştır. Günümüzde halen geçerliliğini koruyan yönetimin fonksiyonlarını ise “planlama”, “örgütlenme”, “yürütme (yönelme)”, “koordinasyon (eşgüdümleme)” ve “denetim (kontrol)” olarak beş grupta incelemiştir (Bkz. Şekil 2.1.);



Şekil 2.1. Yönetim süreci (Kaynak: Koçel, 2015: 246)

Planlama: Planlama fonksiyonunu tartışırken bazı zamanlarda Fransızca *prévoyance* (öngörü) ya da *préparer* (hazırlık, hazırlamak) kavramlarını kullanan Henri Fayol, planlamanın bir işletmenin hedeflerine ulaşabilmesinde yöneticinin diğer yönetim faktörlerini uygulayabilmesi için ilk ve en önemli faktör olduğunu belirtmektedir. Çünkü Fayol'a göre, yönetmek demek “ileriye görmek” demektir ve öngörünün önemli bir yönetim unsuru olduğunu savunmaktaydı (Wren ve Bedeian, 2009: 221). En genel tanımıyla plan, bugünden gelecekte nereye, nasıl ulaşmak istendiğinin ve bu süreçte nelerin gerçekleştirilmek istendiğinin kararlaştırılmasıdır. Plan bir sonuç iken, planlama ise planı ortaya çıkarmak için verilen çabaları ve bir süreci ifade etmektedir (Koçel, 2015: 187). Yönetim faaliyetlerinin başarısı etkili planlamadan geçer (Genç, 2005: 90) ve planlama, herhangi bir konuyla ilgili olarak “ne, nasıl, neden, ne zaman, nerede, kim tarafından, hangi maliyetle, hangi sürede ve hangi kalitede yapılacak” sorularına cevap vermeye çalışırken, soruların cevapları ise planı oluşturur (Koçel, 2015: 187). Planlama, işlerin verimli bir şekilde yürütülebilmesi için gerekli koşulların koordine edilmesi ve gerekli olan tüm prosedürlerin bir araya getirilmesi sürecidir. Bu prosedürlerin yürürlüğe konulması işlemi ise denetim olarak adlandırılmaktadır (Lichtner, 1924; Giglioni ve Bedeian, 1974: 295). Planlama, yöneticilerin risk ve belirsizlikleri en az düzeye indirmelerine yardımcı olduğu gibi, planlamanın ihmal edilmesi işlerin kontrolünü elde tutamamaya, sağlıklı ve etkili kararlar verememeye de yol açabilir (Genç, 1996: 25).

Örgütleme: Fayol için hedeflere ulaşabilmek amacıyla bütün faaliyetlerin sağlanması anlamına gelen ve klasik üretim faktörlerini (mekân, iş gücü ve materyaller) içeren örgütleme fonksiyonu, planlamadan sonra gelen diğer önemli bir yönetim fonksiyonudur (Wren ve Bedeian, 2009: 223). Örgütleme, işletmenin maddi ve sosyal ikili yapısını oluşturmaktır (Fayol, 2016: 31). Kavram olarak örgütleme, belirli bir amaca ulaşmak için gerekli iş ve görevlere personel seçimi ve seçilen personeller arasında çalışma düzeni ve yetki-sorumluluk ilişkilerinin düzenlenmesidir (Onal, 1998: 164). Örgütleme, yönetimin planlama fonksiyonunda belirlenen amaçlara ve bu amaçlara ulaşmak için belirlenen yollara uygun bir örgütün kurulmasıdır (Ertürk, 2009: 77). Daha açık bir ifadeyle örgütleme, planlanmış amaçlara ulaşmak için gerekli olan faaliyetlerin saptanması, saptanan faaliyetlerin mantık çerçevesinde gruplandırılması, söz konusu faaliyetlerle ilgili yetki, sorumluluk ve kaynakların ilgili pozisyonlara ya da kişilere tayin edilmesidir (Bolat vd., 2008: 6).

Yürütme (Yönelme): Fayol, planlama ve örgütleme sürecinden sonra, bir işletmede "komuta görevi" olarak gördüğü ve işletmenin harekete geçirilmesi gerekliliği ile ilgili olan yürütme (yönelme) fonksiyonunun geldiğini belirtmiştir. Ayrıca, Fayol, "tüm çalışanlardan optimum düzeyde verim elde etmenin" her yöneticinin görevi olduğunu da altını çizmiştir (Wren ve Bedeian, 2009: 226). Fayol için komuta görevi ya da emir komuta birliği, herhangi bir faaliyet için bir çalışanın yalnızca bir üst düzeyinden emir alması gerektiği anlamına gelmektedir (Pryor ve Taneja, 2010: 492). Aksi halde bir çalışana çok sayıda yöneticinin emir ya da komut verdiği düşünüldüğünde, orada anlaşmazlık ve karışıklıkların çıkmaması işten bile değildir. Bu sebeple gerek astların görev tanımları ve sorumlulukları gerekse farklı yönetim kademelerindeki yöneticilerin sorumluluk alanlarının ve faaliyetlerinin sınırları çizilmelidir. Çünkü, planlama ve örgütleme fonksiyonları yürütme fonksiyonuna göre statik bir özellik taşıırken, kurulan örgütü farklı kademedeki bireylere emir vererek harekete geçirecek fonksiyon olan yürütme fonksiyonu ise dinamik bir süreçtir. Bunun yanında, örgütün istenilen doğrultuda faaliyet göstermesi için yöneticilerin vereceği emir ve talimatların veriliş biçimi, yöneticilerin sahip olduğu liderlik nitelikleri, astlarını motive etme biçimi, örgüt içi sağlıklı iletişim zinciri kurma, örgüt iklimi geliştirme gibi konular yürütme fonksiyonunda önemli bir yer tutmaktadır (Efil, 2002: 137-138).

Koordinasyon (Eşgüdümleme): Fayol'un dördüncü yönetim fonksiyonu olan koordinasyon, yönetimin her aşamasında gerekli bir fonksiyondur. Çünkü koordinasyon

fonksiyonu, örgüt üyelerinin çabalarını birleştirmek ve zaman açısından uyumunu sağlamak, hedeflere ulaşmak amacıyla iş ve faaliyetlerin sistematik olarak işlemesi ve birbirlerini tamamlaması için gereklidir (Onal, 1998: 191). Fayol, üretim hedeflerine ulaşmak için koordinasyon ile gelirlerle giderleri dengelemenin, ekipman ve malzeme tedarikinin mümkün olduğunu belirtmektedir. Ayrıca görevlerin belirlenmesi, programların oluşturulması ve hedeflere ulaşmayı sağlayacak sorumluluklara odaklanması gibi koordinasyon faaliyetleri, yönetimin ilk iki fonksiyonu olan planlama ve örgütlenme fonksiyonlarını da kolaylaştırmaktadır (Wren ve Bedeian, 2009: 226-227). İş bölümü ile ayrılmış kişiler ve fonksiyonlar arasında bağlantı kurmak ve ahenk sağlamak anlamına gelen koordinasyon, örgütteki üretim kaynakları (insan, sermaye, madde, çevre gibi) ile bilgi ve becerilerin birleştirilmesi ve bu şekilde örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için yapılan faaliyetleri kapsamaktadır (Akşit, 2010: 33). Planlama, örgütlenme, yürütme ve denetimden oluşan diğer yönetim fonksiyonlarının bir bileşkesi olan ve bu fonksiyonlarla çok sıkı bağları olan koordinasyonun başarısı, söz konusu fonksiyonların ayrı ayrı ve eksiksiz bir şekilde yerine getirilmesi ile yakından ilişkilidir (Şimşek, 2005: 230). Diğer taraftan planlanan, kurulan ve harekete geçirilmiş olan düzenin bütün unsurları arasında uyumu sağlayan koordinasyon fonksiyonunun eksikliği uyumsuzluğu, örgüt içi uyumsuzluk ise örgütün varlığını tehdit edebilecek çatışma ortamını ortaya çıkarabilmektedir (Genç, 1996: 26).

Denetim (Kontrol): Fayol'un son yönetim fonksiyonu olan denetim, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmasıyla ilgili olarak “yapılan tüm faaliyetlerin benimsenen planlara, verilen talimatlara ve oluşturulan ilkelere uygun olarak gerçekleşip gerçekleşmediğini doğrulamak” anlamına gelmektedir. Fayol'a göre diğer yönetim fonksiyonları üzerinde daha iyi planlamaları teşvik edici, örgüt yapısını basitleştirici ve güçlendirici, çalışanların yönlendirilmesine katkı sağlayıcı ve koordinasyonu kolaylaştırıcı gibi bütünleyici etkilere sahip olan denetim fonksiyonunun amacı, yinelenmemesi ve düzeltilmesi için hataların tespit edilmesidir (Wren ve Bedeian, 2009: 227). Başka bir ifadeyle denetim, örgütsel, yönetsel ve üretim ile ilgili amaçlardan sapmaları önlemek için örgütün genel işleyişini izleme ve düzeltme sürecidir (Bolat vd., 2008: 7). Denetim, faaliyetlerin istenen sonuçları sağlayıp sağlamadığından emin olmayı ifade etmektedir ve bu yönüyle denetim, faaliyet sonuçlarının izlenmesi, bu sonuçlarla ilgili geri bildirim alınması, geri bildirim gözden geçirilmesi ve gerektiği taktirde düzeltici eylemlerin alınmasıyla ilgili bir kavramdır (Reeves ve Woodward, 1970: 38; Giglioni ve Bedeian, 1974: 293). Yönetim işlevlerinin sonuncusu olan denetim gerek faaliyetlerin yapıldığı sırada gerekse sonuçların elde edilmesinden sonra

planda, örgütte ve emirlerde öngörülen ile gerçekleşen arasında bir sapma olup olmadığını araştırmaya yönelik bir işlemdir (Efil, 2002: 16).

Yönetim fonksiyonlarının başarılı bir şekilde yerine getirilerek, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmasını sağlayacak kişiler yöneticilerdir. Yönetim ve organizasyonla ilgili konular tartışılırken çokça kullanılan benzetmelerden birisi de yöneticilerin orkestra şefliğine benzetilmesidir. Bu benzetmeye göre, bir orkestra şefi nasıl çeşitli teknik ve ses özellikleri olan enstrümanları ve müzisyenleri, bir müzik eserini icra etmek üzere uyum içinde davranışa sevk ediyorsa, yönetici de örgütün amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi için değişik işleri icra eden ve değişik kişilik özelliklerine sahip olan insanları uyumlu davranışlara sevk eden kişi olarak görülmektedir (Koçel, 2015: 212).

2.5.2. Yönetici kavramı

Örgüt, yönetim ve yönetim fonksiyonlarıyla ilgili yapılan açıklamalardan sonra yönetici kavramı, “önceden belirlenmiş amaç ve hedeflere ulaşmak için insan, bilgi, sermaye ve çevre gibi kaynakları anlamlı ve sistematik bir şekilde bir araya getiren, planlayan, örgütleyen, yönelten, koordine eden ve denetleyen kişi” olarak tanımlanabilir (Topaloğlu ve Koç, 2017: 36). Benzer bir tanım ile yönetici, özellikle büyük kuruluşlarda kâr ve riski başkalarına ait olmak üzere, üretim faktörlerini bilinçli ve sistemli bir şekilde bir araya getiren ve bunları belirli bir hedefe ulaşmak ya da belirli bir ihtiyacı karşılamak amacıyla yönelten kişidir (Efil, 2002: 7). Koçel (2015: 85), yönetim alanındaki birikmiş bilgi birikimlerinin kullanılarak, başkaları ile çalışarak ve bunlar vasıtasıyla iş görerek işletmeyi amaçlarına ulaştırma işinin “yöneticilik”; söz konusu birikmiş bilgiye ek olarak kendi bireysel beceri ve yeteneklerini kullanarak yöneticilik işini yapan kişinin ise “yönetici” olduğunu belirtmektedir. Her şeyden önce sorumluluk taşıyan kimse olarak nitelendirilen ve yönetim işini icra eden yöneticiler, örgütü temsil eder, örgütün sözcüsüdür, örgütün gücünü ve yetkisini kullanır, örgütü ilgilendiren kararları alır/aldırır, politikaları belirler/belirletir, belirsizlikleri azaltır, çatışmaları yönetir, yapıları ve süreçleri tasarlar, bazen krizleri çözer, örgüt kültürü inşa eder, farklı güç ve çıkar grupları arasında koalisyon kurmaya çalışır (Öztaş, 2015b: 21-22). Ayrıca yönetici, belirli amaçlara ulaşmak için işletme içi ve işletme dışı çevre koşullarını hem kendi içlerinde hem de birbirleri arasında koordine etme gibi zor bir görevle de yükümlüdür (Eren, 2013: 10).

Bir örgütün rekabet üstünlüğü sağlamasındaki en önemli kaynak insan kaynağıdır. İnsanların hayal güçlerini, yenilikçi özelliklerini, coşkularını ve ileriye dönük derin bilgilerini örgütün yararına kullanmak ve gerçekleştirmek için yönetici, kendisini belli hak ve yetkilere sahip birisi olarak değil, bir katalizör (*bir şeyleri etkileyerek bir oluşuma yol açan ya da bir olayı, bir oluşumu hızlandıran şey*) olarak görmelidir (Genç, 2005: 23). Yani yöneticinin görevi, öncelikli yapılması gerekenleri saptamak ve bunun yapılmasını sağlamakken; sorumluluğu ise genel amaç ve hedeflere ulaşmak için gerekli işletme girdilerinin temin edilmesini sağlamak ve örgüt bütününe çalışmasını iyileştirmek için bu girdilerle diğer bölümlerin girdilerini koordine etmektir. Bu noktada yöneticilerin standart sorumlulukları şu şekilde sıralanabilir (Werner, 1993: 10-12):

- Yönetici planlar ve zamanı geldiğinde kontrol edebilmek ve fırsatlardan yararlanabilmek için geleceği öngörmeye çalışır.

- Yönetici, işletmeyi hedeflerine yüksek verimlilik ve en düşük kayıpla ulaştırabilmek için işletmenin insan gücünü, sermayesini, makinelerini, yöntem ve malzemelerini en iyi şekilde ve bütünleşmiş olarak örgütler.

- Yönetici sadece günlük işlerin yapılmasını sağlamakla yetinmemelidir, aynı zamanda işletmedeki insan kaynaklarının sürekli gelişmesi için çaba göstermelidir.

- Yönetici, yetki dağıtarak, gerekli işlevleri belirleyerek, özel görevler atayarak, çalışanların yaratıcılığını destekleyerek, hedefler koyarak ve sonuçları bu hedeflerle karşılaştırarak yönetim işini icra etmelidir.

- Yönetici, bir bütün oluşturabilmek için bireylerin ve grupların çalışmalarını koordine etmelidir.

- Yönetici, belirlenen amaç ve hedeflere ulaşabilmek için örgüt içinde iş birliği ve karşılıklı yardımlaşma atmosferi oluşturabilmeli ve örgüt üyelerinin birbirleriyle iş birliği yapmalarını sağlamalıdır.

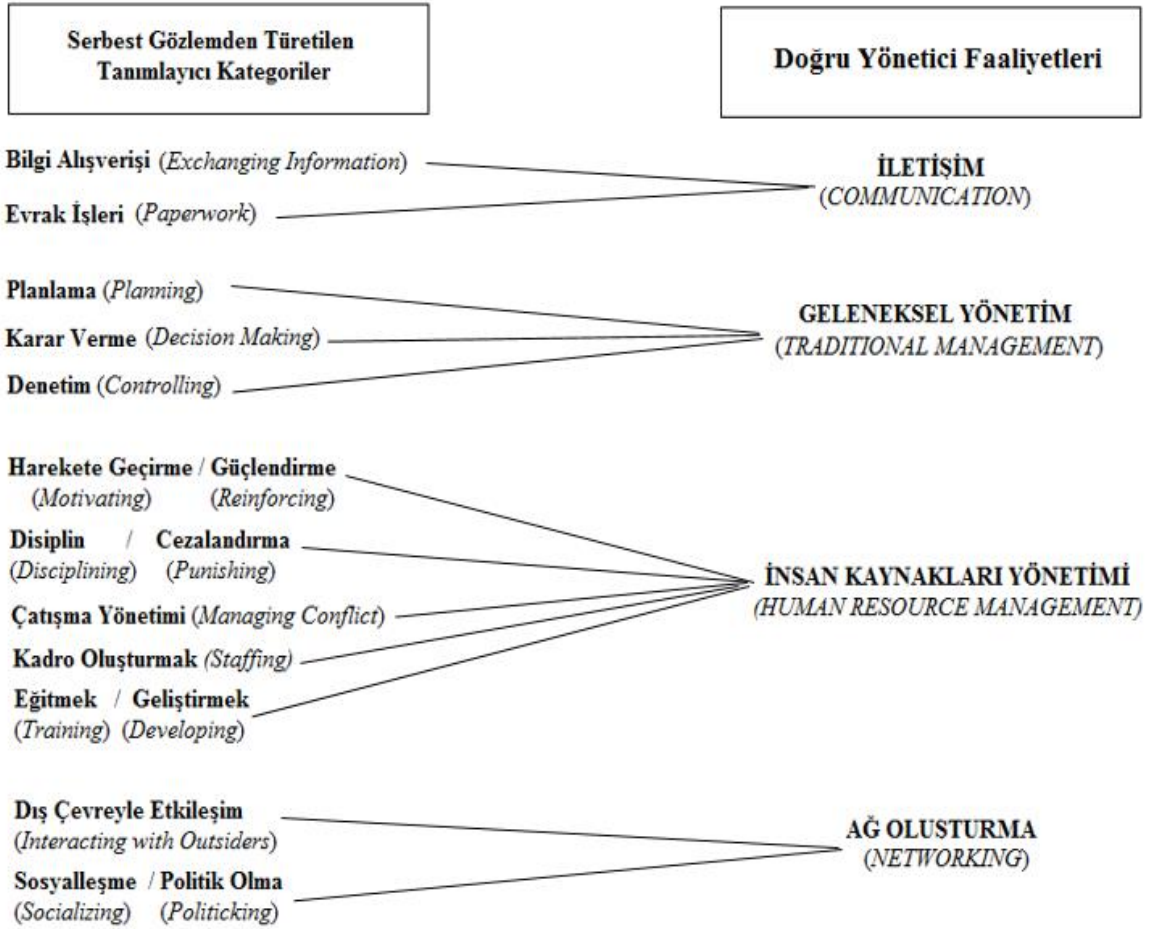
- Yönetici, adaletli yaklaşım temelinde ödül ve ceza işleyişi için örgüt üyeleri arasında sağlıklı bir geri bildirim sistemi oluşturmalı ve astlarının çabalarını denetlemelidir.

- Yönetici, sadece işletme gereklerini karşılamak amacıyla değil, aynı zamanda astlarının örgüt için daha verimli ve değerli hale gelmesine yardımcı olmak amacıyla örgüt üyelerinin çalışmalarını biçimsel ya da biçimsel olmayan tarzlarda gözden geçirmeli ve değerlendirmelidir.

- Yönetici, insanları yapılması gereken işleri istekli olarak yapacakları bir şekilde ya da sıradan kalitede yapılacak işleri en iyi kalitede yapacakları şekilde yönlendirmelidir.

- Yönetici, sahip olduğu zaman, bilgi, yetenek ve davranıştan oluşan başlıca dört kaynağı, öncelikle örgüt çıkarlarını göz önüne alarak adil ve uygun bir kâr sağlayacak şekilde kullanmalıdır.

Luthans (1988: 128-129), serbest gözlemlerinden ortaya koyduğu tanımlayıcı kategorilere göre doğru bir yöneticinin uygulaması gereken faaliyetleri "iletişim", "geleneksel yönetim", "insan kaynakları yönetimi" ve "ağ oluşturma" olarak dört grupta incelemiştir. Buna göre Luthans, gözlemlediği davranışlar arasında rutin bilgi alışverişi ve evrak işlerinden oluşan "iletişim" davranışının prosedür ile ilgili soruların yanıtlanmasını, talep edilen bilgilerin alınması ve dağıtılmasını, toplantı sonuçlarının aktarılmasını, telefonla bilgi alışverişinin yapılmasını, postaların (veya e-postaların) işlenmesini, raporların okunmasını veya yazılmasını, rutin finansal durumların raporlanmasını, muhasebe defterlerinin tutulmasını ve genel masa işlerini kapsadığını belirtmektedir. Planlama, karar verme ve denetim süreçlerinden oluşan "geleneksel yönetim", amaç ve hedeflerin belirlenmesini ve bunların gerçekleştirilmesi için gerekli görev tanımlarının yapılmasını, örgüt üyelerinin programlanmasını, görevlerin atanmasını, rutin talimatların verilmesini, sorunların tanımlanmasını, günlük krizlerin ele alınmasını, ne yapılacağına karar verilmesini, örgüt ile ilgili yeni prosedürlerin geliştirilmesini, çalışmaların incelenmesini ve denetlenmesini, performans verilerinin izlenmesini ve koruyucu önlemlerin alınmasını kapsamaktadır. Harekete geçirme, güçlendirme, disiplin, cezalandırma, çatışma yönetimi, kadro oluşturma, eğitmek ve geliştirmek süreçlerinden oluşan "insan kaynakları yönetimi", adil ödüllendirme sistemini, takdir etmeyi, zamanı geldiğinde uygun bir şekilde ödeme yapmayı, önerileri dinlemeyi, olumlu geri bildirim vermeyi, örgüte destek olmayı, astları arasındaki çatışmaları çözmeyi, çözülemeyen anlaşmazlıklarda daha yüksek yetkililere ya da üçüncü taraflara başvurmayı, iş başvurularını gözden geçirmeyi, başvuruları incelemeyi, başvuru sahipleriyle görüşmeyi, örgütteki boş kadroları doldurmayı, çalışanları yönlendirmeyi, eğitim ve oryantasyon düzenlemeyi, rolleri netleştirmeyi, koçluk ve rehberlik yapmayı ve yetki devrini kapsamaktadır. Dış çevreyle etkileşim, sosyalleşme ve politik olma ile ilgili olan "ağ oluşturma", işle ilgili olmayan sohbetleri, şakacı bir yapıda olmayı, söylentileri ve dedikoduları tartışmayı, şikayetleri dinlemeyi ve anlamayı, politeizm ve oyunculuğu, müşteriler-tedarikçiler ve satıcılarla ilgilenmeyi ve anlamayı, örgüt ile ilgili dış toplantılara katılmayı, toplum yararına etkinlikler yapmayı ve bu etkinliklere katılmayı kapsamaktadır (Bkz. Şekil 3.1.).



Şekil 2.2. Doğru yönetici faaliyetleri (Kaynak: Luthans, 1988: 128)

Başardığı görevler ve sahip oldukları yetkiler ile sorumluluk bakımından toplumda oldukça önemli bir konuma sahip olan yöneticilerin, fonksiyonları etkin ve verimli bir şekilde yerine getirebilmesi için birtakım belirli nitelik ve özelliklere sahip olması gerektiğini belirten Eren (2013: 10-12), söz konusu özellikleri entelektüel, karakteristik ve sosyal özellikler olmak üzere üç grupta incelemiştir;

Düşünebilmek, yorum yapabilmek, akıl yürütebilmek, karar verebilmek ve plan yapabilmek ve hatta insanları etkilemek, onlara yol göstermek, düşünce ve kararlarını kabul ettirebilmek için yöneticilerin taşıması gereken **entelektüel** özellikleri;

- Genel kültür (birçok konuda ve işletme fonksiyonları hakkında bilgi sahibi olmak),
- Mantıklı olmak (genelden özele, özelden genele ulaşabilmek),
- Analiz ruhu (bir olayın nedenlerini analitik olarak inceleyebilmek),
- Sentez ruhu (çözümlemek ya da planlamak için bir olayın değişkenlerini bir araya getirebilmek),

- Sezgi gücü (imkân, fırsat ve tehditleri önceden görebilmek),
- Hayal gücü (gelecekle ilgili gelişmeleri zihninde canlandırabilmek),
- Muhakeme gücü (iyiyi kötüden, doğruyu yanlıştan, haklıyı haksızdan ayırt edebilmek),
- Odak gücü (düşüncelerini konu ve sorunlara odaklayabilmek),
- İfade gücü (düşüncelerini açıkça ifade edebilmek) gibi entelektüel nitelik ve özelliklerdir.

Başlanılan bir işin başarılı bir şekilde yerine getirilmesi ve çevresine güven veren bir kişi olabilmesi için hareket ve davranışlarında dengeli olması beklenen yöneticilerin taşıması gereken *karakteristik* özellikleri;

- Akıl ile duygu arasında dengeli olma (objektiflik ve sübjektiflik arasındaki denge),
- Uyumlu olma (değişken koşullara, ortamlara ve farklı kişilik özelliklerine sahip insanlara uyum sağlayabilme),
- Dikkatli olma,
- Girişimci olma (riskleri göze alabilme cesaretine sahip olmak),
- İhtiyat sahibi olma (aşırı riske girmemek),
- Güçlü hafızaya sahip olma (önemli olay, kişi ve değişken faktörleri hafızada tutabilme),
- Dinamik olma (konu ve olayları yerinde inceleme ve zamanında tedbir alma),
- Azimli ve kararlı olma (tehlike ve zorluklar karşısında istikrarlı olmak ve bunlarla mücadele etmek),
- Tertipli ve düzenli olma (yerli yerinde ve sistemli olarak çalışmak),
- Yöntem sahibi olma (işlerin yapılmasında faydalı olan yol ve yöntemlerden yararlanmak, işleri acillik durumuna göre sıraya koyarak yürütmek),
- Süratli olma (işleri zamanında yapmak ve bugünün işini yarına bırakmamak),
- Ciddi olma (işlere gereken önemi ve ciddiyeti vermek, tehlike ve sorunları azımsamamak) gibi özelliklerdir.

Yöneticilerin kendilerini iş çevresine, astlarına ve varsa üstlerine kabul ettirmesine ilişkin taşıması gereken *sosyal* özellikleri ise şu şekilde sıralanabilir;

- Çevresinde kabul göreceği biçimde dış görünüş ve giyim kuşamına özen gösterme,
- Gruba hitap edebilme yeteneğine sahip olma,
- Grup yapılarını, ortak amaçlarını, değer yargıları ve duygularını anlayabilme,

- İş disiplinine sahip olma, grup üyelerine iyi alışkanlıklar kazandırabilme ve kötü alışkanlıklarla mücadele edebilmek yeteneğine sahip olma,
- Grup üyelerinden nasıl yararlanabileceğini bilmeli ve onlarla iş birliği yapabilme yeteneğine sahip olma,
- Kişi ve olayların özelliklerine göre ölçülü ve dengeli davranabilme yeteneğine sahip olma,
- Çevresinde ve örgütte bilgili, tecrübeli, adaletli, güven veren, otorite sahibi ve ikna gücü olan kişi olarak tanınabilmelidir.

Klasik anlayışa göre, yöneticilerin bazı ilkelere uydukları ölçüde başarılı olabilecekleri görüşünün benimsenmiş olmasından kaynaklı olarak “yönetici” ve “lider” kavramları aynı anlamlarda kullanılmış olup, her yönetici birer lider olarak kabul edilmiştir (Şimşek, 2005: 14). Örneğin, Can (1999: 193) etkili bir yöneticiyi, belirlenen görevlere ve hazırlanan planlara uygun olarak astlarına rehber olmak, astlarının davranışlarını güdülemek, onların duygularını ve planları eyleme dönüştürürken karşılaşılan sorunları anlamak için kişisel ve etkin bir şekilde liderlik yapan kişi olarak tanımlamıştır. Oysa, yöneticilik ve liderliği birbirinden ayıran pek çok nokta olduğu gerçeği yadsınamaz. Liderle yönetici arasındaki en belirgin fark basitçe; yöneticiler dikkatlerini işlerin nasıl yapılacağı üzerinde yoğunlaştırırken, liderler ise hangi yenilik ve değişim için ne tür kararlar verileceği ve hangi hedeflerin gerçekleştirileceği üzerinde yoğunlaşırlar (Genç, 2005: 25). Liderler, kendi belirledikleri amaç ve hedefleri gerçekleştirmek için, yöneticiler ise önceden belirlenmiş olan amaç ve hedefleri gerçekleştirmek için takipçilerini ya da astlarını sevk ve idare ederler (Topaloğlu ve Koç, 2017: 40). Diğer taraftan, yönetimin başarısı için yöneticilerde bulunması arzulanan, hatta gerekli olan liderlik, bir statü ya da otorite işlevinden ziyade, lider ve takipçileri arasındaki karşılıklı ilişki ve etkileşimin kalitesiyle ilgili bir işlevdir. Yani takipçiler üzerinde güç sahibi olmak değil, onları etkilemekle ilgilidir liderlik (Werner, 1993: 16). Genç (2005: 25), liderlerin süreçlere hâkim olduğunu ve yöneticilerin ise süreçlere teslim olduğunu belirterek iki kavram arasındaki farkı ortaya koymaya çalışmıştır. XXI. yüzyılda hayatta kalabilmek için yeni nesil liderlere -yöneticilere değil, liderlere- ihtiyaç olduğuna özellikle vurgu yapan Bennis (1989: 7) ise lider ile yönetici arasındaki çok önemli ve kritik bazı farklılıkları şu şekilde sıralamıştır:

- Yönetici yönetir, idare eder; lider ise yenilikçidir, yenilik getirir,
- Yönetici bir kopyadır, lider ise orijinaldir,

- Yönetici gelenekçidir ve olanı devam ettirir; lider ise geliştirir,
- Yönetici sistemlere ve yapılara odaklanır; lider insanlar üzerine odaklanır,
- Yönetici kontrole dayanır; lider güven ortamı oluşturur,
- Yönetici kısa vadeli düşünür; lider ise uzun vadeli bir bakış açısına sahiptir,
- Yönetici "nasıl" ve "ne zaman" sorularına yanıt ararken; lider ise "ne" ve "niçin" sorularına yanıt arar.

- Yöneticinin gözü alt çizgilerde iken, liderin gözü ufuktur. Diğer bir ifadeyle, yönetici "olduğu kadar" felsefesi ile azıyla yetinebilirken, lider ise ileri görüşlülüğü ile daha yüksek hedeflere odaklanır.

- Yönetici taklit eder, lider ise örnek alınır.
- Yönetici statükoyu (önceden süregelen ya da var olan şu andaki durum) kabul eder, lider ise bu duruma meydan okur.
- Yönetici klasik iyi bir askerdir, lider ise kendisidir.
- Yönetici işleri doğru yapar, lider ise doğru olan işleri yapar.

Yönetici ve lider kavramları, grup üyelerinin hedefe yöneltilmesi ile ilgili olması açısından benzerlik taşısa da yöneticiler, grup üyelerini hedeflere yöneltilmedeki etkileme yeteneğini büyük ölçüde sahip olduğu yasal güç olan otoriteden alırken, liderler gücünün kaynağını yönlendirdikleri grup üyelerinden almaktadır (Genç, 2005: 27).

2.5.3. Liderlik kavramı

Lider ve liderlik, pratikte insanlık tarihi kadar eski, teoride ise özellikle son dönemlerde üzerinde çok sayıda çalışmalar yapılan yakın tarihlerin yeni keşfi ve dünyanın eskiden beri yaşana gelmiş olaylarından biridir. Peygamber, kral, düşünür, komutan, sanatçı, isyancı, öğretmen, izci, iş yeri yöneticisi, yerel ve genel ülke yöneticisi gibi kimliklerle toplumların içinde en tepe örnekler ile daima var olmuşlardır (Erel, 2008: 7). Grup halinde yaşamak ve yaşamsal ihtiyaçlarını karşılamak için sosyal bir varlık olan insanoğlu, varoluşundan bugüne kadar her zaman örgütlü hareket etme ihtiyacı duymuştur (Topaloğlu ve Koç, 2017: 40). İnsanlar bu ihtiyaçlarını karşılamak için politik, dini, askeri ve ekonomik gibi hangi düzeyde olursa olsun bir grup oluşturduklarında, hiyerarşik yapı gereği grup içi disiplin ve düzenin sağlanması, örgüt üyelerinin amaç ve hedeflere yöneltilmesi için grup üyelerinden bazılarının yönlendirici rol üstlenmesi gerekmektedir (Saylı ve Baytok, 2014: 5). Varlıklarını ancak insanların başarılı bir şekilde yönlendirilmesine borçlu olan herhangi

bir ekonomik sistem, politik sistem, ticari girişimler veya devlet kurumları (Barrow, 1977: 231) gibi örgütlerde bulunan insanlar, görev uzmanlığı, yön birliği, komuta zinciri ve denetim süreci gibi ilkelerin gerekliliğinden dolayı bir liderin astı olarak, lidere bağlı ve bağımlı bir şekilde çalışırlar (Argyris, 1957: 1). Ancak bu yönlendirici rolü üstlenecek olan kişilerin kendisine güvenilen, inanılan ve saygı duyulan kişiler olması gerekmektedir. Çünkü, Robbins (2002: 74)'in de belirttiği gibi insanlar birilerine güvendiğinde, onların dürüst ve doğru bir şekilde davranacağını ve kendilerinin güvenlerini suiistimal etmeyeceklerini varsayarlar. Bu sebeple, güven olgusu liderliğin özüdür ve bir insanın kendisine güvenmeyenleri yönlendirmesi imkansızdır. Sergilediği eylemler, davranışlar ve yönetme şekliyle liderler, insanlarda güven oluşturacak, ilerleme ve büyüme sağlayacak örgüt kültürünü oluşturmak için çalışırlar. Başkalarının gelişmesine ve olgunlaşmasına olanak sağlamak, liderliğin özü ve sonucudur (Fairholm ve Fairholm, 2009: 2). Lider, takipçilerini belirli bir amaç doğrultusunda davranmaya sevk eden, onlara ilham veren, onları etkileyen ve takipçilerinin kendisini gönüllü olarak ve isteyerek izlemelerini sağlayan kişidir. Dolayısıyla, belirli bir grubun belirli amaçları gerçekleştirmek üzere belirli bir kişinin (liderin) arkasından gitmesi ve onu izlemesi ile liderlik süreci oluşur (Koçel, 2015: 668-671). Liderlik, "bir grup insanı belirli amaçlar etrafında bir araya getirebilme ve söz konusu amaçları gerçekleştirmek için insanları harekete geçirebilecek bilgi ve yeteneklerin toplamı" şeklinde açıklanabilir (Eren, 2013: 501).

Yönetimin önemli bir parçası, insanları ve insanların faaliyetlerini koordine etmek ve çabalarını örgütün amaç ve hedeflerine doğru yönlendirmektir (Mullins, 2005: 280). Belirli durum ve koşullarda amaç ve hedeflere ulaşmak için başkalarının (takipçilerinin) davranış ve eylemlerini etkileme sanatı olarak nitelendirilen liderlik süreci, bir bütün olarak yönetsel uğraşlar ve görevlerin de önemli bir yönünü oluşturur (Şimşek, 2005: 15). Ancak burada altının çizilmesi gereken husus, liderlik sürecinin tamamen yönetsel uğraş ve görevlerden ibaret olmadığı, sadece önemli bir yönünü oluşturduğudur. Temelde insan ilişkileriyle ilgili olan liderlik süreci, üretimle ilgili amaç ve hedefleri içerir, fakat bundan daha fazlasıdır. En belirgin amacı, yaşamları değiştirmek ve yenilik getirmek olan liderlikte; lider ve takipçilerinin kişisel gelişimini destekleme ve grup üyelerinin ya da daha geniş toplulukların daha iyi yaşamalarına yardımcı olma konusunda olumlu etkiler yaratma olasılığı yatmaktadır (Fairholm ve Fairholm, 2009: 2). George ve Jones (2012: 12) yöneticilerin üstlenmesi gereken yönetsel rollerden birisinin de liderlik olduğunu belirterek, bu rol gereği lideri "astlarına doğrudan emir ve direktifler veren; insan ve finansla ilgili olan kaynakların

kullanımıyla ilgili kararlar alan ve çalışanların örgütsel amaç ve hedeflere bağlılığını artıran kişi” olarak nitelendirmektedir. Özellikle üretimle ilgili yönetsel uğraş ve görevlerde her yöneticinin liderlik vasıflarına sahip olduğu söylenemese de iyi bir yönetici olabilmek için liderliğin gerekli olduğu kuşku götürmez bir gerçektir. Diğer taraftan, her liderin bir yönetici olması gerekmez. Lider, insanlara yol gösteren, ışık tutan, öğreten, onları aydınlatan, ileri görüşlü, beraberindekilerin (takipçilerinin) istek ve ihtiyaçlarını zamanında sezebilen yaratıcı bir kişidir (Onal, 1998: 15-16).

Lider kelimesinin İngilizce karşılığı olan “*leader*” kelimesinin kökenine bakıldığında “*to lead*” fiilinden türetilmiş olduğu anlaşılmaktadır. İngilizce “*to lead*” fiilinin sözlükteki karşılığına bakıldığında “önderlik etmek”, “sürmek”, “yönetmek”, “götürmek”, “yönlendirmek”, “yol göstermek”, “öncülük etmek”, “sürdürmek”, “açmak”, “önde gitmek”, “başında olmak”, “etkilemek” ve “başı olmak” gibi anlamlara geldiği görülmektedir. Lider (leader) ise İngilizcede “*to lead*” fiiline -er takısının getirilmesi ile söz konusu eylemleri gerçekleştiren kişidir. Saylı ve Baytok (2014: 6) çalışmalarında İngilizce kavram olan “*leader*” kelimesinin “insanları yolculuğa çıkarmak” ve “ortak yolculuk” anlamlarına gelen Anglo-Saxon kökenli “*laedere*” kelimesinden geldiğini belirtmiş (Kets de Vries, 1995) ve liderin çizdiği rota dahilinde belirlenen hedeflere takipçileriyle beraber yürüyerek ulaşmaya çalıştığı için lider-takipçi ilişkisini de “birlikte yolculuk” etmeye benzetmişlerdir. Motivasyon, iletişim, kişilerarası ilişkiler ve davranışlarla ilgili bir süreç olan liderlik, “başkalarının kendisini takip etmesini sağlama”, “insanların bir şeyleri isteyerek yapmasını sağlama” ya da daha spesifik olarak “karar almada otoritenin kullanılması” şeklinde yorumlanabilir (Mullins, 2005: 281-282). Liderliği tanımlamada hangi kişisel özelliklerin liderliği en iyi şekilde tanımladığı konusunda, araştırmacılar belirli noktalarda fikir birliği yapmış olsa da iki faktör en önemlisi olarak kabul edilmektedir. Bunlardan birincisi, liderlik, grup ya da örgüt üyeleri üzerinde etkili olmakla ilgilidir. İkincisi ise liderlik bir grubun veya örgütün hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmayı içerir (George ve Jones, 2012: 339). Özellikle 1950’li yıllarda yoğunlaşmaya başlayan liderlik araştırmalarıyla birlikte, farklı araştırmacılar farklı yaklaşımlarla çok sayıda liderlik tanımı yapmıştır (Koç ve Topaloğlu, 2012: 167). Bu tanımlardaki farklı ve ortak noktaları irdeleyerek kavramın daha iyi anlaşılabilmesi için bazı araştırmacıların yapmış olduğu liderlik tanımlarına yer verilmesi yerinde olacaktır:

- Liderlik, belirli durum ve şartlarda uygulanan kişilerarası bir etkileşimdir ve iletişim süreci boyunca belirli bir hedef ya da hedeflere ulaşmak için insanları yönlendirmektir (Tannenbaum ve Massarik, 1957: 3).

- Liderlik, bir grubun faaliyetlerini ortak bir hedefe yönlendirebilme davranışdır (Hemphill ve Coons, 1957: 7).

- Liderlik, hedeflere ulaşmak için insan kaynaklarını hedefe yönlendirme sürecidir. Lider ise belirli hedeflere ulaşmak için insan işbirlikçilerini başarılı bir şekilde seçen kişidir (Prentice, 1961: 143).

- Liderlik, beklenti ve etkileşim içinde bir örgüt yapısının kurulması ve sürdürülmesidir (Stogdill 1974: 411).

- Liderlik, örgütteki grup üyelerini ve faaliyetlerini hedefe ulaştırmaya yönelik etkileme sürecidir (Rauch ve Behling, 1984: 45).

- Liderlik, vizyonları ifade etmek, değerleri somutlaştırmak ve hedeflerin gerçekleştirilebileceği ortamı yaratmakla ilgili bir kavramdır (Richards ve Engle, 1986: 200).

- Liderlik, belirli bir durumda hedefe ulaşmaya yönelik bireyin veya grubun çaba ve faaliyetlerini etkileme sürecidir (Hersey ve Blanchard, 1988: 86).

- Liderlik, kişiliğin ve vizyonun birleştiği özel ve üstün bir durumdur. Liderlik, vizyonu gerçeğe çevirme sanatıdır. Birçok lider, vizyonları somutlaştıran ve uygulayan bir metafor mutlaka bulur (Bennis, 1989: 7-9).

- Liderlik, görev hedeflerini ve stratejileri etkileme, bu hedeflere ulaşmak için görev davranışlarındaki bağlılığı ve uyumu etkileme, örgütün varlığını, kimliğini ve kültürünü etkileme sürecidir (Yukl, 1989: 253).

- Liderlik, herhangi bir görevi, bir amacı, bir hedefi ya da bir projeyi gerçekleştirmek için en yüksek düzeyde performans göstermeleri konusunda diğerlerini etkileme sanatıdır (Cohen, 1990: 9).

- Liderlik, evrimsel değişim süreçlerini daha uygun hale getirme ve geleneksel kültürün dışına çıkabilme yeteneğidir (Schein, 1992: 2).

- Liderlik, belirli bir durumda, belirli bir anda ve belirli koşullar altında bir grup insanın belirli amaç ve hedeflere ulaşmak için gönüllü olarak çabalamasını teşvik eden, ortak hedeflere ulaşmak için insanları yönlendiren ve takipçilerinin lider-üye ilişkisinden memnun olmasını sağlayan etkileme sürecidir (Werner, 1993: 17).

- Liderlik, bireyin tehdit veya şiddet kullanmadan başkalarının davranışlarını etkilediği sosyal bir süreçtir (Huczynski ve Buchannan, 2001: 701).

- Liderlik, somut bir şey değildir, sadece lider ve takipçiler arasındaki ilişkilerde, her iki tarafın da hayal gücü ve algısında bulunan bir süreçtir (Bolman ve Deal, 2003: 337).

O halde yapılmış olan çeşitli liderlik tanımları incelendiğinde, liderliği; “bir grup insanı, örgütü ya da daha fazla insanı belirlenen hedef ve amaçlara tehdit ve şiddet kullanmadan yönlendirebilme, onları ve faaliyetlerini bilinçli olarak koordine edebilme ve etkileme, doğru olarak inandıklarını başkalarına kabul ettirebilme, hedefe giden yolu takipçileriyle birlikte geçme, var olanı değiştirerek geliştirebilme gibi herkeste var olmayan yeteneklerin ortaya çıkarıldığı ve sergilendiği somut olmayan bir süreçtir, bir sanattır” şeklinde tanımlamak mümkündür. Genel olarak liderliğin yenilikçi, geliştirici, dönüştürücü, etkileyici, ilham verici, yönlendirici ve özel yetenekler gerektiren bir sanat, bir süreç olduğu söylenebilir. Topaloğlu ve Koç (2017: 42), liderlikle ilgili yapılan tanımlamaların ortak noktasının liderlerin takipçilerini etkileme yeteneğine sahip olması ve takipçilerin kendi istekleri ile lidere bağlılıkları olduğunu belirtmiştir. Bunun dışında amaç ve hedeflerin belirlenmesi, benimsenmesi ve benimsetilmesi, amaç ve hedeflere götürecektir yol haritasının çizilmesi, söz konusu yola takipçilerin yönlendirilmesi ve onlarla beraber yürünmesi, sahip olunan yasal otoritenin doğru ve etkili kullanılması gibi konular da liderliğin özünü oluşturmaktadır. Çünkü, Mullins (2005: 281-282)’in de belirttiği gibi içinde bulunduğumuz modern çağda, liderlik artık komuta ve kontrolle değil, çoğunlukla ilham kavramı, takipçileriyle birlikte hareket etmek ve bir vizyon oluşturmakla ilişkilendirilmektedir.

Liderlik konusuyla ilgili bilimsel araştırmaların yapılmaya başlandığı dönemden günümüze kadar -tam bir yanıt bulunamamış olsa da- “liderler hangi özelliklere sahip olmalıdır?” sorusuna yanıt aranmaya çalışılmıştır (Sayılı ve Baytok, 2014: 18). Yaşamın birçok alanında liderlik olgusuna rastlanılmasına rağmen, nasıl lider olunacağını kesin ve net bir tanımla bulunmamaktadır. Çünkü, bir liderlik bilimi ya da başkalarını etkilemede başarı garantili kesin reçeteler ve izlenecek formüller yoktur (Werner, 1993: 25). Ancak liderde bulunması beklenen ve öngörülen birtakım özellikler ve davranışlar vardır. Bu özellik ve davranışlar, hepsi birden ve aynı düzeyde olmasa bile, bir bütünlük içinde liderin öne çıkan etkileyici yapısını oluştururlar (Erel, 2008: 41). Sayılı ve Baytok (2014: 18-22) içinde bulunduğumuz 21. yüzyıl iş dünyasında ileri teknolojinin, yüksek iş fonksiyonlarının ve yüksek nitelikteki çalışanların başarılı bir şekilde yönetilebilmesi için liderlerin “zekâ”, “inanılabilirlik”, “güvenilirlik”, “doğruluk”, “kavramsal yetenek”, “empati”, “dinleme” ve “etki” gibi gelişmiş kişilik özelliklere sahip olması gerektiğini vurgulamaktadır.

Bir örgütte ya da grupta lider konumundaki insan zekâ yönünden diğerlerinden farklı olmalıdır. Düşünme, yeni fikirler üretme, problemleri çözme, kavrama ve uygulama insanların sahip olduğu pratik zekâ ile ilişkilidir. Daha önceki paragraflarda belirtildiği gibi, insanlar kendilerinin refahı ve belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmak için inandıkları ve güvendikleri bireylerin arkasından giderler. Formel bir güç ya da otorite sahibi olmadan bireyin kendisine inanmayan ya da güvenmeyen insanları etkilemesi ve onları yönlendirmesi uzun vadede güçtür. Liderliğin diğer önemli bir özelliği olan doğruluk, diğer insanlarda güven ve inancı doğurur. Düşüncelerinde, eylemlerinde ve hedeflerinde doğru, dürüst ve kararlı olan, elindeki gücü kötüye kullanmayan ve suiistimal etmeyen lider konumundaki bireyden, takipçilerinin güven ve inanç konusunda daha fazla etkileneceği şüphe götürmez bir gerçektir. Lider konumundaki bir birey, kavramsal yetenek kapsamında örgütü bütün olarak görebilme ve farklı değişkenler arasındaki ilişkileri anlayabilme yeteneğine sahip olmalıdır. Lider, takipçilerini ortak amaç ve hedeflere yönlendirebilen kişidir. Ancak, lider bir yönetici edasıyla oturduğu yerden direktiflerle yönlendiren değil, takipçileriyle beraber aynı yolda yürüyen kişidir. Bu sebeple etkili bir lider, takipçilerinin duygu ve düşüncelerini anlayabilme, kendisini diğerlerinin yerine koyabilme ve empati kurabilme yeteneğine sahip olmalıdır. Etkili bir lider, iyi bir dinleyici olmalı, farklı görüş ve bakış açılarına da açık olmalıdır. Yukarıdaki liderlik tanımlarının hemen hepsinde geçen “etkileme süreci” ifadesi ise şüphesiz bir liderin taşıması gereken en önemli özelliklerden birisidir. Çünkü lider, bir şekilde diğerlerini etkileyen, ortak amaç ve hedefleri içselleştiren ve takipçilerin bu amaç ve hedeflere gönüllü ve isteyerek ulaşmaya çalışmalarını sağlayan kişidir.

İdeal bir liderin hangi özelliklere sahip olmasıyla ilgili olarak listeyi daha uzun tutan Erel (2008: 41-48)’in sıraladığı söz konusu özelliklerden bazıları şu şekildedir;

- İstikrarlı bir kimlik duygusuna sahip olmalı ve kendisini iyi tanımalı,
- Gerçekle birlikte yaşamayı bilmeli,
- Dış dünyayla başa çıkabilme konusunda olgun davranabilmeli,
- Başarısızlıkta başkalarını suçlamak yerine, sorumluluğu üzerine alabilmeli,
- Kendisini ve olayları mümkün olduğunca kontrol edebilmeli ve etkileyebilmeli,
- Kendisine güvenmeli ve yeteneklerinin sınırlarını bilmeli,
- Sağlıklı psikolojik ve fiziksel yapıya sahip olmalı ve nefesine hâkim olabilmeli,
- Zengin ve geniş bir duygu derinliğine sahip olabilmeli,
- Coşkulu ve heyecan verici iç dinamizme sahip olabilmeli,
- İlişki oluşturma, geliştirme ve devam ettirme yeteneğine sahip olabilmeli,

- Kaygıyla ilgili durumlarını yönetebilme, kontrolü kaybetmeme ve zorluklar karşısında dirayetli olabilme yeteneğine sahip olabilmeli,
- Olgun ilişkiler, dayanışma ve iş birliği gösterebilmeli,
- Diğerlerine yardım etme ve destek sağlama yeteneğine sahip olabilmeli,
- Başarısında kişiliğini değiştirmeden liderliğe devam edebilmeli,
- Saplantılı davranışlar sergilememeli ve dengeli davranma,
- Yaratıcı olmalı,
- Dünyaya karşı objektif bakış açısına sahip olabilmeli ve özgün olabilmelidir,
- Boyun eğmemeli ve gerektiğinde meydan okuyabilmeli,
- Olumlu ve ümitli olabilme, kendisini ve olayları analiz edebilme yeteneğine sahip olabilmeli,
- Başkalarının tavsiyelerini kişilik sorunu yapmaksızın dinleyebilmeli,
- Kendisini bağımsız bir fert olarak görebilmeli,
- Kendisini rahatça ifade edebilme yeteneğine sahip olmalı,
- Lider olarak kabul gördüğünde ya da reddedildiğinde psikolojik bütünlüğünü koruyabilmeli,
- Her fırsatı avantaja çevirebilme yeteneğine sahip olmalı,
- Gerektiği kadar ve gerektiği yerde konuşmalı,
- Pratik ve analitik zekaya sahip olmalı, sorgulayıcı ve kendine hâkim olabilmeli,
- Sır saklayabilmeli,
- Kendi hatalarını görebilmeli ve kabul edebilmeli,
- Şaka ve esprilerde ölçülü olabilmeli,
- İnsanları anlayabilme ve empati kurabilme yeteneğine sahip olabilmeli,
- Değişimlere ve yeniliklere hızlı uyum sağlayabilmeli,
- Boş gurur, haset, kıskançlık, kindarlık ve cimrilik sahibi olmamalı, başkalarını küçük görmemeli,
- Haksızlıklar karşısında dik durabilmeli,
- Makul derecede otorite sahibi olabilmeli,
- Tutarlı, sabırlı, cömert, adil, kararlı, dikkatli, ümitli, doğal, açık düşünceli, doğru, dürüst, samimi, meraklı, onurlu, yaratıcı, cesaretli, sağduyulu, mücadeleci, disiplinli, istikrarlı, girişimci, çalışkan, problem çözücü, saygılı, hırslı (kontrollü bir şekilde), şevk ve heyecan sahibi olabilmelidir.

Liderin sahip olması gereken özelliklere daha farklı bir bakış açısıyla yaklaşan Topaloğlu ve Koç (2017: 41-46) ise lideri lider yapan 5 temel özelliğın olduğunu belirtmiş ve bu özelliklerden birisinin, birkaçının ya da tamamının bir kişide bulunmasını o kişiyi lider yapan özellikler olarak nitelendirmişlerdir. Söz konusu bu özellikler sırasıyla şu şekildedir;

- **Liderin hayalleri vardır**; Sıradan insanların da hayalleri ve bu hayalleri için çabaları elbette vardır. Ancak, liderlerin hayalleri bireysel ya da şahsi menfaatlerini sağlamaya yönelik olmayıp, mikro boyutta birey ve örgütün değişim ve dönüşümünü sağlayacak, daha geniş boyutta ise insanları veya insanlığı etkileyecek nitelik taşırlar.

- **Lider vizyon sahibidir**; Vizyon, sadece geleceğın öngörülmesi ya da tahmin edilmesi anlamına gelmeyip, aynı zamanda öngörülen geleceğe ilişkin bugünden harekete geçmektir. Liderin vizyonu, öngördüğü geleceğe ilişkin bugünden bir hareket tarzı ve eylem planı oluşturmasıdır.

- **Lider asla vazgeçmez ve umudunu kaybetmez**; Liderleri diğerlerinden ayıran en belirgin özelliklerden birisi de en kötü koşullar ve şartlar altında bile asla belirledikleri hedeflerinden vazgeçmez ve umutlarını yitirmezler.

- **Lider yüksek risk alır**; Sıradan insanlar genellikle riskten kaçınırken, yöneticiler riskten kaçınmaya ya da riski yönetmeye çalışırlar. Ancak liderler, aldıkları kararlarda ve yürüdükleri yolda karşılaşabilecekleri her türlü olumsuzluk ve tehlikeyi göze alabilen, dolayısıyla risk alan kişilerdir.

- **Lider karizmatik ve büyüleyicidir**; Antik Yunancada “Tanrı vergisi” anlamına gelen karizma kelimesi, büyüleyici güç ya da yetenek olarak ifade edilen olağanüstü çekiciliktir. Karizmanın modern anlamda karşılığı ise kişinin kılık kıyafet, görünüş, konuşma, jest ve mimiklerle diğerlerini etkileyebilme yeteneğidir. Liderlik tanımlarında da belirtildiği gibi, liderlik bir şekilde diğer insanları etkileme, ortak amaç ve hedeflere yönlendirme yeteneği, süreci, sanatıdır.

Liderlik olgusu, davranış bilimlerinde muhtemelen en kapsamlı araştırılmış olan sosyal etki süreçlerinden birisidir (Barrow, 1977: 231). İnsanlık tarihi kadar eski bir kavram olan liderlik ile ilgili sayısız çalışma yapılmış ve yazılmış olsa da hâlâ “efradına cami, ağyarına mâni” şeklinde tam ve bütün yönleri ile anlaşılabilmiş bir kavram değildir (Saylı ve Baytok, 2014: 1). Onlarca yıl önce de Bennis (1959: 259-260), sosyal ve psikoloji alanında oldukça popüler bir kavram olan liderlik teorisi hakkında çok fazla çalışmalar yapılmış olmasına ve daha kolay anlaşılabilmesi için birçok terimle (güç, statü, otorite, rütbe, prestij, etki, kontrol, manipülasyon, tahakküm gibi) tanımlanmaya çalışılmasına rağmen,

yine de tam olarak açıklanmasında güçlük çekilen bir kavram olduğunu belirtmiştir. Bir örgütte işler ters gittiğinde genellikle liderlere suçlanırken, benzer bir şekilde iyi gittiğinde de liderlerin iyi bir iş çıkardığı düşünülür. Örgütsel davranış araştırmacılarını liderlik olgusunun kaynağını ve doğasını bu denli araştırmaya iten en muhtemel sebep; liderliğin "fark yaratması" ve insanlar, gruplar ve daha büyük örgütler üzerinde büyük ölçüde etkisinin olabileceği ortak inancıdır (George ve Jones, 2012: 338). Fakat yine de ne liderlik konusu ne de lider konusu tam, net ve kesin bir şekilde açıklığa kavuşturulamamıştır. Dilts (1996: 2)'in vurguladığı gibi, "liderlik nedir?", "lider kimdir?", "liderlik yetenekleri geliştirilebilir mi?" ya da "lider olarak mı doğmak gerekir?" gibi sorular için bazıları "liderlik sonradan öğrenilebilir ve liderlik yetenekleri kazanabilir" cevabını verirken, bazıları ise "liderlik öğrenilemez, sonradan kazanılmaz, o ancak tanrının bir hediyesidir" şeklinde cevaplar vermiş ve dolayısıyla konuyla ilgili çeşitli görüşler ortaya çıkmıştır. Bu konuda, Kozlu (2012: 93) da "lider doğulur mu, olunur mu?" sorusunu gereksiz gördüğünü belirterek; yöneticiliğe oranla liderlik konumunun "vizyon, misyon ruhu, tutku, motivasyon" gibi bir ölçüde soyut özellikleri kapsadığı için eğitimle kazanılması ve ulaşılmamasının daha zor gibi gözüktüğünün altını çizmiştir. Yapılan çoğu araştırmada liderlik olgusu cesaret, zekâ, irade gücü, esnek düşünce, karar verebilme, önyak olma, bilgi ve tecrübe gibi faktörlerle açıklanmaya çalışılmıştır (Efil, 2002: 166). Nitekim, sosyal ve bilimsel gelişmeler, çoğu alanda olduğu gibi liderlik konusunda da birçok teorinin ve uygulama biçiminin ortaya çıkmasına yol açmıştır (Eren, 2013: 501). Liderlik konusunda geliştirilmiş olan teoriler, genellikle "özellikler teorisi", "davranışsal teoriler", "durumsal teoriler" ve "modern yaklaşımlar" olmak üzere dört grupta incelenmektedir.

2.6. Liderlik Yaklaşımları

Yönetim biliminde 1930'lu yıllarla birlikte liderlerin grup üyelerini etkilemesi ve bu etkileme sonucunda hedeflere ulaşmada etkin bir yolun nasıl izlenmesiyle ilgili olarak yapılan bilimsel araştırmalara (Koç ve Topaloğlu, 2012: 168) yoğunluk verilmiştir. Liderlerin diğer insanları nasıl etkileyebileceğini açıklamaya çalışan birçok teori ve model bulunmaktadır, ancak yine de hangi liderlik türünün daha etkili olduğu sorusunun yanıtı geliştirilmiş olan teorilere göre farklılık göstermektedir (Bolat vd., 2008: 172). Liderler, tek tipte ve aynı özellikte insanlar değildir. Görevleri yerine getirirken sergiledikleri farklı davranışlar (Akşit, 2010: 109), sahip oldukları bireysel özellikler, insanları etkileme yöntemleri ve şekilleri, çevresel koşullar ve fırsatlar gibi faktörler liderliğin farklı

kategorilerde incelenmesine yol açmıştır. Böylelikle, birbirini takip eden bir süreç içinde liderliğe ilişkin “özellikler teorisi”, “davranışsal liderlik teorileri”, “durumsal liderlik teorileri” ve “modern liderlik yaklaşımları” olmak üzere farklı araştırmacılar tarafından farklı model ve teoriler geliştirilmiştir.

2.6.1. Özellikler teorisi

Bilimsel liderlik çalışmaları, 20. yüzyılın başlarında, tarihi olağanüstü bireylerin şekillendirdiği düşünülen “büyük adam” bakış açısıyla başlamıştır (Bass, 1990; Antonakis vd., 2004: 6). Liderlik üzerine yapılan çalışmalar, dönemin ve tarihteki başarılı liderlerin etkinliğini açıklamaya yönelik kalıtsal özelliklerin arayışıyla başlamıştır. Liderlik araştırmalarında "özellikler" paradigmasının başlangıcı niteliğinde olan bu ilk araştırmalarda, demografik özellikler, beceriler, yetenekler ve kişilik özellikleri gibi bireysel özelliklerin liderlik etkinliği ile ilişkili olabileceği öngörülmüştür (Galton, 1869; Derue vd., 2011: 7-8). Söz konusu dönemlerde yapılan liderlik araştırmalarının büyük bir çoğunluğu, iyi liderlerin sahip olduğu özellikler üzerine odaklanmıştır (Dilts, 1996: 2). Ancak her liderin özellikleri dikkate alındığında, liderlerin sahip olması gereken niteliklerin listesi gittikçe uzamaya başlamış olup, diğer taraftan bir liderde bulunan nitelikler diğer liderlerde bulunmuyor ya da istenmeyen bazı nitelikler bulunuyordu. Bu nedenle, kişisel özelliklere dayanarak liderliği açıklamaya çalışan araştırmacılar arasında açık ve net bir görüş birliği sağlanamamıştır (Eren, 2013:502). 1900-1950 yılları arasındaki liderlik paradigmasını yansıtan yaklaşımda “liderlik doğum ile gelir ve kişiye özgü özelliklere bağlıdır” temel varsayımı bulunmaktadır (Sayılı ve Baytok, 2014: 40). Halk dilinde var olan “liderliğin okulu yoktur” deyişi de liderin doğuştan birtakım özellik ve niteliklere sahip olduğunu ve eğitimle lider olunamayacağını yansıtmaktadır (Şimşek, 2005: 192).

Özellikler teorisine göre, doğuştan sahip olunan yetenekler ve bu yeteneklerin çocukluk yıllarında kazanılan bazı niteliklerle zenginleştirilmesi liderliğin temelini oluşturmaktadır (Eren, 2013: 502). Özellikler teorisi, belirli bir grup içinde bir kişinin lider olarak kabul edilmesi için bu kişinin fiziksel ve kişilik başta olmak üzere çeşitli özellikler itibarıyla diğer grup üyelerinden farklı bir kişi olması gerektiğini savunmaktadır (Koçel, 2015: 677). Genel olarak liderleri diğerlerinden ayıran fiziksel ve kişilik özellikler; “yaş, boy, kilo, cinsiyet, ırk, fiziksel görünüm, olgunluk, güven verme, güzel konuşma, zekâ, bilgi, hareketlilik, açık göz olma, düzenli olma, hevesli olma, girişimci olma, stresle başa

çıkabilme, ileriye görebilme, inisiyatif sahibi olma, duygusal olgunluk, dürüstlük, açık sözlü olma, özgüvenli olma, kararlı olma, güçlü beşeri ilişkilere sahip olma, iş başarma yeteneği, yaratıcılık, objektif olma, becerikli olma, mizah anlayışına sahip olma ve kişisel bütünlük” gibi özelliklerdir (Saylı ve Baytok, 2014: 41). Liderlik sürecini sadece lider faktörünü ele alarak inceleyen özellikler teorisi ile ilgili araştırmalarda “liderin özelliklerini ölçülebilecek şekilde tanımlama” ve “belirli bir özelliğin farklı şekillerde anlaşılması” güçlüklerinden dolayı bu teori eleştirilere maruz kalmıştır. Özellikler teorisinin liderlik sürecini açıklamakta yetersiz kalması üzerine, liderliğe konu olan grupların yapısı ve işleyişi araştırma konusu olmaya başlamış ve böylelikle liderlerin özellikleri yerine nasıl davrandıkları araştırma konusu olmuştur (Hellriegel ve Slocum Jr., 1979: 468; Koçel, 2015: 678).

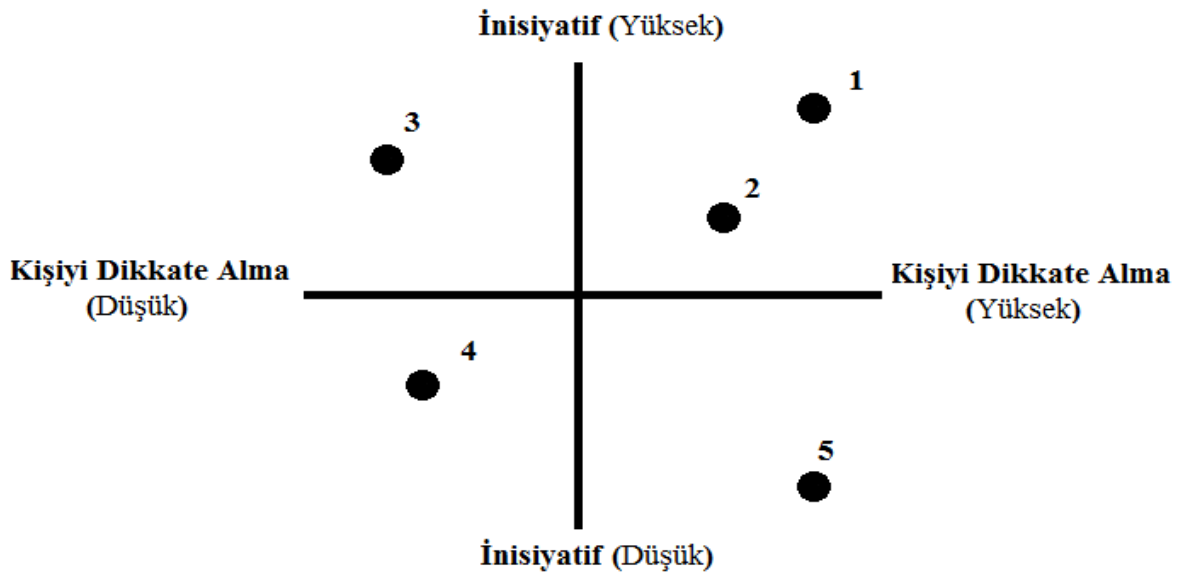
2.6.2. Davranışsal liderlik teorileri

Davranışsal liderlik teorilerinin ana fikri liderleri etkin ve başarılı kılan faktörün, liderin özelliklerinden çok, sergilediği davranışlar ve takipçileriyle ilişkilerinin özellikleri olduğudur. Bu doğrultuda, liderlerin astları ile iletişim şekli, yetki devredip devretmeme durumu, karar verme tarzı, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme şekli, problemleri çözme şekli gibi davranışlar liderlerin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak incelenmiştir (Owens, 1976: 226; Tengilimoğlu, 2005: 4; Koçel, 2015: 678). Liderlerin davranışları üzerine yoğunlaşan liderlik teorileri genellikle; “*Ohio State Üniversitesi Çalışmaları*”, “*Michigan Üniversitesi Çalışmaları*”, “*Blake ve Mouton’ın Yönetmel Liderliği*” ve “*McGregor’ın X ve Y Teorisi*” olmak üzere dört grupta incelenmektedir.

2.6.2.1. Ohio State Üniversitesi Çalışmaları

1940’lı yılların sonlarına doğru başlayan Ohio State Üniversitesi Çalışmaları, davranışsal liderlik teorilerinin kapsamına ve gelişmesine büyük ölçüde katkı sağlayan (Kerr vd., 1974: 62) önemli çalışmalardan birisidir. 1945 yılında çeşitli işletmelerde liderlik davranışlarıyla ilgili çalışmalarda bulunan bu üniversitenin İşletme Araştırmaları Bürosu, liderlik davranışında temel faktörün “liderin takipçileri grup amaçlarına yöneltme” olduğunu ileri sürmüştür (Şimşek, 2005: 194) ve liderliğin nasıl tanımlandığını tespit etmek amacıyla askeri ve sivil birçok yönetici üzerinde çalışmalar yapılmıştır (Koçel, 2015: 679). Bu çalışmaların başında, liderlerin sergilediği davranışları gösteren çeşitli tanımlar yapılmış ve sonrasında ise bu tanımlar faktör analizine tabi tutularak lider davranışlarını açıklayan

faktörler belirlenmeye çalışılmıştır (Bolat vd., 2008: 174). Ohio State Üniversitesi çalışmalarının sonucunda liderlik davranışlarını tanımlamada “bireyi dikkate alma (*consideration*)” ve “iş dikkate alma/inisiyatif (*initiating structure*)” olmak üzere iki önemli bağımsız değişken ortaya çıkmıştır (Koçel, 2015: 679). Bireyi dikkate almak; lider ile takipçileri arasındaki ilişkiyi, karşılıklı içtenlik ve güveni, grup üyelerinin ihtiyaçlarıyla ilgilenmeyi, katılımcı yönetimi ve iki yönlü iletişimi ifade etmektedir. İnisiyatif ya da iş dikkate alma ise grup üyelerinin örgütlü, koordine, düzenli, örgütün bütünüyle uyumlu ve örgüt amaç ve hedeflerine ulaşmaya elverişli olmasını sağlamak için gösterilen çabalarıdır (Werner, 1993: 40-41).



Şekil 2.3. Ohio State Üniversitesi Liderlik Davranışı (Kaynak: Koçel, 2015: 680)

Şekil 2.3.'e göre, Lider 1 hem grubun başarmaya çalıştığı işi hem de grup üyelerini kişi olarak dikkate alan bir davranış gösterirken; Lider 4 ne grubun başarmaya çalıştığı işi ne de grup üyelerini kişi olarak çok fazla dikkate almayan bir davranış göstermektedir (Koçel, 2015: 679). Genel olarak Ohio State Üniversitesi tarafından yapılan araştırma modelinden şu sonuçlar çıkarılabilir (Şimşek, 2005: 194-195):

- Grup üyeleri liderin otoriter olmasını arzu ediyor ve bekliyorsa en uygun liderlik boyutu iş dikkate alan yani inisiyatif değişkenine sahip olan liderlik boyutu olacaktır.
- Grup üyeleri liderin daha az otoriter olmasını arzu ediyorsa, liderin inisiyatif davranışı tepki görecektir.
- Teknoloji gereği çok yapısal hale gelen ya da zaman baskısı fazla olan işlerde bireyi dikkate alan liderler çok etkili olamayacak ve neticede devamsızlık, işten ayrılma ve şikayetler gibi olumsuzluklar yaşanacaktır.

- İşin doğası, bireyin ve grubun kendilerini gerçekleştirmelerine engel teşkil ediyorsa, bireyi dikkate alan liderlik anlayışı çok etkili olmayacaktır.
- Astların üstlerle ilişkisi az ise yönetimin liderlik tipi otoriter tarzda olacaktır.
- Grup üyeleri sürekli ilişki içerisinde ise liderden kişiyi dikkate alma kapsamında anlayış bekleyeceklerdir.

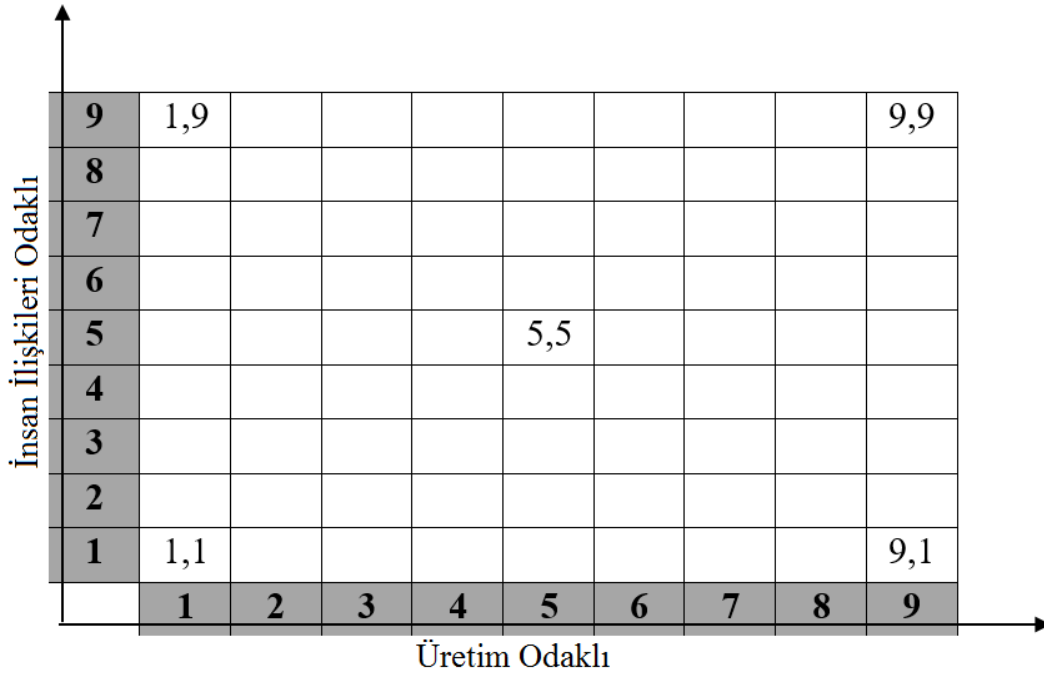
2.6.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları

Örgütlerde verimlilik, iş tatmini, personel devir hızı, şikayetler, devamsızlık, maliyet ve motivasyon gibi belirleyicilerin kullanıldığı Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları, 1947 yılında Michigan Üniversitesi'nde Rensis Likert öncülüğünde başlatılan çalışmalardır (Koçel, 2015: 680). Likert öncülüğünde yapılan çalışmalar sonucunda Ohio State Üniversitesi çalışmalarının sonucuna benzer bir şekilde “çalışan odaklı (*employee-oriented*)” ve “üretim odaklı (*production-oriented*)” olarak adlandırılan iki liderlik boyutu ortaya çıkmıştır (Khan ve Katz, 1960: 554). Michigan Üniversitesi çalışmalarının sonucuna göre ortaya çıkan çalışan odaklı liderler, kişilerarası ilişkilere önem veren, takipçilerinin ihtiyaçlarını gözeten, grup üyelerinin kişisel gelişmeleriyle yakından ilgilenen ve grup üyelerinin tatminini artıracak çalışma koşullarının geliştirilmesi ve iyileştirilmesi için çalışan liderlik davranışları gösterir. Üretim odaklı liderler ise grup üyelerinin önceden belirlenen ilke ve yöntemlere göre çalışıp çalışmadığını yakından denetleyen, işin teknik ve göreve ilişkin yönlerine daha fazla önem veren, büyük ölçüde cezalandırmaya ve mevkie dayanan biçimsel otoritesini kullanma yönünde liderlik davranışları gösterir (Bolat vd., 2008: 175). Ayrıca, konunun daha iyi anlaşılabilmesi için Likert'in yönetim tarzı olarak geliştirdiği Sistem 1 – Sistem 4 modelinden bahsetmek yerinde olacaktır. Michigan Üniversitesi çalışmalarında Likert, örgütlerde yönetim tarzı açısından örgütleri birbirinden ayıran yapısal ve davranışsal faktörlerin sistem 1'den sistem 4'e kadar uzanan bir süreklilik içinde olduğunu belirtmektedir. Buna göre, sistem 1 (*istismarcı/sömürücü otoriter yönetim*) yönetim tarzında bütün kararlar yönetici tarafından verilir, kimin, ne zaman, nasıl ve ne iş yapacağını yönetici belirler ve başarısızlığı cezalandırır. Sistem 1 tarzı yönetimde yöneticinin astlarına güveni çok azdır. Sistem 2 (*babacan/yardımsever otoriter yönetim*) yönetim tarzında kararı yine yönetici verir, ancak işleri yapmada astlar belirli bir dereceye kadar özgürlük ve esnekliğe sahiptir. Sistem 2 tarzı yönetimde yönetici astlarına güvenir. Sistem 3 (*katılımcı/danışmalı yönetim*) yönetim tarzında yönetici amaç belirleme ve karar verme konusunda astlarına danışır. Verilecek kararlara katılma konusunda astların oldukça

fazla özgürlüğü vardır. Sistem 3 tarzı yönetimde yönetici astlara önemli ölçüde, fakat tam olmayan güveni vardır. Sistem 4 (demokratik yönetim) yönetim tarzında ise amaçların belirlenmesi ve işe ilişkin verilecek kararların tümüne astlar da katılır. Karar verme örgütsel gruplar yoluyla tüm örgütsel kademelere yayılır ve bu yönetim tarzında yöneticilerin astlarına güveni tamdır (Can, 1999: 196; Şimşek, 2005: 193-194; Koç ve Topaloğlu, 2012: 72-73; Koçel, 2015: 279-280).

2.6.2.3. Blake ve Mouton'ın Yönetimsel Liderliği

Ohio State ve Michigan Üniversitesi liderlik çalışmalarından sonra, 1964 yılında Robert Rogers Blake ve Jane Srygley Mouton tarafından yöneticilerin davranışlarını açıklamak ve değiştirmek amacıyla, lider davranışlarını “göreve dönük olma” ve “insan ilişkilerine dönük olma” boyutlarını yansıtmaları açısından “Yönetim Tarzı Ölçeği (Managerial Grid)” olarak adlandırılan bir yönetim ölçeği geliştirilmiştir (Canbaş, 2004: 22; Koçel, 2015: 682). Ohio State Üniversitesi modeline popüler bir terminoloji ekleyen söz konusu ölçek de liderin ilgi duyduğu iki temel boyut üzerine kurulmuştur (Bkz. Şekil 2.4.). Blake ve Mouton tarafından geliştirilmiş olan diyagramın dikey boyutu liderin insan ilişkilerine duyduğu ilginin derecesini, yatay boyutu ise üretime duyduğu ilginin derecesini göstermektedir. Bu boyutlara verilen ağırlığın derecesine göre beş ayrı liderlik türü ortaya çıkmıştır (Şimşek, 2005: 195).



Şekil 2.4. Blake ve Mouton'ın Yönetim Tarzı Ölçeği (Kaynak: Blake ve McCaense, 1991: 29)

İnsan ilişkilerine olan ilgi ve üretime olan ilginin Blake ve Mouton tarafından geliştirilmiş olan diyagram üzerindeki eksenlerde değişik düzeydeki birleşimleri; zayıf/pasif liderlik (1,1), insancıl/şehir kulübü liderlik (1,9), görev odaklı liderlik (1,9), uzlaşmacı/orta yolcu liderlik (5,5) ve takım odaklı liderlik (9,9) olmak üzere farklı liderlik tarzlarını oluşturmaktadır (Blake ve McCaense, 1991: 29-30; Şimşek, 2005: 195; Koç ve Topaloğlu, 2012: 172; Sayılı ve Baytok, 2014: 63-64);

1,1 Zayıf/pasif (*Indifferent/Impoverished Management*) liderlik davranışı sergileyen liderler, örgütte kalabilmek için gerekli işin yerine getirilmesi için en az çabayı sarf ederler ya da hiç çaba göstermezler. Ne üretim odaklı ne de insan ilişkileri odaklı olan bu tarz liderler, sıradan bir üyeden farksızdırlar ve örgüt üyeliğini kaybetme endişesi taşırlar. Riskli durumlarda karar vermekten korkan bu liderler, delegasyon kullanarak kararın diğer grup üyeleri tarafından alınmasını isterler.

1,9 İnsancıl/şehir kulübü (*Accommodating/Country-Club Management*) liderlik davranışı sergileyen liderler için insanlar her şeyden önemlidir ve onların ihtiyaçları en önde gelir. Bu tarz liderler için, insan isteklerinin karşılanması ve onların mutluluğunun sağlanması temel unsurdur. İnsanlara baskı ile bir şey yaptırılamayacağına, aksine onlara iyi

davranıldığında istenen şeyleri gönüllü olarak yapacaklarına inanırlar. İnsanlar arasındaki iyi ilişkilerin performansı, verimliliği ve dolayısıyla üretimi artıracığını savunurlar.

9,1 Görev odaklı (*Dictatorial/Produce-or-Perish Management*) liderlik davranışı sergileyen liderler için insanların birer makinadan farkı yoktur, sadece üretim ve verimliliği öngörürler. Süreci ve üretimi sürekli kontrol etmek, yönetmek, baskın olmak isterler ve başarısız olmaktan korkarlar. Üretimle ilgili hedeflerin sadece insanların sıkı bir şekilde denetlenmesi ve yönlendirilmesiyle gerçekleştirilebileceğine inanırlar.

5,5 Uzlaşmacı/orta yolcu (*Status Quo/Middle-of-the-Road Management*) liderlik davranışı sergileyen liderler hem üretime hem de insan ilişkilerine dengeli bir şekilde (orta derecede) ilgi gösterirler. Bu tarzdaki liderler geleneklere, alışkanlıklara ve kurallara bağlı olurlar. Uzlaşmacı liderler üretimde optimum çıktıyı sağlayabilmek için insanların tutum ve davranışlarını dikkate alırlar ve insanları kırmadan, küçük düşürmeden yararlı olmak isterler.

9,9 Takım odaklı (*Sound/Team Management*) liderlik davranışı sergileyen liderler hem insan ilişkilerine hem de üretime yüksek düzeyde ilgi gösterirler. Bu tarz liderler, bencil olmaktan kaçınırlar ve katılım ile bir şeyleri başarmak isterler. Örgütsel amaçlar ve insan ihtiyaçları arasındaki ilişkinin gücüne inanan bu tarz liderler, grup üyelerinin kararlara katılımını sağlayacak ortamı oluşturmaya çalışırlar.

2.6.2.4. McGregor'ın X ve Y Teorisi

Douglas McGregor, 1957 yılında yayınlamış olduğu “Örgütlerin Beşerî Yönü (The Human Side of Enterprise)” isimli kitabında, bir örgütün teşkilatlanma biçimini belirtmeye çalışarak, örgütlerde yönetici davranışlarının diğer insanları nasıl gördüğü ve onları nasıl algıladığına bağlı olduğunu ileri sürmüştü ve bu davranışlar doğrultusunda iki farklı insan varsayımına dayanan X ve Y Teorilerini geliştirmiştir (Öztaş, 2015b: 199). Bu teoriye göre, örgütlerdeki yöneticilerin bir kısmı X Teorisi, bir kısmı ise tamamen zıt yönde olan farklı özelliklere sahip Y Teorisi adı altında toplanabilecek özelliklere sahiptir (Koçel, 2015: 278). McGregor (1957: 23), yayınlamış olduğu kitabında insan enerjisini örgütsel gereksinimlere uygun hale getirmede "X Teorisi" olarak adlandırdığı geleneksel yönetim anlayışını üç madde ile ifade etmektedir:

- Yönetim, para, materyal, teçhizat, insan gibi üretim faktörlerini ekonomik amaçlarla göre düzenlemekle sorumludur.

- Yönetim, insanların çabalarını yönlendirmek, onları motive etmek, eylemlerini denetlemek, davranışlarını örgütün ihtiyaçlarına uygun olarak koordine etmek için bir süreçtir.

- Yönetim tarafından aktif müdahale olmadığında, insanlar örgütsel hedeflere ve ihtiyaçlara karşı pasif, hatta dirençli olurlar. Bu nedenle insanlar ikna edilmeli, ödüllendirilmeli, cezalandırılmalı, kontrol edilmeli ve faaliyetleri yönlendirilmelidir. Alt kademedeki yöneticileri ve çalışanları yönlendirmek yöneticinin asıl görevidir.

McGregor (1957: 23), bu geleneksel yaklaşımın ardında açık olmayan ancak yaygın olarak bilinen birkaç önemli faktör daha olduğunu belirterek eklemiştir:

- Ortalama insan doğası gereği tembeldir ve mümkün olduğunca az çalışır.
- Ortalama bir insan hırstan yoksun olur, sorumluluk almaktan kaçınır ve yönetilmeyi tercih eder.
- Ortalama bir insan, doğuştan öz-merkezli yani bencildir ve örgütsel hedeflere ve ihtiyaçlara karşı kayıtsızdır.
- Ortalama bir insan doğası gereği değişimlere karşı direnç gösterir.
- Ortalama bir insan kolay aldanan, parlak zekalı değildir, şarlatan ve uyanıkların hemen aldatılmasına hazırdır.

McGregor (1957: 24-26), geleneksel yönetim yaklaşımının neden yetersiz olduğunu belirtmenin en iyi yolunu, motivasyon konusu ile ilgili olduğunu ve motivasyon eksikliği olduğunu belirtmektedir. Örgüt verimliliği açısından çalışanlar üzerinde “havuç-sopa yaklaşımı (The Carrot and Stick Approach)”, çalışanların istek ve ihtiyaçları bir üst seviyede iken işe yaramadığını, bu sebeple “ne sert ne de yumuşak” bir yönetim tarzının benimsenmesi gerektiğini savunmaktadır. Bu ve benzer birçok sebepten dolayı, insan doğası ve insan motivasyonu ile ilgili daha yeterli varsayımlara dayanan insanları yönetme görevine ilişkin farklı bir teoriye ihtiyaç olduğunu vurgulayan McGregor, konuyla ilgili ortaya attığı Y Teorisinin varsayımlarını şu şekilde sıralamaktadır:

- Yönetim, para, materyal, teçhizat, insan gibi üretim faktörlerini ekonomik amaçlarla göre düzenlemekle sorumludur.

- İnsanlar doğası gereği örgütsel hedeflere ve ihtiyaçlara karşı pasif veya dirençli değildir.

- İnsanlarda, motivasyon, gelişme potansiyeli, sorumluluk üstlenme kapasitesi, örgütsel amaçlara yönelik davranışlarını yönlendirmeye hazır olma mevcuttur. Yönetim insanları o noktalara getirmez. Ancak, insanların bu özelliklerini kendi başlarına tanıması ve geliştirmesini sağlamak yönetimin sorumluluğundadır.

- Yönetimin temel görevi, örgütsel koşulları ve çalışma yöntemlerini düzenlemek, böylece insanların kendi amaçlarına en iyi şekilde ulaşarak, kendi çabalarını örgütsel amaç ve hedeflere yöneltebilmeleridir.

McGregor'un teorisine göre, X tipindeki liderlerin ya da yöneticilerin daha çok otoriter ve müdahaleci bir davranış sergileyeceği; Y tipindeki liderlerin ya da yöneticilerin ise daha çok demokratik ve katılımcı tarzda davranışlar sergileyeceği (Koçel, 2015: 684) yorumu yapılabilir. Geliştirmiş olduğu X ve Y Teorileri ile yönetim konusunda "beşerî ilişkiler" akımını başlatan McGregor, kendi zamanına kadar birçok bilinmeyen yönü olan insan hakkında oldukça önemli görüşler ortaya koymuş ve örgütlerde beşerî ilişkilerin ne denli önem taşıdığını göstermiştir (Eren, 2013: 42).

Davranışsal liderlik teorileri, liderlik sürecinin anlaşılması ve açıklanması konusunda oldukça önemli katkılar sağlamıştır. Ancak, özellikler teorisi gibi bu teorilerin de eksik yönleri bulunmaktadır. Bunlardan en önemlisi liderlik sürecinin oluştuğu çevre ve koşullara ağırlık verilmemesidir. Davranışsal teorilerde genellikle insan odaklı demokratik liderlik davranışlarının etkin olduğu varsayılmış, fakat değişik koşullarda işe ve üretime ağırlık veren liderlik davranışlarının da en azından insan ilişkilerine ağırlık veren liderlik davranışı kadar etkin olabileceği düşünülebilir (Koçel, 2015: 686). Bu bağlamda, özellikler teorisi ve davranışsal liderlik teorilerinden sonra çevre ve koşullarla ilgili olan "durumsal liderlik teorileri" ortaya çıkmıştır.

2.6.3. Durumsal liderlik teorileri

Liderlerin faaliyetlerini etkileyen ve biçimlendiren unsurlar sadece liderin sahip olduğu özellikleri ve davranışları olmayıp, birtakım durumsal faktörler de liderlik üzerinde etkilidir. Liderlik üzerinde etkili olan söz konusu durumsal faktörler grubu oluşturan ve lideri takip eden grup üyeleri, amaç ve hedeflerin niteliği ile bu amaç ve hedeflerin

gerçekleştirileceği çevre özellikleridir (Eren, 2013: 503). Durumsal yaklaşım yönetim disiplinde, “örgütler için her yerde ve her zaman geçerli olabilecek tek bir örgüt modeli yerine, her örgütün kendi yapısına, bulunduğu duruma ve çevre özelliklerine en uygun modeli uygulamak” yaklaşımı benimsenmektedir (Bolat vd., 2008: 176). Diğer taraftan, her örgüt için uygulanabilecek, örgütü başarılı bir şekilde amaç ve hedeflerine ulaştırabilecek tek bir modelin oluşturulması da zaten oldukça güçtür. Bu kapsamda, “*Fiedler’in Durumsallık Teorisi*”, “*Hersey ve Blanchard’ın Durumsal Liderliği*”, “*House’ın Yol-Amaç Teorisi*”, “*Vroom ve Yetton’ın Liderlik Teorisi*” ve “*Reddin’in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi*” geliştirilmiş olan en önemli durumsal liderlik teorileridir.

2.6.3.1. Fiedler’in Durumsallık Teorisi

Fiedler’in Durumsallık Teorisi, durumsal değişkenlerin liderin kişiliği ve davranışlarıyla nasıl etkileşim kurduğunu belirleyen ilk teori olmuştur. Bu teori, başlangıçta “durumsal olumluluk”, daha sonra “durumsal kontrol” olarak adlandırılan iki yönlü bir etkileşimi ortaya koymaya çalışmıştır. “Durumsal kontrol”, liderin grup sürecini kontrol etme ve etkileme derecesidir. Bu teori kapsamında, durumsal kontrolün sekiz koşulu (oktan) tanımlanmış ve liderlerin motivasyonu ve etkililiği arasındaki ilişkinin ılımlı etkileri ile ilgili hipotezler geliştirilmiştir. Teoriyle oluşturulan hipotezlerin yaklaşık olarak 200 testi yapılmış ve tahmin edildiği gibi, görev ya da ilişki odaklı kişilerin seçilen farklı koşullar altında aynı davranışları (örneğin, değerlendirme, yapılandırma gibi) ortaya koyduğu ve aynı koşullar altında ise farklı davranışlar ortaya koydukları sonucuna ulaşılmıştır (House ve Aditya, 1997: 421).

Fiedler, her durum için geçerli olabilecek bir liderlik tarzının olmadığını, içinde bulunulan duruma göre etkili olabilecek farklı liderlik tarzlarının olabileceğini savunmaktadır. Fiedler, teorisini destekleyecek modelin oluşturulması için “en az tercih edilen iş arkadaşı (*LPC – Least Preferred Coworker*)” ölçeği geliştirmiş ve bu ölçekle liderin LCP’den aldığı puana göre görev odaklı ya da ilişki odaklı olup olmadığını belirlemeye çalışmıştır. Buna göre Fiedler, liderlik davranışlarını belirleyen durumsal değişkenleri şu şekilde açıklamıştır (Can, 1999: 200; Şimşek, 2005: 197; Bolat vd., 2008: 178; Saylı ve Baytok, 2014: 68-70):

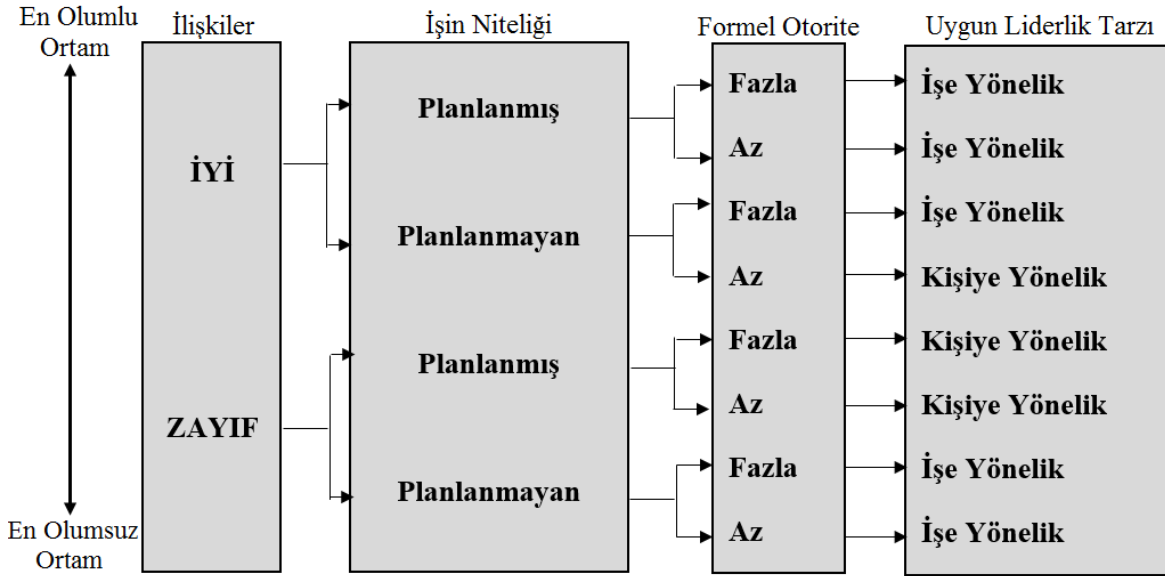
- Lider-üye ilişkisi: Liderin örgüt üyeleri tarafından benimsenme derecesi anlamına

gelmektedir. Bu değişken, liderin grup üyeleri tarafından sevilip sevilmediğini ya da güven ve bağlılıklarının olup olmadığını ortaya koymaya yöneliktir.

- Görevin yapısı: Görevin yapısının iyi tanımlanıp tanımlanmadığını ve ayrıntılı standart faaliyet prosedürlerinin bulunup bulunmamasıyla ilgilidir. Açık ve net olmayan ya da yeteri kadar tanımlanmamış görevlerde liderin grup üyelerini etkileme şansı nispeten daha azdır.

- Pozisyon gücü: Liderin mevkiine dayanan yetki, ödüllendirme, cezalandırma ve grup üyelerinin performanslarını değerlendirme otoritesi anlamına gelmektedir. Eğer liderin otoritesine dayanan gücü fazla ise güçlü, az ise zayıf lider olarak nitelendirilmektedir.

Bu üç durumsal değişkenin birleşmesiyle Şekil 2.5.'te görüldüğü gibi liderin karşılaşabileceği sekiz durumdan bahsedilebilir. Söz konusu durumlar liderin lehine olup olmama derecesine göre farklılıklar göstermektedir (Can, 1999: 201).



Şekil 2.5. Fiedler Durumsal Liderlik Modeli (Kaynak: Koçel, 2015: 690)

Teori kapsamında, en olumlu ve en olumsuz durumlarda görev odaklı liderlik davranışının daha etkili olduğunu belirten Fiedler, bunun nedenini şu şekilde açıklamaktadır: “...en olumlu durumlarda grup yönetilmeye hazırdır ve liderin ne yapılmasını gerektiğini söylemesini beklemektedir...”, “...en olumsuz durumlarda ise liderin kişiyi dikkate alma davranışı hiç sonuç alamaması ile sonuçlanabilecektir. Bu nedende doğrudan yapılacak işe ağırlık veren bir davranış göstermesi kendisini daha başarılı yapacaktır” (Koçel, 2015: 691). Bir teoriden çok model olarak görülen Fiedler’in durumsallık teorisine de birtakım eleştiriler

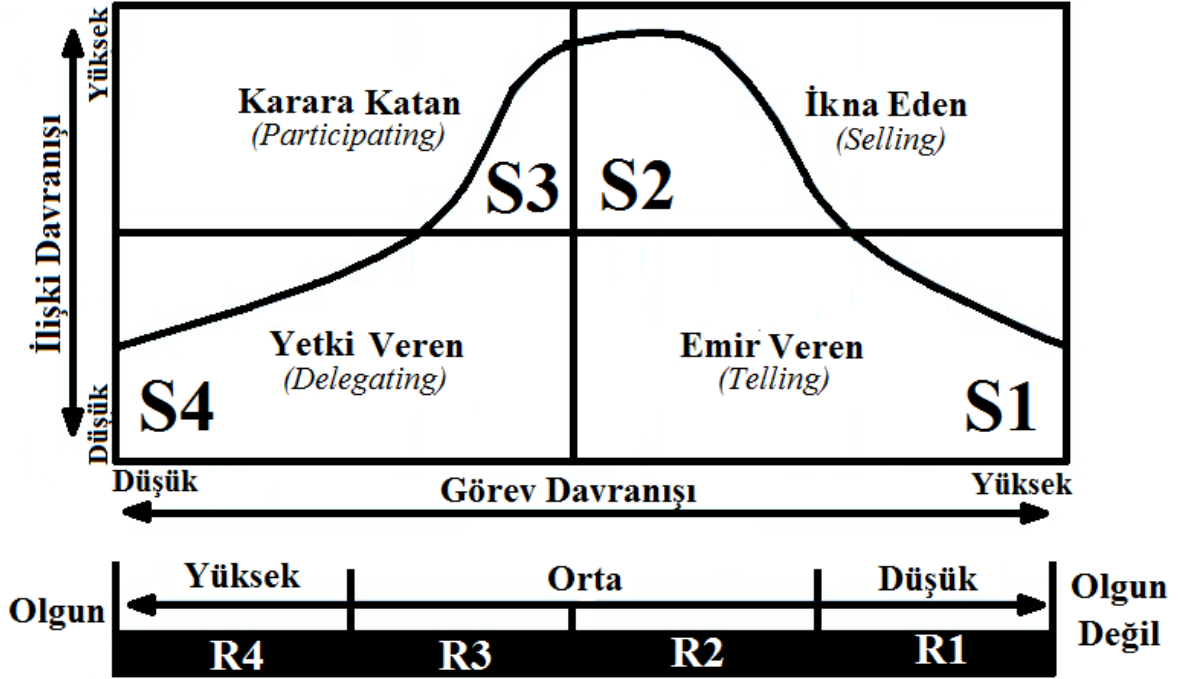
yapılmıştır. Bu eleştirilerin başında kavramsal olarak yetersiz görülmesi gelmektedir. Örneğin, LCP puanlarının zamanla değişebileceği ve düşünülenden daha fazla kompleks olabileceği belirtilmektedir. Ayrıca, lider LCP puanlarının grup performansını nasıl etkilediği de açıklanmamaktadır (Sayılı ve Baytok, 2014: 71).

2.6.3.2. Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderliği

Paul Hersey ve Kenneth Blanchard tarafından Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmaları, Blake ve Mouton'ın yönetsel liderlik modeli ve Reddin'in üç boyutlu liderlik teorilerinden büyük ölçüde yararlanılarak geliştirilen bu modelde, diğer teorilere benzer bir şekilde “görev” ve “ilişki” davranışları olmak üzere iki liderlik boyutu kullanılmış olup; bu boyutlardaki liderlik tarzları grup üyelerinin “olgunluk” veya “hazır olma” derecesine bağlı olarak incelenmiştir (Can, 1999: 202; Bolman ve Deal, 2003: 342; Armağan Ören, 2006: 31; Sayılı ve Baytok, 2014: 76). Bu teoriye göre, liderin tek tarz bir liderlik tipi ya da davranışı benimsemesi yerine, grup üyelerinin olgunluk düzeylerini dikkate alarak daha esnek liderlik davranışları sergilemesi gerekmektedir (Koç ve Topaloğlu, 2012: 180). Söz konusu olgunluk düzeyinden kasıt yaş ya da psikolojik durağanlık olmayıp, grup üyelerinin başarıma isteği, gönüllülüğü, görev, sorumluluk ve yetki alabilme yeteneği ile göreve ilişkin eğitim, tecrübe ve ustalık derecesidir (Can, 1999: 203; Zel, 2001: 124). Hersey ve Blanchard, “görev” ve “ilişki” boyutlarının birleştirilmesi ve grup üyelerinin “olgunluk” ve “hazır olma” durumlarıyla ilgili olarak ortaya dört farklı liderlik tarzı çıktığını belirtmiştir. Şekil 2.6.'da da gösterilen bu liderlik tarzları; “emir veren/söyleyen (*telling*)”, “ikna eden (*selling*)”, “karara katan (*participating*)” ve “yetki veren (*delegating*)” olarak gruplandırılmıştır (Bolman ve Deal, 2003: 342).

Hersey ve Blanchard geliştirmiş oldukları liderlik modelinde (Şekil 2.6.); lider davranışlarını ilişkiye ve göreve dönük olma durumuna göre S1 (emir veren-yüksek görev ve düşük ilişki), S2 (ikna eden-yüksek görev ve yüksek ilişki), S3 (kararlara katan-yüksek ilişki ve düşük görev) ve S4 (yetki veren-düşük ilişki ve düşük görev) olarak sıralarken; grup üyelerinin olgunluk düzeyini ise R1 (olgun olmayan)'den R4 (olgun olan)'e kadar sıralamıştır (Sayılı ve Baytok, 2014: 77). Daha açık bir ifadeyle, olgun olmayan (R1) grup üyeleri için lider daha çok görev odaklı davranışlarda bulunurken, insan ilişkilerine daha az önem veren davranışlar sergilemektedir. Biraz daha olgun olan (R2) üyeler için lider yüksek görev ve yüksek ilişki odaklı davranışlar sergilemektedir. Olgun düzeyinin biraz daha arttığı

R3 düzeyindeki üyeler için lider, yüksek ilişki ve düşük görev odaklı davranışlar sergilerken; en olgun düzey olan R4 düzeyindeki üyeler için ise lider yüksek ilişki ve düşük görev odaklı davranışlar sergilemektedir (Eren, 2013: 517-518).



Şekil 2.6. Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Modeli (Kaynak: Hersey ve Blanchard, 1988: 171)

Hersey ve Blanchard tarafından geliştirilen kuralcı ve esnek yapıdaki bu yaklaşım, kolay anlaşılır ve farklı durumlara uyumlu olmasından dolayı, günümüzde liderlik eğitim programlarında en fazla kullanılan yaklaşımlardan birisidir. Teoriye göre, lider öncelikle durumun yapısını anlar ve daha sonra grup üyelerinin olgunluk düzeyi ve ihtiyaçlarına göre uygulayacağı liderlik tarzını belirler (Sayılı ve Baytok, 2014: 79).

2.6.3.3. House'ın Yol-Amaç Teorisi

Üzerinde en çok çalışılan ve sınırlanan durumsal liderlik teorilerinden birisi de 1970'lerin başında Martin Evans (1970) ve Robert House (1971) tarafından geliştirildiği kabul edilen ve büyük ölçüde motivasyon teorisinin bir uzantısı olarak görülen Yol-Amaç teorisidir (Koç ve Topaloğlu, 2012: 176; Koçel, 2015: 691). Yol-Amaç teorisi çalışmasında House (1971: 321), liderin liderlik yaptığı örgütün yapısı, değerlendirme, otoriterlik, hiyerarşik etki ve denetim gibi lider davranış boyutlarının "valens" ve "araçsallık" gibi yol-

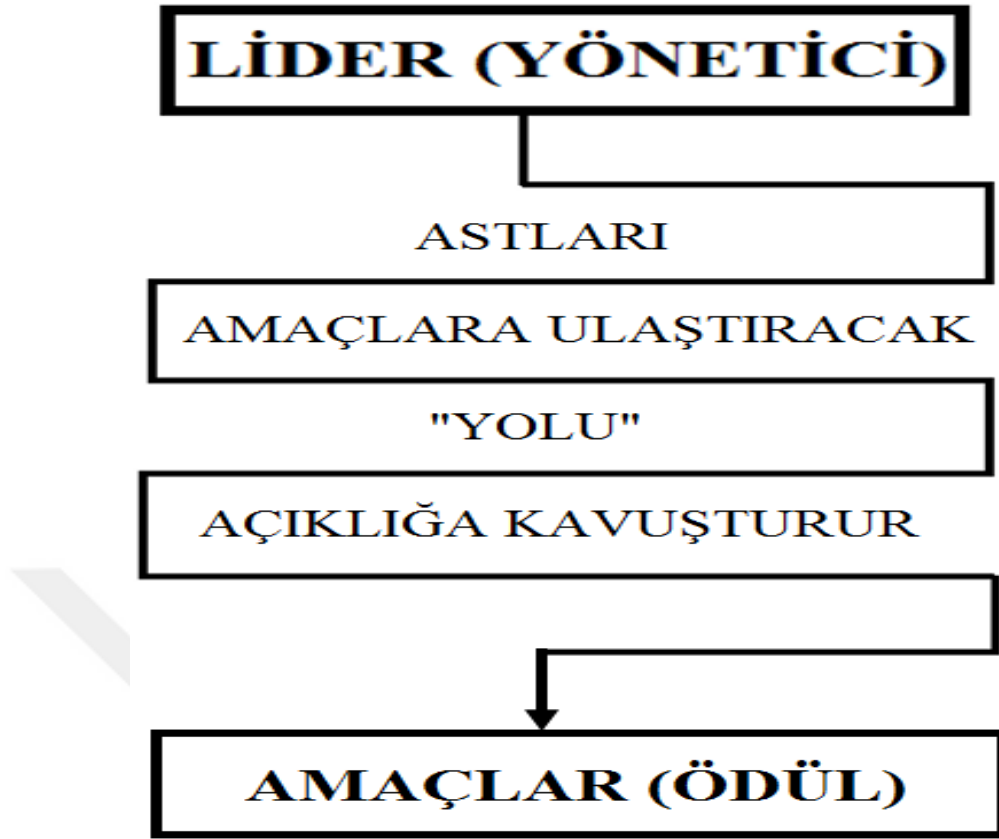
amaç değişkenleri açısından analiz edildiğini ve önceki çalışmaların farklı ve çelişkili sonuçlarını bağdaştırmaya ve bütünleştirmeye çalışan bir liderlik davranış teorisi sunulduğunu belirtmektedir.

Yol-Amaç teorisi, örgütsel hedeflere ulaşmada yüksek seviyelerde performans gösterme konusunda liderlerin takipçilerini nasıl motive edebileceklerini ve onları nasıl tatmin edebileceklerini açıklamaya çalışmaktadır. Yol-Amaç teorisinde etkili liderlerin takipçilerini motive edebilmesi için aşağıdaki üç adımı takip etmesi gerektiği savunulmaktadır (George ve Jones, 2012: 349-350):

- Örgütte astların hangi sonuçlara (amaç ve ihtiyaçlarla ilgili) ulaşmaya çalıştığının belirlenmesi,
- Yüksek seviyelerde performans sergilemeleri ya da örgütsel amaçlara ulaşmaları için astların ödüllendirilmesi,
- Astların örgütsel amaçlara ulaşabileceklerine ve yüksek düzeyde performans sergileyebileceklerine inanmalarının sağlanması.

Bu teoriye göre, bir insanın davranışlarını etkileyen faktörler “*bekleyiş*” (kişinin belirli davranışların belirli sonuçlara ulaştıracağı konusundaki inancı) ve “*valens*” (kişinin bu sonuçlara verdiği değer) olmak üzere iki grupta incelenmektedir. Liderlik açısından bakıldığında, lider takipçilerini bu iki faktör ile motive edebileceği ileri sürülmektedir. Diğer bir ifadeyle, “liderin takipçi bekleyişlerini etkileme derecesi (*yol*)” ve “liderin takipçi valensini etkileme derecesi (*amaç*)” ile lider takipçilerini motive edebilmektedir (House ve Mitchell, 1977: 281; Koçel, 2015: 691). Amaç-Yol teorisinde astların motivasyonu, iş tatmini ve başarı dereceleri üzerinde etkisi olduğu varsayılan dört tarz liderlik davranışı olduğu tanımlanmaktadır (House ve Mitchell, 1977; Saylı ve Baytok, 2014: 81-82):

- Yönlendirici (otoriter) liderlik; grup üyelerinin ne yapmaları gerektiğini söyler ve kurallar/prosedürler kapsamında davranışlar sergilemelerini sağlar, koçluk yapar,
- Destekleyici liderlik; grup üyelerinin istek ve ihtiyaçlarına önem verir, onların rahatları için uğraşır ve iş ortamında arkadaşça bir iklim oluşturur,
- Katılımcı liderlik; işle ilgili değerlendirmeleri grup üyeleri ile birlikte yapar, onların fikirlerini ve önerilerini dikkate alır,
- Başarı odaklı liderlik; iddialı amaçlar belirler ve bu amaçların başarılmasında grup üyelerine güven duyar.



Şekil 2.7. Yol-Amaç Liderlik Teorisi (Kaynak: Koçel, 2015: 692)

Yol-Amaç teorisine göre, kısaca liderin en önemli işinin (Şekil 2.7.); takipçiler için önemli sayılacak amaçlar belirlemek ve takipçilerin bu amaçları gerçekleştirebilecekleri yolu bulmalarına yardım etmek (Koçel, 2015: 691) olduğu söylenebilir.

2.6.3.4. Vroom ve Yetton'ın Liderlik Teorisi

Liderlerin örgütlerde yaptığı en önemli faaliyetlerden birisi de karar vermektir. Verilmiş olan iyi kararlar örgütlerin hedeflerine ulaşmasına yardımcı olurken, kötü kararlar ise hedefe ulaşmayı erteler ve engeller (George ve Jones, 2012: 352). Bir liderin kullandığı karar prosedürü, kararın kalitesini ve kararın uygulanmasını bekleyen insanların verilecek kararları kabul edip etmemesini etkilemektedir. Bu iki aracı değişken, kararın uygulanmasından sonra kararın birim veya örgüt üzerinde ne kadar etkili olacağını belirler. Ancak, diğer taraftan karar prosedürlerinin karar kalitesi ve kabulü üzerindeki etkisi, durumun çeşitli yönlerine bağlıdır ve bazı durumlarda etkili olan bir prosedür diğer durumlarda etkisiz olabilir (Yukl, 2010: 94).

Diğer önemli bir durumsal liderlik teorisi de 1973 yılında Victor Harold Vroom ve Philip William Yetton tarafından geliştirilen, daha sonra Victor H. Vroom ve Arthur G. Jago (1988) tarafından yeniden formüle edilen "*lider-katılım modelidir*". Teori, yöneticilerin problemlere yüksek teknik ve ekonomik kalite çözümleri sağlayan kararlar almasına ve çözümlerin kabul edilebilirliğinin etkili bir uygulama için önemli olması halinde astlarına kabul edilebilir çözümler elde etmesine yardımcı olmayı amaçlamaktadır (House ve Aditya, 1997: 425).

Vroom ve Yetton (1973) tarafından geliştirilen ve Vroom ve Jago (1988: 66) tarafından yeniden formüle edilen bu model, belirli koşullar altında liderlerin karar verebileceği farklı yolları açıklar ve karar vermede hangi astların katılması gerektiği ile ilgili öneriler sunmaktadır. Teorinin orijinali (Vroom ve Yetton, 1973), farklı durumlar altında farklı sonuçlara sahip olduğuna inandıkları yedi karar verme yöntemini ortaya koymuştur. Bu yöntemler en otokratik karar vermeden en demokratik karar vermeye kadar uzanmaktadır (House ve Aditya, 1997: 425). Vroom ve Yetton, geliştirdikleri bu modelde iki tür otokratik karar (AI ve AII), iki tür danışmalı karar (CI ve CII) ve bir grup olarak lider ve astlarının ortak karar verme süreci (GII) olmak üzere, AI'den GII'ye kadar uzanan beş karar süreci olduğunu belirtmektedir. Ayrıca bu beş karar sürecine ek olarak grup lideri (GI) ve yetki devreden lider (DI) şeklinde karar süreçleri eklenmiştir. Bu karar verme süreçleri aşağıdaki gibi tanımlanmaktadır (Vroom ve Yetton, 1973: 13; House ve Aditya, 1997: 425):

AI (otokratik lider), sahip olduğu bilgiler ışığında sorunu kendisi çözer ve astlarına danışmadan kararı kendisi verir.

AII (otoratik lider), astlardan gerekli bilgileri alır, ancak kararı yine kendisi verir. Astlar sadece bilgi sağlarlar, kararlara katılmazlar.

CI (danışan lider), konuyla ilgili olan astlarıyla sorunu bireysel olarak paylaşır, onların fikir ve önerilerini alır, ancak içinde astlarının fikir ve önerileri olsun ya da olmasın kararı yine lider kendisi verir.

CII (danışan lider), konuyla ilgili olan astlarıyla sorunu toplu olarak paylaşır, onların fikir ve önerilerini alır, ancak içinde astlarının fikir ve önerileri olsun ya da olmasın kararı yine lider kendisi verir.

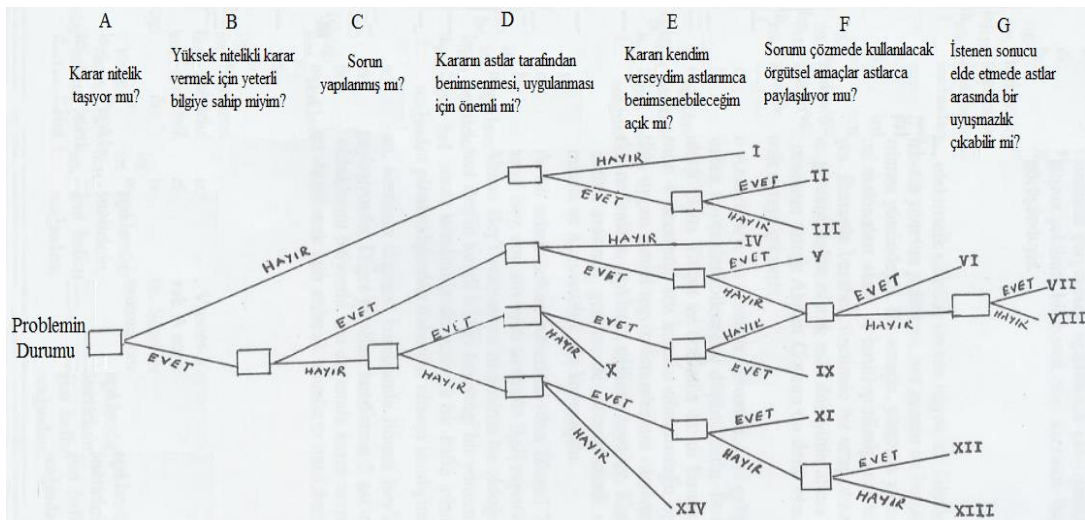
GII (grup lideri), sorunu astlarıyla grup olarak paylaşır, onların fikir ve önerilerini alır, grup üyelerinin kararlara tamamen katılmasını sağlar ve bu konuda grubu koordine eder. Kararlara ilgili alternatifleri grup üyeleri ile birlikte gözden geçirirler ve çözüm üzerinde bir fikir birliğine varmaya çalışırlar.

GI (grup lideri), sorunu bir astı ile paylaşır, fikir ve önerilerin serbestçe paylaşıldığı bir atmosferde sorun birlikte analiz edilir ve karar lider veya astı tarafından verilir.

DI (yetki devreden lider), delegasyon yöntemiyle sorunun çözümünü bir astına devreder ve ona gerekli olan tüm bilgileri sağlar.

Yukarıda adı geçen karar süreci Schmidt ve Tannenbaum tarafından geliştirilmiş olan liderlik doğrusuna benzetilmektedir. Ancak, Vroom ve Yetton modeli biraz daha geliştirilerek yedi durumsal soru yoluyla sorunların analizinde belirli yollar önermiştir. Söz konusu sorulara verilecek “evet” ya da “hayır” yanıtlarıyla (Bkz. Şekil 2.8.) lider yukarıdaki liderlik tarzlarından birisini seçebilecektir. Bu yedi soru sırasıyla şu şekildedir (Can, 1999: 204-205):

- Karar nitelik gerektiriyor mu?
- Yüksek nitelikli karar vermek için yeterli bilgiye sahip miyim?
- Sorun yapılanmış mı?
- Kararın astlar tarafından benimsenmesi, uygulanması için önemli mi?
- Kararı kendim verseydim astlarımca benimsenebileceğim açık mı?
- Sorunu çözmeye kullanılacak örgütsel amaçlar astlarca paylaşılıyor mu?
- İstenen sonucu elde etmede astlar arasında bir uyumsuzluk çıkabilir mi?



Şekil 2.8. Vroom ve Yetton Karar Ağacı Modeli (Kaynak: Vroom ve Jago, 1988)

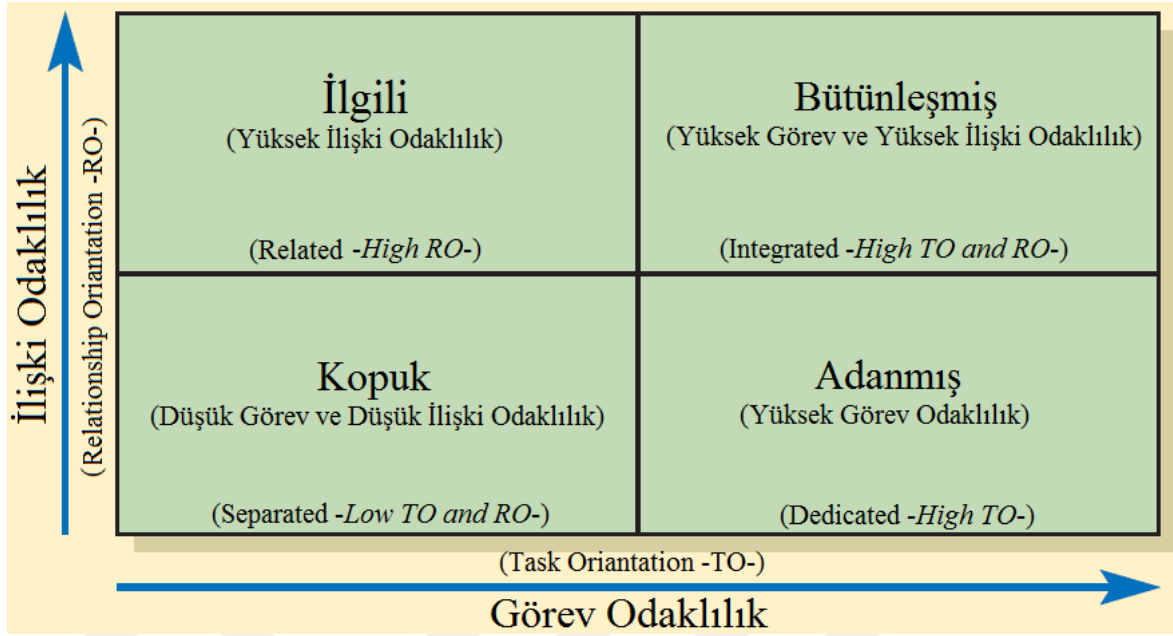
Vroom ve Yetton tarafından geliştirilmiş olan bu model, durumsal liderlik teorileri arasında diğer araştırmalar ile bulguları en fazla desteklenen model niteliğindedir. Hiç şüphesiz, modelin Fiedler, Hersey ve Blanchard ve House'un durumsal liderlik

çalışmalarının bilgileri ışığında geliştirilmiş olmasının büyük katkısı vardır. Diğer taraftan, Vroom ve Yetton modeli diğer modellerden bazı noktalarda farklılıklar gösterir. Bunlardan ilki, liderin ne yaptığını ve liderlik kapsamındaki tüm konuları içermeyip, karar vermede katılım türü ve miktarı üzerine odaklanmıştır. İkinci farklılığı durum kavramını inceleme şeklidir. Hersey ve Blanchard'ın durum anlayışı liderin niteliği ile uyumlu olması gereken rol; House'a göre takipçilerin atandığı görevken, bu modelde ise liderin karşılaştığı problem ya da karardır (Vroom ve Jago, 1988; Sayılı ve Baytok, 2014: 102-103).

2.6.3.5. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi

Blake ve Mouton tarafından geliştirilen yönetim tarzı ölçeğinden esinlenen William James Reddin'in, daha önceki modellerde yer alan görev ve ilişki boyutlarına ilk defa “*etkinlik*” boyutunu da ilave ederek 1967 yılında geliştirmiş olduğu üç boyutlu liderlik teorisidir. Lider davranışları ve durumlar arasındaki ilişkileri öngörmek için en kapsamlı normatif liderlik teorilerinden birisi olan bu teoride, çeşitli liderlik tarzlarının duruma bağlı olarak etkili veya etkisiz olduğu tahmin edilmeye çalışılır. Liderin etkinliği bir süreklilik içinde kabul edilmeli ve etkili veya etkisiz olarak çift taraflı bir çevrede nitelendirilmemelidir. Reddin tarafından geliştirilen bu model, lider için tanımlanan her durumda hangi davranış biçimlerinin kullanılması gerektiğini belirler. (Barrow, 1977: 235; Eren, 2013: 511-512). Reddin tarafından geliştirilen bu modelin dayandığı temel nokta yönetsel etkinliktir. Etkinliği yönetimin temel amacı olarak gören Reddin, üç boyutlu (3-D) olarak anılan bu teorisini bu temel ile oluşturmuştur (Koç ve Topaloğlu, 2012: 179).

Reddin (1967), görev ve ilişki boyutlarına üçüncü bir boyut olan yönetsel etkinlik boyutunu da ekleyerek geliştirmiş olduğu Üç Boyutlu modelinde lider davranışlarının sekiz olası tarzını tanımlamaktadır. Görev odaklılık (*task orientation* -TO-), liderin hem kişisel hem de astlarının çabalarını, planlama, örgütleme ve denetim yoluyla yönlendirme derecesidir. İlişki odaklılık (*relationship orientation* -RO-) ise liderin kişisel iş ilişkileriyle ilgilidir. Bu, astların duygularını anlama, karşılıklı güvenme ve onlara cesaret verme olarak nitelendirilebilir. Görev (TO) ve ilişki (RO) odaklı olmanın birleşimi, liderin dört temel davranış biçimini belirler. Bu olası dört temel liderlik tarzı, yönetim tarzı ölçeğinde Blake ve Mouton tarafından tanımlanan liderlik tarzlarına benzemektedir (Bkz. Şekil 2.9.).



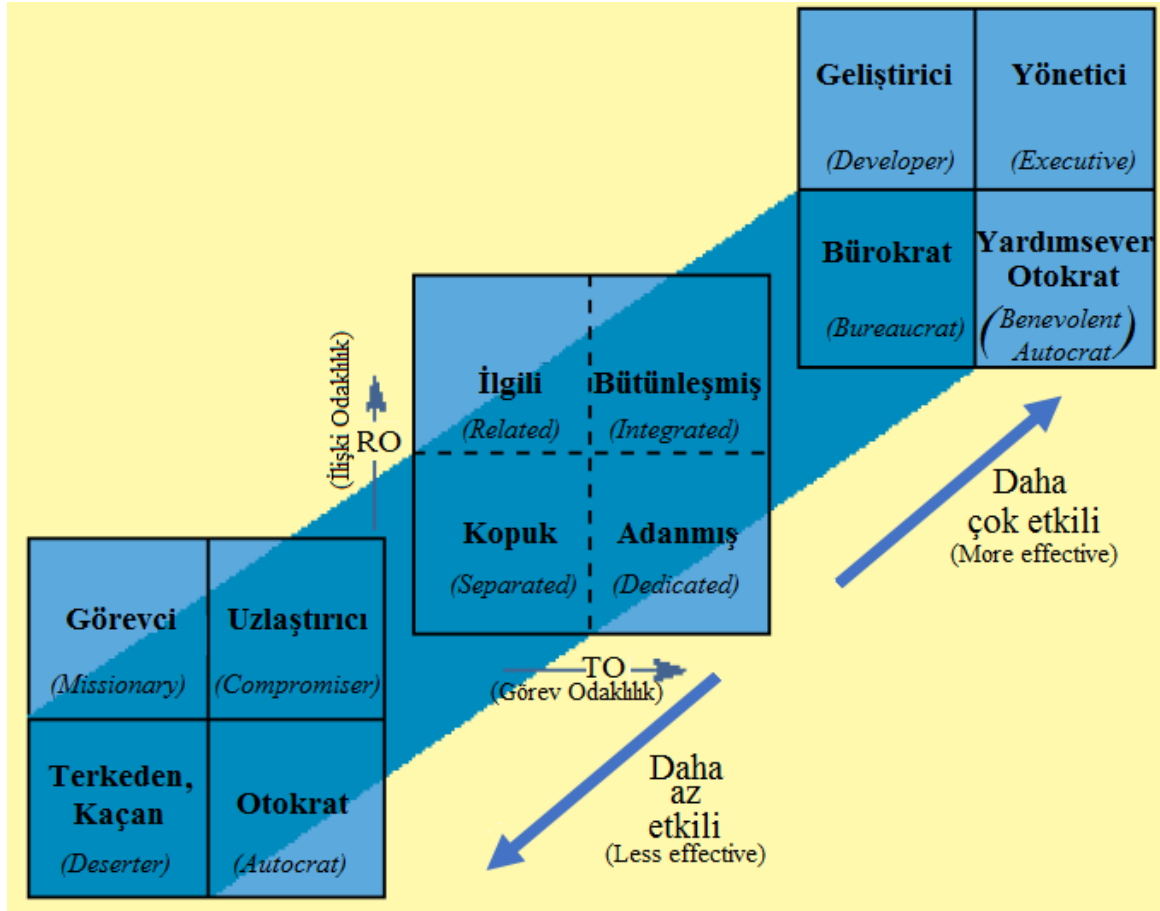
Şekil 2.9. Reddin'in Dört Temel Liderlik Tarzı (Kaynak: Mullins, 2005: 262)

Bu dört yönetim tarzının her biri, uygulandığı duruma göre etkili ya da etkisiz olarak nitelendirilebilmektedir. Reddin (1967) yönetsel etkinliği şu şekilde tanımlamaktadır: ... *yönetsel etkinlik, bir yöneticinin yaptığı şeyden daha ziyade, pozisyonu gereği yöneticinin başardığı işler, ortaya koyduğu sonuçlar ve çıktı gereklerini yerine getirmesidir.* Reddin (1967), yönetsel etkinliği görünür etkililik (*apparent effectiveness*) ve kişisel etkililik (*personal effectiveness*) olmak üzere iki gruba ayırmıştır;

Görünür etkililik, yönetici davranışlarının (örneğin dakiklik, hızlı cevap verme, düzenli olma, hızlı karar verme ve başarılı ilişkiler gibi) ne derece etkili olduğunu göstermektedir. Ancak bu nitelikler etkililikle ilgili olabilir ya da olmayabilir.

Kişisel etkililik ise yöneticinin, örgütün amaçlarından ziyade kişisel hedeflere (örneğin güç ve prestij gibi) ulaşma derecesidir (Mullins, 2005: 261-263).

Reddin yukarıda bahsedilen dört temel liderlik tarzının (Şekil 2.9.) her zaman ve her yerde etkili olamayacağını belirterek, söz konusu modele "etkililik" boyutunu da ekleyerek, Şekil 2.10.'da olduğu gibi lider davranışının duruma uygunluğu durumunda daha etkili dört liderlik tarzı (geliştirici, yönetici, bürokrat ve yardımsever otokrat); lider davranışının duruma uygun olmaması halinde ise daha az etkili dört liderlik tarzı (görevci, uzlaştırıcı, terk eden/kaçan ve otokrat) olduğunu belirtmiştir (Reddin, 1967; Reddin, 1970; Mullins, 2005; Sayılı ve Baytok, 2014: 73-74). Duruma uygunluk derecesine göre, her bileşim etkili ya da daha az etkili (etkisiz) sonuçlar doğurmaktadır (Can, 1999: 202).



Şekil 2.10. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli (Kaynak: Reddin, 1970: 206; Mullins, 2005: 263)

Daha çok etkili olan liderlik tarzları;

- Bürokrat (*Bureaucrat*) lider; komutlar ve kurallara uyar, kendisine güvenir, dürüst ve eşitlikçidir. Ussal ve özdenetimci olup ayrıntılara dikkat eden tarzıdır (Koç ve Topaloğlu, 2012: 180). Bu tarzı benimseyen liderler, düşük düzeyde görev ve düşük düzeyde ilişki odaklıdır.

- Yardımsöver otokrat (*Benevolent autocrat*) lider; ne istediğini ve bunlara alınganlık yapmadan nasıl ulaşacağını iyi bilir. Bu tarzı benimseyen liderler, yüksek düzeyde görev odaklı, düşük düzeyde ilişki odaklıdır (Mullins, 2005: 264).

- Geliştirici (*Developer*) lider; insanlara dolaylı olarak güven verir, işini öncelikle diğerlerinin yeteneklerinin geliştirilmesi, tatmin ve motivasyonlarının artırılması olarak görür (Saylı ve Baytok, 2014: 74). Bu tarzı benimseyen liderler, yüksek düzeyde ilişki odaklı olup, düşük düzeyde görev odaklı olurlar.

- Yönetici (*Executive*) lider; iyi bir motive edici olarak görülür, yüksek standartlar

belirler, insanları birer birey olarak değerlendirir ve takım yönetimini destekler. Bu tarzı benimseyen liderler, yüksek düzeyde hem görev hem ilişki odaklıdır (Mullins, 2005: 64).

Daha az etkili olan liderlik tarzları;

- Terk eden/kaçan/ilgisiz (*Deserter*) lider; kurallara uyar, en az çıktıyla yetinir, işlere karışmaktan kaçınır, önerilerde bulunmaz, düşüncelerini gizler, iş birliği ve iletişimden kaçınır ve engelleyici bir davranış gösterir (Koç ve Topaloğlu, 2012: 179). Bu tarzı benimseyen liderler, düşük düzeyde görev ve düşük düzeyde ilişki odaklıdır.

- Otokrat (*Autocrat*) lider; görevi her şeyin önüne koyar, ilişkilere önem vermez, diğerlerine güvenmez, yaptığı doğrudan baskı diğerlerinin iş motivasyonunu sağlar (Sayılı ve Baytok, 2014: 74).

- Görevci (*Missionary*) lider; çelişkilerden ve huzursuzluk oluşturan ortamlardan kaçınır, benimsenmeye önem verir, pasif ancak hoş ve nazik kişilerdir, işleri kolaylaştırarak ahenk oluşturmaya çalışır, örgütsel çıktılarla ve denetimle ilgilenmez (Koç ve Topaloğlu, 2012: 180). Bu tarzı benimseyen liderler, ilişkilere yüksek düzeyde önem verirken, göreve önem vermezler.

- Uzlaştırıcı (*Compromiser*) lider; kötü karar verici olarak görülür, durumun baskısından çok etkilenir, uzun vadede örgütsel çıktıları en yüksek düzeye çıkarma yerine baskı ve problemleri çözmeye çalışır. Bu tarzı benimseyen liderler, yüksek düzeyde hem görev hem ilişki odaklıdır (Mullins, 2005: 64).

Liderlik kavramını açıklamaya çalışan sayısız araştırma yapılmış olduğunu ve hala üzerinde akademik olarak çok fazla çalışmalar yapıldığını belirtmek yanlış olmayacaktır. Yapılan araştırmaların sonucunda, liderliği sahip olunan bireysel özelliklerle açıklamaya çalışan özellikler teorisi, sonrasında sadece özelliklerin yeterli olmayıp davranışlarıyla ilgili olduğunu savunan davranışsal liderlik teorileri, sonrasında ise liderliğin sadece özellik ve davranışlarla açıklanamayacağını, belirli durumlar ve çevreyle de yakından ilişkili bir kavram olduğunu ortaya koyan durumsal liderlik teorileri ortaya çıkmıştır. Söz konusu teorilerin çoğunluğu, kavramla ilgili birçok konuya açıklık getirmiş ve sonraki yapılan ve yapılacak olan çalışmaların altyapısı açısından da oldukça önemli oldukları söylenebilir. Ancak, Koç ve Topaloğlu (2012: 181)'nin de belirttiği gibi, özellikle 1980'lerden sonra etkisini daha da artıran hızlı teknolojik gelişmeler, küreselleşme ve rekabet koşulları, liderler üzerinde her geçen gün baskısını artırmıştır. Ortaya çıkan bu ekonomik ve sosyal değişim sonucunda, liderlikle ilgili geliştirilmiş olan klasik ve geleneksel teoriler yeni duruma cevap

bulmakta zorlanmış ve böylelikle yeni arayışlar neticesinde “modern liderlik yaklaşımları” olarak adlandırılan yeni yaklaşımlar ortaya çıkmıştır.

2.6.4. Modern liderlik yaklaşımları

Klasik ve geleneksel teorilerden sonra son dönemlerde özellikle iş dünyasında yaşanan köklü değişime çözüm olacağı umulan liderlik araştırmaları, konuyu daha geniş bir yelpazede ele almakta ve yeniden kavramsallaştırma çabası içine girmektedir. Bu amaç ve kapsam doğrultusunda yapılan çalışmalar, pozitif psikolojinin etkisiyle zengin bir içerik kazanmış ve etik, duygusal, davranışsal, ruhsal ve mistik gibi değer odaklı yeni boyutlar üzerinde yoğunlaşmıştır (Sayılı ve Baytok, 2014: 111-112). Otel işletmelerinde çalışan animasyon personelinin rekreasyonel liderlik tutumu ile ilgili yapılan bu araştırmada, araştırma modeline sadık kalarak rekreasyonel liderlikle ilişkili olduğu düşünülen modern yaklaşımlardan “tam serbesti tanıyan (liberal) liderlik”, “demokratik liderlik”, “karizmatik liderlik”, “dönüştürücü liderlik”, “etkileşimci liderlik”, “etik liderlik”, “hizmetkar liderlik” ve “stratejik liderlik” yaklaşımları incelenmiştir. Sözü edilen bu yaklaşımlar henüz tartışılmakta olup, olgunlaşması ve bir teori ya da bir paradigma olarak kabul görmeleri için daha uzun zamana, daha çok araştırma ve tartışmalara ihtiyaç vardır (Sayılı ve Baytok, 2014: 112).

2.6.4.1. Tam Serbesti Tanıyan Liderlik

Politik liderlik ile ilgili araştırmalar yapan Burns (1978), liderliğin takipçilerin ihtiyaç ve amaçlarından ayrı olamayacağını belirtmektedir. O’na göre, lider ve takipçileri arasındaki etkileşim, değişik motivasyon ve güce sahip kişilerarası bir süreçtir. Buradan hareketle lider ve takipçileri arasındaki etkileşimin işlem/iş eğilimli (*transactional*) ve dönüştürücü (*transformational*) olmak üzere iki biçimde oluştuğunu savunmaktadır (Sayılı ve Baytok, 2014: 123). Dönüştürücü liderlik “karizma ve ideal etki”, “kişisel görüş”, “entelektüel teşvik” ve “ilham motivasyonu” faktörlerinden meydana gelirken; dönüştürücü liderliğin dört bileşenine ek olarak işlem/iş eğilimli liderlik “koşullu ödüllendirme” ve “istisnalarla yönetim” ile etkisiz liderlik olarak görülen “**tam serbesti tanıma (*laissez-faire*)**” faktörlerinden oluşmaktadır (Bass ve Riggio, 2006: 6-9; Winkler, 2010: 41-43). Fransızca bir terim olan *laissez-faire*, orijinalinde ticaret anlayışı anlamına gelen “Merkantilizm” için kullanılmıştır. İktisat ve politikada, hükümetin müdahalesi olmadığında en iyi işlev gören

ve insanlar/toplumlar için en iyi refahı sağlayan "doğal" ekonomik düzen olarak kabul edilen bir ekonomik sistem olarak tanımlanmıştır (Goethals vd., 2004: 820).

Bu liderlik yaklaşımı uluslararası düzeyde Fransızca bir ifade olan ve “bırakınız yapsınlar” anlamına gelen “*laissez-faire*” olarak da adlandırılmaktadır. Tam serbesti tanıyan liderlik yaklaşımında, grup içinde liderin takipçilerine tam serbesti tanınmasına ve takipçileri kendi hallerine bırakmasına işaret edilmektedir. Bu haliyle lider yok gibidir ve neredeyse diğer liderlik tarzlarına göre en etkisiz liderlik biçimi olarak görülür (Bass ve Riggio, 2006: 8). Diğer taraftan tam serbesti tanıma liderliği, duruma göre liderlik tarzlarının en iyisi ya da en kötüsü olabilir. Eğer lider, "karışmama"nın tanımını ve standart uygulamasını normal olarak algılayıp; takipçilerine sözde liderlik ettiğinde “onlara dokunmama” politikasını izliyorsa, en kötü liderlik biçimi olarak ortaya çıkar. Ancak, XXI. yüzyılın takipçilerini düzgün bir şekilde etkileyip, hazırladığı zaman ise liderliğin en iyi biçimi ortaya çıkabilir (Goethals vd., 2004: 820). Fransızcadaki anlamından da anlaşılacağı gibi bu tarz liderler bir şeyler yapmaktan ve sorumluluk almaktan kaçınırlar, karar vermezler, takipçilerine geri bildirim ya da destek vermezler ve müdahale etmeden olayların ya da faaliyetlerin akıp gitmesine izin verirler. (Winkler, 2010: 43). Tam serbesti tanıyan liderlik, astların kendi hallerine bırakılmasından kaynaklı olarak amaçsızlığa ve karışıklığa yol açabilir (Bolman ve Deal, 2003: 170). Yönetim yetkisine en az ihtiyaç duyan bu liderler, her takipçinin kendisine verilen kaynaklarla amaç, plan ve programlarını yapmalarına imkân tanırırlar. Daha açık bir ifadeyle, yetkiye sahip çıkmamakta ve yetki kullanma haklarını tamamıyla takipçilere bırakırlar (Eren, 2013: 528).

Kısaca, tam serbesti tanıyan liderler, takipçilerinin seçim özgürlüğüne inanan, onları istedikleri gibi yapabilmeleri için tek başına bırakan liderlerdir. Bu liderlik tarzının iki temel yönünden söz edilebilir. Birincisi, çalışanların (takipçilerin) işlerini en iyi bildikleri şekilde yapmaları için yalnız bırakılmaları gerektiğine dair olan güçlü bir inanıştır. İkincisi ise lider politik olarak düşünüyor olabilir ve seçim temelli bir durumda tekrardan lider olarak seçilmeme korkusundan dolayı güç ve kontrol uygulamak istemeyebilir. Örgütsel amaçların başarılmasında tam serbesti tanıyan yönetim ya da liderliğin sadece başıboşluğa, kaosa ve verimsizliğe yol açabileceği görüşü hakimdir ve yararsız/etkisiz lider olarak görülmektedir (Goethals vd., 2004: 822). Ancak, otel işletmelerinde uygulanan animasyon hizmetleri kapsamında düşünüldüğünde, rekreasyonel lider olarak nitelendirilen animasyon bölümü çalışanlarının duruma ve yerine göre bu tarz davranışlar sergilemesi gayet doğaldır.

Çünkü, burada hoş ve anlamlı zaman geçirebilmek ümidiyle belirli miktarlarda zaman ve para harcayan turistik tüketicilerin memnuniyet ve tatmini ön plana çıkmaktadır. Bu sebeple rekreasyonel lider konumundaki animasyon çalışanlarının ilişki odaklı olarak tüketici ilişkilerine önem veren davranışlar sergilemelidir.

2.6.4.2. Demokratik (Katılımcı) Liderlik

Demokrasi kavramı, “bireylere hür düşünmek ve düşündüğünü söyleme imkânı veren bir sistem” olarak tanımlanmaktadır. Diğer taraftan, bu kavramın ancak “bireylerin gerçekten kendilerine ait düşüncelere sahip olabildiği takdirde” bir şey ifade ettiği söylenebilir (Erel, 2008: 24). Demokratik tarz ise güç odağının grupla bir bütün olduğu ve bu grup içinde etkileşimin daha fazla olduğu yerdir. Burada liderlik fonksiyonları grup üyeleriyle paylaşılır ve lider de takımın bir parçası olarak görülür. Grup üyeleri karar almada, politikaların belirlenmesinde, sistemlerin ve prosedürlerin uygulanmasında büyük oranda söz sahibi olurlar (Mullins, 2005: 291). Demokratik veya katılımcı lider olarak nitelendirebilmek için, bir liderin öncelikle kişilerarası ilişkilerde iyi becerilere sahip olması gerekir. Takipçileri fikirlerini ifade edebilmeleri konusunda teşvik edebilmek için, bir liderin takipçilerinin nasıl hissettiğini anlaması oldukça önemlidir (George ve Jones, 2012: 360). Dew (1995: 51), “katılımcı toplantılar düzenleme yeteneği”, “dinleme becerileri”, “çatışmaların üstesinden gelebilme becerisi”, “ölçme becerileri”, “grup merkezli karar verme becerileri”, “öğretme becerileri” ve “takım oluşturma becerileri” gibi demokratik liderlik için sahip olunması gereken bazı beceriler olduğunu belirtmektedir. Jago (1982: 320)'ya göre demokratik liderlik, çok katılımlı süreç ile karar verme ve güç dengeleme süreci olarak karakterize edilmektedir.

Bazen “aydın liderlik (*enlightened leadership*)” olarak da adlandırılan bu liderlerin eylemleri güven, doğruluk, dürüstlük, eşitlik, açıklık ve karşılıklı saygıya dayanır. Açık iletişim ortamı sağlamaya çalışan demokratik liderler, can kulağıyla dinleme ve anlama konusunda takipçilerine ilgi ve alaka gösterirler. Çalışanları, birimi ya da örgütü ilgilendiren ve etkileyen kararlara ilişkin nedenler ve koşullar zamanında paylaşılır. Ayrıca, grup içinde doğal bir sinerji oluşturmaya çalışan demokratik liderler, takım çalışmasına da oldukça önem verirler (Goethals vd., 2004: 821).

Demokratik ya da katılımcı liderlik yaklaşımında, liderin almış olduğu her karar ve eylemlere takipçileri de dahil etmesinden dolayı, grup üyeleri alınan tüm kararları benimser ve amaçlara ulaşma konusunda motive olurlar. Bu sebeple, demokratik bir örgüt ikliminde alınan kararların başarısına ya da başarısızlığına takipçilerin de ortak olması demokratik liderlik tarzının en belirgin özelliğidir (Koç ve Topaloğlu, 2012: 186). Otel işletmelerinde uygulanan animasyon hizmetleri kapsamında düşünüldüğünde, gerek turistik tüketicilerin kendilerini önemli ve değerli hissetmeleri açısından gerek yeni fikirlerin ortaya çıkmasında ve gerekse tüketici memnuniyeti ve bağlılığı açısından animasyon çalışanlarının demokratik liderlik tarzını benimsemesinin önemli olacağı söylenebilir.

2.6.4.3. Karizmatik Liderlik

Karizma, mucizeler gerçekleştirme ya da gelecekteki olayları tahmin etme yeteneği gibi “ilahi ilham kaynağı” anlamına gelen Yunanca bir kelimedir. Max Weber (1947) karizma terimini, takipçi algıları üzerindeki liderin olağanüstü nitelikleri yanında, geleneğe ya da resmi otoriteye dayalı olmayan bir etki biçimini betimlemek için kullanmıştır. Weber’e göre karizma bir sosyal kriz esnasında ortaya çıkmaktadır. Takipçiler, vizyonun ulaşılabilir görünmesini sağlayan birtakım başarı deneyimi elde eder ve liderlerini olağanüstü olarak algılamaya başlarlar (Yukl, 2010: 261). Tarihsel süreçte, mantıksal yöntemlerle açık bir şekilde açıklanamayan güçler “karizmatik” olarak adlandırılmıştır. Karizmatik liderlik davranışını neyin oluşturduğuna kesin bir yanıt bulunamamış olsa da en yakın fikir şöyledir: karizmatik liderler, takipçileri üzerinde olağanüstü ve yüksek derecede karizmatik etkileri olan kişilerdir (Bertocci, 2009: 43). Karizmatik liderler, kitleler karşısında olağanüstü saygınlığı ve etkileme gücü olan, lider olarak kendisini aşan ancak kendinde bulunan bir kutsallığı canlandıran kişilerdir (Akşit, 2010: 110).

Takipçilerin liderlerinde tanrı vergisi efsanevi güç olarak gördüğü (Can, 1999: 208) karizma, sosyal ve politik bilim alanında kendi kişisel yetenekleri sayesinde takipçilerinin üzerinde derin ve olağanüstü etkileri olan liderleri tanımlamak için kullanılan bir terimdir (Erel, 2008: 88). Bu yüzden, karizmatik liderlerin takipçilerini etkilemesi için yüksek güce ve sahip oldukları yargılara takipçilerinin güvenini artırmak için de özgüvene ve inançlara-ideallere bağlılığa ihtiyacı oldukça fazladır (Efil, 2002: 156). Çünkü, takipçileri karizmatik lideri insanüstü bir varlık olarak algılar ve onun belirlediği misyon ve vizyona isteyerek bilişsel bir bağ ile bağlanırlar (Koç ve Topaloğlu, 2012: 186).

Karizmatik liderlerin takipçileri kendilerini liderleriyle ve liderin eylemleriyle özdeşleştirir, aşırı sadakat, bağlılık ve güven gösterirler; liderin değer ve davranışlarına özenirler ve liderle aralarındaki ilişkiden kişisel saygınlık elde etmeye çalışırlar (Can, 1999: 208). Karizmatik liderler, takipçilerinin taklit etmesi için bir rol modeli oluştururlar. Ancak bu sadece liderin davranışlarını takip etmek değil, aynı zamanda eğer takipçiler lidere hayranlık duyuyorsa, liderin inanç ve değerlerini de benimserler (Efil, 2002: 156). Kısaca karizmatik liderler sahip oldukları öz güvenleri, cesaretleri, konuşma ve ikna yetenekleri, vizyonları ve sahip oldukları inanç ve değerleriyle başkalarını etkileyebilen kişiler (Gül ve Çöl, 2003: 165) olarak tanımlanabilir. Genellikle kriz ve kaos koşulları sonucunda ortaya çıkan Atatürk, Gandhi, Hitler ve Luther King gibi tarihe konu olmuş büyük karizmatik liderlerin tamamı ülkelerinin olumsuz koşullarının bir ürünü olarak görülmektedir (Gül ve Aykanat, 2012: 19).

Bir liderin başarısı ya da lider olmasının ana nedeni olarak incelenen karizma kavramı psikoloji, sosyoloji ve siyasal bilimlerde çok tartışılmıştır. Karizma, liderlik konusunu açıklamaya çalışan ilk yaklaşım “Özellikler Teorisi”nde de liderin özelliklerinden birisi olarak vurgulanmıştır (Koçel, 2015: 696- 697). Özellikle 1980’li yıllardan sonra daha popüler hale gelmiş olan karizmatik liderlik, yaklaşık otuz yıllık araştırma geçmişi ile henüz yeni bir yaklaşım olduğu için, yaklaşımın varsayımlarının farklı düzeylerde ve alanlarda daha fazla test edilmesi gerekmektedir. Ayrıca, örgütsel düzeyde karizmanın kavramsal anlamının netleştirilmesi için konunun sadece olumlu ve güçlü yönleri değil, olumsuz ve zayıf yönleri de ele alınarak araştırılmalıdır (Saylı ve Baytok, 2014: 123). Otel işletmelerinde uygulanan animasyon hizmetleri kapsamında düşünüldüğünde, eğer animasyon çalışanları karizmatik özelliklere sahip ise gerek çalışma arkadaşları gerekse turistik tüketiciler tarafından hayranlıkla takip edileceği düşünülebilir. Diğer taraftan karizmatik liderlerin grup üyeleri ile ilişkilerini üst düzeyde tutması örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmayı kolaylaştırdığı için, sahip oldukları karizmatik özellikleri ile grup üyeleri üzerinde olumlu bir izlenim bırakacağı düşünülebilir.

2.6.4.4. Dönüştürücü Liderlik

Özellikle 20. yüzyılın sonlarından itibaren başlayan artan iş rekabeti ve insan kaynaklarının en etkin şekilde kullanılmasına duyulan ihtiyaçla beraber, yönetim bilimi çoğunlukla liderlerin kuruluşları nasıl yeniden canlandırdığı veya dönüştürdüğü konusuna

odaklanmaya başlamıştır (Mullins, 2005: 301). Dönüştürücü liderlik kavramı ilk kez 1978 yılında James McGregor Burns tarafından ortaya atılmıştır (Northouse, 2007: 176). Dönüştürücü liderliği Burns'ün söz konusu politik liderlik çalışmaları ve House (1977)'ın karizmatik liderlik teorisi temelinde geliştiren Bernard Bass (1985), dönüştürücü liderliğin şartların bir gereği olarak ortaya çıktığını ileri sürmektedir (Saylı ve Baytok, 2014: 124). Yöneticilik niteliğine sahip olan liderler (*etkileşimci/transactional*), çalışanlara başarılı olduklarında ödül olarak statü ya da para dağıtıp, başarılarını pekiştirmeyi tercih ederken; bu liderlerin faaliyetleri dünden bugüne, bugünden yarına doğru vizyonu ve örgütsel kültürü değiştirmeksizin devam eder gider. Oysa çalışanlara vizyon kazandıran dönüştürücü liderler (*transformational*), bu vizyona katkıda bulunmaları için ilave misyonlar verir, örgütsel kültürde değişiklikler yaparak takipçilerine daha fazlasını yapabileceklerine inandırır, kendilerine güvenmelerini öğretir ve yaptıkları işin önemli olduğuna inandırlar (Eren, 2013: 519). Dönüştürücü liderlik, takipçiler arasında daha yüksek düzeyde motivasyon ve bağlılık yaratma sürecidir. Örgütsel anlamda bir işin performansını, verimliliğini veya kaderini dönüştürmekle ilgilidir (Mullins, 2005: 302). Dönüştürücü liderler, grup üyelerinin ve örgütün kendini anlaması ve güven duygularını artırmaya önem verme yoluyla, grup üyelerinin sadece var olma amaçlarından öte, başarı sağlamalarına ve gelişmelerine yön gösterir ve aynı zamanda yaratıcılıklarını geliştirecek örgütsel iklim koşullarının oluşturulmasında aktif rol oynar (Tengilimoğlu, 2005: 6).

Dönüştürücü liderler, takipçileri için anlam yaratır ve bu da takipçilerin örgüte olan bağlılığını ve örgütle özdeşleşmesini kolaylaştırır. Bu tarz liderler, fikirlerini ve deneyimlerini insan eylemi için uygun bir temel oluşturacak şekilde şekillendirebilme yeteneğine sahip olurlar (Singh ve Bhandarker, 1990: 12). Dönüştürücü liderler, takipçilerinin ihtiyaçlarını, inançlarını ve değer yargılarını değiştirebilecek kabiliyete de sahiptirler (Luthans, 1995: 357). Dönüştürücü liderler, hem olağanüstü sonuçlar elde etmek için takipçileri teşvik eden ve ilham veren hem de kendi liderlik kapasitelerini geliştiren davranışlar sergilerler. Dönüştürücü liderler, takipçilerinin ihtiyaçlarına cevap vererek, onları grubun ya da örgütün amaç ve hedeflerine uyumlu hale getirerek, büyümelerine, kendilerini geliştirmelerine ve birer lidere dönüşmelerine olanak sağlar. (Bass ve Riggio, 2006: 3). Toplumlarda ve örgütlerde köklü değişikliklerin gerçekleştirilmesinde başarı sağlayan bir liderlik tarzı olan dönüştürücü lider, özgürlük, barış, eşitlik ve üstün insan ilişkileri gibi değerler yoluyla grup üyelerini yönlendirebilecek bir güce sahiptir (Kirel, 2001: 47).

Burns (1978) tarafından yapılan çalışmaları farklı ayrıntılarıyla ele alan Bass (1985), iş eğilimli/etkileşimci (*transactional*) ve dönüştürücü (*transformational*) liderlik tarzlarının aynı doğrunun zıt uçlarını temsil ettiği konusunda hem fikir olmadığını; bu ikisinin iki ayrı kavram olduğunu ve en iyi liderlerin hem dönüştürücü hem de iş eğilimli olduğunu ileri sürmektedir. Teori birkaç revizyon geçirmiş olmasına rağmen, en son versiyona göre dönüştürücü liderliğin dört boyutu, iş eğilimli liderliğin üç boyutu ve bir de etkisiz liderlik boyutu ortaya çıkmıştır. Bu boyutlar şu şekildedir (Judge ve Piccolo, 2004: 755); Dönüştürücü liderliğin dört boyutu karizma ya da idealleştirilmiş etki (*charisma or idealized influence*), ilham verici motivasyon (*inspirational motivation*), entelektüel uyarım (*intellectual stimulation*) ve bireysel ilgidir (*individualized consideration*). İş eğilimli liderliğin üç boyutu, koşullu ödüllendirme (*contingent reward*), aktif ve pasif olmak üzere istisna ile yönetimdir (*management by exception-active; management by exception-passive*). Diğer boyut olan etkisiz lider boyutu ise daha önce değinildiği gibi tam serbesti tanıyan (*laissez-faire*) liderlik boyutudur.

Dönüştürücü liderlik, geleneksel yaklaşımlardan farklı olarak duygular ve değerler üzerinde yoğunlaşmakta, liderin sembolik davranışları ve rolü takipçiler üzerinde olayları daha anlamlı hale getirmektedir. Ancak diğer taraftan, hala sistematik olarak tüm yönleriyle çalışılmamış olması, etkileşimin ikili ilişkiler düzeyinde ele alınmaması ve grup süreçlerinin iyi açıklanmamış olması ve örgütsel süreçlere yeterli ilginin gösterilmemesi gibi dönüştürücü liderliğe de birtakım eleştiriler yapılmıştır (Yukl, 1999; Saylı ve Baytok, 2014: 131-132). Otel işletmelerinde uygulanan animasyon hizmetleri kapsamında düşünüldüğünde, rekreasyonel faaliyetlerde liderlik yapan rekreasyonel liderler için en uygun liderlik tarzının dönüştürücü liderlik tarzı olduğu söylenebilir. Çünkü dönüştürücü liderlikte, grup üyelerine vizyon kazandırma, grup üyelerini bu vizyon doğrultusunda motive etme ve misyon belirleme, grup üyelerini şimdiye kadar yaptıklarından daha fazlasını yapabileceklerine inandırma esastır (Bolat ve Aytemiz Seymen, 2003; Bolat vd., 2008: 182).

2.6.4.5. Etkileşimci Liderlik

Etkileşimci liderlik (*transactional leadership*) yaklaşımı, esas itibarıyla 1970'lerin sonunda James McGregor Burns tarafından ortaya atılmış ve daha sonra Bernard M. Bass başta olmak üzere farklı araştırmacılar tarafından geliştirilmiştir. Etkileşimci liderlik, bir işi

gerçekleştirmek üzere bir gruba liderlik yapan lider ile diğer grup üyeleri arasındaki işle ilgili karşılıklı ilişki ve liderin davranış tarzları üzerinde durmaktadır (Koçel, 2015: 695). Etkileşimci liderlik (*transactional leadership*), farklı çalışmalarda işlemsel liderlik, iş eğilimli liderlik, görevsel liderlik, işe dayalı liderlik, yönetsel liderlik ya da transaksyonel liderlik olarak da adlandırılmaktadır. Örgütsel amaçları gerçekleştirmek üzere yönetsel görevlere odaklanan bu liderler, grup üyeleri için hedefleri belirler, gündelik faaliyetlere yönelir ve aksayan tarafları denetim mekanizması yoluyla takip eder (Kılıç vd., 2014: 251). Etkileşimci liderlikte, arkadaşları ve takipçiler arasında gerçekleşen işlem veya değişim üzerine vurgu yapılmaktadır. Bu değişimde lider, durumun gerektirdiği şartları, gereklilikleri ve ödülleri takipçileri ile tartışır ve başarılı olduklarında takipçilerinin beklentilerini karşılar (Sayılı ve Baytok, 2014: 126).

Etkileşimci liderlik, koşullu güçlendirmeyi kapsamaktadır. Daha açık bir ifadeyle, takipçiler liderin sözleri, övgüleri ve ödülleri ile motive edilir ya da olumsuz geri bildirim, kınama, azarlama, tehdit veya disiplin faaliyetleriyle cezalandırılırlar (Bass ve Steidlmeier, 1999: 184). Bu yaklaşıma göre, belli hedeflere yönelmiş olan bir örgütte iş yapmak üzere bir araya gelen grup üyeleri ile lider arasındaki davranış ilişkisi dört farklı şekilde olabilmektedir (Koçel, 2015: 695-696):

- Birincisi, grup üyelerinin çabaları ve ulaştığı performansa dayalı olarak, liderin grup üyelerine daha fazla destek ve kaynak sağlaması yönündeki koşula bağlı davranışlardır.

- İkinci ve üçüncüsü, liderin grup üyelerine iş yapmaları esnasında yaptığı karışma, müdahaleler ve yönlendirmeler tazındaki davranışlardır. İstisnalarla yönetim (*management by exception*) olarak da bilinen yönetim tarzının iki ayrı çeşidini içeren bu yaklaşıma göre, ikinci tür davranış olarak belirlenen davranışta lider iş ve iş yapma standartlarını belirler ve iş yapma sürecini izleyerek gerektiğinde müdahale edip düzeltici kararlar alırken; üçüncü tür davranışta ise daha pasiftir ve ancak işle ilgili bir sorun olduğunda olaya dahil olur ve müdahale eder.

- Dördüncüsü ise tam serbesti tanıyan (*laissez-faire*) liderlik tarzı veya grup üyelerini iş amaçlarını, iş standartlarını belirleme konusunda tamamen serbest bırakan, işle ilgisi kalmamış bir şekilde hiç karışmadığı davranışlardır.

Gelenekçi bir yapıya sahip olduğu izlenimi uyandıran etkileşimci lider, geçmişteki olumlu ve yararlı gelenekleri sürdürür ve bunları gelecek nesillere bırakma konusunda fayda sağlar. Yenilikçi ve gelişen örgütler için dezavantajlı durumunda olan etkileşimci liderlik,

büyümei önemsemeyen ve tasarruf politikasını benimsemiş olan örgütler için ideal bir liderlik tarzıdır (Tengilimoğlu, 2005: 6). Bu durum otel işletmelerinde uygulanan animasyon hizmetleri kapsamında düşünüldüğünde, rekreasyonel liderin durum ve koşullara uygun olarak etkileşimci liderlik davranışı göstermesi kabul edilebilir, ancak rekreasyon faaliyetlerinin kendine has özelliklerinden dolayı sürekli bu tarzı benimseyen bir rekreasyonel lider ya da animasyon çalışanı düşünülemez.

2.6.4.6. Etik Liderlik

Etik (*ethics*) sözcüğü, İlkçağ Yunan felsefesinde karakter (kişilik) ve âdet (alışkanlık) anlamlarında kullanılmış olan Yunanca “*ethos*” sözcüğünden türemiş olan bir kelimedir. Ahlak felsefesi olarak da ifade edilen etik; ödev, yükümlülük, sorumluluk, erdem gibi kavramları analiz ederek, doğruluk ya da yanlışlıkla iyi ve kötüyle ilgili ahlaki yargıları ele alan, ahlaki eylemin doğasını sorgulayan ve iyi bir yaşamın nasıl olması gerektiğini açıklamaya çalışan bir felsefe dalıdır (Akoğlan Kozak ve Güçlü, 2006: 21). Ahlaki boyut açısından bakıldığında, liderlikte gücün iyiye kullanıldığı gibi kötüye kullanılması da mümkündür. Liderin kişisel ahlak değerleri iktidarın nasıl kullanıldığının ya da sınırlandırıldığının en önemli belirleyicisidir ve ne tür olursa olsun belli bir güç sahibi olmak, o gücün nasıl kullanılacağına dair ahlaki soruları ve sorumlulukları da beraberinde getirmektedir (Erel, 2008: 82). Diğer taraftan bir liderin etik olup olmaması üç önemli konu üzerinde durmaktadır; birincisi “liderin ahlaki karakteri”, ikincisi “liderin vizyonu, söylemi ve takipçileri tarafından benimsenen ya da reddedilen programındaki sahip olunan değerlerin etik meşruluğu” ve üçüncüsü ise “liderin ve takipçilerinin bağlı olduğu ve toplu olarak sürdürdükleri sosyal ahlaki seçim ve eylem süreçlerinin ahlaki”. Liderliğin bu tür ahlaki özellikleri geniş çapta kabul görmüştür (Bass ve Steidlmeier, 1999: 182).

Özellikle 2000’li yıllardan sonra dünya üzerindeki büyük firmaların bünyesinde meydana gelen etik skandallardan sonra daha fazla ön plana çıkan etik liderlikte, liderin etik davranışlar sergilemesi ancak neyin doğru, iyi ve haklı olduğunun belirlenmesiyle anlam kazanacaktır (Tuna vd., 2012: 144). Çoğu örgüt yöneticisinin “iyi bir kişiliğe sahip olma” olarak algıladığı etik liderlik, aslında örgütün değerlerini, amaç ve hedeflerini etik bir anlayış içinde somutlaştırmaktır (Freeman ve Stewart, 2006: 3). Ancak, yine de etik bir örgüt ikliminin oluşması için lider konumundaki bireyin etik davranışlar sergilemesi ve diğer grup üyelerini bu yönde etkilemesi önem taşımaktadır. Çünkü etik liderliğin temelinde, toplumun

tüm üyelerine karşı gösterilmesi gereken saygı, farklı kültürlere, görüşlere, inançlara ve düşüncelere gösterilen tolerans ve kaynağın adil dağıtımı gibi unsurlar yatmaktadır (Gülcan vd., 2012: 125). Etik liderler, etik davranışlar sergileyen, bireysel ihtiyaçlara önem veren, önyargısı olmayan, tarafsız olan, takipçilerinin haklarını savunan ve bu tür davranışlarıyla grup üyelerinin güvenini kazanan kişilerdir (Teyfur vd., 2013: 86). Genel olarak etik liderlik, liderin örgütsel amaçları gerçekleştirirken mevcut yasalar ve politikalar kadar, mesleki etik ilkelerine de uygun davranışlar sergilediği bir liderlik tarzıdır (Yıldırım, 2010: 39-40). Otel işletmelerinde uygulanan animasyon hizmetleri kapsamında düşünüldüğünde, rekreasyon faaliyetlerinde aktif rol oynayan rekreasyonel lider konumundaki animasyon çalışanlarının da mesleki etik ilkelerine uygun davranışlar sergileyerek, örgütün amaç, hedef ve değerlerini bu anlayış içinde somutlaştırarak grup üyelerine de (katılımcılara, turistik tüketicilere) empoze etmesi önem taşımaktadır.

2.6.4.7. Hizmetkâr Liderlik

Hizmetkâr liderlik kavramı, içinde yaşadığımız modern çağın liderlik anlayışındaki değişim ve dönüşümün sonucu olarak ortaya çıkmıştır (Balay vd., 2014: 230). İlk olarak 1970 yılında Robert Greenleaf tarafından kavramsallaştırılmış olan hizmetkâr lider, öncelikli olarak hizmet etmeyi benimseyen (Hill, 2008: 20) ve diğer insanların istek, ihtiyaç ve faydalarını kendi faydalarından üstün tutarak onların güvenini ve inanılabilirliğini kazanmaya çalışan (Saylı ve Baytok, 2014: 135-136) bir lider tarzıdır. Hizmetkâr liderler, başkalarına hizmet etmek istedikleri için lider olurlar. Robert K. Greenleaf (1970)'e göre, insanlar hizmetkâr liderleri rahat bir şekilde takip etmektedir, çünkü insanlar onlara güvenmektedir. Tıpkı dönüştürücü liderlikte olduğu gibi, hizmetkar liderlikte de lider, takipçileri ahlaki olarak yükseltmeye çalışır (Ciulla, 1999: 169). Hizmetkâr liderler insan eşitliğine değer verir ve tüm organizasyon üyelerinin kişisel gelişimlerini ve profesyonel katkılarını arttırmaya çalışırlar. Ayrıca hizmetkâr liderler, başkalarına büyük ölçüde hizmette bulunabilmek için kendi kişisel haklardan vazgeçebilirler (Wilkes, 1996: 15; Russel, 2001: 79).

Diğer liderlik teorilerinde bir liderin grup üyelerine hizmet etmesi söz konusu olmadığından, hizmetkâr liderliğin diğer modern liderlik teorilerine nispeten daha insan odaklı olduğu ve insan ilişkilerine daha fazla önem verildiği görülmektedir (Dal, 2014: 19). Hizmetkâr lider, emreden ve verdiği emirlerin yerine getirilmesini bekleyen bir lider olmak yerine, grup üyeleri ile birbirini çok iyi anlayan, onlarla mükemmel düzeyde ilişki kurabilen,

onların gelişmesine katkıda bulunan ve bütün bunları gerçekleştirebilmek adına grup üyelerine hizmet eden bir lider türüdür (Işık, 2014: 50).

1990-2007 yılları arasında Robert K. Greenleaf Hizmetkâr Liderlik Merkezi (*Robert K. Greenleaf Center for Servant-Leadership*) Başkanı ve CEO (Chief Executive Officer)'su, 2008 yılından bu yana da Larry C. Spears Hizmetkâr Liderlik Merkezi (*Larry C. Spears Center for Servant-Leadership, Inc.*) Başkanı ve CEO'su olarak görev yapan Spears (2002: 5-8), Greenleaf'in çalışmalarını kendi çalışmalarıyla birleştirerek, hizmetkâr liderlik için on temel özellik olduğunu belirtmiştir. Bunlar sırasıyla, “dinleme (*listening*)”, “empati (*empathy*)”, “iyileştirme (*healing*)”, “farkında olma (*awareness*)”, “inandırma (*persuasion*)”, “kavramsallaştırma (*conceptualization*)”, “öngörülü olma (*foresight*)”, “idare etme (*stewardship*)”, “insanların büyümesini sağlama-hizmet etme (*commitment to the growth of people*)”, ve “topluluk oluşturma (*building community*)” özelliklerinden oluşmaktadır ve Spears (2002: 5-8) bu on özelliğin hiçbir şekilde eksiksiz olmadığını belirtmektedir. Daha sonra Greenleaf tarafından ortaya atılan bu özellikler ve çalışmalarıyla tutarlılık gösteren dokuz fonksiyonel özellik daha eklenmiştir. Bu fonksiyonel özellikler sırasıyla “vizyon (*vision*)”, “dürüstlük (*honesty*)”, “doğruluk (*integrity*)”, “güven (*trust*)”, “hizmet (*service*)”, “biçimlendirme (*modelling*)”, “öncülük (*pioneering*)”, “başkaları tarafından takdir edilme (*appreciation of others*)” ve “güçlendirme (*empowerment*)” özellikleridir. Söz konusu dokuz fonksiyonel özelliğe ek olarak, hizmetkâr liderlik için literatürde diğer özelliklere de yer verilmiştir. Bu özellikler ise sırasıyla; “iletişim (*communication*)”, “güvenilirlik (*credibility*)”, “yeterlik (*competence*)”, “idare etme (*stewardship*)”, “görünürlük (*visibility*)”, “etkililik (*influence*)”, “inandırıcılık (*persuasion*)”, “dinleme (*listening*)”, “cesaret verme (*encouragement*)”, “öğretme (*teaching*)” ve “yetki verme (*delegation*)” özelliklerinden oluşmaktadır (Russell ve Stone, 2002: 146-147).

Hizmetkâr liderlik, mekanik örgütsel sistemleri yumuşatan ve daha insan/ilişki odaklı bir yaklaşım olarak gelişmeye devam etmektedir. Ancak, diğer liderlik yaklaşımlarında olduğu gibi kesin ölçülebilir doğrular ortaya koyamamakta ve doğrular varsayımlar üzerine inşa edilmektedir. Hizmetkâr liderlik, hizmet etme ve liderlik gibi iki zıt kavramı bir araya getirdiğinden araştırmacıların ilgisini fazla çekmemektedir. Bu sebeple “hizmetkâr liderlik teori midir?” sorusunun yanıtı hala kesin olarak verilememiştir (Saylı ve Baytok, 2014: 145). Otel işletmelerinde uygulanan animasyon hizmetleri kapsamında düşünüldüğünde, rekreatif

faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde başarıya ulaşmak ve grup üyelerinin gelişimine katkıda bulunma açısından dönüştürücü liderlik tarzı ile birlikte daha çok ilişki/insan odaklı bir yaklaşım olan hizmetkâr liderlik tarzının da rekreasyonel liderler için en uygun liderlik tarzı olduğu söylenebilir.

2.6.4.8. Stratejik Liderlik

Strateji, dolaylı yollardan yararlanarak çıkış noktasını bulmak, faktörleri ve şartları hesaplamak, nasıl gelişeceği konusunda belirsizlik olan insan iradesini değişik tahminler ve empati yoluyla çözümlenmeye çalışmak, kesin sonuçlar elde edebilmek için imkânları seferber ederek belirli bir sistematığı düzenlemektir. Strateji, olması gereken gayeyi tayin ederek başlamak üzere, bu gayeden birtakım hedefler çıkarmak, hedeflerin oluşturacağı ihtiyaçları ve her bir hedefin ulaşılmasındaki zorunlu olan ön şartlara bağlı ihtiyaçları tespit etmek ve eldeki kaynaklarla değerlendirmek, bu işlemde yola çıkarak tutarlı bir öncelikler dizisi ve mantıklı bir hareket tarzı planlamaktır. Bu yönüyle strateji, bir liderlik sanatıdır ve lidere özgü düşünme biçimidir (Erel, 2008: 169: 170). Modern çağda değişim, değişimin hızı, rekabet ortamı ve rekabet üstünlüğü sağlama isteği işletmelerde stratejik yönetim anlayışını zorunlu hale getirmiştir (Alkan, 2006: 85). Stratejik olmak, uzun dönemli ve geniş açıdan bakış ile objektif analizler ve planlama doğrultusunda sorunların çözümüne yönelmeyi gerektirmektedir (Uzun, 2005: 55). Stratejik liderlik ise stratejik yönetimin önemli bir bileşenidir (Uğuroğlu ve Çelik, 2009: 121). Stratejik liderlik, bir bireyin geleceği öngörebilme, esneklik sağlama, stratejik düşünme ve örgüt için uygun bir gelecek yaratabilecek değişiklikleri başlatmak için diğerleriyle birlikte çalışma becerilerinin toplamıdır (Ireland ve Hitt, 2005: 63).

Strateji, örgütün amaçları ve amaçlardaki değişiklikler, amaçların gerçekleştirilmesinde kullanılacak kaynaklar, kaynakların özelliklerinin belirlenmesi, dağıtımı ve kullanılmasıyla ilgili politikaların geliştirilmesi, örgütün çevresi ile ilişkilerin analiz edilerek istikamet ve amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin tespit edilmesi ve örgütün yeniden düzenlenerek gerekli kaynakların tahsis edilmesi gibi liderin tüm alanlardaki mesuliyetini kapsar. Aynı şekilde strateji, örgütün kendisini ve çevresini değerlendirme imkânı verir, bir bütün olarak ortak amaca yönelme ve tutarlılık sağlar, politikaları ve faaliyetleri belli bir mecraya yönlendirir, örgütün kararları ve politikalarının kalitesini yükseltir (Erel, 2008: 169). Stratejik liderler ile diğer geleneksel liderler arasındaki en

belirgin fark; geleneksel liderler sadece örgütün içine odaklanırken, stratejik liderler ise pozisyonları itibarıyla örgütün kültürünü, stratejisini ve yapısını değiştirmektedirler (Sayılı ve Baytok, 2014: 132). Stratejik liderlik, örgütün uzun vadede canlılığını arttıracak günlük kararları grup üyelerinin gönüllü olarak yapmalarını etkileme yeteneğidir ve aynı zamanda kısa vadede örgütün finansal istikrarını da korur (Rowe, 2001: 81-82). Dolayısıyla, stratejik liderlerin odak noktası güçlendirilebilir rekabetçi avantajlar ve örgütlerin kalıcı başarısıdır. Bu tarz liderler için örgütü harekete geçirerek uzun vadede başarı sağlamak oldukça önemlidir (Hamarat, 2010: 72). Stratejik liderler, uygun koşullarda verdiği stratejik bir karar ile uygun olan liderlik davranışlarını sergileyebilen liderlerdir (Dikmen Ada, 2012: 40). Stratejik liderlik, üst yönetimin değerleri, algılamaları ve kişiliklerinin oluşturduğu vizyon, bilgiyi algılama ve yorumlama biçimlerini etkilediğinden, bu tarz liderlerin psikolojik özelliklerinin iyi bir şekilde ortaya konması gerekmektedir (Sayılı ve Baytok, 2014: 133). Rowe (2001: 82) stratejik liderlikte bir liderin belirgin özelliklerini şu şekilde sıralamaktadır:

- Stratejik liderlik, yönetsel ve vizyoner liderliğin sinerjik bir birleşimidir,
- Stratejik liderlik, etik davranış ve değer temelli kararlara vurgu yaparlar,
- Stratejik liderler, faaliyetleri (günlük) ve stratejik (uzun vadeli) sorumlulukları denetlerler,
- Stratejik liderler, örgütsel devamlılık, büyüme ve uzun vadeli canlılığı artırmak ve uzun vadeli hedeflerin anında etkilenmesi ve korunması için stratejiler hazırlar ve uygularlar,
- Stratejik liderler, üstlerinden, akranlarından, astlarından ve kendilerinden beledikleri performansla ilgili güçlü ve olumlu beklentilere sahiptir,
- Stratejik liderler stratejik kontrollere vurgu yaparak, stratejik kontroller ve mali kontrolleri kullanırlar,
- Stratejik liderler, bireysel ve örgütsel düzeydeki örtük ve açık bilgileri kullanır ve değiştirirler,
- Stratejik liderler, doğrusal ve doğrusal olmayan düşünme kalıplarını kullanırlar,
- Stratejik liderler, stratejik seçime, yani seçimlerinin örgütlerde ve çevrelerinde bir fark yarattığına inanırlar.

Otel işletmelerinde uygulanan animasyon hizmetleri kapsamında düşünüldüğünde, rekreatif faaliyetleri yöneten animasyon çalışanlarının da örgütün amaç ve hedeflerine başarıyla ulaşması için, stratejik lider özelliği sergileyerek diğer grup üyelerini gönüllü olarak harekete geçirme yoluyla uzun vadede başarı sağlaması ve kısa vadede örgüt dengesini kurması (Sayılı ve Baytok, 2014: 132) gerekmektedir.

2.7. Rekreatyonel Liderlik

Moral kaynakları, insanların geleceğe yönelik özgüvenli bir tutum içinde olması, baskı altında etkili bir şekilde davranabilme kapasitesi ve belirli bir bakış açısı ile yakından ilişkilidir. Moral, rekreasyon yoluyla oluşturulabilir ve diğer taraftan rekreasyon ile öğrenilen davranışlar problemlerle yüzleşmede ve başa çıkmada yardımcı olabilir. Bu sebeple rekreasyon alanı çalışanları hem birer lider hem de birer eğitimci olduklarını fark etmelidir (Lindeman, 1941: 394). Liyakat ilkesi üzerine inşa edilmiş, doğru ve dürüst bir şekilde yönetilen bir personel politikası, diğer çalışma türlerinde olduğu gibi rekreasyon alanı için de gereklidir. Özellikle örgütlü olarak gerçekleştirilen rekreasyon faaliyetlerinin başarısı, diğer herhangi bir faktöre göre örgütü yönlendirecek olan lidere daha fazla bağlıdır (Meyer, 1942: 358). Liderlik tarzları, durumsal faktörleri yansıtacak şekilde değiştirilmelidir. Çoğu liderlik ya bir direktif ya da destekleyici bir güce dayanmaktadır (Robbins, 2002: 96). Rekreatyonel liderliğin de bazı temel sorumluluklar itibariyle durumsal koşullara göre farklı liderlik özelliklerinin sergilenebildiği bir liderlik tutumu olduğu söylenebilir. Rekreatyon liderliği, çeşitli amaçlar doğrultusunda, çeşitli biçimlerde ve geniş ölçülerde farklı işlevleri kapsamaktadır. Rekreatyonel liderler, birçok farklı türdeki rekreasyon faaliyetini yönetirler ve boş zaman değerlendirme/rekreatyon kurumları ile ilişki kurarlar. Geniş bir faaliyet çeşitliliği gösteren programların örgütlenmesine ve yönetilmesine yardımcı olurlar (Tezcan, 1977: 200), hatta bu fonksiyonları üstlenirler. Rekreatyonel liderlik, grup üyelerine üyelik hazzını yaşatmak, grubun bir üyesi oldukları için mutlu olmalarını sağlamak, onları belirli etkinlik ve faaliyetlere yönlendirebilmek, yol göstermek ve etkilemek gibi amaçlar taşıdığından yönetsel liderlikle farklılık gösteren boyutlar içermektedir (Kozak, 2013). Rekreatyon faaliyetlerinde liderlik, faaliyetlerin başarıya ulaşması ve sürdürülebilirliği açısından hayati önem taşımaktadır. Aynı şekilde Karaküçük (2014: 265) de rekreatyonel liderlerden, grup üyelerinin haz ve mutluluğunu sağlaması, o grubun bir üyesi oldukları için mutlu olmalarını sağlaması, grup üyelerini belirli aktivitelere yönlendirmesi, onlara yol göstermesi ve onları etkilemesi gerektiğini belirtmektedir. Rekreatyonel liderlikte grup bağlılığı, grup normları, atmosfer, iklim, iletişim, çatışma, liderlik ve motivasyon gibi grup dinamiklerini olduğunca iyi izleyip yöneterek grup üyelerini motive edebilmek, doğru yönlendirebilmek ve hızlı kararlar alabilmek son derece önemlidir (Kozak, 2013).

Bireysel olarak gerçekleştirilen rekreasyon faaliyetleri için genellikle bir lidere ihtiyaç duyulmazken; örgütlü olarak gerçekleştirilen rekreasyon faaliyetlerinde ise liderin katılımcıların eğlenmelerine ve serbest olmalarına engel olabileceği varsayımı tartışılabilir. Ancak, çocukların bile yönlendirme olmaksızın oyun kuramadıkları düşünüldüğünde, yetişkinlerin gerek zamanlarını doğru kullanmaları gerekse sağlıklı faaliyetlerde bulunmaları için bir rekreasyonel lidere ihtiyaçları olduğu söylenebilir (Gül Yılmaz, 2017b: 96). Ayrıca insanların boş zamanlarını değerlendirebileceği örgütlerde, işletmelerin sürekli büyüme eğilimleri ve karmaşık yapının artması liderlere duyulan ihtiyacı da artırmıştır. Örgütlerin teknik, ekonomik, toplumsal ve siyasal özellikleri, ancak bir rekreasyon liderinden beklenecek yenilik bulma, yaratıcı olma ve hayal gücü gibi özellikleriyle beraber fonksiyonel bir değer oluşturmaktadır (Karaküçük, 1995: 192). Liderlik rolü; liderden beklenen görevler, içinde bulunulan durumun özellikleri, grup üyeleri ve liderin kişilik yapıları gibi faktörlerin etkisinde kalarak farklı biçimlerde ortaya çıkabilmektedir. Rekreasyon faaliyetlerinde liderlik rolünü üstlenen bireylerin uygun olan tarzı seçebilmeleri için bu farklılıkları bilmeleri gerekmektedir. Rekreasyon faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde bir rekreasyonel lider, “*danışmacı*”, “*kontrolcü*”, “*ilgisiz*”, “*görev odaklı*” ve “*ilişki odaklı*” liderlik rollerini oynayabilir (Hacıoğlu vd., 2015: 45-46). İyi bir liderlik, insanları, çalışma arkadaşlarını, müşterileri ve onların motivasyonlarını anlamayı gerektirir. Boş zaman yönetiminde ve rekreasyon uygulamalarında insanların ele alınması (insan/ilişki odaklılık), muhtemelen en önemli bileşendir. Böylelikle, yöneticinin ihtiyaç duyduğu üç temel eleman unsuru (kavramsal, insan ve teknik), insan faktörleri üzerinde yoğunlaşmaktadır. İyi liderler bir vizyon oluştururlar ve hedeflere ulaşmak için bir strateji belirlerler, grup üyelerine yön verirler, onları güdülerler ve iletişim sağlarlar (Torkildsen, 1992: 268). Rekreasyon faaliyetlerinde rekreasyonel lideri harekete geçiren ya da etkili kılan faktörler faaliyetlerin gerçekleştirildiği alan, liderin kişiliği, grubun yapısı ve özellikleri, liderin pozisyonu, bulunulan hiyerarşik kademe gibi konulara bağlı olarak değişiklik gösterebilmektedir (Gül Yılmaz, 2017b: 99).

Çoğu ticari örgüt lideri, demokratik davranışlar sergilemekten çekinmeyip, kendi nüfuz alanları içinde diktatör davranışları sergilemekte ve grup üyelerine dikte etmektedir. Ancak, rekreasyonel liderler için önemli ayırt edici özelliklerden birisi de demokratik bir şekilde grup üyelerinin bazı problemleri kendi başlarına çözmelerine izin verebiliyor olmaları ve ilişki odaklılık kapsamında grup üyelerinin değer ve itibarlarını gözetiyor olmalarıdır (Lindeman, 1941: 400-404). Gubersky vd. (1955: 978), olgun bir liderin

(rekreasyonel liderin) nasıl davranması gerektiği ile ilgili olarak aşağıda sıralandığı gibi on emirden bahsetmektedir;

- Alanınızla ilgili konuları bilin ve takip edin!
- Profesyonel rehberlik (kılavuzluk) yapın!
- Öğrenmeye açık olun, kendi grubunuz ve diğer gruplardaki liderlerden öğrenmeye çalışın!
- Kendinizi tanıyın, bilin!
- Kendinize güvenin ama hata yapmaya da hazırlıklı olun!
- Belirli bir iş için araçlara ve “know-how (birşeyi yapabilme bilgisi/yeteneği)” a sahip olun!
- İyi bir iletişim için “yukarıdan aşağıya doğru” iletişim sistemi kullanın!
- Aşırı sorumluluk alarak kendinizi çok fazla alana yaymayın!
- Topluluğunuz, akranlarınız ve grubunuzdaki “sıradan insanlar” ile iyi insan ilişkileri geliştirin!
- Düşünün!

Rekreasyon faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde başarı sağlayan ya da rekreasyonel faaliyetlerin başarılı bir şekilde gerçekleşmesi için rekreasyonel liderlerin sahip olması gereken özellikler şu şekilde sıralanabilmektedir (Tezcan, 1977: 201-202):

- Rekreasyon lideri, sağlam bir karaktere sahip olmalı, kişisel ve mesleki bütünlük kurmalıdır,
- Rekreasyon lideri, mizah duygusuna sahip olmalıdır,
- Rekreasyon lideri, kişisel ihtiras üzerinde hizmet duygusuna sahip olmalıdır,
- Rekreasyon lideri, liderliği bir sanat olarak değerlendirmelidir,
- Rekreasyonel liderler, insanları sevmeli, onların değerlerine saygı göstermeli ve onların refahını gözetmelidir,
- Rekreasyonel lider, ortalamanın üzerinde bir zekaya sahip olmalıdır,
- Rekreasyon lideri, sağlıklı fizik ve ruh sağlığına sahip olmalıdır,
- Rekreasyonel lider, verimli ve dinamik bir enerjiye sahip olmalı, başkalarını motive edebilmeli ve girişimci olmalıdır,
- Rekreasyon lideri, örgüt ve yönetim yeteneklerine sahip olmalı ve bunu uygulayabilmelidir,
- Rekreasyonel liderler, sabırlı ve alçak gönüllü olmalıdır.

Rekreasyon faaliyetleri kişisel haz, mutluluk ve rahatlık sağlamanın yanında, önemli ölçüde toplumsal, ekonomik ve kültürel değerler taşımaktadır. Rekreasyon faaliyetlerin gerçekleştirilerek bu fonksiyonların yerine getirilmesinde rekreasyon liderleri önemli roller ve sorumluluk üstlenmektedir. Bu sorumluluklar şu şekilde sınıflandırılabilir (Karaküçük, 1995: 226-228):

- Grup üyelerine karşı sorumlulukları; rekreasyonel liderler insanlara saygı duymalı, tarafsız, adil ve güvenilir olmalı, sır saklamayı bilmeli, ayrıcalık yapmadan ve kayırmadan her grup üyesine yardımcı olmaya çalışmalıdır,

- Topluma karşı sorumlulukları; rekreasyonel liderler içinde bulunduğu örgüte, topluma ve ülkesine bağlı olmalıdır, toplumsal birlik ve bütünlüğü sağlamak için çaba sarf etmeli, vatandaşlık rolü ve aile kavramı gibi toplumsal değerlerin yaşatılması ve geliştirilmesi için uğraş vermelidir,

- Meslek ve göreve karşı olan sorumlulukları; rekreasyonel liderler sahip oldukları mesleği yüceltmek, topluma kabul ettirmek ve haysiyetini korumak için çaba sarf etmelidir,

- Kendine karşı olan sorumlulukları; meslektaşları ile olumlu ilişkiler kurmalı, objektif olmaya çalışmalı, yenilikçi olmalı ve değişime uyum sağlayabilmelidir,

- Çalıştığı kuruma karşı olan sorumlulukları; faaliyetler için gerektiğinde ilgili birimlerle temasa geçmeli, kuruma karşı güven duymalı ve görevden ayrılmayı düşündüğünde bunu önceden kuruma bildirmeli ve önlem alınmasını sağlamalıdır.

Rekreasyon faaliyetlerine önderlik eden rekreasyonel liderler, birtakım işlevleri yerine getirerek bazı temel amaçlar doğrultusunda gruba liderlik yaparlar. Söz konusu bu işlevler ve temel amaçları şu şekilde sıralamak mümkündür (Tezcan, 1977: 202-203):

- Grup üyelerinin boş zaman ilgilerine dikte etmeden, onlara rehberlik ve hizmet etmek,

- İnsanların boş zaman ilgilerini geliştirmek, derinleştirmek ve böylelikle katılımcıların tatmin olmasını sağlamak,

- Gerçekleştirilecek rekreasyon faaliyetlerinde örgüt oluşturmak ve öğretimi sağlamak,

- Rekreasyon faaliyetleri yoluyla insanların kendilerini ifade etmesine olanak sağlamak,

- Grup üyelerinin mutluluğunu ve tatminini sağlamak.

- Grup üyelerinin yeni ilgiler edinmesine rehberlik etmek ve onları teşvik etmek,

- Grup üyelerini örgütlemek ve koordine etmek,

- Boş zaman değerlendirme olanaklarını yaymaya ve geliştirmeye çalışmak,
- İnsanların yeni beceriler elde etmesini veya becerilerini geliştirmelerine katkı sağlamak,
- Rekreasyon faaliyetlerinin gerçekleştirileceği alanları tayin etmek, düzenlemek ve korumak,
- Rekreasyon faaliyetlerinin güven içinde ve sağlıklı bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlamak,
- Rekreasyon faaliyetlerinde kullanılacak materyal ve donanımları sağlamak,
- Rekreasyon faaliyetlerinin başarıya ulaşip ulaşmadığını anlayabilmek için sürekli olarak denetim ve değerlendirme faaliyetlerinde bulunmak,

Boş zamanın yararlı, etkin ve verimli bir şekilde değerlendirilmesi, etkili bir şekilde örgütlenmeye, farklı boş zaman değerlendirme faaliyetlerinin kullanıma sunulmasına ve bu faaliyetleri insanların yapabilmelerine yardımcı olacak, onlara yol gösterecek ve onları etkileyebilecek bir rekreasyonel liderin varlığına bağlı olacaktır. Dolayısıyla, rekreasyonel liderler boş zaman değerlendirme politikaları ve uygulamaları içinde büyük roller ve sorumluluklar yüklenmektedir (Karaküçük, 1995: 229). Her alanda ve her liderlik tarzında olması gerektiği gibi, rekreasyonel liderlik tarzında da lider kişiliğin işini belirli ahlak kuralları çerçevesinde ve iş etiğine uygun davranışlar sergileyerek gerçekleştirmesi gerekmektedir.

2.8. Ahlak, Etik ve İş Etiği

Mutlu bir yaşama sahip olmak için insanların gerekli olan davranış kurallarını oluşturma isteği ve çabası ile ilk çağlardan bu yana sürekli var olan ahlak arayışı, ahlak kavramının tanımlanması ve ahlaklı yaşam ilkelerinin saptanması insanlığın temel ilgi alanlarından birisi olmuştur (Akoğlan Kozak ve Güçlü, 2006: 1). Ahlak kelimesi, karakter yapısı, tabiat, huy, yaratılış, yaratma, mizaç, takdir, yiğitlik, adet, alışkanlık, gelenek ve din gibi farklı anlamlar taşıyan Arapça “hulk” sözcüğünden türemiştir (Bodur, 2017: 161). Ahlak, toplum içinde oluşmuş örf ve adetlerin, değer yargılarının, normların ve kuralların oluşturduğu sistemdir. Söz konusu sistem hem bireyin hem de toplumun doğru ve yanlış davranışlarını belirler ve yönlendirir (Akyüz, 2009: 96). Ahlak, mutlak olarak iyi olduğu düşünülen ya da belli bir yaşam anlayışından kaynaklanan davranış kuralları bütünüdür. Bir bireyin iyi niteliklerini ya da kişiliğini ifade eden tutum ve davranışlar bütünüdür, bireyin

huyudur. Ahlak, insanların kendilerine göre yaşadıkları, kendilerine rehber edindikleri ilkeler ya da kurallar bütünüdür (Cevizci, 1999: 17). Türk Dil Kurumu'nun tanımına göre ahlak, “bir toplum içinde kişilerin uymak zorunda oldukları davranış biçimleri ve kurallar” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2018).

Ahlak kurallarının oluşturulması temelde doğru ile yanlış ya da iyi ile kötüyü birbirinden ayırmak, doğru seçimi yapabilmek ve doğru davranış biçimini saptamak için gerekli standartların belirlenmesi görüşüne dayanmaktadır. Bu yönüyle ahlak, doğru işi doğru yapmak olarak da tanımlanabilmektedir (Akoğlan Kozak ve Güçlü, 2006: 1). Ancak Çiftçi (2003: 45-46), genel olarak “içinde yaşanılan topluma karşı ortaya çıkan yükümlülükler” olarak anlaşılan ahlak anlayışının ve tanımının yeterli olmadığını ileri sürmektedir. İnsanların sadece içinde yaşadığı topluma karşı değil; diğer insanlara, başka toplumlara, doğaya, çevreye, evrene ve diğer canlılara karşı da sorumluluğu olması gerektiğini belirtmektedir. Diğer taraftan, arasında belirgin farklılıklar olmasına karşın, ahlak kavramı ile çoğu zaman aynı anlamda ya da yerine kullanılan etik kavramı birbirine karıştırılmamalıdır. Ahlak, olgusal ve tarihsel olarak yaşanan bir olgu iken, etik ise bu olguya yönelen felsefe disiplini (Haşlak, 2006: 186). Ahlak ile etik kavramlarının özdeş olmamasının başlıca sebebi, etiğin ahlak felsefesi, ahlakın ise etiğin araştırma konusu olmasıdır. Ahlak, geniş tabanlı ve nasıl davranılması gerektiğine ilişkin yazılı olmayan standartları içerirken, etik soyut kavramlara dayalıdır ve bu soyut kavramlardan ne anlaşılması gerektiğini tanımlamaya çalışır (Pehlivan, 1998: 8). Ahlakla etik arasındaki temel farklılık, etiğin ahlaka göre daha evrensel ilkeler üzerinde durmasıdır. Diğer bir ifadeyle, ahlak ile ilgili olarak çeşitli gruplarda geçerli olan ilke ve değerlerin toplumdan topluma, hatta aynı toplumun farklı bölgelerinde bile farklılık gösterdiği; etikte (özellikle iş etiği) ise ilkelerin kolay kolay değişmediği ve evrensel olma arayışı içinde olduğu görülmektedir (Helvacı, 2010: 392).

Yunancada karakter anlamına gelen “*ethos* (εθος)” sözcüğünden türetilmiş olan İngilizcede “*ethics*”, Türkçede “*etik*” olarak anılan kavram; ideal ve soyut olana işaret ederek, ahlak kurallarının ve değerlerin incelenmesi sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bu anlamda etik, ahlak kurallarından daha özel ve daha felsefidir (Fromm, 1995; Pehlivan, 1998: 7). Etik, insanların kurduğu bireysel ve toplumsal ilişkilerin temelini oluşturan değerleri, normları, kuralları, doğru-yanlış ya da iyi-kötü gibi kavramları ahlaksal açıdan araştıran bir felsefe disiplini. Kısaca etiğin, doğru ve yanlış ölçütleri ortaya koyan, iyi bir

yaşamı amaçlayan ahlaki kurallar bilimi (Çelebi ve Akbağ, 2012: 428) olduğu söylenebilir. Etik, ahlaki eylem ve kuralların dayandığı temelleri ve yöneldikleri değerleri araştırmaktadır. Diğer bir ifadeyle etik, başkalarıyla birlikte nasıl iyi bir yaşamın sağlanabileceği konusunda kişisel düşünmedir. İyi kötü ayrımı yapan etik, davranışlara felsefi bir bakış açısıyla anlam kazandırmaya çalışarak doğru-yanlış, ödev-yükümlülük ve toplumsal sorumluluk kavramlarını sorgular (Usta, 2011: 40).

İş alanıyla ilgili olarak iş yaşamında değişiklik gösteren iş skandalları gibi faktörler, etiğin analiz edilmesi ve daha iyi anlaşılabilir olarak geliştirilmesi için hem yöneticilerin hem de örgüt teorisyenlerinin dikkatini etik düşüncesine yönlendirmiş ve çağdaş kapitalizm bağlamında karşılaşılan ahlaki ikilemler bu alanda teorik araçların kullanılmasını önermiştir (Clegg vd., 2007: 107). 21. yüzyılın getirdiği, milyonlarca çalışan ve yatırımcıya zarar veren ve iş dünyasına şok dalgaları gönderen kurumsal etikle ilgili olarak araştırmacılar ve yöneticiler şu soruya yanıt aramaktadır: “*Son zamanlarda yaşanan kurumsal kötüye kullanımın neden olduğu zararlar ile gelecekte meydana gelebilecek benzer zararları önlemek için ne yapılabilir?*” (Treviño ve Brown, 2004: 69). Küreselleşme ile birlikte çokuluslu şirketler farklı kültürlerle etkili bir şekilde uyum sağlama çabasına girmektedir. Kültürel farklılıklara dikkat etmek önemlidir, çünkü uluslararası yöneticiler değerleri, inançları ve davranış kalıpları kendi değerlerinden farklı olan yabancı ortaklarla etkileşimde bulunduğu anda, yanlış maliyet hesaplamalarının ve hataların potansiyeli büyük ölçüde artma riskiyle karşı karşıyadır. Bu sebeple genel olarak karşılaştırmalı uluslararası yönetimin ilgisine paralel olarak, kültürler arasında iş etiğinin daha iyi anlaşılabilmesi için (Stajkovic ve Luthans, 1997: 17) gerek uygulama alanında gerekse akademi alanında iş etiğine karşı olan ilgi artmıştır. İş etiği, örgütle ilgili alınan kararların toplumun sahip olduğu kültürdeki ahlaki standartlara uygun olup olmadığını değerlendirme sürecidir (Çetin ve Özcan, 2004: 23). Ancak örgütlerde davranışların ahlaki olup olmadığı göreceli bir kavram olduğu için, ahlaka ilişkin kararlar verebilmek çok da kolay olmamaktadır (Arıkan, 1995: 173). Sadece teorik ahlak felsefesi ile ilişkili olmayan iş etiği, günlük ahlaki değerlerle de sıkı sıkıya ilişki içindedir. İş etiği, insanların genel ahlak kurallarını iş hayatında uygulaması olup; dürüstlük ve doğruluk üzerine kurulu, toplum beklentilerinden adil rekabetçiliğe, reklamcılıktan halkla ilişkilere, sosyal sorumluluktan tüketicinin bağımsızlığına kadar çok farklı boyutları kapsayan uygulamalı bir ahlak felsefesi türüdür (Akoğlan Kozak ve Güçlü, 2006: 44). İş etiği temelde insan odaklı olması nedeniyle, insanların duygularını, değer yargılarını ve tutumlarını yönlendirmekte, onların etkinlik ve verimliliklerini artırmalarına zemin

oluşturmaktadır. İş etiği ilkelerine uygun faaliyet gösteren işletmeler, iç ve dış çevre unsurlarından sağladığı destekle rekabet edebilme, gelişme ve büyüme mücadelesini daha etkin olarak verebilecektir. Çünkü iş etiği, hizmet kalitesini ve mükemmelliğini iş yaşamının evrensel bir değeri olarak kabul etmektedir (Bektaş, 2008: 5).

Etik, iyi insanların yetiştirilmesine katkıda bulunur ve etik davranışlar, insanların kimseyi kandırmamasını, başkalarına zarar vermemesini, mesleğini kötüye kullanmamasını, insanlara insan gibi davranmasını ve davranışların sorumluluğunu benliğinde hissetmelerini içerir (Yarcan, 2007: 34). Sosyal konumlarda davranışları değiştiren bir kurallar sistemi olarak bilinen etik, bireylerin nasıl doğru davranışlar sergileyeceğini açıklayan ve tanımlayan ilkeler, değerler ve standartlar sistemidir (Akoğlan Kozak ve Güçlü, 2006: 1). Bu doğrultuda temel etik ilkelerine aşağıda yer verilmektedir.

2.8.1. Temel etik ilkeleri

Etik ilkeler, bir örgütte etiğin kurumsallaşması için örgütün değer yargılarını ve amaçlarını tanımlayan, kararların bu ilkelere uygunlu için faaliyet gösteren örgüt mekanizmasıdır. Davranışların etik değerlere uygunluğunu sağlamak, insanların toplumlar halinde yaşamaya başladığından bu yana etik davranışlarının nasıl yorumlanması gerektiği ve etik sistemlerin hangi temel ilkeler çerçevesinde oluşturulması gerektiği önemli bir tartışma konusu olmuştur. Etik ilkelerin geliştirilmesinde genellikle temel alınan ilkeler “*hakkaniyet ilkesi*”, “*insan hakları ilkesi*”, “*faydacılık ilkesi*” ve “*bireysellik ilkesidir*” (Northcrafts ve Neale, 1990: 212; Pehlivan, 1998: 23):

Hakkaniyet ilkesi; bütün kararların tutarlı, tarafsız ve gerçeklere dayalı olması üzerine odaklanmaktadır,

İnsan hakları ilkesi; bireylerin varlığı, bütünlüğü ve temel insan hakları üzerine odaklanmaktadır,

Faydacılık ilkesi; herkes için en iyi olacak kararın verilmesi konusu üzerine odaklanmaktadır,

Bireysellik ilkesi; bireylerin temel amaçlarının uzun vadede kişisel kazançlarını artırmak olduğu konusu üzerine odaklanmaktadır.

Akoğlan Kozak ve Güçlü (2006: 33-39) ise temel etik ilkelerini daha kapsamlı ve detaylı olarak ele almıştır. Yazarlara göre temel etik ilkeleri “*dürüstlük*”, “*adalet*”,

“doğruluk”, “sözünde durmak (vaat)”, “sadakât (bağlılık)”, “başkalarına yardım etmek”, “başkalarına saygı göstermek”, “mükemmeliyeti aramak” ve “sorumluluk” ilkelerinden oluşmaktadır. Etik değerler öncelikle, bireylerarası ilişkilerde “dürüstlük” ve “adalet” olgularına dayanmaktadır. Etik değerlerin düzgün bir şekilde uygulanması ise ancak bu değerlerin hayata geçirilmesi ile mümkün olmaktadır (Pelit ve Arslantürk, 2011: 165). Doğruluk ilkesi, adaletli olma, güvenilir olma ve inanılır olmayı kapsamaktadır. Doğruluk, dürüstlük, içtenlik ve adalet özellikle karar vericiler (yöneticiler) için genel ahlak değerlerini vurgulamaktadır (Ongun, 2007: 41). Sözünde durmak ise güvenilir olmak, verdiği vaatleri yerine getirmek gerek sözleşme hükümlerine gerekse sözlü olarak verilen sözlere bağlı kalmaktır. Bu kapsamda örgütlerin etkinliği ve verimliliği açısından gerek iç çevreyle gerek dış çevreyle ilişkilerinde sözünde durma ilkesini benimsemeleri önem taşımaktadır (Akoğlan Kozak ve Güçlü, 2006: 34-35). Sadakat, insanların birbirlerine karşı duydukları bağlılıktır ve örgütte gereksiz etki ya da çıkar çatışmalarından etkilenmeden bağımsız karar verebilme yeteneğini korumaktır. İşletme yönetimi açısından örgütsel bağlılık olarak adlandırılan sadakat ilkesi, çalışanların örgüt üyeliğini sürdürmek istemeleri konusuna odaklanmaktadır (Ateş, 2008: 21). Başkalarına yardım etmek ilkesi, bireyin düşünceli, içten ve tutkulu olması, sahip olduklarını çevresindekilerle paylaşması ve çevresindekilere zarar vermekten kaçınması konularını kapsarken; başkalarına saygılı olma ilkesi ise insan haklarına, özel yaşama ve kişisel tercihlere saygılı olmayı, nazik, anlayışlı ve teşvik edici olmayı, insanların yaşamlarıyla ilgili karar vermelerinde ihtiyaç duyulan bilgiyi paylaşmayı, kendini üstün görmemeyi ve diğerlerini küçümsememeyi gerektirmektedir (Akoğlan Kozak ve Güçlü, 2006: 37). Etik ilkelerin ve kuralların tam olarak uygulanması, belirsizliğin azalmasına neden olur, örgüt içi güveni artırarak sistemin etkin ve verimli çalışmasına katkı sağlar, doğru işlerin doğru şekilde yapılmasını sağlar, yolsuzlukların, hileli işlerin, kurumsal ve bireysel zaafaların önüne geçilmesinde etkin rol oynar ve genel olarak uzun dönemde bütün topluma fayda sağlar. Dolayısıyla etik, kurumları mükemmelliğe ve her alanda kaliteye götüren bir süreçtir (Eltan, 2013: 136). Sorumluluk ise özgür iradeyle ortaya çıkan, ceza ya da ödül gerektiren her tür davranışı kapsar ve bireyin kendi davranışlarını veya kendi yetki alanındaki herhangi bir olayın sonuçlarını üstlenmesidir. Ayrıca sorumluluk, kanun ve kurallara uymak, katılımcı, bilinçli ve toplumsal hizmet veren tüm demokratik hak ve ayrıcalıkları kullanmak, gerekli olmadıkça gizlilikten ve bilgileri saklamaktan kaçınma davranışı olarak da kabul edilmektedir (Akoğlan Kozak ve Güçlü, 2006: 39). Genel olarak değerlendirildiğinde, örgütlerin sözü geçen ilkeler doğrultusunda faaliyet göstermesi ile başarılı bir şekilde hedeflerine ulaşmaları arasında doğru orantılı bir ilişki olduğu yorumu

yapılabilir. Araştırmanın takip eden bölümünde, etik literatüründe genel olarak kabul edilen etik türlerine yer verilmektedir.

2.8.2. Etik türleri

İlgili olduğu alanlar itibariyle farklı etik türleri olduğu bilinmektedir. Araştırmacılar arasında tam bir fikir birliğinin olmadığı etik türleri ile ilgili literatür incelendiğinde, genel olarak bireysel etik, iş etiği, meslek etiği, örgütsel etik, işletmecilik etiği, yönetsel etik, kurumsal etik ve ödev ve sorumluluk etiği gibi bazı etik türlerinin en fazla kabul gören türler olduğu görülmektedir (Akoğlan Kozak ve Güçlü, 2006: 41). Kavramlar incelendiğinde, meslek etiği, örgütsel etik, işletmecilik etiği, yönetsel etik, kurumsal etik gibi etik türlerinin aslında iş etiği ile ilgili olduğu görülmektedir. Bu sebeple bu çalışmada da etik türleri “*bireysel etik*” ve “*iş etiği*” olmak üzere iki grupta incelenecektir. İş etiği kavramına önceki bölümlerde değinildiği için iş etiğiyle ilgili olan “örgütsel etik”, “işletme etiği” “yönetsel etik” ve “meslek etiği” konularına da bu bölümde değinilmiştir.

Bireysel etik: İnsan yaşamının gerek bireysel gerekse toplumsal boyutunda ortaya çıkan ahlaki değerler, yaşamın her alanında karşılaşılan insanî zaafırlara karşılık bir değer olarak kullanılan etiğin temel problemidir (Kesgin, 2009: 146). Etik ilkeler her ne kadar toplumsal yargı ve eylemleri düzenleme ve sorgulamayı kapsasa da bireysellik hiçbir zaman arka planda tutulmamalıdır. Çünkü, toplum bireylerden oluşur ve toplumdaki haklar, ödevler, kurallar ve emirler tarihi süreç içinde farklı konumlara göre bireyler üzerinde çeşitli yansımalar gösterir (Gül ve Gökçe, 2008: 380-381). Diğer taraftan, söz konusu toplum içindeki hakların, ödevlerin, kuralların ve emirlerin de toplumun düzen içinde yaşaması için bireylere göre şekillendiğini söylemek mümkündür. Bireysel etik, bireyin davranışlarını temel alan ve onları şekillendiren değerler hakkında bireyin sahip olduğu bilinçtir. Başka bir ifadeyle, bireyin doğru ya da iyinin ne olduğu konusundaki kişisel değer ve inançlarının var olan toplum kurallarının etkileriyle oluşmasıdır (Akoğlan Kozak ve Güçlü, 41). Bireysel etiğin kaynağı, bireyin içinden gelen iç sesidir, yani vicdanıdır (Hitt, 1990: 123). Bireysel etik, bireyin tartışmalarında, konuşmalarında, tavırlarında, bir şeyi savunmasında ya da reddetmesinde, sevmesinde ya da nefret etmesinde, beğenmesinde ya da beğenmemesinde, bir şeye saygı göstermesinde ya da göstermemesindeki bütün hareket ve faaliyetlerinin temelini incelemektedir (Ongun, 2007: 28-29).

Bireysel etik, vicdan unsurunun yanı sıra bireyin aile, din, arkadaşlar, kitle iletişim araçları, kişilik, yaşam tecrübeleri, kişisel değerleri, durumsal faktörler ve aldığı eğitim/terbiye gibi bazı kişisel unsurların etkileşimi ve varlığı ile şekillenmektedir (Akoğlan Kozak ve Güçlü, 2006: 42).

İş etiği: İş dünyasındaki davranışları yönlendiren, onlara rehberlik eden etik ilkeler ve standartlar toplamı olan iş etiği, bir işletmenin toplum ve çevre sorumluluğunu, işletmenin sürdürülebilirliği kapsamında doğru ya da yanlış faaliyet gösterip göstermediğinin sorgulanmasında ortaya çıkmaktadır. İş etiğinin işletmelerle olan etik konularının dört başlık altında incelenmesi mümkündür (Akoğlan Kozak ve Güçlü, 2006: 45);

Örgütsel etik; toplumsal bir gereksinimin karşılanabilmesi için birden fazla kişinin bir araya gelerek birlikte çalıştıkları toplumsal açık sistem örgüt olarak nitelendirilmektedir. Örgütler, kendi içinde buldukları topluma mal, hizmet ya da düşünce üreterek hizmet ederken, bir yandan da çeşitli toplumsal sorumlulukları yerine getirmelidir (Pehlivan, 1998: 137). Dolayısıyla, örgütlerin kendi iç ve dış çevrelerine zıt olmamaları gerekmektedir. Bu bilinç, etik ilkelerin kurumsallaşması gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Diğer bir ifadeyle, farklı kültürlere sahip olan örgüt üyelerinin aynı türden davranışlar sergilemesini yasal bir çerçevede gerçekleştirebilmek etik ilkelerin geliştirilmesindeki temel amaçtır (Tepe Küçüköğlü, 2012: 179). Bir örgüt için etik ilkeler, örgütün karar ve uygulamalarına yansıyan kabul görmüş ve yürürlükte olan algı ve anlayışlardır. Bu sebeple, işletmelerin etkinlik ve verimliliği açısından etik ilkeleri ön planda tutan bir örgüt kültürünün oluşturulması oldukça önem taşımaktadır (Gül, 2006: 67). Etik ilkeler, özellikle örgütün içinden ve dışından kaynaklanan sorunların çözümünde örgüt ve örgüt üyelerinin gereksinim duydukları ahlaki bir boyut içeren bir çerçeve çizer. Bu çerçeve, örgüt üyelerini etik ilkelere uygun davranmaya güdüleyici bir etkiye sahiptir ve aynı zamanda örgüt kültürünü de önemli derecede etkileyerek, örgüt üyelerinden beklenen davranışları tanımlar (Pehlivan, 1998: 137).

İşletme etiği; iş yerinde doğru olanın yapılması için oluşturulan kurallar, ahlaki normlar, değerler, eğilimler ve ilkeler bütünüdür. Kısaca işletmelerdeki ahlaki ilke ve standartlar olarak tanımlanan işletme etiği, müşterilere üretilip sunulan mal ve hizmetlerin yanı sıra, yerel yönetimleri ve çevreyi de kapsamaktadır (Akoğlan Kozak ve Güçlü, 2006: 47).

Yönetmel etik; yönetim süreci sürekli olarak başkalarını yakından ilgilendiren ve etkileyen kararlar almayı, karar ve politikaları herkesin yararına olacak şekilde geliştirmeyi, örgütsel ve bireysel ihtiyaçların tatmin edilmesini, örgüt içi çatışmaların çözümlenmesini, görevlerin örgüt üyelerine adil olarak paylaşılmasını, verilen emeğin karşılığını vermeyi, örgüt üyelerinin tarafsız bir şekilde değerlendirilmesini, örgüt kaynaklarının bireysel olarak değil örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için kullanılmasını, hakların ve sorumlulukların adil bir şekilde paylaşılmasını gerektirmektedir (Pehlivan, 1998: 48). İşlerin yönetmel boyutunda iş etiğini işletmelere taşıyan en önemli unsurun insan unsuru olduğu söylenebilir. Bu sebeple işletmelerde etik, yönetici ve yönetilenlerin kararları, birbirlerine karşı olan tutum ve davranışları gibi birçok unsur üzerinde yoğunlaşmayı gerektirmektedir (Özutku ve Cevrioğlu, 2005: 95). Dolayısıyla, işletmelerde geliştirilecek olan etik değerlerin hazırlanması, uygulanması ve değerlendirme konularında en önemli görevler doğal olarak yöneticilere düşmektedir (Sarışık vd., 2006: 25). Etik değerler, örgütleri, çalışanları, toplumu güçlendirdiği gibi yöneticiler için de bir rehberlik işlevi görmektedir. Örgüt yöneticilerinin çalışanların haklarını koruması, bununla ilgili sendika kurulması, sendikal faaliyetlerde bulunması, grev haklarına engel olmaması ve hatta bunun gibi faaliyetler için uygun ortam oluşturması çalışanlara karşı etik sorumluluğun bir gereğidir (İşseveroğlu, 2001: 61). Kowalski ve Reitzug (1993: 368) yönetmel etiği “kişisel uygulamalar ve ahlaki sorunlar”, “mesleki eylemler” ve “rutin yönetim işleri” olmak üzere genel olarak üç bölümde incelemiştir. Kişisel uygulama ve ahlaki sorunlar, yöneticilerin yasadışı olan, ancak kişisel tatmin veya kazançla sonuçlanan etik seçimlerini kapsamaktadır. Mesleki eylemler, yöneticilerin mesleki konularla ilgili olan etik seçimlerini kapsamaktadır. Rutin yönetim işleri ise gücün kullanımı, örgüt ve üyelerinin şekillendirilmesi, doğru olan değerlerin kararlaştırılması, gücün adil olarak kullanılıp kullanılmadığını ve uygulanan seçimlerin haklılığının yargılanmasını kapsamaktadır (Pehlivan, 1998: 49).

Mesleki etiği; görevlerin yerine getirilirken, mesleğin gerektirdiği normlar doğrultusunda davranış göstermeyle ilgilidir (Özdemir, 2008: 18). Mesleki etiği, belirli bir işin yapılmasında genel olarak neyin yapılması ya da neyin yapılmaması, yani neyin doğru neyin yanlış olacağına ilişkin etik değerlerle ilgilidir (Yarcan, 2007: 37). Daha açık bir ifadeyle mesleki etiği, özellikle insanla ilgili mesleki davranışlarla ilgili neyin doğru neyin yanlış, neyin haklı neyin haksız olduğuna yönelik inançlara dayalı ilkeler ve kurallar bütünüdür (Akoğlan Kozak ve Güçlü, 2006: 48-49). Meslekle bağdaşmayan eksik ya da

yanlış davranışlar, söz konusu mesleğin toplumdaki saygınlığını ve imajını zedeler (Akdoğan, 2008: 80). Bireyin, işletmenin, kurumun ve toplumun etik anlayışı ile müşteriler, rakipler ve devlet yönetimi gibi unsurlar meslek etiğini etkileyen unsurlardır (İşgüden ve Çabuk, 2006). Meslek etiği, iş dünyasında hüküm süren doğru ve yanlış davranışları ele alır (Pehlivan, 1998: 87). Meslek etiği, iş yaşamındaki kişilerin paylaştıkları kabul gören yaklaşımlar, kurallar, tutum ve davranışları kapsamaktadır. Kısaca her meslek kendi meslek ahlakını ya da ait olduğu grubun ahlakını üretir ve üretilen bu normlar söz konusu meslekleri seçenleri ya da bu meslekleri yapanları bağlamaktadır (Özmen ve Güngör, 2008: 141-142).

Etik konusunu farklı açılardan ele alan araştırmacılar tarafından çeşitli teoriler geliştirilmiştir. Takip eden bölümde geliştirilmiş olan kabul görmüş etik teorilerine yer verilmektedir.

2.8.3. Etik teorileri

Etik konusuyla ilgili olarak her biri kapsamlı olan çok sayıda etik teorileri geliştirilmiştir. Bu araştırmada da etik teorileri, Akoğlan Kozak ve Güçlü (2006: 24-32) tarafından yapılan çalışmada olduğu gibi “*inceleme/uygulama alanına göre etik teorileri*” ve “*amaçlarına göre etik teorileri*” olmak üzere iki grupta incelenmiştir.

- *İnceleme/uygulama alanına göre etik teorileri*; “*betimleyici etik teorileri*”, “*normatif etik teorileri*” ve “*metaetik teorileri*” olmak üzere üç grupta incelenmektedir.

Betimleyici etik teorileri; ahlak alanına bilimsel yaklaşımın uygulanması sonucu ortaya çıkmıştır. Betimleyici etik, ahlak alanındaki bilimsel ya da materyalist yaklaşımı tanımlayan veya bilimsel yaklaşımın ahlak alanına uygulanmasını ifade etmektedir (Orha, 2013: 9). Betimleyici yaklaşım, var olanı betimleyerek, yalnızca farklı insan ve toplumların ahlaki yargılarının farklılık gösterip göstermediğini, hatta bu grupların birbirleriyle çatışma içinde bulunup bulunmama durumunu dile getirmektedir (Cevizci, 1999: 23). Belirli bir toplum ya da geleneğin, etik standartlar ya da ilkelerinin gerekçelere dayandırılmaya çalışıldığı ve aralarındaki mantıksal ilişkilerin analiz edildiği betimleyici etik; bireylerin, kültürlerin ve toplumların ahlakının tanımlanması ve incelenmesinden meydana gelmektedir. Ayrıca farklı ahlaki sistemleri, kuralları, uygulamaları, inançları, ilkeleri ve değerleri karşılaştırarak, aralarındaki farklılıkları ortaya çıkarır (Akoğlan Kozak ve Güçlü, 2006: 25).

Normatif etik teorileri; normatif etiğin teorik ve pratik olmak üzere iki yönü vardır. Teorik düzeydeki normatif etik ahlaki ilkelerin ne olduğu üzerinde dururken; pratik düzeyde ise özel alanlarla ilgili genel sorunları tartışır ve genel ahlaki ilkelerin özel alanlarda uygulanmasıyla ilgilenir (Orha, 2013: 11). Normatif etik yaklaşımına göre, içinde bulunulan durum ve şartlar aynı olsa bile bir birey ya da toplum için doğru ya da iyi olan, başka bir birey ya da toplum için doğru ya da iyi olmayabilir. Bu ilke, bir bireyin ya da toplumun doğru ya da iyi anlayışının başka birey ya da toplumlara göre değişebileceğine ek olarak, bir toplumda, belli bir yerde ya da zamanda gerçekten iyi ya da doğru olanın, başka bir durumda, yerde ya da zamanda iyi ya da doğru olmadığı tezini içermektedir (Cevizci, 1999: 23-24). Temel varsayımı, ahlaki davranış ölçütünün, yalnızca tek bir kural ya da ilkelere bağlı olup olmadığını incelemek olan normatif etik teorisi, yapılması gerekene uyma biçimlerini esas alan ahlak felsefesi sorununu inceler, normlar, kurallar ve gerekler arasında ayırım yaparak, bunları belirler. Kısaca normatif etik, neyin yapılması gerektiğini bulmaya çalışır (Akoğlan Kozak ve Güçlü, 2006: 25).

Metaetik teorileri; felsefenin öncelikli görevinin dilin mantıksal analizi veya kavram çözümlemesi olduğunu savunan ve özellikle XX. yüzyılda Anglo-Sakson dünyasında oldukça etkili olan yeni felsefe tarzı *analitik felsefenin* etik alanındaki yaklaşımını ifade etmektedir (Cevizci, 2008: 9). Metaetik yaklaşımı, temel ahlaki yargılar söz konusu olduğunda, bu temel ahlaki yargılardan herhangi birisinin yerine başka bir yargının haklı kılınmasının nesnel olarak geçerli bir rasyonel yolunun olmadığını ve çatışan iki temel yargının aynı ölçüde geçerli olduğunu savunur (Cevizci, 1999: 23). Doğru ve yanlışın, iyi ve kötünün ne olduğu sorusu yerine, bunların anlamı ve önemiyle ilgilenen, yani temelleri esas alan metaetik teorisi; insanlara nasıl davranmaları gerektiğini söyleyen, ahlaki önermelerin anlamlarını, ahlaki yargıların ve normatif buyrukların temellerini inceleyen bir çözümleme yöntemidir (Akoğlan Kozak ve Güçlü, 2006: 25). Daha öz bir ifadeyle metaetik yaklaşımına göre, bir filozofun görevi ahlaki kavramları ve yargıları analiz etmek, ahlaki davranış ölçütlerini tartışmak ve bu kavramların anlamlarını açığa kavuşturmadır (Özmen ve Güngör, 2008: 141).

- **Amaçlarına göre etik teorileri;** genel olarak “*sonuçsalcı (teleolojik) teoriler*”, “*ödev/kural (deontoloji) teorileri*” ve “*görecelilik (rölativist) teorisi*” olmak üzere üç grupta incelenmektedir.

Sonuçsalcı (teleolojik) teoriler; teleolojik etik, ahlaki eylemin sonuçlarının, eylemin değerini ve doğruluğunu belirleyen tek öge olduğunu öne süren, ahlaki yasa, ödev, doğru davranış ya da ahlaki yükümlülüğü iyiye ya da insanlar tarafından istenene tabi kılan ahlak görüşüdür (Cevizci, 1999: 836). Teleoloji, “uç”, “son”, “sonunda”, “amaç” ve “hedef” anlamlarına gelen Yunancada telos (στο τέλος) kelimesinden türetilmiştir. Teolojik etik teorilerine göre, ahlaki eylemin değeri, eylemin ürettiği sonuç ile belirlendiği için “sonuçsalcı yaklaşım” olarak da adlandırılmaktadır (Cevizci, 2008: 15). Kelime anlamı olarak “teleoloji” incelendiğinde ise, genel olarak amaçları, erekleri ve hedefleri gözetme tavrıdır. Teleoloji, bütünü, parçaların karşılıklı etkileşiminin bir ürünü olarak gören mekanik görüş karşısında, organik bir doğa görüşüne, bütünün parçalardan önce geldiği ve parçaların mekanik eylemlerine, etki ve tepkilerine ilişkin açıklamanın bütünde olduğuna inanan, dolayısıyla doğada düzen ve amaçlılık arayan bir disiplindir (Cevizci, 1999: 836). Bu teoride, sergilenen davranışların kişinin yararına olması beklenmektedir ve bu yönüyle odağında kişinin kendisi yer almaktadır. Davranışların sergilenme amacından ziyade, getirdiği sonuçla ilgilidir. Yani, niyet yanlış olsa bile, şayet davranışın getirdiği sonuç bireyin yararına ise o davranış etik açısından doğru bir davranış olarak nitelendirilmektedir (Ersoy Yılmaz, 2012: 10). Dolayısıyla bir eylem ya da davranış kendi başına iyi ya da kötü, doğru ya da yanlış değildir, onu iyi ya da kötü, doğru ya da yanlış yapan eylem veya davranışın sonucudur. (Akoğlan Kozak ve Güçlü, 2006: 27). Teleolojik etik teorilerinin temel ilkesi “en fazla sayıda en fazla iyilik” anlamına gelen Latincedeki “summum bonum” sözcük grubudur. Bir eylem ya da davranış ne kadar fazla iyilik sonucunu ortaya çıkarırsa, bu ahlaki olarak tanımlanmaktadır (Orha, 2013: 14). Başlıca teolojik etik teorileri genel olarak “faydacılık yaklaşımı”, “bencillik (egoizm) yaklaşımı” ve “erdem ahlakı yaklaşımı” olmak üzere üç grupta incelenmektedir.

Faydacılık yaklaşımı; karar ve davranışların başkaları üzerindeki etkilerini yargılayan ve faaliyetler üzerine odaklanan bir yaklaşımdır (Arıkan, 1995: 175). Çıkarıcı veya yararçı yaklaşım olarak da adlandırılan faydacılık yaklaşımı, Jeremy Bentham ve öğrencisi olan John Stuart Mill tarafından geliştirilmiş olup, ahlaki davranışın en büyük sayı için en büyük faydayı üreten davranış olduğunu savunur (Akoğlan Kozak e Güçlü, 2006: 27). Bentham’a göre, tek kişinin mutluluğundan çok, olabildiğince insanın mutluluğunu gösteren bu ilke ahlakçılığın ölçütüdür (Tunç, 2010: 9). Faydacılık yaklaşımı, tüm insani eylemlerin temeline faydayı yerleştiren ve insanları faaliyete yönelten temel güdünün fayda oluşunu

savunmaktadır. Bir eylem ya da davranışın iyi ya da kötü, doğru ya da yanlış olduğu, söz konusu eylem ya da davranışlardan etkilenen insanlara sağladığı fayda ile ölçülmektedir (Arslan, 2001: 16). Faydacılık yaklaşımı “eylem faydacılığı” ve “kural faydacılığı” olmak üzere iki grupta incelenmektedir. Eylem faydacılığına göre, belirli bir durumda belirli bir eylemin eylemden etkilenenler üzerinde ne gibi sonuçlar doğuracağı hesaplanmaktadır. Şayet öngörülen sonuçlar, diğer eylemlere oranla daha fazla toplam iyilik ve fayda sağlıyorsa, bu eylemler tercih edilmelidir. Kural faydacılığında ise hangi eylemin değil, hangi kuralların daha fazla fayda sağladığı üzerinde durulmaktadır (Tepe Küçüköğlü, 2012: 180).

Bencilik (egoizm) yaklaşımı; bireylerin uzun dönemli çıkarları üzerine odaklanan egoizm, etikte insanın tüm eylemlerinin “ben” sevgisi ile belirlendiğini, ahlaklılığın da kendini koruma içgüdüsünün dışı vurulması olduğunu ileri sürmektedir (Tunç, 2010: 8). Egoizm yaklaşımında yapılacak doğru şey, “benim iyimi” artıracak şeydir ve normal olarak herkes kendisi için gerçekten iyi olanı ister. Bunun yanında, egoizmin görünen mantiki yetersizlikleri de göz önüne alındığında, egoistler eylemin kişisel sonuçlarından toplumsal sonuçlarına, yani faydacılığa yön alırlar (Yıldırım, 2010: 35). Egoizm yaklaşımında, davranışların etik açıdan sorgulanmasındaki temel ölçüt, bireyin kendisi ve davranışlarının getirileridir. Dolayısıyla davranışların getirilerinin niteliği ve davranışın kendisinin doğru ya da yanlış olarak değerlendirilmesi kişiden kişiye farklılık gösterecektir (Ersoy Yılmaz, 2010: 10-11).

Erdem ahlaki yaklaşımı; erdem, doğru eylemlerde bulunmak için insanlarda bulunması gereken nitelik, yetenek ve becerilerdir. Erdem, bir amacın gerçekleştirilmesinde bireyin belirli tarzlarda eylemlerde bulunabilme kapasitesi ve yeterliliğidir (Karatepe, 2011: 42). Aristoteles’e göre erdem, ruhun akıllı parçasının etkinliğinde insan işlevlerini en iyi şekillerde yerine getirme halidir. Asıl ilgi odağı karakter ve irade olan ahlaki erdemler, iradenin geliştirilmesiyle ortaya çıkarlar (Özer, 2015: 17-18).

Ödev/kural (deontoloji) teorileri; deontoloji, “ödev”, “görev” ve “sorumluluk” anlamlarına gelen Yunancada deon (δέον) kelimesinden türetilmiştir. Ayrıca deon, “bir yasa ya da hükümlülükten çıkan bir durum ya da hareket tarzı” anlamına da gelmektedir (Özlem, 2010: 75). Ödev, ilke, irade, yükümlülük, yasa ve kural gibi kavramlar deontolojik yaklaşımın anahtar kelimeleridir. Genel olarak deontoloji teorisi, Immanuel Kant ile

anılmakta olup, Kant'ın ahlak kuralı olarak da bilinmektedir. (Tepe Küçüköglü, 2012: 180; Usta, 2011: 44). Deontoloji, ahlaki ödevlerin doğasını ve eylemlerin doğruluğunu konu alan bir ödev ve ahlaki yükümlülük teorisinden meydana gelen bir ahlak dalı ve yerine getirilmesi gereken ödevleri konu alan bir disiplindir. Diğer bir ifadeyle deontoloji, ödevi ahlakın temeli olarak gören, sonuçlarına bakılmaksızın bazı eylemlerin ahlaki açıdan yapılması gereken eylemler olduğunu savunan ahlak anlayışıdır (Cevizci, 1999: 215). Deontolojik etik anlayışına göre, bu eylemlerin temelindeki niyet, ilke ve ödevler sonuçlara göre daha önemli olup, insanların yerine getirmesi gereken bazı ödevlerin olduğu düşüncesiyle ödev olgusu etiğin temeline yerleştirilmektedir (Cevizci, 2008: 16). Deontolojinin en önemli dalı, hekimlerin hastalarına ve meslektaşlarına karşı davranışlarını, ödevlerini ve sorumluluklarını ele alan tıbbî deontolojidir (Cevizci, 1999: 215). Deontoloji teorileri “kural etiği”, “davranışsal deontoloji”, “haklar yaklaşımı” ve “adalet yaklaşımı” olmak üzere genellikle dört bölümde incelenmektedir;

Kural etiği (Kant etiği); insanlar, yaşamlarının her alanında yaşamsal ve kaçınılmaz olan birçok kuralla yüz yüzedir ve genellikle insanlar bu kurallar çerçevesinde yönetilirler. Kural etiği yaklaşımı Kant tarafından ortaya atılmış ve daha sonra felsefeci Königsberg tarafından gözden geçirilmiştir (Pehlivan, 1998: 27). Kural etiğinde, etik davranışların ahlak ilkelerine bağlı olarak belirlendiğine inanılır ve davranışların mantık temelli kurallardan oluştuğu savunulur. Eylemlerin sonuçlarından çok, ahlaki eylemlerde uyulacak birtakım kurallar olduğu ve bu kuralların ahlakın temeli olduğu öne sürülür (Akoğlan Kozak ve Güçlü, 2006: 29-30). Kant, bir eylemin değerlendirilmesinin, sonucuna göre olmayıp, merkezinde ödev duygusu, irade, evrensellik ve otonomi yatan ahlakın öngördüğü biçimsel yapıya uyup uymamasıyla bağlantılı olduğunu belirtmektedir. Dolayısıyla, eylemin mutluluk ya da mutsuzluk yaratması önemli değildir. Kant kural etiği yaklaşımında, “ne yapmalıyız?” sorusuna yoğunlaşır ve temel amaç “iyi ve kötü” ile “doğru ve yanlış” olanın ne olduğunu belirlemek yatar (Orha, 2013: 22-23).

Davranışsal deontoloji; eylem ve davranışların etik ya da ahlaki ilkelere uygun olarak değerlendirilmesinin gerekli olduğunu savunur. Davranışsal deontolojiden bahsedebilmek için, insanların karar almada ve kararların uygulanmasında dürüstlük, adalet ve yansızlık ilkelerine yönelik eylemde bulunması gerekmektedir. Kurallardan ziyade durumsal değişkenlerin oldukça önem taşıdığı davranışsal deontoloji yaklaşımına göre, yalnızca kendileriyle ilgili olarak genellemelere gidilemeyen, tikel eylemler, durumlar ve insanlar

bulunduğu, bireyin her ayrı duruma bireysel olarak yaklaşması ve bu durumda hangi eylem veya davranışın ahlaki bakımdan doğru olacağına yönelik karar vermesi gerektiği benimsenmektedir (Akoğlan Kozak ve Güçlü, 2006: 30).

Haklar yaklaşımı; yönetsel kararların yaşama ve güvenlik, doğruluk, gizlilik, vicdan özgürlüğü, özgür konuşma ve özel mülkiyet haklarına uyumu ifade eden yaklaşımdır (Arıkan, 1995: 175). Bu yaklaşım, bütün bireyler ve grupların temel hak ve özgürlüklerini korumayla tutarlı karar ve davranışları kapsamaktadır. Söz konusu temel hak ve özgürlükler, *Birleşmiş Milletler İnsan Hakları Evrensel Bildirisi*'nde yer alan haklardır. (Ersoy Yılmaz, 2012: 14). Haklar yaklaşımına göre, hakların devam ettirilebilmesi, yasal sistemlerle bu hakların tanımlanması veya etik standartlara dayalı olmasına bağlıdır. Etik açıdan doğru bir karar, karardan etkilenecek olan bireylerin haklarını korumaya devam eden bir karar olmalıdır (Akoğlan Kozak ve Güçlü, 2006: 30-31).

Adalet yaklaşımı; örgütün, yönetsel kararları ve davranışları, fayda ve maliyetleri bireyler ve gruplar arasında ne ölçüde eşit dağıttığına yönelik olarak değerlendirir (Arıkan, 1995: 176). Aristo ile başlayan adalet yaklaşımında bir davranışın değerlendirilmesindeki asıl kriter, kural ve sonuçlardan ziyade, bireyin karakter, motivasyon ve amaçlarının dikkate alınmasıdır. Kararlar, eşitlik, doğruluk, adalet gibi etik davranış standartlarına dayandırılmaktadır (Ateş, 2008: 35). Fazilet teorisi olarak da bilinen bu yaklaşım, bireyin erdemine, faziletine veya iyi karakter özelliğindeki gelişme ve ilerlemeye vurgu yapar (Şentürk, 2011: 35). Adalet yaklaşımı üç temel prensip üzerine kurulu bir yaklaşımdır. Söz konusu adalet prensipleri şu şekildedir (Hellriegel ve Slocum, 1992: 159-160; Arıkan, 1995: 176-177);

Yöneticilerin, örgüt üyelerini din, dil, ırk, milliyet, cinsiyet vb. farkı gözetmeden adil bir şekilde değerlendirmesi, terfi ettirmesi ve işten çıkarmasını kapsayan *adalet dağıtım prensibi*;

Adil bir yaklaşım benimseyen örgütlerde örgüt üyelerinin örgüt kurallarına uymasını işaret eden *doğruluk prensibi*;

Yöneticilerin, diğerlerine yardım etme, çevresine zarar vermeme ve dürüst çalışan kurumları destekleme gibi evrensel görevlerine işaret eden *doğal görev prensibidir*.

Adalet yaklaşımının uygulanmasında karşılaşılan en büyük zorluk, fayda ve zararların kesin bir biçimde ölçülemiyor olmasıdır. Ayrıca, toplumun birçok fayda ve

sorumluluklarının soyut, ruhsal ve hassas olma gibi özelliklere sahip olması da bu yaklaşımın uygulanmasını zorlaştırmaktadır (Akoğlan Kozak ve Güçlü, 2006: 31).

Görecelilik (rölativist) teorisi; ahlak kurallarının toplumdan topluma, kültürden kültüre ve bireyden bireye bile farklılık gösterdiğini öne süren yaklaşımdır. Rölativist bakış açısına göre ahlaki davranışın tanımı, birey ve grupların tecrübelerinden ya da kültürel değerlerinden çıkarılmaktadır (Karatepe, 2011: 45). Diğer bir ifadeyle, görecelilik teorisine göre eylem ve davranışların etik olup olmadığı, bireysel ya da grup deneyimlerine dayanarak ve öznel yargılar çerçevesinde değerlendirilmektedir (Ateş, 2008: 37). Rölativist teorisinde, insanların yaşadığı toplumlarda kararların doğru veya yanlış olarak belirlenmesinde birçok farklı bakış açısının ve kuralların olduğu kabul edilmekte olup, çözüm yolları grup üyeleri arasındaki uzlaşma biçimine göre belirlenmektedir. Yani, kararların alınmasında taraflar arasındaki olası çatışma ve fikir birlikleri dikkate alınmaktadır (Akoğlan Kozak ve Güçlü, 2006: 32).

Özellikle insan faktörünün en önemli rolü oynadığı turizm endüstrisinde de gerek endüstri çalışanlarının gerek kurum ve kuruluşların ve gerekse yerel halkın etik davranışlar sergilemesi turizm endüstrisinin etkinliği, verimliliği ve sürdürülebilirliğinde oldukça önem taşımaktadır. Araştırmanın takip eden bölümünde turizmde ve araştırmanın uygulama alanını oluşturan otel işletmelerinde iş etiği konusu yer almaktadır.

2.8.4. Turizmde ve otel işletmelerinde etik

Ülkeler için ekonomik, sosyal, toplumsal, kültürel, politik, siyasal, fiziksel gibi birçok fayda sunan bir hizmet sektörü türü olan turizm olayının temeli insandır. Her nasıl ki insan yaşamı belirli kurallar, ilkeler ve standartlar üzerine kurulu ise turizm olayının da sürdürülebilirliği, verimliliği ve etkinliği için de insanlar birtakım belirli kurallar, ilkeler ve standartlar çerçevesinde eylem ve davranışlarını sürdürmelidir. Burada insanlardan kasıt sadece tüketici grubunu oluşturan turistler olmayıp, genel olarak turizm çalışanları, turistik destinasyonlarda yaşayan yerel halk, turistik arzı sunanlar, paydaşlar, çevre düzenleyiciler, politika geliştiriciler, turizm pazarlamacıları, özel kuruluşlar ve kamu kurumları gibi turizmin doğrudan ya da dolaylı tüm taraflarıdır. İnsanlar arası ilişkiler çoğunlukla karşılıklı güven duygusuna bağlıdır. Gerekli güven ortamının sağlanabilmesi için, turizm olgusunun sözü edilen tüm tarafları doğru, dürüst, güvenilir, adaletli, farklı açılardan insan ayrımı

yapmayan, elde edecekleri faydayı kişisel olarak ve kısa vadeli düşünmek yerine sürdürülebilirliği göz önüne alan, ülke çıkarlarını ve karşı tarafın memnuniyetini düşünen, kısacası etik kurallar çerçevesinde eylem ve davranışlarını sürdüren bireyler olmalıdır.

Malloy ve Fennell (1998: 453)'in de belirttiği gibi, turizm alanındaki etik kaygısı, sadece tur operatörleri, tur örgütleri gibi turizm işletmeleri üyelerinin arasında olmayıp, turistlerin kendileri için de temel bir sorun haline gelmiştir. Bu kaygının giderilmesi için turizm olayındaki tarafların davranışlarını geliştirmek ya da iyileştirmek amacıyla etik kurallar ve standartlar belirlenmektedir, ki temeli insan olan ve ekonomik, doğal ve toplumsal yönü ağır basan bir sektör niteliğindeki turizmin etik ilkeler ve standartlarla beslenmemesi olağandışıdır. Diğer yandan, toplumun ve toplumsal kurumların değer yargılarının yanı sıra, ahlak kavramını oluşturan kültür, normlar, yasalar, değerler ve standartlar gibi temel unsurlar etik kavramının temelini oluşturmaktadır (Akoğlan Kozak ve Güçlü, 2006: 9). Turizm sektöründe, özellikle de konaklama işletmelerinde verilen hizmetlerin büyük bir çoğunluğu insan gücüne dayandığından ve standartlaştırmanın tam anlamıyla uygulanamıyor olmasından dolayı etik kurallar ve etik kodlar oldukça önemli rol oynamaktadır. Etik kodlar, yapılacak işlerde belirlenen standartlarda, kabul edilebilir davranışların özelliklerini ortaya koymaktadır. Diğer bir deyişle, standartlar ve kodlar, kabul edilebilir davranışları sistematik olarak tanımlama gayretleridir (Bektaş, 2008: 4-5). Turizm işletmelerinin hizmet üretiminde sosyal sorumluluk anlayışı ile etik anlayış arasında oldukça önemli bir ilişki söz konusudur. Turizm işletmelerinin sosyal başarısı, bir örgütün sosyal sorunlarla ilgili programları yönetmek ve çevresel değerlendirme sürecini geliştirmeye yönelik sosyal sorumluluk alanlarıyla özdeşleşmesi ile ölçülebilmektedir. Dolayısıyla, toplum nezdinde değer kaybetmek ve gözden düşmek istemeyen turizm işletmeleri, gelecekte telafisi zor olan sonuçlarla karşılaşmamak ve riskleri minimize etmek için, kendi işletmelerine özgü iş etiği kuralları benimsemiş, bu kuralları yazılı olarak tanımlamış ve işletmelerinde bu kuralların uygulanması zorunluluğunu getirmişlerdir (Yılmaz ve Bahadır, 2011: 22). Ulusal ve uluslararası düzeyde kurumsal ve zincir olarak hizmet veren birçok nitelikli otel işletmelerinde bu sistem uygulanmaktadır.

Kültür, normlar, yasalar, değerler ve standartlar gibi etik unsurlarının turizm sektöründe hemen her alana uygulanabilir olması turizm ile etik arasındaki ilişkinin ötesinde, kaliteli üretim ve sürdürülebilirlik açısından da oldukça önemli olduğu aşikardır. Ayrıca, bazı sektörle ilgili özelliklere bağlı olarak etik ve turizm arasında sıkı bir ilişki olduğu açıktır.

Söz konusu bu özellikler şunlardır (Akoğlan Kozak ve Güçlü, 2006: 10-11):

- *Turizmin karakteristik özelliklerinden birisi olan bireysel ilişkinin yoğun yaşanmasına bağlı olarak, misafirperver davranışlar, nezaket ifadeleri, insanlara iyi davranma ve huzur sağlama gibi temel etik değerler turizm sektöründe hizmetlerin sunumu için önemlidir,*

- *Turizm sektöründe üretim özellikleri ve sürecinde tüketicilerin seyahat, konaklama, yeme-içme gibi özelliklerinin yanı sıra birtakım sosyal ihtiyaçları da tatmin edilmektedir. Turizm sektöründe üretilen ürünlerin sunumunun yanından tüketicilerin can ve mal güvenliğinin sağlanması ve işlerin yürütülmesinde bazı ahlak kurallarını ve standartlarını zorunlu hale getirmektedir,*

- *Turizm sektöründe kaliteli üretim, tüketici ihtiyaçları, tüketici şikayetleri, toplam kalite, verimlilik ve yönetim tarzı gibi konular etik ilkeler ve standartlar göz önünde bulundurularak uygulanmalıdır,*

- *Turizmin karakteristik özelliklerinden birisi olan farklı kültürlerden birçok insanın (çalışanlar ve tüketiciler) bir araya gelmiş olması, uluslararası normlara göre hareket tarzı belirlemeyi gerektirmektedir,*

- *Turizm sektöründe yer alan her bir kritik konu, yapısı itibariyle ahlaki değerlerle uygunluk göstermelidir. Örneğin, yiyecek-içecek bölümünde sunulan hizmetlerle menülerde yer alan bilgiler tutarlı ve doğru olmalıdır,*

- *İşgücü devir oranı, cinsel taciz, eşit hak ve fırsat özgürlüğü, terfi olanakları, ücret, eşitlik, yerel halkın turistlere karşı olumsuz tutumları gibi olumsuz gelişmelerin önlenmesinde toplumsal değerler ve etik standartlar çoğu zaman etkili olabilmektedir,*

- *Turizmin karakteristik özelliklerinden bir diğeri de hizmetlerin stoklanamama özelliği ve dolayısıyla üretim ve tüketimin eş zamanlı oluşudur. Turizm işletmeleri kısa vadede kâr sağlamak amacıyla fırsatları değerlendirirken, uzun vadede kalite ve meslek etiğinden ödün verebilmektedir. Bu sebeple, turizm sektöründeki faaliyetler toplum odaklı ve toplumsal değerler göz önünde bulundurularak yürütülmelidir.*

Turizm işletmelerinde daha önce de bahsedildiği gibi oldukça önem taşıyan etik konusu ile ilgili olarak gerek ulusal (Sarıışık, 2006; Yarcın, 2007; Bektaş, 2008; Pelit ve Arslantürk, 2011; Yılmaz ve Bahadır, 2011 gibi) gerek uluslararası (Enghagen ve Hott, 1991; Hultsman, 1995; Malloy ve Fennell, 1998; Upchurch, 1998; Fennell ve Malloy, 1999; Stevens, 2001; Jaszay, 2002; Lansing ve De Vries, 2007; Beck vd., 2016; Power vd., 2017; Tenga vd., 2018 gibi) düzeyde farklı araştırmacılar tarafından birçok araştırma yapılmıştır.

Enghagen ve Hott (1991), konaklama ve turizm endüstrisinde etik konulara ilişkin turizm öğrencilerinin algılarını ölçmek amacıyla 349 turizm eğitimi alan öğrenci ile bir çalışma gerçekleştirmiştir. Gerçekleştirilen bu çalışmanın sonucuna göre, genel olarak çalışmanın yapıldığı dönemde öğrencilerin algıladığı turizm endüstrisindeki en önemli etik sorunların; katı atıkların yok edilmesi, istihdam koşulları, çalışanlar arasında çeşitli ayrımcılıkların olduğu, çalışanların işletmede hırsızlık yapması, sahte reklamlar, satıcı dürüstlüğü, sağlık ihlalleri ve yiyecek-içecek hizmetlerinde AIDS riski gibi sorunlar olduğu belirtilmiştir.

Upchurch (1998), ABD'deki küçük otel işletmelerinin karar verme mekanizmalarını etkileyen etik karar verme kaynaklarını ve temellerini belirlemek amacıyla bir çalışma gerçekleştirmiştir. Bu ilkeleri uygularken bireysel, yerel ve kozmopolit temel karar kaynakları ve karar verme kriterleri olarak kullanılan egoizm, yardımseverlik ve etik ilkeler göz önünde bulundurulmuştur. Bu amaç doğrultusunda Amerikan'ın 9 farklı coğrafi bölgesinde oda/kahvaltı olarak hizmet sunan 607 küçük ölçekli otel işletmesinin işletmecileri/yöneticileri üzerinde anket tekniği uygulanmıştır. Bu doğrultuda elde edilen sonuçlara göre, otel işletmecilerinin/yöneticilerinin büyük bir çoğunluğunun egoizm perspektifli ve bireysel bir referanstan yararlanarak karar verdiği belirlenmiştir.

Fennell ve Malloy (1999) tarafından Amerika'nın batı bölgesi ve Kanada'da (Alaska dahil) faaliyet gösteren ekoturizm, macera, balıkçılık, kruvazör ve golf işletmelerinden oluşan seçilmiş turizm işletmelerinin aralarındaki olası etik farklılıkları belirlemek amacıyla 167 işletmeci/yönetici ile bir çalışma yapılmıştır. Yapılan araştırmada kullanılan çok boyutlu etik ölçeğinden elde edilen verilere göre, ekoturizme yönelik faaliyet işletmecilerinin/yöneticilerinin, diğer gruplara göre daha etik olduğu sonucu elde edilmiştir.

Stevens (2001)'in 84 insan kaynakları müdürü ve 81 turizm öğrencisi olmak üzere toplamda 165 kişi ile gerçekleştirdiği çalışmanın sonucuna göre, her iki grup için de en etik olmayan davranışların sırasıyla çalışanların işletmelerde hırsızlık yapması, cinsel taciz, rakip işletmelere bilgi sızdırma ve ırk ayrımcılığı olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte, çalışma kapsamında genel olarak insan kaynakları yöneticilerinin ortalama etik puanı öğrencilere oranla daha düşük hesaplanmıştır. Araştırmacıya göre bunun nedeni olası şeffaf durumlara karşı deneyim ve yüksek hassasiyetin algısal farklılıklarda rol oynamasıdır.

İstanbul İlinde faaliyet gösteren turizm işletme belgeli 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde toplam 64 otel yöneticisi ile gerçekleştirdikleri çalışmada Saruşık, Akova ve Çontu (2006), otel işletmelerinin önemli bir bölümünün işletmelerine özgü ya da başka işletmelere ait etik kodlar kullandıkları sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca söz konusu çalışmada, otel yöneticilerinin çoğunun belirlenmiş olan değer yargılarının işletmelerinin yapısına uygun olduğu görüşünü bildirmişlerdir.

Lansing ve De Vries (2007), yapmış oldukları çalışmada sürdürülebilir turizmin bir tür etik alternatif mi ya da hileli bir pazarlama yöntemi mi olup olmadığını konu edinmiştir. Söz konusu çalışmada, turizmin ekonomik kalkınma açısından oldukça faydalı olduğunun yanı sıra, özellikle geleneksel kitle turizminin ekolojik sistemleri tahrip etmesi ve kültürel mirasın kaybı gibi birçok olumsuz etkisinin olduğu da belirtilmektedir. Oldukça önemli bir konu olan çevrenin ve kültürel mirasın zarar görmesine yönelik daha önce de bahsedildiği gibi, turizm olgusunu oluşturan tüm tarafların etik ilkeler ve standartlara uygun hareket etmesi gerekmektedir.

Bektaş (2008), etik kodların otel işletmelerine olan katkılarını incelediği araştırmayı, Muğla İlinde faaliyet gösteren toplam 72 adet dört ve beş yıldızlı otel işletmesi yöneticileri üzerinde anket tekniği uygulama yoluyla gerçekleştirmiştir. Bu doğrultuda, araştırmaya katılanlardan elde edilen bulgulara göre, otel işletmelerinde hizmet kalitesinin ve müşteri memnuniyetinin artmasında çalışma hayatına da yüksek düzeyde katkı sağlayan etik kodların önemli bir rol oynadığı görülmüştür.

Yukarıda bahsedilen çalışmaların dışında turizm işletmelerinde etik konusunu ele alan pek çok çalışma olduğu aşikardır. Genel olarak çalışmalar ve sonuçları değerlendirildiğinde, etik kodların, etik ilkelerin, etik kuralların toplumsal yaşama olduğu gibi işletmelere de sayısız faydasından söz etmek mümkündür. Araştırmanın takip eden bölümünde araştırmanın yöntemi, uygulanmasına yönelik bilgiler, toplanan verilerin analizleri, bulguları ve yorumlarına yer verilmektedir.



3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmanın bu bölümünde, araştırmanın evren ve örnekleme, veri toplama yöntemi, rekreasyonel liderlik tutum ölçeğinin geliştirilmesinde başvurulan Delphi tekniği ve sürecine, toplanan verilerin analiz yöntemi bilgilerine yer verilmiştir.

Otel işletmelerinde çalışan animasyon bölümü personelinin rekreasyonel liderliğe ilişkin tutumlarının belirlenerek, iş etiğine yönelik görüşleri üzerindeki etkisi ve değişkenler arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla yapılan bu araştırmanın evrenini, Türkiye’de animasyon hizmetlerinin verildiği otel işletmelerinde çalışan animasyon personeli oluşturmaktadır. Araştırma alanının oldukça geniş bir bölgeye yayılmış, farklı yerlerde konumlanmış olması ve animasyon bölümünde çalışan her personele ulaşmanın gerek zaman gerek maliyet gerek ulaşılabilirlik ve gerekse mesafe açısından güç olması nedeniyle, araştırmada küme örnekleme yöntemine başvurulmuştur. Küme örnekleme yönteminde, kümelerin homojen olduğu varsayılmaktadır. Çünkü, farklı bölgelerde olsalar bile turizm işletme belgeli sayfiye otel işletmelerinin özellikleri ve standartlarının hemen hemen aynı olduğu kabul edilmektedir. Bu sebeple, Türkiye’de faaliyet gösteren her bir sayfiye otel işletmesi yerine belirli sayıdaki otel işletmesi tesadüfi yöntem ile seçilir ve bu otellerde çalışanlar araştırmanın örneklem grubunu oluşturur. Buna göre, nicel araştırmalar için (10000 üzerinde çalışan olduğuna göre $N > 10000$) kullanılan $n = \frac{Z^2 \cdot \sigma^2}{H^2}$ formül çerçevesinde 5’li Likert tipi derecelendirme kullanıldığı için “standart sapma $\sigma=1$ ” değerinde, “anlamlılık düzeyi $Z^2_{\alpha}=1,96$ ” değerinde ve “standart hata değeri ise $H^2=0,01$ ” değerinde alındığında ve bu değerler formül üzerinde yerine konulduğunda $n=384$ sonucuna ulaşılmaktadır (Ural ve Kılıç, 2006: 41-49). Buna göre araştırmanın örneklem grubunun en az 384 animasyon çalışanından oluşması gerektiği anlaşılmaktadır. Bu doğrultuda, araştırmanın örneklem grubu olarak seçilmiş olan Türkiye'nin en fazla turist çeken Antalya, Muğla ve Aydın İllerinde faaliyet gösteren toplam 65 sayfiye otel işletmesinde çalışan animasyon personeli için 2017 yılının Temmuz-Ekim ayları arasında 1200 anket dağıtılmıştır. Geri dönen anketlerden eksik ya da hatalı doldurulması ve boş olması gibi nedenlerden dolayı 309 anket elenmiş ve toplamda farklı görev ve konumlardaki 891 animasyon çalışanınin anketi değerlendirilmeye alınmıştır.

Araştırmanın temel konusu olan rekreasyonel liderlik ile ilgili yapılan araştırmalarda (Mason, 1954; Chambers ve Stadler, 1955; Callaway ve Twitchell, 1987; Propst ve Koesler, 1998; Tekin ve Zorba, 2001; Edginton vd., 2002; Nunes ve Baker, 2002; Torkildsen, 2005; Durukan vd., 2007; Çelik, 2012; Akoğlan Kozak ve Geyik, 2013; Başoğlu, 2013; Yılmaz vd., 2015 gibi), katılımcıların tam anlamıyla rekreasyonel liderlik tutumunu belirleyebilecek olan bir ölçeğe ya da bir araştırmaya rastlanamamış olmasından dolayı, bu araştırmada kullanılan “rekreasyonel liderlik ölçeği” araştırmacı tarafından uzman görüşleri alınarak ve Delphi tekniği kullanılarak geliştirilmiştir. Özellikle politik ve duygusal ortamlarda karar verme durumunda kalındığında veya kararların güçlü gruplar tarafından etkilenme olasılığı olduğu durumlarda kullanılabilen **Delphi Tekniği**, 1950’li yıllarda ABD’de RAND şirketinde çalışan Norman Dalkey ve Olaf Helmer adında iki araştırmacı tarafından geliştirilmiştir (Şahin, 2001: 215). Dalkey ve Helmer (1963: 1)’e göre, bu tekniğin kullanılmasındaki en önemli amaç, kontrollü geribildirim sağlanabileceği şekilde yoğun bir anket dizisi ile bir grup uzman görüşünden en güvenilir fikir birliğine ulaşmaktır. Kısaca Delphi tekniği, konuyla ilgili birbirinden bağımsız ve habersiz uzman grubunun akılcı ve yazılı bir yaklaşımla ortak görüşlerinin alınması ve böylelikle program planlama, politikalar geliştirme, olayları ve eğilimleri kestirebilme, standartlar geliştirebilme amacıyla kullanılmaktadır (Karacaoğlu, 2009: 272). Aynı amaç kapsamında gerek ulusal gerek uluslararası düzeyde geliştirilmiş olan ve yaygın olarak kullanılan bir rekreasyonel liderlik ölçeğine rastlanılmadığı için söz konusu teknik kullanılmıştır. Yukarıdaki bilgiler çerçevesinde bu araştırma için öncelikle kapsamlı bir literatür taraması gerçekleştirilmiş olup, diğer liderlik türleri (tarzları) için geliştirilmiş olan ölçekler incelenmiş ve rekreasyonel liderliğe yönelik faktörler (boyutlar) belirlenmiştir. Bu faktörler, “Bilişsel”, “Durumsal” ve “Davranışsal” faktörlerinden oluşmaktadır.

Delphi tekniği, odak alanındaki uzman kişilerin veya hedef kitlenin temsilcilerinin problem durumuna ilişkin yaklaşımlarını, bakış açılarını belirlemeye, incelemeye ve bu konuda bir uzlaşma sağlamaya yönelik birtakım aşamaların takip edilmesi ile uygulanmaktadır. Bu araştırmada da aynı yöntemle uygulanan Delphi tekniği aşamaları aşağıdaki gibidir (Şahin, 2001: 216-219);

- **Problemin Belirlenmesi:** Araştırma problemi tüm katılımcılar tarafından aynı şekilde anlaşılacak biçimde tek bir cümle ile ifade edilebilmelidir. Bu araştırmada “*otel işletmelerinde çalışan animasyon personelinin rekreasyonel liderlik tutumlarının iş etiği*

üzerinde nasıl bir etkisi vardır?” sorusuna yanıt aranmaktadır. Daha önce de belirtildiği üzere gerek ulusal gerek uluslararası düzeyde geliştirilmiş olan bir rekreasyonel liderlik ölçeğine rastlanılmadığı için Delphi tekniği kullanılarak “otel işletmelerinde çalışan animasyon personeli, liderlik tutumlarına ilişkin hangi yeterliklere sahiptir/sahip olmalıdır?” sorusuna yanıt aranarak ölçek geliştirilmeye çalışılmıştır.

- Panel Üyelerinin Seçimi: Panel üyeleri uzman görüşlerini yansıtacak nitelikte olmalı ve konu hakkında önemli görüşlere sahip olmakla birlikte bilgi, beceri ve tecrübeleri ile araştırma konusuna derin bir bakış açısı kazandırabilmelidirler. İdeal panel üyeleri grubu 10-20 arası uzmandan oluşur, ancak en az yedi kişiden oluşmalıdır. Bu araştırma için 14’ü animasyon alanında en az 10 yıllık yönetici tecrübesine sahip olan animasyon departman müdürü ve 10’u liderlik alanında bilimsel çalışmalar yapan öğretim üyesinden oluşan toplam 24 uzmana ulaşılmıştır. Ulaşılan 24 uzmandan bazıları araştırmaya katılmayı kabul etmemiş bazıları ise geri dönüş yapmamıştır. Bu doğrultuda, geri dönen, araştırmaya katılmayı kabul eden ve konuyla ilgili uzman olduğu belirlenen 10 kişi panel üyelerini oluşturmuştur. Panel üyelerini oluşturan uzmanların beşini animasyon alanında en az 10 yıllık yönetici tecrübesine sahip olan animasyon departman müdürleri, diğer beşini ise liderlik alanında bilimsel çalışmalar yapan öğretim üyeleri oluşturmaktadır.

- Birinci Delphi Anketi ve Anketin Yanıtlanması: Konuyla ilgili görüşleri alınması ve bu doğrultuda madde havuzu oluşturmak amacıyla araştırmanın problemi kapsamında belirlenmiş olan faktörler posta veya e-posta yoluyla panelistlere gönderilebilir. Panelistlerin bireysel beyin fırtınası gerçekleştirerek konuya ilişkin mümkün olduğu kadar çok sayıda yeterlik maddesi belirlemesi için ricada bulunulur. Belirlenen yeterlik maddelerinin diğer üyelerin belirttiği maddelerle bir araya getirilerek İkinci Delphi Anketi oluşturulacağı belirtilir. Aynı yöntem ile bu araştırma için belirlenen faktörler (boyutlar) çerçevesinde panelistlerin görüşleri alınmak üzere ve madde havuzu oluşturulması için rekreasyonel liderliğe yönelik faktörler e-posta yoluyla panel üyelerine gönderilmiştir.

I. tur olarak da adlandırılan bu aşamada birbirinden habersiz olan her bir panel üyesi, belirlenmiş olan faktörlere (bilişsel, durumsal, davranışsal) ilişkin düşüncelerini “otel işletmelerinde çalışan animasyon personeli, liderlik tutumlarına ilişkin hangi yeterliklere sahiptir/sahip olmalıdır?” sorusu temelinde belirtip araştırmacıya göndermiştir. Madde havuzu oluşturmak amacıyla belirlenen faktörler hakkında görüşlerini belirtmesi istenen on

farklı panel üyesinden toplamda 63 ifadeden oluşan görüşler toplanmıştır. Böylelikle “Birinci Delphi Anketinin Yanıtlanması (I. tur)” aşaması tamamlanmıştır.

- İkinci Delphi Anketi, Anketin Yanıtlanması ve Analizi:

Madde havuzu için toplanan ifadelerden aynı anlamı taşıyan, benzer olan ve anlaşılmayan toplam sekiz ifade uzman görüşleri de alınarak araştırmacı tarafından kaldırılmış ya da gerektiğinde anlaşılır bir biçimde diğer ifadelerle birleştirilmiştir. Geriye kalan 55 ifade, belirlenen faktörler altında sıralanarak araştırmacı tarafından 5’li Likert Tipi (1=Hiç Katılmıyorum, 2=Az Katılıyorum, 3=Orta Düzeyde Katılıyorum, 4=Çok Katılıyorum, 5=Tamamen Katılıyorum) derecelendirme yöntemiyle düzenlenmiştir. Düzenlenerek yapısal anket formu niteliği taşıyan İkinci Delphi Anketi, bu ifadelere hangi düzeyde katıldıklarını belirtmeleri ile ifadelerde görüş birliği olup olmadığını saptamak amacıyla tekrardan panel üyelerine gönderilmiştir. Panel üyelerinden gelen ifadelerin düzenlenerek kendilerine tekrar gönderildiği, söz konusu ifadelere 1’den 5’e kadar puan vererek görüşlerini bildirmesi ve her bir ifade için boş bırakılan alana varsa düşüncelerini yazmaları gerektiği hatırlatılmıştır.

II. tur olarak da adlandırılan bu aşamada, panel üyelerinin kendilerine gönderilen ikinci ankette yer alan ifadelere puanlama yöntemiyle katılma düzeylerini belirtmiş ve araştırmacıya göndermişlerdir. Ankette yer alan ifadelerin her birine ait birinci çeyrek, üçüncü çeyrek, medyan ve genişlik değerleri hesaplanmıştır. Böylelikle “İkinci Delphi Anketinin Yanıtlanması ve Analizi (II. tur)” aşaması da tamamlanmıştır. Yapılan analizde medyan ortanca noktadır. Diğer bir ifadeyle katılımcıların verdiği yanıtların yarısını sağına yarısını da soluna almaktadır. Birinci çeyrek verilen yanıtların %25’ini soluna %75’ini sağına alan noktayı ifade ederken; üçüncü çeyrek ise cevapların %25’ini sağına %75’ini ise soluna alan noktayı ifade etmektedir. Genişlik değeri ise, üçüncü çeyrek ile birinci çeyrek arasındaki fark anlamına gelmektedir. Söz konusu farkın küçük olması ifadelere verilen yanıtlar bağlamında görüş birliği olduğunu, farkın büyük olması ise görüş birliği olmadığı anlamına gelmektedir.

- Üçüncü Delphi Anketi, Anketin Yanıtlanması ve Analizi:

İkinci Delphi Anketinin uygulanması ve analizinden sonra, panel üyeleri tarafından verilen yanıtların ve analizlerinin de yer aldığı yeni bir anket oluşturulmuştur. Söz konusu anket ikinci anketin aynısı olup, her bir ifadeye ilişkin panel üyesinin verdiği yanıt, tüm

yanıtlara yönelik hesaplanan birinci çeyrek, üçüncü çeyrek, medyan ve genişlik değerleri yer almaktadır. Panel üyelerine bu oranların ne anlama geldiği açıklanmış ve aynı anketteki ifadeleri önceki yanıtlarını da göz önünde tutarak ve 1’den 5’e kadar puan vererek tekrardan yanıtlamaları istenmiştir. Panel üyeleri ankette yer alan ifadeleri yanıtladıktan sonra araştırmacıya geri göndermiştir. İkinci Delphi Anketinde olduğu gibi, ankette yer alan ifadelerin her birine ait birinci çeyrek, üçüncü çeyrek, medyan ve genişlik değerleri tekrar hesaplanmıştır. Bu aşama ile “Üçüncü Delphi Anketinin Yanıtlanması ve Analizi (III. tur)” de tamamlanmış olmaktadır. Panel üyelerinden dönen yanıtların analizi sonucunda, 19 ifadenin genişlik değerlerinin yüksek olduğu görülmüş ve söz konusu ifadeler çıkarılmıştır. Diğer 36 ifadenin ise İkinci Delphi Anketinde olduğu gibi Üçüncü Delphi Anketinde de genişlik değerlerinin aynı olduğu, fazla değişmediği ya da yüksek olmadığı ve bu ifadelere verilen yanıtlar doğrultusunda görüş birliği olduğu görülmüştür. Böylelikle 36 ifadeden oluşan “Rekreasyonel Liderlik Tutum Ölçeği” geliştirilmiştir (Delphi tekniğinin uygulanması ile ilgili gerçekleştirilen süreç (panel üyelerine gönderilen form, madde havuzu, elde edilen çeyreklikler, medyan ve genişlik değeri analiz sonuçları) Ekler bölümünde sunulmuştur).

Araştırmada nicel veri toplama yöntemi olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. Söz konusu anket üç bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde katılımcıların bireysel özelliklerini belirlemeye yönelik açık uçlu (yaş, bölümdeki görevi) ve kapalı uçlu (cinsiyet, medeni durum, sahip olduğu çocuk sayısı, animasyon sektöründeki toplam çalışma yılı, işletmedeki toplam çalışma yılı, eğitim durumu ve ortalama aylık geliri) ifadelerden oluşan toplam dokuz ifade yer almaktadır. Açık uçlu ifadeler veriler toplandıktan sonra gruplandırılmıştır. Anketin ikinci bölümünde araştırmacı tarafından uzman görüşleri de alınarak Delphi tekniği ile geliştirilmiş olan “rekreasyonel liderlik tutum ölçeği” ifadelerine yer verilmiştir. Söz konusu ölçek, katılımcıların rekreasyonel liderliğe ilişkin tutumlarını belirlemek amacıyla kullanılmış olan, “bilişsel (1-7)”, “durumsal (8-13)” ve “davranışsal (14-36)” boyutlar olmak üzere toplam üç boyut ve 36 ifadeden oluşan bir ölçektir. Anketin üçüncü ve son bölümünde ise animasyon çalışanlarının iş etiğine yönelik görüşlerinin belirlenmesi amacıyla, Çelebi ve Akbağ (2012) tarafından geliştirilen “Öğretmen Etik Davranışlar Ölçeği” araştırmacılar tarafından gerekli izinler alınarak animasyon personeli ve rekreasyonel faaliyetler kapsamında uyarlanarak kullanılan ölçeğin ifadeleri yer almaktadır. Üçüncü bölümde yer alan ölçek “görev bilinci (1-8)”, “erdemlilik (9-13)”, “insani duyarlılık (14-18)”, “mesleki yükümlülük (19-22)” ve “ahlaki düşünce (23-26)”

olmak üzere toplam beş boyut ve 26 ifadeden oluşmaktadır. Anketin ikinci ve üçüncü bölümlerindeki “rekreasyonel liderlik tutum ölçeği” ve “iş etiği ölçeği” 5’li Likert tipi derecelendirmeye tabi tutulmuş olup, her bir maddeye ilişkin animasyon personelinin katılım düzeyleri “1=Hiç Katılmıyorum”, “2=Az Katılıyorum”, “3=Orta Düzeyde Katılıyorum”, “4=Çok Katılıyorum”, “5=Tamamen Katılıyorum” şeklinde derecelendirilmiştir.

Katılımcılardan anket tekniğiyle elde edilen veriler, IBM SPSS Statistics 22 analiz paket programı ile bilgisayar ortamında kodlanarak analiz edilmiştir. Anketler aracılığıyla toplanan verilerin istatistiki analizlerinde öncelikle örneklem grubunun demografik özelliklerinin belirlenmesi için frekans ve yüzde hesaplamaları; daha sonra örneklem grubunun rekreasyonel liderlik tutumu ve iş etiğine ilişkin görüşleri de her bir ifade ve boyuta yönelik betimleyici istatistiklerle (frekans, yüzde, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri) gösterilmektedir. Animasyon çalışanlarının rekreasyonel liderlik tutumu ve alt boyutları ile iş etiğine ilişkin görüşleri ve alt boyutları arasındaki ilişki/etki için korelasyon ve regresyon analizinden faydalanılmıştır. Ayrıca, araştırmacı tarafından geliştirilmiş olan “Rekreasyonel Liderlik Tutum Ölçeğinin” geçerlik ve güvenilirliğine ilişkin açıklayıcı faktör analizi, güvenilirlik analizi ve doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Diğer taraftan, animasyon personelinin rekreasyonel liderlik tutumlarına ve iş etiğine yönelik görüşlerinin demografik özelliklerine göre karşılaştırılmasında ise t testi ve varyans analizleri kullanılmıştır. Varyans analizi sonucunda farklılıkların kaynağını ortaya koyabilmek için grupların ikili karşılaştırmasında, varyansların homojenliği ve her bir gruptaki birey sayısı gibi faktörler dikkate alınarak çoklu karşılaştırma testlerinden Levene, Tukey ve Scheffe testleri uygulanmıştır.

4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırmanın bu bölümünde, verilerin analizinden elde edilen bulgulara ve bu bulguların yorumlarına yer verilmiştir.

4.1. Katılımcıların Bireysel Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamında incelenen 891 animasyon çalışanın cinsiyet, yaş, medeni durum, sahip olunan çocuk sayısı, eğitim durumu, ortalama aylık gelir (TL), bölümde yaptığı görevi, animasyon sektöründeki toplam çalışma yılı ve çalıştığı işletmedeki toplam çalışma yılı gibi bazı bireysel özellikleri açısından karşılaştırılmalarına yönelik frekans ve yüzde dağılımları Çizelge 4.1.'de ayrıntılı olarak gösterilmektedir.

Araştırmaya katılan toplam 65 sayfiye otel işletmesinin animasyon bölümünde çalışan 891 animasyon çalışanın %34,3'ünü kadın çalışanlar oluştururken, %65,7'sini ise erkek çalışanlar oluşturmaktadır. Turizm sektörünün kendine has özellikleri ve Türk kültürünün yapısı başta olmak üzere, turizm sektörünün çalışma koşulları da göz önüne alındığında, genel itibarıyla erkek çalışanların oranı kadın çalışanların oranından fazladır. Ancak, eğitim durumunun değişmesi, modernleşme gibi faktörlerle bu durum son yıllarda farklılık göstermeye başlamıştır. Nitekim, bu araştırmada da görüldüğü gibi animasyon bölümünde çalışan kadın çalışanların oranı azımsanmayacak derecede yüksektir. Bu durumun turizm sektörünün genel durumuna da örnek teşkil ettiği söylenebilir.

Katılımcıların yaş değişkenleri incelendiğinde, en fazla katılımı %42,6 ile "23-27 yaş arası" katılımcıların oluşturduğu görülmektedir. Buna karşılık en az katılımı ise %0,9 ile "48 yaş ve üzeri" katılımcılar sağlamaktadır. Diğer yaş gruplarını sırasıyla %22,9 ile "28-32 yaş arası", %20,7 ile "18-22 yaş arası", %7,5 ile "33-37 yaş arası", %3,7 ile "38-42 yaş arası" ve %1,7 ile "43-47 yaş arası" katılımcılar oluşturmaktadır. Turizm sektörünün doğası gereği gerçekleştirilen faaliyetlerin çoğu insan gücüne dayanmaktadır. Özellikle konaklama işletmelerinin 7/24 hizmet vermesiyle ilişkili olarak, faaliyetler yoğun ve çalışma saatleri uzun olabilmektedir. Bu sebeple, yönetici konumundaki bireyler hariç olmak üzere turizm sektörü çoğunlukla yoğun çalışma temposu ve uzun çalışma saatlerine ayak uydurabilecek gençler tarafından tercih edilmektedir. Daha önce de bahsedildiği üzere (Bkz. "2.4.4. Otel

işletmelerinde animasyon uygulamaları”, s.62), konaklama işletmelerinde verilen animasyon hizmetleri genellikle sabahın erken saatlerinden başlayarak gece yarısına kadar sürebilmektedir. Dolayısıyla, animasyon bölümünde genç, dinamik ve dayanıklı çalışanların çoğunlukta olduğu yorumu yapılabilir. Çizelge 4.1. incelendiğinde, 33 yaş ve üzerindeki katılımcıların toplam oranının %13,8 olduğu; 32 yaş ve altındaki katılımcıların toplam oranının ise %86,2 olduğu görülmektedir.

Çizelge 4.1. Katılımcıların Bireysel Özelliklerine İlişkin Bulgular (n=891)

Değişkenler	Gruplar	f	%	Değişkenler	Gruplar	f	%	
Cinsiyet	Kadın	306	34,3	Ortalama Aylık Geliri (TL)	1200 ve altı	22	2,5	
	Erkek	585	65,7		1201-1600 arası	125	14,0	
Yaş	18-22 yaş arası	184	20,7		1601-2000 arası	330	37,0	
	23-27 yaş arası	380	42,6		2001-2400 arası	212	23,8	
	28-32 yaş arası	204	22,9		2401-2800 arası	96	10,8	
	33-37 yaş arası	67	7,5		2801-3200 arası	33	3,7	
	38-42 yaş arası	33	3,7		3201-3600 arası	27	3,0	
	43-47 yaş arası	15	1,7		3601-4000 arası	29	3,3	
	48 yaş ve üzeri	8	0,9		4001 ve üzeri	17	1,9	
	Medeni Durumu	Evli (çocuklu)	150		16,8	Animasyon Bölümündeki Görevi	Kara Sporları (Land-Sport)	391
Evli (çocuksuz)		142	15,9	Mini Kulüp Animatörü	76		8,5	
Bekâr		569	63,9	Mini Kulüp Şefi	50		5,6	
Diğer		30	3,4	Ses ve Işık (DJ)	83		9,3	
Sahip Olunan Çocuk Sayısı	Çocuğu yok	720	80,8	Ses ve Işık Şefi	21		2,4	
	1 çocuk	109	12,2	Su Sporları	27		3,0	
	2 çocuk	54	6,1	Joker Animatör	37		4,2	
	3 çocuk	8	0,9	Dansçı	21		2,4	
	4 ve üzeri	-	-	Kareograf	28		3,1	
Eğitim Durumu				Spor Şefi	57		6,4	
	Ortaöğretim	453	50,8	Müdür Yardımcısı	40		4,5	
	Önlisans	236	26,5	Müdür	60		6,7	
	Lisans	202	22,7	İşletmedeki Toplam Çalışma Süresi	1 yıldan az		397	44,6
	Lisansüstü	-	-		1-3 yıl arası		350	39,3
			4-6 yıl arası		122	13,7		
			7-9 yıl arası		19	2,1		
			10-12 yıl arası		3	0,3		
			13 yıl ve üzeri		-	-		
Toplam		891	100	Toplam		891	100	

Medeni durum açısından değerlendirildiğinde, katılımcıların büyük oranda genç katılımcılar olduğu gibi %63,9'u da bekâr katılımcılardan oluşmaktadır. Diğer taraftan, katılımcıların %16,8'i “evli ve çocuk sahibi”, %15,9'u “evli ve çocuk sahibi olmayan”,

%3,4'ü ise “diğer” kategorisindeki boşanmış, evlilik dışı beraber yaşayan ya da nişanlı olan çocuklu ya da çocuksuz katılımcılardan oluşmaktadır. Yukarıda bahsedildiği gibi, turizm sektörünün özellikle çalışma koşullarıyla ilgili kendine has karakteristik özelliklerinden dolayı katılımcıların büyük bir çoğunluğunun genç ve evli olmadığı görülmektedir.

İnsanların çalışma yaşamına doğrudan ya da dolaylı olarak etki yaptığı düşünölen çocuk sahibi olma ya da olmama durumu incelendiğinde, katılımcıların %80,8'inin çocuk sahibi olmadığı, %12,2'sinin 1 çocuk sahibi, %6,1'inin 2 çocuk sahibi ve %0,9'unun ise 3 çocuk sahibi olduğu görölmektedir. Katılımcıların çocuk sahibi olup olmadığı ifadesinin ankette yer almasının sebebi, katılımcıların rekreasyonel liderlik tutumları ve iş etiğine yönelik görüşleri açısından farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye çalışmaktır. Özellikle, turistik tüketicilerin gönöl rahatlığıyla çocuklarını emanet ettiği mini kulüpte, çocuk sahibi olan çalışanlarla olmayan çalışanların çocuklara davranışları arasında bazı farklılıklar olabileceği öngörülmektedir.

Sayfiye otel işletmelerinin animasyon bölümünde çalışan katılımcılar eğitim durumu açısından karşılaştırıldığında, en fazla katılımı %50,8 ile “lise” eğitimi almış olan katılımcıların oluşturduğu görölmektedir. Diğer gruplar incelendiğinde sırasıyla, %26,5 ile “önlisans”, %22,7 ile “lisans” eğitimi almış olan katılımcılar araştırmanın örneklem grubunu oluşturmuştur. Genel olarak değerlendirildiğinde, katılımcıların yarısının lise, diğer yarısının önlisans ve lisans mezunu olması, ülkenin eğitim durumunun yükselmesiyle paralellik göstermektedir. İlgili anketler incelendiğinde, %50,8 oranındaki lise mezunu olan katılımcıların büyük bir bölümünün uzun yıllardır animasyon sektöründe çalışan, tecrübeli bireyler olduğu da ortaya çıkmıştır. Ülkeler için ekonomik, sosyal, toplumsal, kültürel, politik, siyasal, fiziksel vb. birçok fayda sunan, oldukça önemli bir sektör konumundaki turizm sektörünün refahı, faydalılığı ve verimliliği için istihdam edilen personelin mutlak surette eğitilmiş olması gerekmektedir. Hangi alanda olursa olsun, eğitim konusunun oldukça önemli bir konu olduğu aşikârdır.

Ortalama aylık gelirler gruplandırılırken, araştırma verilerinin toplandığı 2017 yılının Temmuz ve Ekim ayları arasında yabancı animatörlere verilen ortalama ücretler, Türkiye'deki asgari ücret (Nisan ayında net 1404,06 TL) ve otellere göre farklılık gösteren animasyon yönetici maaşları dikkate alınmıştır. Söz konusu dönemde yabancı animatörlere ortalama 300\$ ila 750\$ arasında maaş verildiği bilgisine ulaşılmış ve Amerikan Dolarının

2017 Nisan ayında 3,50 TL dolaylarında seyretmesine bağılı olarak gruplandırma “1200 TL ve altı” şeklinde başlatılmıştır. 2017 sezonu için en üst düzeydeki animasyon yöneticileri olan animasyon müdürlerine gerek animasyon şirketleri gerekse otel işletmeleri tarafından verilen bütçenin ortalama 2500TL ile 5000TL arasında değişiklik gösterdiği bilgisine de ulaşılmıştır. Bu farklılığın sebebi yöneticilerin sahip olduğu tecrübenin yanı sıra, işletmelerin büyüklüğü, verilen/istenilen hizmetlerin kalitesi ve çeşitliliğine bağılıdır. Diğer animasyon çalışanları için verilen maaşlar da aynı şekilde yapılan işe, konuma ve tecrübeye göre değişiklik göstermektedir. Animasyon bölümünde çalışan katılımcıların elde ettiği ortalama aylık gelirleri (TL) karşılaştırıldığında, en fazla katılımın %37,0 ile “1601-2000 TL arası” gelir elde eden katılımcılar tarafından oluşturulduğu görülmektedir. Çizelge 3.1.’deki diğer ortalama aylık gelirler incelendiğinde, katılımcıların %23,8’inin “2001-2400 TL arasında”, %14,0’ünün “1201-1600 TL arasında”, %10,8’inin “2401-2800 TL arasında”, %3,7’sinin “2801-3200 TL arasında”, %3,3’ünün “3601-4000 TL arasında”, %3,0’ünün “3201-3600 TL arasında”, %2,5’inin “1200 TL ve altında” ve son olarak %1,9’unun “4001 TL ve üzerinde” gelir elde ettiği anlaşılmaktadır. Gruplar arasında sabit bir tutarlılık olmaması ve farklılıklar olması, yukarıda bahsedildiği gibi otel işletmelerinin büyüklüğü, animasyon bölümü için ayrılan bütçe ve verilen/istenilen hizmetlerin çeşitliliği ve kalitesi ile açıklanabilir.

Araştırma kapsamında incelenen animasyon bölümü çalışanlarının animasyon sektöründeki toplam çalışma süreleri incelendiğinde, %16,6 oranında katılımcının tecrübesiz olarak nitelendirilebileceği “1 yıldan az” tecrübeye sahip olduğu görülmektedir. Diğer gruplar incelendiğinde sırasıyla, katılımcıların %24,7’sinin “1-3 yıl arası”, %25,4’ünün “4-6 yıl arası”, %18,1’inin “7-9 yıl arası”, %8,3’ünün “10-12 yıl arası” ve %7,0’sinin ise “13 yıl ve üzeri” tecrübeye sahip olduğu görülmektedir. Genel olarak değerlendirildiğinde, katılımcıların büyük bir çoğunluğunun (%58,8) en az 4 yıllık bir tecrübeye sahip olduğu görülmektedir. Gruplar incelendiğinde, genellikle uzun çalışma sürelerine sahip olan katılımcıların yönetici kadrolarında görev yapan katılımcılar olduğu kolaylıkla tahmin edilebilir.

Araştırma verilerinin toplanma dönemi olan 2017 yılı Temmuz-Ekim ayları arasında katılımcıların son çalıştığı işletmedeki toplam çalışma süreleri karşılaştırıldığında ise katılımcıların %44,6’sının işe yeni başladığı (1 yıldan az) görülmektedir. Bu durum daha önce değinilen (Bkz. “2.4.3. Animasyon personelinin istihdamı ve nitelikleri”, s.59)

“animasyon bölümü konaklama işletmelerinde yüksek işgören devir oranına sahip olan bölümlerden birisidir” kanısını destekler niteliktedir. Katılımcıların genel animasyon sektöründeki tecrübesi ile karşılaştırıldığında, katılımcıların sadece %16,6’sı “1 yıldan az” tecrübeye sahipken, bu oran işletmede çalışma tecrübesinde %44,6’ya çıkmaktadır. Dolayısıyla, animasyon sektöründe çalışanların sabit bir işletmede sürekli istihdam edilmeyerek, yer değiştirmeleri bu bölümde işgören devir oranının yüksek olduğuna işaret eder. Dış kaynak kullanan ve kullanmayan otel işletmelerinde çalışan animasyon personelinin iş tatminini belirlemek amacıyla 409 katılımcı üzerinde yapılan bir çalışmanın (Demirdağ ve Güçer, 2016) sonucunda da katılımcıların %24,2’si animasyon sektöründe “3 yıldan az” tecrübeye sahipken, %81,2’si ise çalıştıkları son işletmede “3 yıldan az” bir süredir istihdam edildiği belirtilmiştir. Bu çalışmada da “3 yıldan az” süredir istihdam edilen personelin oranının oldukça yakın bir oran olan %83,9 olduğu görülmektedir. Elde edilen bu değerler animasyon bölümündeki işgören devir oranının yüksekliğini gösterir niteliktedir. Diğer gruplardaki katılımcıların işletmedeki toplam çalışma süreleri incelendiğinde, sırasıyla %39,3’ünün “1-3 yıl arası”, %13,7’sinin “4-6 yıl arası”, %2,1’inin “7-9 yıl arası” ve %0,3’ünün ise “10-12 yıl arası” aynı işletmede çalışıyor olduğu görülmektedir.

Katılımcıların animasyon bölümünde hangi görev ve konumda olduklarını belirlemek amacıyla yöneltilen ifade açık uçlu olarak bırakılmış (Bkz. Ek-1. Anket Formları: Demografik özelliklere ilişkin ifadeler) ve gelen yanıtlara göre gruplandırma yapılmıştır. Kara sporları, su sporları, dansçı vb. şeklinde özellikle belirtilmemiş olan ve sadece “animatör” olarak yazılmış olan ifadeler, genel olarak animasyon bölümünde aynı anlamı taşıdığı için “kara sporları” grubuna dahil edilmiştir. Katılımcıların animasyon bölümündeki görev ve konumları incelendiğinde en fazla katılımın %43,9 ile kara sporları (land-sport) animatörleri tarafından olduğu görülmektedir. Animasyon jargonunda “animatör” olarak da adlandırılan kara sporları animatörleri, animasyon kapsamında sunulan kara rekreasyon faaliyetlerini (plaj voleybolu, dart, okçuluk, havalı tüfek, boccia gibi) gerçekleştiren animasyon çalışanlarıdır. Diğer gruplar sırasıyla incelendiğinde, katılımcıların %8,5’ini mini kulüp (mini club) animatörleri oluşturmaktadır. Mini kulüp, otelde konaklayan turistik tüketicilerin çocuklarını gün boyunca gönül rahatlığıyla bırakabilecekleri, çocukların çeşitli faaliyetlerle gününü geçirebilecekleri bir faaliyet alanıdır. Burada çalışan animatörlerin çocuklarla ilgili iletişim becerileri ve onları eğlendirme yetenekleri olmalıdır. Bu bölümde istihdam edilecek animatörler genellikle “çocuk gelişimi, okul öncesi eğitimi” gibi bölümlerden mezun olan bireyler arasından seçilmektedir. Katılımcıların %5,6’sı ise bu

bölmeleri yöneten ve koordine eden mini kulüp şefleridir. Otel işletmelerinde animasyon bölümüyle ilgili olan ses ve ışık işlerini, animasyon bölümü dışında lobi, plaj, restoran, barlar ve havuz gibi mekanların müzik sistemiyle ilgilenen ses ve ışık çalışanlarının (DJ) oranı %9,3'tür. Otel işletmelerinin büyüklüğü ve kalitesine göre değişiklik gösterse de otel işletmelerinde genellikle bir ses ve ışık şefi ile bir DJ ya da ses ve ışık şefi konumunda bir DJ ile bir DJ asistanı istihdam edilmektedir. Otelin büyüklüğü ve kalitesine göre bu sayı toplam 4 ila 5'lere kadar çıkabilmektedir. Araştırmaya katılan toplam katılımcılar içinde oranı %2,4 olan ses ve ışık şefleri ise animasyon bölümü ile ilgili olan tüm ses ve ışık faaliyetleri ve otelin tüm ses faaliyetlerini yöneten ve koordine eden animasyon personelidir. Su sporları (water-sports) animatörü olarak çalışan katılımcıların oranı %3,0'tür. Su sporları animatörleri havuz ve denizde su ile yapılan faaliyetleri (su jimnastiği, su voleybolu, su topu, su basketbolu gibi) gerçekleştiren animasyon çalışanlarıdır. Katılımcıların %4,2'sini oluşturan ve joker animatör olarak adlandırılan animatörler, adından da anlaşılacağı gibi joker olarak eksik olan pozisyonları doldurmaya çalışan animatörlerdir. Bu animatörlerin az da olsa ses-ışık bilgi ve deneyimleri de olur ve izinli, raporlu veya işten çıkan kara veya su sporları animatörlerinin geçici olarak yerlerini doldururlar. Katılımcıların %2,4'ünü dansçılar oluşturmaktadır. Özellikle büyük ölçekli otellerde pek fazla sportif faaliyetlerle ilişkisi olmayan bu animatörler, gündüz çalışma saatlerinde genellikle akşam şovları için provalar ve hazırlık yaparlar. Büyük ölçekli otel işletmeleri ve kalabalık animasyon gruplarında çoğunlukla istihdam edilen kareograflar bu araştırmada katılımcıların %3,1'ini oluşturmaktadır. Animasyon jargonunda dans hocaları olarak da bilinen bu animasyon çalışanları, akşam şovları için oluşturdukları yeni dans figürlerini ya da mevcut dans stillerini sahne animatörlerine öğreten animasyon çalışanıdır. Katılımcıların %6,4'ünü oluşturan ve şef animatör olarak da adlandırılan spor şefleri, otel işletmelerinde gündüz spor faaliyetleri ile havuz oyunlarını yöneten ve koordine eden, aynı zamanda çoğunlukla mikrofon ile anonsları da yapan (moderatör), animasyon müdürü ve müdür yardımcısından sonra en yetkili animasyon çalışanıdır. Katılımcıların %4,5'ini oluşturan animasyon müdür yardımcıları, animasyon müdüründen sonra en yetkili animasyon çalışanıdır. Genellikle sabah ve öğleden sonra animasyon çalışanları ile yapılan rutin toplantıları (meeting) gerçekleştiren, görev dağılımlarını yapan, animasyon müdürü olmadığı en yetkili birey olarak animasyon programlarını ve akşam şovlarını düzenlemek, yönetmek ve denetlemek gibi görevleri yerine getiren animasyon yöneticisidir. Son olarak katılımcıların %6,7'sini animasyon bölümünde en yetkili birey olan animasyon müdürleri oluşturmaktadır. Animasyon müdürleri, animasyon bölümü ile ilgili her faaliyetten sorumlu yöneticilerdir.

Animasyon çalışanlarının işe alımı ve işten çıkarılmaları, oryantasyonu, görev dağılımları, bütün animasyon plan ve programları, bütçeler, materyal tedarikleri vb. faaliyetler animasyon müdürleri tarafından gerçekleştirilmektedir.

4.2. Ölçeklerin Geçerlik ve Güvenirliği

Araştırmanın amacı doğrultusunda geliştirilmiş olan “Rekreasyonel Liderlik Tutum Ölçeğine” ilişkin öncelikle açıklayıcı faktör analizi (*exploratory factor analysis*), güvenilirlik (bkz. Çizelge 4.3.) ve iç tutarlılık analizi (*the reliability and internal consistency statistics*) ile doğrulayıcı faktör analizi (*confirmatory factor analysis*) gerçekleştirilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi (bkz. Şekil 4.1.; Çizelge 4.4.), rekreasyonel liderlik tutum ölçeğine yönelik yapılan açıklayıcı faktör analizinden (bkz. Çizelge 4.2.) elde edilen faktör yapısını test etmek amacıyla uygulanmıştır. Otel işletmelerinde çalışan animasyon personelinin iş etiğine yönelik görüşlerini belirlemek amacıyla kullanılan, Çelebi ve Akbağ (2012) tarafından geliştirilen “Etik Davranışlar Ölçeğine” ilişkin ise tekrardan açıklayıcı faktör analizi (bkz. Çizelge 4.5.) ve güvenilirlik analizi (bkz. Çizelge 4.6.) yapılmıştır. Ölçeklerin yapı geçerliliğini belirlemek amacıyla yapılan faktör analizinde faktörler arasındaki ilişki yapısının aynı kalması amacıyla “varimax rotasyonu” kullanılmıştır. Faktör analizinin yapılmasındaki amaç, gözlemlenen çok sayıdaki değişken içerisinde gruplandırılmış temel değişkenler ya da faktörler tanımlayarak değişken sayısının azaltılmasıdır. Burada tanımlanan her bir faktör, değişkenler arasındaki ilişkinin ölçülmesi sonucu aynı özelliği ölçen birbirleriyle ilişkili değişkenler setinden oluşmaktadır (Ural ve Kılıç, 2006: 281). Ölçeklerde yer alan ifadelerin ve boyutların güvenilirliğine ilişkin Cronbach's Alpha katsayıları hesaplanmıştır. Güvenirlik analizinin yapılmasındaki amaç ise, ölçeklerde yer alan ifadelerin kendi aralarında tutarlılık gösterip göstermediğini test etmektir. Daha açık bir ifadeyle, yapılan güvenilirlik analizi sonucunda, katılımcıların ölçeklerde yer alan ifadelere yaklaşımlarından hareketle katılımcılara yöneltilen ifadelerin tümünün aynı konuyu ölçüp ölçmediği test edilmiş olur (Ural ve Kılıç, 2006: 286).

Rekreasyonel liderlik tutum ölçeğine yönelik gerçekleştirilen açıklayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen faktörler ve faktör yükleri Çizelge 4.2.'de ayrıntılı olarak verilmiştir. Faktör analizinde, özdeğeri birden büyük olan faktörlerin değerlendirmeye alınmasına, değişkenlerin faktör içerisindeki ağırlığını gösteren faktör yüklerinin yüksek olmasına ve aynı değişken için faktör yüklerinin birbirine yakın olmamasına dikkat edilmiştir. Çizelge

4.2. incelendiğinde, 36 ifadeden oluşan rekreasyonel liderlik tutum ölçeği bilişsel (faktör 2), durumsal (faktör 3) ve davranışsal (faktör 1) olmak üzere üç boyuttan oluştuğu görülmektedir. Faktör analizinden elde edilen sonuçlara göre ölçeğin ikinci faktörünü oluşturan ifadelerin (1-7) faktör yüklerinin 0,567 ile 0,828 arasında değiştiği görülmektedir. İkinci faktör olan bilişsel boyuttaki ifadelerin faktör yükleri incelendiğinde sırasıyla birinci ifadenin 0,803; ikinci ifadenin 0,828; üçüncü ifadenin 0,804; dördüncü ifadenin 0,567; beşinci ifadenin 0,588; altıncı ifadenin 0,730 ve yedinci ifadenin ise 0,769'tur.

Çizelge 4.2. Rekreasyonel Liderlik Tutum Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi

Boyutlar	İfadeler	Faktör Yükleri		
		Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3
BİLİŞSEL	1. Problem çözme becerisine sahip olmalı ve katılımcılar arası problem çözümünde etkin rol oynayabilmelidir.	0,020	0,803	0,122
	2. Katılımcıların yaratıcılığını desteklemeli, farklı görüşlere açık olmalı ve katılımcılar arasında uyumu sağlayabilmelidir.	0,040	0,828	0,108
	3. Katılımcıları motive edebilmek için somut ve soyut ödüller kullanabilmelidir.	0,023	0,804	0,112
	4. Faaliyetlerin doğasında kazanma, kaybetme, kendini gerçekleştirme, rekabet, haz ve zevk alma gibi duyguların var olduğunu bilmeli ve bu duyguları katılımcılara barışçıl bir şekilde aktarabilmelidir.	0,080	0,567	0,110
	5. Katılımcılar arasında din, dil, ırk, kültür vb. ayırım yapmadan, her katılımcıya eşit ve adil davranarak faaliyetleri yürütebilmelidir.	0,036	0,588	0,007
	6. Rekreatif faaliyetlerde katılımcıların verimliliği için duruma göre yönetim tarzı sergileyebilmelidir.	0,020	0,730	0,086
	7. Gerekli disiplin ortamını ve düzeni sağlayabilmeli, katılımcılar üzerinde güven duygusunu oluşturabilmelidir.	0,043	0,769	0,097
DURUMSAL	8. Faaliyetler ve katılımcılarla ilgili doğru zamanda doğru kararlar verdiğimi düşünüyorum.	0,038	0,004	0,609
	9. Hitap, konuşma tarzı ve davranışlarımın katılımcılar üzerinde çok etkili olduğunu düşünüyorum.	0,051	0,026	0,775
	10. Katılımcıların hem faaliyetler esnasında hem de diğer zamanlarda beni örnek kişilik olarak gördüklerini düşünüyorum.	0,050	0,062	0,808
	11. Katılımcılar için bir ilham kaynağı olduğumu düşünüyorum.	0,028	0,055	0,779
	12. Katılımcıların faaliyetlerle ilgili ihtiyaçlarıyla yeterince ilgilendiğimi düşünüyorum.	0,056	0,324	0,578
	13. Faaliyetlerin gerçekleştirilmesiyle ilgili olarak standartlar geliştirilmesi ve ödüllendirme yoluna gidilmesi gerektiğini düşünüyorum.	0,011	0,262	0,524

Çizelge 4.2. (devam) Rekreatif Liderlik Tutum Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi

Boyutlar	İfadeler	Faktör Yükleri		
		Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3
DAVRANIŞSAL	14. Faaliyetlerin daha verimli gerçekleştirilmesi açısından katılımcıların da fikirlerini, önerilerini ve deneyimlerini dikkate alırım.	0,601	0,308	0,268
	15. Zaman zaman katılımcıların da yetki ve sorumluluk almasına göz yumarım.	0,711	0,146	0,209
	16. Karşılaşılan olumsuz durumların çözümünde katılımcıların da fikirlerine önem veririm.	0,708	0,080	0,098
	17. Faaliyetler ve katılımcılarla ilgili üstlenmiş olduğum sorumluluk, tıpkı bir anne/babanın çocuklarına karşı olan sorumluluğu gibidir.	0,523	0,045	0,100
	18. Katılımcıların kişisel problemleriyle de ilgilenerek, katılımcıları benimser, korur ve gözlerim.	0,480	0,025	0,062
	19. Katılımcıların faaliyetlerle ilgili temel ihtiyaçlarını karşılamak için çaba sarf etmekten kaçınmam.	0,642	0,062	0,021
	20. Katılımcılar arasında takım ruhu ve iş birliğini güçlendirmek için çaba gösterir ve yüksek performans göstermeleri için ısrarcı davranırım.	0,737	0,131	0,078
	21. Belirlemiş olduğum amaç ve hedeflere, katılımcıların da bağlılık göstermesi için fazlasıyla çalışırım.	0,724	0,100	0,167
	22. Yeni ve ilgi çekici faaliyetler için katılımcıları cesaretlendirir ve teşvik ederim.	0,584	0,068	0,124
	23. Katılımcıları motive edici ve performanslarını artırıcı şekilde konuşurum.	0,650	0,196	0,182
	24. Açık bir vizyona ve hayal gücüne sahip olduğumu düşünürüm.	0,707	0,105	0,154
	25. Faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde alışılmışın dışında davranmaktan hoşlanırım.	0,727	0,035	0,085
	26. Faaliyetlerin daha iyi gerçekleşmesi adına, katılımcılar üzerinde baskı kurma yoluna giderim.	0,564	0,045	0,058
	27. Faaliyetler özellikle katılımcılardan kaynaklı olarak sonuca ulaşmadığında huzursuz olurum.	0,732	0,020	0,074
	28. Katılımcıların fikrini nezaketten dinlesem de son karar olarak kendi fikrimi ortaya koyarım.	0,795	0,020	0,018
	29. Daha fazla verimli olmaları için katılımcıları tatlı sert eleştiririm.	0,724	0,031	0,134
	30. Katılımcıların benimle aynı fikirde olmadığını göstermesi bana içten içe rahatsızlık verdiği için, sürekli beni dinlemeleri ve dediklerimi yapmaları konusunda baskı kurmaya çalışırım.	0,682	0,076	0,015
	31. Faaliyetler esnasında katılımcılara tam serbestlik tanırım.	0,824	0,005	0,097
	32. Faaliyetlerin gerçekleştirilmesi esnasında müdahalede bulunmam.	0,872	0,010	0,118
	33. Faaliyet disiplini bozulmadığı sürece, katılımcıların kendi bildikleri şekilde faaliyeti sürdürmelerine izin veririm.	0,749	0,106	0,125
	34. Yeni yaklaşımlara ve bakış açılarına açık olduğum için katılımcıların faaliyetlerle ilgili yenilikçi önerilerini dikkate alırım.	0,662	0,102	0,174
	35. Yaratıcı ve yenilikçi katılımcıları takdir eder ve onları grup içinde onurlandırmaya çalışırım.	0,774	0,106	0,129
	36. Değişen koşullara uyum sağlayabilmek amacıyla bilimsel ve teknolojik gelişmeleri takip eder, aynı faaliyetleri uygulayan diğer gruplarla iletişim kurarak yeniliklere ulaşmaya çalışırım.	0,693	0,192	0,105
	Özdeğerler (Eigenvalues)	11,160	4,240	3,285
	Varyans Açıklama Oranı (%)	40,670	15,454	11,972
	Kümülatif Varyans (%)	40,670	56,124	68,096

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO)=0,871

Bartlett's Test of Sphericity: Chi-Square=11980,755; $p<0,001$

Çizelge 4.2.'deki istatistiki verilere göre rekreasyonel liderlik tutum ölçeğinin üçüncü faktörünü oluşturan ifadelerin (8-13) faktör yükleri 0,524 ile 0,808 arasında değişmektedir. Ölçeğin üçüncü faktörü olarak belirlenen durumsal boyuttaki ifadelerin faktör yükleri incelendiğinde sırasıyla sekizinci ifadenin 0,609; dokuzuncu ifadenin 0,775; onuncu ifadenin 0,808; on birinci ifadenin 0,779; on ikinci ifadenin 0,578 ve on üçüncü ifadenin faktör yükünün ise 0,524 olduğu görülmektedir.

Yapılan açıklayıcı faktör analizinde ölçeğin birinci faktörü olarak belirlenen davranışsal boyuttaki ifadelerin (14-36) faktör yükleri 0,480 ile 0,872 arasında değişmektedir. Söz konusu ifadelerin faktör yükleri ise sırasıyla on dördüncü ifadenin 0,601; on beşinci ifadenin 0,711; on altıncı ifadenin 0,708; on yedinci ifadenin 0,523; on sekizinci ifadenin 0,480; on dokuzuncu ifadenin 0,642; yirminci ifadenin 0,737; yirmi birinci ifadenin 0,724; yirmi ikinci ifadenin 0,584; yirmi üçüncü ifadenin 0,650; yirmi dördüncü ifadenin 0,707; yirmi beşinci ifadenin 0,727; yirmi altıncı ifadenin 0,564; yirmi yedinci ifadenin 0,732; yirmi sekizinci ifadenin 0,795; yirmi dokuzuncu ifadenin 0,724; otuzunu ifadenin 0,682; otuz birinci ifadenin 0,824; otuz ikinci ifadenin 0,872; otuz üçüncü ifadenin 0,749; otuz dördüncü ifadenin 0,662; otuz beşinci ifadenin 0,774 ve rekreasyonel liderlik tutum ölçeğinin son ifadesi olan otuz altıncı ifadenin faktör yükü ise 0,693 şeklinde hesaplanmıştır.

Bilişsel, durumsal ve davranışsal olmak üzere üç boyut ve 36 ifadeden oluşan rekreasyonel liderlik tutum ölçeğine uygulanan açıklayıcı faktör analizi kapsamında Barlett's testi ve Kaiser Meyer-Olkin (KMO) ölçüm örnekleme yeterliliği testi yapılmıştır. Yapılan Barlett's testi sonucu ($\chi^2=11980,755$; $p=0,000<0,001$) ve KMO değerine ($KMO=0,871>0,60$) göre örnek büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli düzeyde olduğu tespit edilmiş olup, elde edilen bu değerler verilerin yeterliliğini doğrular niteliktedir. Çizelge 4.2.'deki değerlere göre, 36 ifadeden oluşan rekreasyonel liderlik tutum ölçeği toplam varyansın %68,096'sını açıklayan üç faktör altında toplanmıştır. Ölçeğin birinci faktörünü oluşturan ve 23 ifadeden oluşan davranışsal boyut toplam varyansın %40,670'ini; ikinci faktörü oluşturan ve 7 ifadeden oluşan bilişsel boyut toplam varyansın %15,454'ünü ve ölçeğin üçüncü faktörünü oluşturan ve 6 ifadeden oluşan durumsal boyut ise toplam varyansın %11,972'sini açıklamaktadır. Açıklayıcı faktör analizinden elde edilen faktör yükleri incelendiğinde tüm ifadelere ait yüklerin 0,40 değerinin üzerinde olduğu görülmektedir.

Ölçeği oluşturan ifadelerin birbirleriyle tutarlılık gösterip göstermediği, aralarındaki ilişkinin (korelasyonun) ölçülmesiyle ortaya çıkmaktadır (Ural ve Kılıç, 2006: 286). Bu doğrultuda, 36 ifade ve üç boyuttan oluşan rekreasyonel liderlik tutum ölçeğinin güvenilirliğine ilişkin yapılan güvenilirlik analizi sonuçlarına Çizelge 4.3.'te ayrıntılı olarak yer verilmiştir. Ölçeğin alt boyutlarına ait güvenilirlik kat sayıları sırasıyla; bilişsel boyut için $\alpha=0,849$; durumsal boyut için $\alpha=0,832$ ve davranışsal boyut için $\alpha=0,826$ şeklinde hesaplanmıştır. Genel olarak rekreasyonel liderlik tutum ölçeğinin güvenilirliğine ilişkin Cronbach's Alpha katsayısı ise $\alpha=0,870$ olarak hesaplanmıştır.

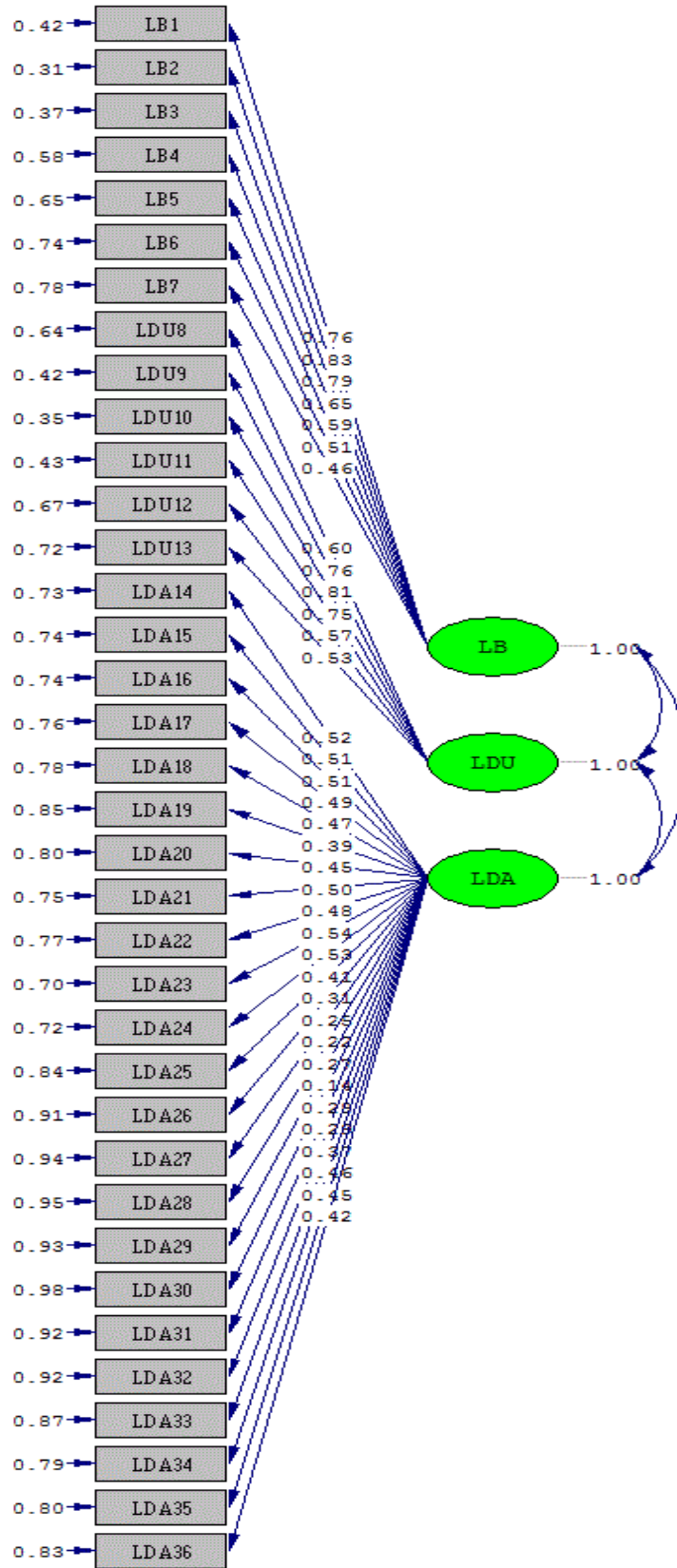
Çizelge 4.3. Rekreasyonel Liderlik Tutum Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi

Boyutlar	İfadeler	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyon	Madde Silindiğinde Cronbach's Alpha	\bar{X}	s.s.	Cronbach's Alpha
BİLİŞSEL	1. Problem çözme becerisine sahip olmalı ve katılımcılar arası problem çözümünde etkin rol oynayabilmelidir.	146,539	0,380	0,867	4,52	0,69	0,849
	2. Katılımcıların yaratıcılığını desteklemeli, farklı görüşlere açık olmalı ve katılımcılar arasında uyumu sağlayabilmelidir.	146,541	0,413	0,866	4,51	0,64	
	3. Katılımcıları motive edebilmek için somut ve soyut ödüller kullanabilmelidir.	146,149	0,420	0,866	4,49	0,66	
	4. Faaliyetlerin doğasında kazanma, kaybetme, kendini gerçekleştirme, rekabet, haz ve zevk alma gibi duyguların var olduğunu bilmeli ve bu duyguları katılımcılara barışçıl bir şekilde aktarabilmelidir.	147,336	0,368	0,867	4,51	0,63	
	5. Katılımcılar arasında din, dil, ırk, kültür vb. ayırım yapmadan, her katılımcıya eşit ve adil davranarak faaliyetleri yürütebilmelidir.	147,714	0,331	0,867	4,51	0,64	
	6. Rekreatif faaliyetlerde katılımcıların verimliliği için duruma göre yönetim tarzı sergileyebilmelidir.	146,927	0,377	0,867	4,53	0,65	
	7. Gerekli disiplin ortamını ve düzeni sağlayabilmeli, katılımcılar üzerinde güven duygusunu oluşturabilmelidir.	148,514	0,302	0,868	4,56	0,60	
DURUMSAL	8. Faaliyetler ve katılımcılarla ilgili doğru zamanda doğru kararlar verdiğimi düşünüyorum.	145,853	0,443	0,866	4,49	0,66	0,832
	9. Hitap, konuşma tarzı ve davranışlarımın katılımcılar üzerinde çok etkili olduğunu düşünüyorum.	144,385	0,491	0,864	4,49	0,71	
	10. Katılımcıların hem faaliyetler esnasında hem de diğer zamanlarda beni örnek kişilik olarak gördüklerini düşünüyorum.	143,256	0,508	0,864	4,43	0,78	
	11. Katılımcılar için bir ilham kaynağı olduğumu düşünüyorum.	143,806	0,479	0,864	4,41	0,77	
	12. Katılımcıların faaliyetlerle ilgili ihtiyaçlarıyla yeterince ilgilendiğimi düşünüyorum.	145,914	0,441	0,866	4,51	0,65	
	13. Faaliyetlerin gerçekleştirilmesiyle ilgili olarak standartlar geliştirilmesi ve ödüllendirme yoluna gidilmesi gerektiğini düşünüyorum.	145,810	0,445	0,865	4,51	0,66	

Güvenirlilik analizinden elde edilen güvenirlilik katsayısı (α /Cronbach's Alpha), 0 ile 1 arasında değerler alır ve bu değer 1'e yaklaştıkça güvenirlilik artar (Ural ve Kılıç, 2006: 286). Rekreatyonel liderlik tutum ölçeğinin de gerek açıklayıcı faktör analizinden elde edilen değerlere (Barlett's testi $\chi^2=11980,755$; $p=0,000<0,001$; KMO=0,871) ve gerekse güvenirlilik analizinden elde edilen Cronbach's Alpha katsayılarına (bilişsel $\alpha=0,849$; durumsal $\alpha=0,832$; davranışsal $\alpha=0,826$; genel $\alpha=0,870$) göre geçerli ve güvenilir bir ölçek olduğunu söylemek mümkündür.

Rekreatyonel liderlik tutum ölçeğine ilişkin yapılan açıklayıcı faktör analizini test etmek ve doğrulamak amacıyla farklı sayıda veri kullanılarak (591 katılımcı) LISREL 8.71. program aracılığı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve sonuçları Şekil 4.1.'de gösterilmiştir. Söz konusu şekildeki "LB" bilişsel boyuttaki rekreatyonel liderlik; "LDU" durumsal boyuttaki rekreatyonel liderlik; "LDA" ise davranışsal boyuttaki rekreatyonel liderlik tutumlarının kısaltmalarıdır. Gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizinde yapı geçerliliği için indekslerin uygunluk durumu ise Çizelge 4.4'te ayrıntılı olarak verilmiştir.

Rekreatyonel liderlik tutum ölçeğinin faktör yapısını belirlemek amacıyla gerekli düzenlemeler yapıldıktan sonra gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi (Şekil 4.1.) sonuçlarına ($\chi^2=1425,76$; $df=591$; $p=0,000$) göre modelin değerlendirilmesinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Her bir ifadenin kendi boyutu ile olan faktör yüklerine denk düşen yol katsayıları (faktör ile madde okları arasındaki değer) 0,14 ile 0,83 arasında hesaplanmış olup, doğrulayıcı faktör çözümlemesi şekillendirilmiştir. Ki-kare uyum istatistiği için ki-kare değerinin serbestlik derecesine bölünmesi (χ^2/df) ile elde edilen değer 5,00'in altında bulunması, modelin kabul edilebilir bir uyum iyiliğine sahip olduğunu 3,00'ün altında bulunması ise mükemmel (iyi) bir uyum olduğunu göstermektedir (Şimşek, 2007: 14; Çelik ve Yılmaz, 2013: 173). Rekreatyonel liderlik tutum ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre bu değer $1425,76/591=2,412$ olarak bulunmuş olup, bu değer modelin kabul edilebilir bir model olduğunu açıklamaktadır.



Chi-Square=1425.76, df=591, P-value=0.00000, RMSEA=0.075

Şekil 4.1. Rekreatyonel Liderlik Tutum Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Çizelge 4.4. Rekreatyonel Liderlik Tutum Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksi
(Schermelele-Engel vd., 2003)

Ölçütler	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Model	Sonuç
χ^2 / df	<3	<5	2,412	Mükemmel Uyum
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 < RMSEA \leq 0,08$	0,075	Kabul Edilebilir
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1$	$0,90 \leq NFI < 0,95$	0,920	Kabul Edilebilir
NNFI	$0,97 \leq NNFI \leq 1$	$0,95 \leq NNFI < 0,97$	0,960	Kabul Edilebilir
CFI	$0,97 \leq CFI \leq 1$	$0,95 \leq CFI < 0,97$	0,950	Kabul Edilebilir
SRMR	$0 \leq SRMR \leq 0,05$	$0,05 < SRMR \leq 0,10$	0,098	Kabul Edilebilir
GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1$	$0,90 \leq GFI < 0,95$	0,910	Kabul Edilebilir
AGFI	$0,90 \leq AGFI \leq 1$	$0,85 \leq AGFI < 0,90$	0,850	Kabul Edilebilir

RMSEA=Root Mean-Square Error of Approximation; NFI=Normed Fit Index; NNFI=Non-normed Fit Index; CFI=Comparative Fit Index; SRMR=Standardized Root Mean Square Residual; GFI=Goodness-of-Fit Index; AGFI=Adjusted Goodness-of-Fit Index.

Şekil 4.1.'deki yol katsayıları incelendiğinde bilişsel rekreatyonel liderlik boyutunun yol katsayıları 0,46 ile 0,83 arasında; durumsal rekreatyonel liderlik boyutunun yol katsayıları 0,53 ile 0,81 arasında ve davranışsal rekreatyonel liderlik boyutunun yol katsayıları ise 0,14 ile 0,54 arasında değişmektedir. Modelin kabul edilebilir bir uyum indeksine sahip olup olmadığını gösterir nitelikte birçok uyum iyiliği istatistiği üretilmiş olup, bu uyum istatistikleri arasında en yaygın olarak kullanılanları “yaklaşık hataların ortalama karekökü (Root Mean-Square Error of Approximation-RMSEA)”, “normlaştırılmış uyum indeksi (Normed Fit Index-NFI)”, “normlaştırılmamış uyum indeksi (Non-Normed Fit Index-NNFI)”, “karşılaştırmalı uyum indeksi (Comparative Fit Index-CFI)”, “standartlaştırılmış hata kareleri ortalamasının karekökü (Standardized Root Mean Square Error-SRMR)”, “uyum iyiliği indeksi (Goodness of Fit Index-GFI)” ve “düzeltilmiş uyum iyiliği indeksidir (Adjusted Goodness of Fit Index-AGFI)”. Çizelge 4.4. incelendiğinde de söz konusu uyum istatistiklerinin mükemmel uyumu ve kabul edilebilir uyum aralıkları ayrıntılı olarak verilmiş olduğu görülmektedir (Şimşek, 2007: 14; Çelik ve Yılmaz, 2013: ix). Buna göre, ki-kare (χ^2) değerinin serbestlik derecesine (df) bölünmesiyle elde edilen değer 3,00'ün altında bulunduğu “mükemmel uyum”, 5,00'in altında ise “kabul edilebilir uyum” olarak kabul edilmekte olup, rekreatyonel liderlik tutum ölçeğinden elde edilen değer $\chi^2/df=2,412$ şeklinde “mükemmel uyum” olarak bulunmuştur. Standartlaştırılmış hata kareleri ortalamasının karekökü (RMSEA) değeri 0,00 ile 0,05 arasında bulunduğu “mükemmel uyum”, 0,05 ile 0,08 arasında bulunduğu ise “kabul

edilebilir uyum” olarak kabul edilmekte olup, rekreasyonel liderlik tutum ölçeğinden elde edilen değer $RMSEA=0,075$ şeklinde “kabul edilebilir uyum” olarak bulunmuştur. Normlaştırılmış uyum indeksi (NFI) 0,95 ile 1,00 arasında bulunduğu “mükemmel uyum”, 0,90 ile 0,95 arasında bulunduğu ise “kabul edilebilir uyum” olarak kabul edilmekte olup, rekreasyonel liderlik tutum ölçeğinden elde edilen değer $NFI=0,920$ şeklinde “kabul edilebilir uyum” olarak bulunmuştur. Normlaştırılmamış uyum indeksi (NNFI) 0,97 ile 1,00 arasında bulunduğu mükemmel uyum, 0,95 ile 0,97 arasında bulunduğu ise kabul edilebilir uyum olarak kabul edilmekte olup, rekreasyonel liderlik tutum ölçeğinden elde edilen değer $NNFI=0,960$ şeklinde “kabul edilebilir uyum” olarak bulunmuştur. Karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI) 0,97 ile 1,00 arasında bulunduğu mükemmel uyum, 0,95 ile 0,97 arasında bulunduğu ise kabul edilebilir uyum olarak kabul edilmekte olup, rekreasyonel liderlik tutum ölçeğinden elde edilen değer $CFI=0,950$ şeklinde “kabul edilebilir uyum” olarak bulunmuştur. Standartlaştırılmış hata kareleri ortalamasının karekökü (SRMR) değeri 0,00 ile 0,05 arasında bulunduğu mükemmel uyum, 0,05 ile 0,10 arasında bulunduğu ise kabul edilebilir uyum olarak kabul edilmekte olup, rekreasyonel liderlik tutum ölçeğinden elde edilen değer $SRMR=0,098$ şeklinde “kabul edilebilir uyum” olarak bulunmuştur. Uyum iyiliği indeksi (GFI) 0,95 ile 1,00 arasında bulunduğu mükemmel uyum, 0,90 ile 0,95 arasında bulunduğu ise kabul edilebilir uyum olarak kabul edilmekte olup, rekreasyonel liderlik tutum ölçeğinden elde edilen değer $GFI=0,910$ şeklinde “kabul edilebilir uyum” olarak bulunmuştur. Düzeltilmiş uyum iyiliği indeksi (AGFI) 0,90 ile 1,00 arasında bulunduğu mükemmel uyum, 0,85 ile 0,90 arasında bulunduğu ise kabul edilebilir uyum olarak kabul edilmekte olup, rekreasyonel liderlik tutum ölçeğinden elde edilen değer $AGFI=0,850$ şeklinde “kabul edilebilir uyum” olarak bulunmuştur. Bununla birlikte, Şekil 4.1.’deki rekreasyonel liderlik tutum ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizindeki tüm ifadelerin t değerleri incelendiğinde, kırmızı ok bulunmamasından dolayı bütün değerlerin 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı olduğu söylenebilir. Dolayısıyla, yapılan doğrulayıcı faktör analizinden elde edilen söz konusu bu bulgular, ölçeğin 3 boyutunun ve 36 ifadesinin yapı geçerliliğini kanıtlar niteliktedir.

Çizelge 4.5.’te otel işletmelerinde çalışan animasyon personelinin iş etiğine yönelik görüşlerini belirlemek amacıyla uyarlanmış olan Çelebi ve Akbağ (2012) tarafından geliştirilen “Etik Davranışlar Ölçeğine” ilişkin yapılan açıklayıcı faktör analizi sonuçlarına yer verilmektedir.

Çizelge 4.5. Etik Davranışlar Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi

Boyutlar	İfadeler	Faktör Yükleri				
		Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4	Faktör 5
GÖREV BİLİNCİ	1. Rekreatif faaliyetlere katılan bütün katılımcıları tanımaya çalışıyorum.	0,852	0,252	0,106	0,064	0,052
	2. Bütün katılımcıların rekreatif faaliyetlerle ilgili sorunlarına zaman ayırıyorum.	0,869	0,269	0,090	0,095	0,166
	3. Katılımcıların rekreatif faaliyetlerle ilgili haklarını kullanma özgürlüklerine engel olmadığını düşünüyorum.	0,679	0,179	0,072	0,162	0,204
	4. Katılımcılarla kurduğum ilişkilerimde güvenli bir ortam oluşturmak için çaba harcıyorum.	0,575	0,175	0,022	0,089	0,469
	5. Her katılımcının değerli olduğuna inanıyorum.	0,772	0,122	0,044	0,062	0,179
	6. Rekreatif faaliyetlerde üstün başarı gösteren katılımcıları ödüllendirmeye gayret gösteririm.	0,738	0,138	0,195	0,157	0,148
	7. Katılımcıların kendilerini geliştirmesi yönünde onları teşvik ederim.	0,644	0,244	0,443	0,178	0,043
	8. İşimle ilgili yenilik ve gelişmeleri takip ediyorum.	0,628	0,122	0,272	0,231	0,037
ERDEMLİLİK	9. Faaliyetleri gerçekleştirirken/yönetirken kendimi katılımcıların yerine koyarak empati kuruyorum.	0,083	0,179	0,712	0,146	0,061
	10. Katılımcılara hiçbir zaman ön yargıyla yaklaşmıyorum.	0,069	0,025	0,538	0,007	0,096
	11. İnsan ilişkilerinde yapıcı olduğumu düşünüyorum.	0,164	0,013	0,563	0,028	0,076
	12. Bencil olmadığını düşünüyorum.	0,143	0,013	0,643	0,007	0,124
	13. Katılımcılara dinsel, siyasal, ırksal veya politik nedenlerle ayrıcalıklı davranmıyorum.	0,169	0,021	0,769	0,033	0,061
İNSANI DUYARLILIK	14. İşletmenin kaynaklarını kendi çıkarlarım için kullanmıyorum.	0,108	0,749	0,024	0,180	0,058
	15. Kişisel işlerimi mümkün oldukça iş dışında yapmaya gayret gösteriyorum.	0,213	0,563	0,134	0,358	0,085
	16. Verdiğim sözleri tutar, vaatlerimi yerine getiririm.	0,242	0,602	0,052	0,443	0,007
	17. Katılımcıların değer yargılarını değiştirmeleri için baskı kurmuyorum.	0,188	0,739	0,101	0,162	0,158
	18. Katılımcıların kişisel düşünce ve fikirlerine saygı duyuyorum.	0,050	0,779	0,114	0,120	0,064
MESLEKİ YÜKÜMLÜLÜK	19. Daima mesleki ilke kurallarına bağlı hareket ediyorum.	0,023	0,048	0,258	0,473	0,169
	20. Mesleğimi insanlara hizmet etmenin bir gereği olarak görüyorum.	0,034	0,055	0,180	0,573	0,184
	21. Mesleğimin gerektirdiği şekilde davranış sergilediğimi düşünüyorum.	0,130	0,175	0,210	0,713	0,094
	22. Görevimi yerine getirirken her şeyin toplumsal kurallara ve işletme kurallarına uygun olmasına özen gösteririm.	0,153	0,121	0,036	0,732	0,099
AHLAKİ DÜŞÜNCE	23. Katılımcılar arasında haksızlık olduğunu fark ettiğim anda, haksızlığın giderilmesi için elimden geleni yaparım.	0,169	0,231	0,040	0,081	0,468
	24. Faaliyetlerle ilgili sorumluluk almaları konusunda katılımcıları teşvik ederim.	0,119	0,158	0,088	0,064	0,761
	25. Katılımcıları rencide edici nitelikteki sözlü ya da fiziksel temaslardan kaçınırım.	0,229	0,135	0,084	0,168	0,663
	26. Katılımcıların faaliyetlerle ilgili kararlarını kendilerinin vermesine teşvik ederim.	0,051	0,007	0,124	0,187	0,707
Özdeğerler (Eigenvalues)		4,603	2,881	2,672	2,252	2,244
Varyans Açıklama Oranı (%)		18,987	11,885	11,023	9,290	9,255
Kümülatif Varyans (%)		18,987	30,872	41,895	51,185	60,440

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO)=0,883

Bartlett's Test of Sphericity: Chi-Square=9347,475; $p < 0,001$

Katılımcıların iş etiğine yönelik görüşlerini belirlemek amacıyla kullanılan ölçeğe ilişkin yapılan faktör analizinde, özdeğeri birden büyük olan faktörlerin değerlendirmeye alınmasına, değişkenlerin faktör içerisindeki ağırlığını gösteren faktör yüklerinin yüksek olmasına ve aynı değişken için faktör yüklerinin birbirine yakın olmamasına dikkat edilmiştir. Çizelge 4.5. incelendiğinde, 26 ifadeden oluşan etik davranışlar ölçeği için yapılan açıklayıcı faktör analizi Çelebi ve Akbağ (2012) tarafından yapılmış olan açıklayıcı faktör analizi ile paralellik göstermiştir ve görev bilinci (faktör 1), erdemlilik (faktör 3), insani duyarlılık (faktör 2), mesleki yükümlülük (faktör 4) ve ahlaki düşünce (faktör 5) olmak üzere beş boyuttan oluştuğu görülmektedir.

Faktör analizinden elde edilen sonuçlara göre ölçeğin birinci faktörünü oluşturan ifadelerin (1-8) faktör yükleri 0,575 ile 0,869 arasında değişmektedir. Birinci faktör olan görev bilinci boyutunda yer alan ifadelerin faktör yükleri incelendiğinde sırasıyla birinci ifadenin 0,852; ikinci ifadenin 0,869; üçüncü ifadenin 0,679; dördüncü ifadenin 0,575; beşinci ifadenin 0,772; altıncı ifadenin 0,738; yedinci ifadenin 0,644 ve sekizinci ifadenin ise 0,628'dir.

Ölçeğin üçüncü faktörünü oluşturan ifadelerin (9-13) faktör yükleri 0,538 ile 0,769 arasında değişmektedir. Üçüncü faktör olan erdemlilik boyutunda yer alan ifadelerin faktör yükleri incelendiğinde sırasıyla dokuzuncu ifadenin 0,712; onuncu ifadenin 0,538; on birinci ifadenin 0,563; on ikinci ifadenin 0,643 ve on üçüncü ifadenin faktör yükü ise 0,769 olarak hesaplanmıştır.

Ölçeğin ikinci faktörünü oluşturan ifadelerin (14-18) faktör yükleri 0,563 ile 0,779 arasında değişmektedir. İkinci faktör olan insani duyarlılık boyutunda yer alan ifadelerin faktör yükleri incelendiğinde sırasıyla on dördüncü ifadenin 0,749; on beşinci ifadenin 0,563; on altıncı ifadenin 0,602; on yedinci ifadenin 0,739 ve on sekizinci ifadenin faktör yükü ise 0,779'tur.

Ölçeğin dördüncü faktörünü oluşturan ifadelerin (19-22) faktör yükleri 0,473 ile 0,732 arasında değişmektedir. Dördüncü faktör olan mesleki yükümlülük boyutunda yer alan ifadelerin faktör yükleri incelendiğinde sırasıyla on dokuzuncu ifadenin 0,473; yirminci ifadenin 0,573; yirmi birinci ifadenin 0,713 ve yirmi ikinci ifadenin faktör yükü ise 0,732 olarak hesaplanmıştır.

Çizelge 4.5.'te ölçeğin beşinci faktörünü oluşturan ifadelerin (23-26) faktör yüklerinin 0,468 ile 0,761 arasında değiştiği görülmektedir. Beşinci faktör olan ahlaki düşünce boyutunda yer alan ifadelerin faktör yükleri incelendiğinde sırasıyla yirmi üçüncü ifadenin 0,468; yirmi dördüncü ifadenin 0,761; yirmi beşinci ifadenin 0,663 ve yirmi altıncı ifadenin ise 0,707 olarak hesaplanmıştır.

Görev bilinci, erdemlilik, insani duyarlılık, mesleki yükümlülük ve ahlaki düşünce olmak üzere beş boyut ve 26 ifadeden oluşan etik davranışlar ölçeğine uygulanan açıklayıcı faktör analizi kapsamında Barlett's testi ve Kaiser Meyer-Olkin (KMO) ölçüm örnekleme yeterliliği testi yapılmıştır. Yapılan Barlett's testi sonucu ($\chi^2=9347,475$; $p=0,000<0,001$) ve KMO değerine ($KMO=0,883>0,60$) göre örnek büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli düzeyde olduğu tespit edilmiş olup, elde edilen bu değerler verilerin yeterliliğini doğrular niteliktedir. 26 ifadeden oluşan etik davranışlar ölçeği toplam varyansın %60,440'ını açıklayan beş faktör altında toplanmıştır. Ölçeğin birinci faktörünü oluşturan ve sekiz ifadeden oluşan görev bilinci boyutu toplam varyansın %18,987'sini; ikinci faktörü oluşturan ve beş ifadeden oluşan insani duyarlılık boyutu toplam varyansın %11,885'ini; üçüncü faktörü oluşturan ve beş ifadeden oluşan erdemlilik boyutu toplam varyansın %11,023'ünü; dördüncü faktörü oluşturan ve dört ifadeden oluşan mesleki yükümlülük boyutu toplam varyansın %9,290'ını ölçeğin beşinci faktörünü oluşturan ve dört ifadeden oluşan ahlaki düşünce boyutu ise toplam varyansın %9,255'ini açıklamaktadır. Rekrasyonel liderlik tutum ölçeğinde olduğu gibi, etik davranışlar ölçeğinde de açıklayıcı faktör analizinden elde edilen faktör yükleri incelendiğinde tüm ifadelere ait yüklerin 0,40 değerinin üzerinde olduğu görülmektedir.

Katılımcıların iş etiğine yönelik görüşlerini belirlemek amacıyla uygulanan etik davranışlar ölçeğinde yer alan ifadelerin birbirleriyle tutarlılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla güvenilirlik analizi yapılmış ve sonuçları Çizelge 4.6.'da ayrıntılı olarak sunulmuştur.

Çizelge 4.6. Etik Davranışlar Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi

Boyutlar	İfadeler	Madde Silindğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyon	Madde Silindğinde Cronbach's Alpha	\bar{x}	S.S.	Cronbach's Alpha
GÖREV BİLİNCİ	1. Rekreatif faaliyetlere katılan bütün katılımcıları tanımaya çalışıyorum.	78,758	0,427	0,873	4,48	0,77	0,828
	2. Bütün katılımcıların rekreatif faaliyetlerle ilgili sorunlarına zaman ayırıyorum.	78,224	0,474	0,872	4,46	0,76	
	3. Katılımcıların rekreatif faaliyetlerle ilgili haklarını kullanma özgürlüklerine engel olmadığını düşünüyorum.	78,542	0,543	0,870	4,52	0,64	
	4. Katılımcılarla kurduğum ilişkilerimde güvenli bir ortam oluşturmak için çaba harcıyorum.	79,175	0,515	0,871	4,52	0,61	
	5. Her katılımcının değerli olduğuna inanıyorum.	79,754	0,466	0,872	4,49	0,61	
	6. Rekreatif faaliyetlerde üstün başarı gösteren katılımcıları ödüllendirmeye gayret gösteririm.	78,804	0,499	0,871	4,43	0,67	
	7. Katılımcıların kendilerini geliştirmesi yönünde onları teşvik ederim.	78,695	0,525	0,871	4,46	0,65	
	8. İşimle ilgili yenilik ve gelişmeleri takip ediyorum.	79,089	0,508	0,871	4,48	0,63	
ERDEMLİLİK	9. Faaliyetleri gerçekleştirirken/yönetirken kendimi katılımcıların yerine koyarak empati kuruyorum.	78,890	0,504	0,871	4,49	0,65	0,724
	10. Katılımcılara hiçbir zaman ön yargıyla yaklaşmıyorum.	75,422	0,206	0,903	4,59	1,81	
	11. İnsan ilişkilerinde yapıcı olduğumu düşünüyorum.	79,275	0,497	0,871	4,57	0,62	
	12. Bencil olmadığımı düşünüyorum.	78,883	0,536	0,871	4,57	0,62	
İNSANİ DUYARLILIK	13. Katılımcılara dinsel, siyasal, ırksal veya politik nedenlerle ayrıcalıklı davranmıyorum.	79,522	0,467	0,872	4,56	0,63	0,774
	14. İşletmenin kaynaklarını kendi çıkarlarım için kullanmıyorum.	79,720	0,430	0,873	4,56	0,65	
	15. Kişisel işlerimi mümkün oldukça iş dışında yapmaya gayret gösteriyorum.	79,938	0,439	0,873	4,53	0,62	
	16. Verdiğim sözleri tutar, vaatlerimi yerine getiririm.	80,237	0,438	0,873	4,55	0,59	
	17. Katılımcıların değer yargılarını değiştirmeleri için baskı kurmuyorum.	78,713	0,541	0,870	4,55	0,63	
MESLEKİ YÜKÜMLÜLÜK	18. Katılımcıların kişisel düşünce ve fikirlerine saygı duyuyorum.	79,836	0,501	0,872	4,60	0,56	0,767
	19. Daima mesleki ilke kurallarına bağlı hareket ediyorum.	78,809	0,519	0,871	4,57	0,65	
	20. Mesleğimi insanlara hizmet etmenin bir gereği olarak görüyorum.	78,888	0,494	0,871	4,53	0,67	
	21. Mesleğimin gerektirdiği şekilde davranış sergilediğimi düşünüyorum.	79,182	0,562	0,870	4,60	0,57	
AHLAKİ DÜŞÜNCE	22. Görevimi yerine getirirken her şeyin toplumsal kurallara ve işletme kurallarına uygun olmasına özen gösteririm.	79,479	0,476	0,872	4,57	0,62	0,714
	23. Katılımcılar arasında haksızlık olduğunu fark ettiğim anda, haksızlığın giderilmesi için elimden geleni yaparım.	80,133	0,451	0,873	4,58	0,58	
	24. Faaliyetlerle ilgili sorumluluk almaları konusunda katılımcıları teşvik ederim.	79,922	0,456	0,872	4,56	0,60	
	25. Katılımcıların rencide edici nitelikteki sözlü ya da fiziksel temaslardan kaçınırım.	79,607	0,502	0,872	4,62	0,58	
	26. Katılımcıların faaliyetlerle ilgili kararlarını kendilerinin vermesine teşvik ederim.	79,863	0,428	0,873	4,58	0,64	
Genel							0,902

Araştırma kapsamında incelenen 891 animasyon personelinin iş etiğine yönelik görüşlerini belirlemek amacıyla kullanılan etik davranışlar ölçeğinin güvenilirliğine ilişkin Cronbach's Alpha katsayısı hesaplanmış ve $\alpha=0,902$ düzeyinde bulunmuştur. Daha önce de ifade edildiği gibi, güvenilirlik analizinden elde edilen güvenilirlik katsayısı (α /Cronbach's Alpha), 0 ile 1 arasında değerler alır ve bu değer 1'e yaklaştıkça güvenilirlik artar (Ural ve Kılıç, 2006: 286). Dolayısıyla araştırma kapsamında kullanılmış olan etik davranışlar ölçeğinin güvenilirlik düzeyinin oldukça yüksek olduğu söylenebilir. Diğer taraftan açıklayıcı faktör analizinden elde edilen değerler de dikkate alındığında (Barlett's testi $\chi^2=9347,475$; $p=0,000<0,001$; KMO=0,883>0,60) ölçeğin hem geçerli hem güvenilir bir ölçek olduğu yorumu yapılabilir. Çizelge 4.6.'daki ölçeğin alt boyutlarına ait güvenilirlik kat sayıları incelendiğinde sırasıyla; görev bilinci boyutu için Cronbach's Alpha katsayısı $\alpha=0,828$; erdemlilik boyutu için $\alpha=0,724$; insani duyarlılık boyutu için $\alpha=0,774$; mesleki yükümlülük boyutu için $\alpha=0,767$ ve ahlaki düşünce boyutu için ise $\alpha=0,714$ şeklinde hesaplanmış olduğu görülmektedir.

4.3. Katılımcıların Rekreatif Liderliğe İlişkin Tutumlarına Yönelik Bulgular

Araştırma kapsamında değerlendirilen 891 animasyon personelinin rekreatif liderliğe ilişkin tutumlarını belirlemek amacıyla araştırmacı tarafından Delphi tekniği kullanılarak geliştirilmiş olan "rekreatif liderlik tutum ölçeğinde" yer alan her bir ifade ve boyuta ilişkin frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Çizelge 4.7.'de ayrıntılı olarak gösterilmektedir. Dolayısıyla, araştırmanın temel hipotezi kapsamında geliştirilmiş olan araştırma sorularından "animasyon personelinin rekreatif liderliğe (ve boyutlarına) ilişkin tutumları nedir?" sorusunun (Bkz. "Giriş", s.3) yanıtı da bu bölümde yer almaktadır. Bu doğrultuda, her bir ifadeye ve boyuta ilişkin istatistiksel yorumlar sırasıyla aşağıda verilmektedir.

Rekreatif liderlik tutum ölçeğinin bilişsel boyuttaki birinci ifadesi olan "*bir rekreatif lider; problem çözme becerisine sahip olmalı ve katılımcılar arası problem çözümünde etkin rol oynayabilmelidir*" ifadesine verilen yanıtların aritmetik ortalaması $\bar{x}=4,52$ olarak hesaplanmıştır. Katılımcıların %60,8'i bu ifadeye tamamen katıldığını, %31,9'u çok katıldığını, %5,9'u orta düzeyde katıldığını, %1,0'i az düzeyde katıldığını ve %0,3'ü ise hiç katılmadığını belirtmiştir. Elde edilen oranlar genel olarak değerlendirildiğinde, katılımcıların büyük bir çoğunluğu (%92,7) bu ifadeye en az 4 puan

vererek, bir rekreasyonel liderin problem çözümede etkin olması gerektiğini vurgulamış olduğu söylenebilir. Grup içinde lideri diğer grup üyelerinden ayıran özelliklerden birisi de liderin problemin bir parçası olma yerine, çözümün bir parçası olma özelliği ve problem çözme yeteneğine sahip olması durumudur.

Rekreasyonel liderlik tutum ölçeğinin bilişsel boyuttaki ikinci ifadesi olan “*bir rekreasyonel lider; katılımcıların yaratıcılığını desteklemeli, farklı görüşlere açık olmalı ve katılımcılar arasında uyumu sağlayabilmelidir*” ifadesinin aritmetik ortalaması $\bar{x}=4,51$ olarak hesaplanmıştır. Etkili bir liderin sahip olması gereken özelliklerden olan grup üyelerinin yaratıcılığını destekleme, onların farklı görüşlerini dinleme ve gerekirse beraber uygulama, katılımcılar arası koordinasyon ve uyumu sağlama ile ilgili olan bu ifadeye katılımcıların %94,4’ü çok katıldığını ve tamamen katıldığı yönünde görüş bildirmiştir. Özellikle otel işletmelerinde tüketicilerin memnuniyeti için uygulanan rekreasyon faaliyetleri açısından da düşünüldüğünde, bu durum daha önemli hale gelmektedir.

Ölçeğin bilişsel boyuttaki üçüncü ifadesi, $\bar{x}=4,49$ aritmetik ortalama ile “*bir rekreasyonel lider; katılımcıları motive edebilmek için somut ve soyut ödüller kullanabilmelidir*” ifadesidir. Belirlenen hedef ya da amaçlara ulaşmada, insanların belirli birtakım faydalar elde edeceğini düşünmeleri ve bunun için çaba gösterirken liderler tarafından somut ödüllerle ya da takdir edilme gibi soyut ödüllerle ödüllendirilmesi motivasyon artırıcı araçlar olarak görülmektedir. Bu ifadeye araştırmaya katılan animasyon çalışanlarının %56,3’ü tamamen katıldığı, %38,5’i çok katıldığı yönünde görüş bildirirken; %4,0’ü orta düzeyde katıldığını, %0,4’ü az düzeyde katıldığını ve %0,7’si ise hiç katılmadığını ifade etmiştir. İlgili ifadeye 3 ve altında puan veren %5,1 oranındaki animasyon çalışanlarının düşük puan verme sebepleri, işletme bütçesi ve imkânlarından dolayı özellikle somut ödüllendirme ile katılımcıları ödüllendirmelerinin kısıtlandığı şeklinde düşünülebilir.

Çizelge 4.7. Katılımcıların Rekreatif Liderliğe İlişkin Tutumlarına Yönelik Bulgular
(n=891)

BOYUTLAR	Rekreatif Liderlik Tutumu ($\bar{x}=4,23$; s.s.=0,34)	Dağılım	Hiç Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Çok Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	\bar{x}	s.s.	
BİLİŞSEL ($\bar{x}=4,52$; s.s.=0,47)	Rekreatif faaliyetleri organize eden/gerçekleştiren lider konumundaki bir birey;									
	1. Problem çözme becerisine sahip olmalı ve katılımcılar arası problem çözümünde etkin rol oynayabilmelidir.	f	3	9	53	284	542	4,52	0,69	
		%	0,3	1,0	5,9	31,9	60,8			
	2. Katılımcıların yaratıcılığını desteklemeli, farklı görüşlere açık olmalı ve katılımcılar arasında uyumu sağlayabilmelidir.	f	1	7	42	328	513	4,51	0,64	
		%	0,1	0,8	4,7	36,8	57,6			
	3. Katılımcıları motive edebilmek için somut ve soyut ödüller kullanabilmelidir.	f	6	4	36	343	502	4,49	0,66	
		%	0,7	0,4	4,0	38,5	56,3			
	4. Faaliyetlerin doğasında kazanma, kaybetme, kendini gerçekleştirme, rekabet, haz ve zevk alma gibi duyguların var olduğunu bilmeli ve bu duyguları katılımcılara barışçıl bir şekilde aktarabilmelidir.	f	2	3	42	338	506	4,51	0,63	
	%	0,2	0,3	4,7	37,9	56,8				
5. Katılımcılar arasında din, dil, ırk, kültür vb. ayırım yapmadan, her katılımcıya eşit ve adil davranarak faaliyetleri yürütebilmelidir.	f	2	7	40	332	510	4,51	0,64		
	%	0,2	0,8	4,5	37,3	57,2				
6. Rekreatif faaliyetlerde katılımcıların verimliliği için duruma göre yönetim tarzı sergileyebilmelidir.	f	2	8	42	307	532	4,53	0,65		
	%	0,2	0,9	4,7	34,5	59,7				
7. Gerekli disiplin ortamını ve düzeni sağlayabilmeli, katılımcılar üzerinde güven duygusunu oluşturabilmelidir.	f	2	1	37	304	547	4,56	0,60		
	%	0,2	0,1	4,2	34,1	61,4				
DURUMSAL ($\bar{x}=4,48$; s.s.=0,52)	Rekreatif faaliyetleri organize ettiğim/gerçekleştirdiğim esnada duruma göre;									
	8. Faaliyetler ve katılımcılarla ilgili doğru zamanda doğru kararlar verdiğimi düşünüyorum.	f	3	6	45	330	507	4,49	0,66	
		%	0,3	0,7	5,1	37,0	56,9			
	9. Hitap, konuşma tarzı ve davranışlarımın katılımcılar üzerinde çok etkili olduğunu düşünüyorum.	f	4	11	58	285	533	4,49	0,71	
		%	0,4	1,2	6,5	32,0	59,8			
	10. Katılımcıların hem faaliyetler esnasında hem de diğer zamanlarda beni örnek kişilik olarak gördüklerini düşünüyorum.	f	7	16	70	294	504	4,43	0,78	
		%	0,8	1,8	7,9	33,0	56,6			
11. Katılımcılar için bir ilham kaynağı olduğumu düşünüyorum.	f	6	15	78	298	494	4,41	0,77		
	%	0,4	1,7	8,8	33,4	55,4				
12. Katılımcıların faaliyetlerle ilgili ihtiyaçlarıyla yeterince ilgilendiğimi düşünüyorum.	f	3	8	37	323	520	4,51	0,65		
	%	0,3	0,9	4,2	36,3	58,4				
13. Faaliyetlerin gerçekleştirilmesiyle ilgili olarak standartlar geliştirilmesi ve ödüllendirme yoluna gidilmesi gerektiğini düşünüyorum.	f	1	11	42	313	524	4,51	0,66		
	%	0,1	1,2	4,7	35,1	58,8				
DAVRANIŞSAL ($\bar{x}=4,08$; s.s.=0,39)	Rekreatif faaliyetleri organize ettiğim/gerçekleştirdiğim/yürüttüğüm esnada;									
	14. Faaliyetlerin daha verimli gerçekleştirilmesi açısından katılımcıların da fikirlerini, önerilerini ve deneyimlerini dikkate alırım.	f	2	11	64	305	509	4,47	0,70	
		%	0,2	1,2	7,2	34,2	57,1			
	15. Zaman zaman katılımcıların da yetki ve sorumluluk almasına göz yumarım.	f	5	12	114	319	441	4,32	0,79	
		%	0,6	1,3	12,8	35,8	49,5			
	16. Karşılaşılan olumsuz durumların çözümünde katılımcıların da fikirlerine önem veririm.	f	2	12	88	381	408	4,33	0,72	
		%	0,2	1,3	9,9	42,8	45,8			
	17. Faaliyetler ve katılımcılarla ilgili üstlenmiş olduğum sorumluluk, tıpkı bir anne/babanın çocuklarına karşı olan sorumluluğu gibidir.	f	12	40	187	305	347	4,05	0,95	
	%	1,3	4,5	21,0	34,2	38,9				
18. Katılımcıların kişisel problemleriyle de ilgilenerek, katılımcıları benimser, korur ve gözlerim.	f	4	39	175	325	348	4,09	0,89		
	%	0,4	4,4	19,6	36,5	39,1				
19. Katılımcıların faaliyetlerle ilgili temel ihtiyaçlarını karşılamak için çaba sarf etmektan kaçınmam.	f	7	23	169	305	387	4,17	0,88		
	%	0,8	2,6	19,0	34,2	43,4				
20. Katılımcılar arasında takım ruhu ve iş birliğini güçlendirmek için çaba gösterir ve yüksek performans göstermeleri için ısrarcı davranırım.	f	2	17	112	341	419	4,30	0,78		
	%	0,2	1,9	12,6	38,3	47,0				

Çizelge 4.7. (devam) Katılımcıların Rekreatif Liderliğe İlişkin Tutumlarına Yönelik Bulgular (n=891)

BOYUTLAR	Rekreatif Liderlik Tutumu ($\bar{x}=4,23$; s.s.=0,34)	Dağılım	Hiç Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Çok Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	\bar{X}	S.S.
DAVRANIŞSAL ($\bar{x}=4,08$; s.s.=0,39)	21. Belirlemiş olduğum amaç ve hedeflere, katılımcıların da bağlılık göstermesi için fazlasıyla çalışırım.	f	4	10	90	314	473	4,39	0,75
		%	0,4	1,1	10,1	35,2	53,1		
	22. Yeni ve ilgi çekici faaliyetler için katılımcıları cesaretlendirir ve teşvik ederim.	f	3	7	60	263	558	4,53	0,69
		%	0,3	0,8	6,7	29,5	62,6		
	23. Katılımcıları motive edici ve performanslarını artırıcı şekilde konuşurum.	f	4	8	86	272	521	4,46	0,74
		%	0,4	0,9	9,7	30,5	58,5		
	24. Açık bir vizyona ve hayal gücüne sahip olduğumu düşünürüm.	f	2	8	119	331	431	4,33	0,75
		%	0,2	0,9	13,4	37,1	48,4		
	25. Faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde alışılmışın dışında davranmaktan hoşlanırım.	f	7	22	202	360	300	4,04	0,86
		%	0,8	2,5	22,7	40,4	33,7		
	26. Faaliyetlerin daha iyi gerçekleşmesi adına, katılımcılar üzerinde baskı kurma yoluna giderim.	f	91	103	264	259	174	3,36	1,21
		%	10,2	11,6	29,6	29,1	19,5		
	27. Faaliyetler özellikle katılımcılardan kaynaklı olarak sonuca ulaşmadığında huzursuz olurum.	f	21	106	306	282	176	3,55	1,01
		%	2,4	11,9	34,3	31,6	19,8		
	28. Katılımcıların fikrini nezaketen dinlesem de son karar olarak kendi fikrimi ortaya koyarım.	f	32	109	290	316	144	3,48	1,02
		%	3,6	12,2	32,5	35,5	16,2		
29. Daha fazla verimli olmaları için katılımcıları tatlı sert eleştiririm.	f	40	139	281	294	137	3,39	1,06	
	%	4,5	15,6	31,5	33,0	15,4			
30. Katılımcıların benimle aynı fikirde olmadığını göstermesi bana içten içe rahatsızlık verdiği için, sürekli beni dinlemeleri ve dediklerimi yapmaları konusunda baskı kurmaya çalışırım.	f	133	216	292	160	90	2,84	1,18	
	%	14,9	24,2	32,8	18,0	10,1			
31. Faaliyetler esnasında katılımcılara tam serbestlik tanırım.	f	20	75	176	348	272	3,87	1,01	
	%	2,2	8,4	19,8	39,1	30,5			
32. Faaliyetlerin gerçekleştirilmesi esnasında müdahalede bulunmam.	f	18	65	149	323	336	4,00	1,01	
	%	2,0	7,3	16,7	36,3	37,7			
33. Faaliyet disiplini bozulmadığı süreçte, katılımcıların kendi bildikleri şekilde faaliyeti sürdürmelerine izin veririm.	f	6	40	124	332	389	4,19	0,88	
	%	0,7	4,5	13,9	37,3	43,7			
34. Yeni yaklaşımlara ve bakış açlarına açık olduğum için katılımcıların faaliyetlerle ilgili yenilikçi önerilerini dikkate alırım.	f	3	12	57	337	482	4,44	0,70	
	%	0,3	1,3	6,4	37,8	54,1			
35. Yaratıcı ve yenilikçi katılımcıları takdir eder ve onları grup içinde onurlandırmaya çalışırım.	f	1	8	48	289	545	4,54	0,65	
	%	0,1	0,9	5,4	32,4	61,2			
36. Değişen koşullara uyum sağlayabilmek amacıyla bilimsel ve teknolojik gelişmeleri takip eder, aynı faaliyetleri uygulayan diğer gruplarla iletişim kurarak yeniliklere ulaşmaya çalışırım.	f	1	6	29	232	623	4,65	0,59	
	%	0,1	0,7	3,3	26,0	69,9			

Araştırmaya katılan animasyon çalışanlarının verdikleri yanıtta göre, “bir rekreatif lider; rekreatif faaliyetlerinin doğasında kazanma, kaybetme, kendini gerçekleştirme, rekabet, haz ve zevk alma gibi duyguların var olduğunu bilmeli ve bu duyguları katılımcılara barışçıl bir şekilde aktarabilmelidir”. Aritmetik ortalaması $\bar{x}=4,51$ olan bilişsel boyuttaki söz konusu dördüncü ifadeye, katılımcıların %56,8’i “tamamen katılıyorum”, %37,9’u “çok katılıyorum”, %4,7’si “orta düzeyde katılıyorum”, %0,3’ü “az katılıyorum” ve %0,2’si ise “hiç katılmıyorum” yanıtlarını vermiştir.

Etkili bir lider olabilmek için liderler, liderlik yaptığı grup üyeleri arasında din, dil, ırk, kültür gibi ayrımlar yapmadan, her bir grup üyesine eşit ve adil davranmalıdır. Böyle bir durumun tersi yaşandığında, grup üyeleri liderlerine saygı göstermemeye, onu ciddiye almamaya ve daha da kötüsü onu lider olarak görmemeye başlayacaktır. Otel işletmelerinde sunulan animasyon hizmetleri için de durum aynıdır. Olduğunca farklı din, farklı dil, farklı ırk ve farklı kültürlerden bir araya gelmiş olan tüketici grupları arasında çalışanlar ayırım yapamaz, yapmamalıdır. Daha önce de bahsedildiği gibi, işletmelerde animasyon hizmetlerinin sunulmasındaki en önemli sebepler arasında “tüketicilerin hoşça vakit geçirmesi, satın alma sürecini etkileme ve işletmeye olan bağlılık ve sadakatlerini artırmaya çalışmak” yer almaktadır. Bu sebeple, animasyon çalışanlarının bu konuda oldukça duyarlı olmaları ve her bir tüketiciye karşı eşit ve adaletli bir şekilde yaklaşması gerekmektedir. Bu konuyla ilgili olarak, ölçeğin bilişsel boyuttaki beşinci ifadesi olan “*bir rekreasyonel lider; katılımcılar arasında din, dil, ırk, kültür vb. ayırım yapmadan, her katılımcıya eşit ve adil davranarak faaliyetleri yürütebilmelidir*” ifadesinin aritmetik ortalaması $\bar{x}=4,51$ olarak hesaplanmıştır. Bu ifadeye katılımcıların %57,2’sinin beş, %37,3’ünün ise dört puan vermiş olması, büyük oranda (%94,5) katılımcıya göre, rekreasyonel liderlerin kesinlikle ayırım yapmayan, eşit davranan ve adaletli olan bireyler olması gerekmektedir.

Çizelge 4.7.’deki “*bir rekreasyonel lider; rekreatif faaliyetlerde katılımcıların verimliliği için duruma göre yönetim tarzı sergileyebilmelidir*” ifadesi $\bar{x}=4,53$ aritmetik ortalamaya sahiptir. Söz konusu ifadeye katılımcıların %59,7’si tamamen katıldığı ve %34,1’i ise çok katıldığı yönünde görüş bildirmiştir. Liderleri lider yapan, farklı durum ve koşullarda, yerinde ve zamanında doğru kararlar verebilme becerileridir. Otel işletmelerinde sunulan animasyon hizmetleri açısından düşünüldüğünde de farklı niteliklerdeki (yaş, cinsiyet, milliyet, kültür gibi) turistik tüketiciler için, ortamın ve koşulların gerektirdiği biçimde bir yönetim tarzı benimsenmelidir.

Rekreasyonel liderlik tutum ölçeğinin bilişsel boyuttaki son (yedinci) ifadesi olan “*bir rekreasyonel lider; gerekli disiplin ortamını ve düzeni sağlayabilmeli, katılımcılar üzerinde güven duygusunu oluşturabilmelidir*” ifadesinin aritmetik ortalaması ise $\bar{x}=4,56$ olarak hesaplanmıştır. İlgili ifadeye katılımcıların %61,4’ü tamamen katıldığı yönünde, %34,1’i ise çok katıldığı yönünde görüş bildirmiştir. Dolayısıyla araştırma kapsamında incelenen animasyon çalışanlarına göre bir rekreasyonel lider, iş disiplini ve düzeni sağlayabilmeli ve

böylelikle gerek örgüt içi gerekse tüketiciler açısından güven duygusunu oluşturabilecek bir ortam oluşturmalıdır. Her ne kadar animasyon eğlence işi ve tüketicilerin hoşça vakit geçirmesine yönelik hizmet veriyor olsa da disiplin ve düzen olguları oldukça önem taşımaktadır. Olumsuz durumlarla ya da aksaklıklarla karşılaşmamak için bütün faaliyetler 5N1K (ne, nerede, ne zaman, nasıl, niçin ve kim tarafından) kapsamında planlı ve programlı olarak gerçekleştirilmelidir.

Rekreasyonel liderlik tutum ölçeğinin ilk boyutunu oluşturan bilişsel boyutun aritmetik ortalaması $\bar{x}=4,52$ bulunmuştur. Söz konusu boyutun aritmetik ortalaması dikkate alındığında oldukça yüksek bir değer olduğu söylenebilir. Diğer bir ifadeyle araştırmaya katılan animasyon bölümü çalışanlarının bilişsel boyutta rekreasyonel liderlik tutumları yüksek düzeyde hesaplanmıştır. Katılımcıların verdikleri yanıtlara göre, bir rekreasyonel lider nasıl olmalıdır, ne gibi niteliklere ve yeteneklere sahip olmalıdır gibi konularda katılımcıların tutarlı yanıtlar vermiş olduğu yorumu yapılabilir.

Rekreasyonel liderlik tutum ölçeğinin ikinci boyutu olan durumsal rekreasyonel liderlik boyutunun ilk ifadesi olan (sekizinci) *“faaliyetler ve katılımcılarla ilgili doğru zamanda doğru kararlar verdiğimi düşünüyorum”* ifadesinin aritmetik ortalaması $\bar{x}=4,49$ şeklinde hesaplanmıştır. Durumsal olarak doğru kararlar verdiğine yönelik katılımcıların %56,9’u tamamen katıldığı, %37,0’si çok katıldığı ve %5,1’i ise orta düzeyde katıldığı yönünde görüş bildirmiştir.

Durumsal liderlik boyutunun ikinci, ölçeğin ise dokuzuncu ifadesi olan *“hitap, konuşma tarzı ve davranışlarının katılımcılar üzerinde çok etkili olduğunu düşünüyorum”* ifadesinin aritmetik ortalaması da $\bar{x}=4,49$ şeklinde hesaplanmıştır. Hitap tarzı, konuşma şekli ve davranış şekli lideri lider yapan önemli lider özelliklerindedir. Söz konusu özelliklerin, farklı durumlarda ve farklı koşullarda katılımcıları etkileyerek faaliyetlerin verimli bir şekilde gerçekleştirilmesi üzerinde önemli rol oynayacağı açıktır. İlgili ifadeye katılımcıların %59,8’i tamamen katıldığını ve %32,0’si ise çok katıldığını belirtmiştir.

Ölçeğin onuncu ifadesi olan durumsal boyuttaki *“katılımcıların hem faaliyetler esnasında hem de diğer zamanlarda beni örnek kişilik olarak gördüklerini düşünüyorum”* ifadenin aritmetik ortalaması ise $\bar{x}=4,43$ ’tür. Çizelge 4.7.’de katılımcıların kendilerini örnek kişilik olarak gördüğü konusunda animasyon çalışanlarının %56,6’sı tamamen katıldığı,

%33,0'ü çok katıldığı ve %7,9'u ise orta düzeyde katıldığı yönünde görüş bildirdiği görülmektedir.

Durumsal boyutta yer alan bir diğer ifade olan “*katılımcılar için bir ilham kaynağı olduğumu düşünüyorum*” ifadesine verilen yanıtların aritmetik ortalaması $\bar{x}=4,41$ olarak bulunmuştur. Faaliyetlerin gerçekleştirilmesi sırasında katılımcılar için ilham kaynağı olduğunu düşünen katılımcıların oranına bakıldığında, animasyon çalışanlarının %55,4'ü tamamen katılıyorum, %33,4'ü çok katılıyorum, %8,8', orta düzeyde katılıyorum yanıtlarını verirken, bu konuda katılımcıların %1,7'si az katılıyorum ve %0,4'ü ise hiç katılmıyorum şeklinde biraz daha mütevazî tarzda yanıt vermiş oldukları anlaşılmaktadır.

Ölçeğin on ikinci ifadesi olan durumsal boyuttaki “*katılımcıların faaliyetlerle ilgili ihtiyaçlarıyla yeterince ilgilendiğimi düşünüyorum*” ifadesinin aritmetik ortalaması $\bar{x}=4,51$ şeklinde oldukça yüksek hesaplanmıştır. Faaliyetlerin yürütülmesi esnasında faaliyetlere katılan katılımcıların faaliyetlerle ilgili ihtiyaçlarıyla ilgilenmek, bir liderin lider olarak nitelendirilebilmesi için yerine getirmesi gereken bir durumdur. Araştırmaya katılan animasyon çalışanlarının %58,4'ü katılımcıların faaliyetlerle ilgili ihtiyaçlarıyla tamamen (her zaman) ilgilendiğini, %36,3'ü çok ilgilendiğini ve %4,2'si orta düzeyde ilgilendiğini bildirmiştir. Diğer taraftan, animasyon çalışanlarının %0,9'u az düzeyde ilgilendiğini ve %0,3'ü ise hiç ilgilen(e)mediğini belirtmiştir. Bunun muhtemel nedeni ise şu şekilde açıklanabilir; animasyon çalışanlarının farklı yapıda ve farklı kültürde birçok tüketicinin yer aldığı otel işletmelerinde katılımcıların farklı düzeylerde farklı ihtiyaçlarının olabileceğini ve bunların hepsiyle uğraşabilmenin zor ya da imkânsız olabileceğini düşünüyor olabilecekleridir.

Ölçeğin durumsal boyuttaki son ifadesi (on üçüncü) olan “*faaliyetlerin gerçekleştirilmesiyle ilgili olarak standartlar geliştirilmesi ve ödüllendirme yoluna gidilmesi gerektiğini düşünüyorum*” ifadesinin aritmetik ortalaması da $\bar{x}=4,51$ şeklinde yüksek hesaplanmıştır. Hizmet sunulan işletmelerde ve özellikle farklı yapı ve kültürden insanların bir araya geldiği otel işletmeleri gibi işletmelerde her ne kadar faaliyetlerin gerçekleştirilmesiyle ilgili standartların oluşturulması ve sürdürülebilmesi zor olsa da verimlilik açısından önem taşıdığı söylenebilir. Aynı şekilde, somut ve soyut ödüller katılımcıların motivasyonu üzerinde oldukça etkilidir. Animasyon çalışanlarının %93,9'u da bu ifadeye dört ve beş puan vererek söz konusu durumun farkında olduklarını göstermiştir.

Rekreasyonel liderlik tutum ölçeğindeki durumsal boyutun aritmetik ortalaması, bilişsel boyutun ortalamasına ($\bar{x}=4,52$) yakın bir değerde $\bar{x}=4,48$ olarak yüksek bulunmuştur. Daha açık bir ifadeyle araştırmaya katılan animasyon çalışanlarının durumsal boyutta rekreasyonel liderlik tutumları da yüksek düzeyde bulunmuştur.

Ölçeğin üçüncü boyutunu oluşturan davranışsal boyutun ilk ifadesi (on dördüncü) olan *“faaliyetlerin daha verimli gerçekleştirilmesi açısından katılımcıların da fikirlerini, önerilerini ve deneyimlerini dikkate alırım”* ifadesinin aritmetik ortalaması $\bar{x}=4,47$ bulunmuştur. Katılımcı lider kapsamında, örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmak ve faaliyetlerin verimli bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlamak için diğer örgüt üyelerinin fikirlerini, önerilerini ve deneyimlerini dikkate almak önemlidir. İlgili ifadeye katılımcıların %57,1’i tamamen katıldığını, %34,2’si çok katıldığını ve %7,2’si ise orta düzeyde katıldığını belirtmiştir.

Katılımcılara yetki devri ve sorumluluk verme ile ilgili davranışsal rekreasyonel liderlik boyutunun ikinci ifadesi (on beşinci) olan *“zaman zaman katılımcıların da yetki ve sorumluluk almasına göz yumarım”* ifadesinin aritmetik ortalaması $\bar{x}=4,32$ olarak hesaplanmıştır. Yine katılımcı liderlik kapsamında olan bu ifadeye verilen yanıtların ortalaması her ne kadar yüksek hesaplanmış olsa da bir önceki ifadenin ortalamasına oranla daha düşüktür. Bunun muhtemel nedeni ise otel işletmelerinde gerçekleştirilen rekreasyonel faaliyetlerde düzen ve disiplinin sağlanması adına bazı animasyon çalışanlarının katılımcılara çok fazla yetki ve sorumluluk verme yanlısı olmadığı gösterilebilir. Söz konusu ifadeye animasyon çalışanlarının %49,5’i tamamen katılıyorum, %35,8’i çok katılıyorum, %12,8’i orta düzeyde katılıyorum, %1,3’ü az katılıyorum ve %0,6’sı ise hiç katılmıyorum yanıtlarını vermiştir.

Çizelge 4.7.’deki rekreasyonel liderlik tutum ölçeğinin on altıncı ifadesi olan *“karşılaşılan olumsuz durumların çözümünde katılımcıların da fikirlerine önem veririm”* ifadesine verilen yanıtların ortalaması, bir önceki ifadenin ortalamasına oldukça bir yakın değerde $\bar{x}=4,33$ şeklinde hesaplanmıştır. Davranışsal boyutta yer alan söz konusu ifade katılımcı liderlik kapsamında, animasyon çalışanlarının büyük bir bölümünün sorunların çözümünde katılımcıları dinleyen ve onların fikirlerine önem veren liderlik tarzı sergiledikleri söylenebilir. Bu ifadeye katılımcıların %49,5’i tamamen katıldığı, %42,8’i çok

katıldığı, %9,9'u orta düzeyde katıldığı yönünde görüş bildirmiştir.

Davranışsal liderlik boyutunda yer alan ve babacan (paternalist) liderlik kapsamında olan *“faaliyetler ve katılımcılarla ilgili üstlenmiş olduğum sorumluluk, tıpkı bir anne/babanın çocuklarına karşı olan sorumluluğu gibidir”* ifadesinin aritmetik ortalaması $\bar{x}=4,05$ 'tir. Genel itibariyle yüksek bir oran bulunmuş olsa da önceki ifadelerin ortalamalarına oranla düşük olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan animasyon çalışanlarının %1,3'ü bu ifadeye hiç katılmadığını, %4,5'i ise az düzeyde katıldığını belirterek, sahip oldukları sorumluluklarının anne/baba sorumluluğu gibi olmadığı yönünde görüş bildirmiştir. Diğer taraftan animasyon çalışanlarının %38,9'unun bu ifadeye tamamen katıldığı, %34,2'sinin çok katıldığı ve %21,0'nin ise orta düzeyde katıldığı göz önüne alındığında katılımcıların büyük bir çoğunluğunun babacan liderlik kapsamında davranışlar sergilediği söylenebilir.

Rekreasyonel liderlik tutum ölçeğinin davranışsal boyutunda yer alan ve ölçeğin on sekizinci ifadesi olan *“katılımcıların kişisel problemleriyle de ilgilenerek, katılımcıları benimser, korur ve gözlerim”* ifadesi $\bar{x}=4,09$ aritmetik ortalamaya sahiptir. Babacan liderlik davranışı kapsamında olan bu ifadeye de katılımcıların verdikleri yanıtların ortalaması bir önceki ifadenin ortalaması ile yakın değerlerde bulunmuştur. Söz konusu ifadeye düşük puan veren katılımcıların düşük puan vermesinin muhtemel nedeni, otel işletmelerinde tüketici sirkülasyonunun yoğun olması ile ilgili olabilir. Ancak yine de yüksek puan verenlerin oranı dikkate alındığında, animasyon çalışanlarının turistik tüketicilerin problemleriyle ilgilendiği, onları benimseyip, koruyup, gözlediği söylenebilir. Bu ifadeye katılımcıların %39,1'i tamamen katıldığı, %36,5', çok katıldığı, %19,6'sı orta düzeyde katıldığı, %4,4'ü az düzeyde katıldığı ve %0,4'ü ise hiç katılmadığı yönünde görüş bildirmiştir.

Ölçeğin on dokuzuncu ifadesi olan *“katılımcıların faaliyetlerle ilgili temel ihtiyaçlarını karşılamak için çaba sarf etmektan kaçınmam”* ifadesi de babacan liderlik davranışı kapsamında bir davranış türünü içerirken, $\bar{x}=4,17$ aritmetik ortalama ile önceki iki ifadenin ortalamalarına göre nispeten daha yüksek bulunmuştur. Animasyon çalışanlarının %43,4'ü katılımcıların faaliyetlerle ilgili temel ihtiyaçları ile tamamen ilgi gösterdiği, %34,2'si çok ilgi gösterdiği ve %19,0'unun ise orta düzeyde ilgi gösterdiği görülmektedir.

Davranışsal rekreasyonel liderlik boyutunda yer alan ve dönüştürücü liderlik kapsamında bir davranış türü olan “*katılımcılar arasında takım ruhu ve iş birliğini güçlendirmek için çaba gösterir ve yüksek performans göstermeleri için ısrarcı davranırım*” ifadesinin aritmetik ortalaması $\bar{x}=4,30$ ile yüksek düzeyde hesaplanmıştır. Faaliyet katılımcılarının yüksek performans göstermeleri için gerekli ortam ve koşulları oluşturmaya araştırma kapsamında animasyon çalışanlarının %47,0’si tamamen katıldığını, %38,3’ü çok katıldığını ve %12,6’sı ise orta düzeyde katıldığını belirtmiştir.

Ölçeğin yirmi birinci ifadesi olan “*belirlemiş olduğum amaç ve hedeflere, katılımcıların da bağlılık göstermesi için fazlasıyla çalışırım*” ifadesi davranışsal boyutta dönüştürücü liderlik davranışı kapsamında bir ifadedir. Söz konusu ifadenin aritmetik ortalaması da $\bar{x}=4,39$ ile yüksek düzeyde bulunmuştur. Animasyon çalışanlarının %53,1’i katılımcıların belirlenen hedef ve amaçlara bağlılık göstermesi konusunda tamamıyla çaba gösterdiğini, %35,2’si çok çaba gösterdiğini ve %10,1’i ise orta düzeyde çaba gösterdiğini bildirmiştir.

Davranışsal rekreasyonel liderlik boyutunda ve yine dönüştürücü liderlik kapsamında bir davranış türü ile ilgili olan “*yeni ve ilgi çekici faaliyetler için katılımcıları cesaretlendirir ve teşvik ederim*” ifadesinin aritmetik ortalaması $\bar{x}=4,53$ ile önceki iki ifadeye oranla oldukça yüksek düzeyde bulunmuştur. Yeni faaliyetlerle ilgili katılımcıları cesaretlendirme ve teşvik etme konusunda ilgili ifadeye animasyon çalışanlarının %62,6’sı “tamamen katılıyorum”, %29,5’i “çok katılıyorum”, %6,7’si “orta düzeyde katılıyorum”, %0,8’i “az katılıyorum” ve %0,3’ü ise “hiç katılmıyorum” yanıtlarını vermiştir. Genel olarak değerlendirildiğinde, birer rekreasyonel lider olarak nitelendirilen animasyon çalışanlarının dönüştürücü liderlik kapsamında davranışlar sergilediği yorumu yapılabilir.

Davranışsal liderlik boyutunda karizmatik liderlik davranışı kapsamında ölçeğin yirmi üçüncü ifadesi olan “*katılımcıları motive edici ve performanslarını artırıcı şekilde konuşurum*” ifadesinin aritmetik ortalaması $\bar{x}=4,46$ bulunmuştur. Araştırmanın örneklem grubunu oluşturan animasyon çalışanlarının %58,5’i konuşma tarzlarının katılımcıların motivasyonu ve performansı üzerinde tamamen etkili olduğu, %30,5’i çok etkili olduğu ve %9,7’si ise orta düzeyde etkili olduğu yönünde düşüncelerini aktarmıştır. Animasyon çalışanları, faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde grupta söz sahibi olan ve sözleriyle grubu yönlendiren bireyler olduğu için, katılımcılar üzerinde etkili olabilmektedirler.

Rekreasyonel liderlik tutum ölçeğinin davranışsal boyutta karizmatik liderlik davranışıyla ilgili olan “*açık bir vizyona ve hayal gücüne sahip olduğumu düşünürüm*” ifadesinin aritmetik ortalaması $\bar{x}=4,33$ olarak hesaplanmıştır. Karizmatik liderlerin önemli özelliklerinden olan açık bir vizyona ve hayal gücüne sahip olmanın, faaliyetlerin geliştirilmesi, çeşitliliği ve verimliliği açısından da önem taşıdığı söylenebilir. Animasyon çalışanlarının %48,4’ü açık bir vizyona ve hayal gücüne sahip olduğuna tamamen, %37,1’i çok ve %13,4’ü ise orta düzeyde katıldığını belirtmektedir. Genel olarak değerlendirildiğinde, otel işletmelerinde hizmet veren animasyon çalışanlarının faaliyetleri zenginleştirilmesi ve ilgi çekici hale getirebilmesi açısından açık bir vizyona ve hayal gücüne sahip olması beklenmektedir.

Davranışsal boyutta yer alan karizmatik liderlik davranışlarıyla ilgili bir diğer ifade (yirmi beşinci) olan “*faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde alışılmışın dışında davranmaktan hoşlanırım*” ifadesinin aritmetik ortalaması diğer karizmatik davranış ifadelerine oranla nispeten düşük hesaplanmıştır ($\bar{x}=4,04$). Faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde alışılmışın dışında davranmanın belirli riskler taşıyabileceği düşünülebilir. Öyle ki, sabit olarak gerçekleştirilen faaliyetlerin dışına çıktığında, tüketici grubunu oluşturan katılımcılar tarafından desteklenmeyebilir, beğenilmeyebilir ve olumsuz tepkiler gelebilir. İlgili ifadeye verilen yanıtların aritmetik ortalamasının nispeten düşük olmasının muhtemel sebebi, bu risklerin düşünülmesi olabilir. Animasyon çalışanlarının %33,7’si bu ifadeye “tamamen katılıyorum”, %40,4’ü “çok katılıyorum”, %22,7’si “orta düzeyde katılıyorum”, %2,5’i “az katılıyorum” ve %0,8’i ise “hiç katılmıyorum” yanıtlarını vermiştir.

Ölçeğin yirmi altıncı ve otoriter liderlik davranışları kapsamındaki ilk ifadesi olan “*faaliyetlerin daha iyi gerçekleşmesi adına, katılımcılar üzerinde baskı kurma yoluna giderim*” ifadesinin aritmetik ortalaması genel olarak ölçek bazında en düşük aritmetik ortalamaya ($\bar{x}=3,36$) sahip olan ifadelerden birisidir. Faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde amaç ve hedeflere verimli bir şekilde ulaşabilmek için her ne kadar disiplin ve düzenden bahsetmiş olsak da gerek otel işletmelerinde mutlu olabilmek için para ve zaman ödeyen tüketiciler açısından, gerekse de rekreasyon kavramının tanımı açısından faaliyetlerin gerçekleştirilmesi ve başarısı için baskı kurma ve zorlamadan bahsetmek imkânsızdır. Şayet zorlama ya da baskı var ise bu faaliyetler rekreasyon faaliyeti kapsamına alınamaz. Nitekim söz konusu ifadeye katılımcıların %10,2’si hiç katılmadığını, diğer bir ifadeyle hiçbir şekilde

baskı kurma yoluna gitmediğini belirtmiştir. Diğer dağılımlar incelendiğinde, ilgili ifadeye katılımcıların %11,6'sı az katıldığını (çok nadiren baskı kurma yoluna gittiği), %29,6'sı orta düzeyde katıldığını (bazen baskı kurma yoluna gittiği), %29,1'i çok katıldığını (sıklıkla baskı kurma yoluna gittiği) ve %19,5'i ise tamamen katıldığını (sürekli baskı kurma yoluna gittiği) belirtmiştir. Diğer taraftan, animasyon çalışanları otel işletmelerinde gerçekleştirilen rekreasyon faaliyetlerinin ne kadar eğlenceli, ilgi çekici ve faydalı olduğunu diğer tüketicilere de göstermek ve onları teşvik etmek amacıyla mevcut katılımcılar üzerinde genellikle tatlı baskı kurma yoluna gidebilmektedirler. Böylelikle hem mevcut katılımcıları hem de potansiyel katılımcıları daha fazla teşvik etme girişiminde bulunmuş olabilmektedirler.

Davranışsal liderlik boyutunda otoriter liderlik davranışıyla ilgili olan "*faaliyetler özellikle katılımcılardan kaynaklı olarak sonuca ulaşmadığında huzursuz olurum*" ifadesinin aritmetik ortalaması $\bar{x}=3,55$ şeklinde hesaplanmıştır. İlgili ifadenin içeriğine bakıldığında, aslında kişisel başarıyla ilgili olduğu, dolayısıyla gerçekleştirilen faaliyetler katılımcılardan (turistik tüketiciler) kaynaklı olarak sonuca ulaşmadığında huzursuz olmakla ilgili olduğu anlaşılmaktadır. Araştırmaya katılan animasyon çalışanlarının %19,8'i tamamen huzursuz olduğu, %31,6'sı çok huzursuz olduğu, %34,3'ü orta düzeyde yani bazen huzursuzluk yaşadığını, %11,9'u az düzeyde yani nadiren huzursuzluk yaşadığını ifade ederken, %2,4'ü ise böyle bir durumda hiç huzursuzluk yaşamadığı konusunda görüş bildirmiştir.

Ölçeğin yirmi sekizinci ve otoriter liderlik davranışıyla ilgili bir diğer ifadesi olan "*katılımcıların fikrini nezaketen dinlesem de son karar olarak kendi fikrimi ortaya koyarım*" ifadesinin aritmetik ortalaması $\bar{x}=3,48$ olarak bulunmuştur. Etkili bir liderlikte diğer grup üyelerinin kararlara katılımının sağlanması ve fikirlerinin dinlenmesi, örgütün etkinliği ve verimliliği açısından önem taşımaktadır. Ancak otoriter tarzda davranış sergileyen liderler, genellikle grup üyelerinin kararlara katılmasının önünde birer engel teşkil etmekte ve fikirlerini dinlemeyerek, son kararı kendileri vermektedir. Söz konusu ifadeye animasyon çalışanlarının %16,2'si tamamen katıldığı yönünde görüş bildirerek son kararı kendilerinin verdiklerini belirtirken, %3,6'sı ise bu durumun aksi yönünde görüş bildirmiştir. Diğer dağılımlar incelendiğinde, animasyon çalışanlarının %35,5'i çok katıldığını belirterek çoğu zaman son kararı kendilerinin verdiği yönünde, %32,5'i orta düzeyde katıldığını belirterek bazen son kararı kendilerinin verdiği yönünde ve %12,2'si ise az düzeyde katıldığını

belirterek nadiren son kararı kendilerinin verdiği yönünde görüş bildirmiştir.

Davranışsal liderlik boyutunda otoriter liderlik davranışıyla ilgili bir diğer ifade olan “*daha fazla verimli olmaları için katılımcıları tatlı sert eleştiririm*” ifadesinin aritmetik ortalaması $\bar{x}=3,39$ 'tur. Animasyon çalışanlarının %4,5'i “hiç katılmıyorum” yanıtı vererek katılımcıları daha fazla verimli olmaları için hiçbir şekilde eleştirmedikleri yönünde görüş bildirmiştir. Animasyon çalışanlarının %15,6'sı “az katılıyorum” yanıtı vererek nadiren eleştirdiği, %31,5'i “orta düzeyde katılıyorum” yanıtı vererek bazen eleştirdiği, %33,0'ü “çok katılıyorum” yanıtı vererek çoğu zaman eleştirdiği ve %15,4'ü ise “tamamen katılıyorum” yanıtı vererek her zaman eleştirdiği yönünde görüş bildirmiştir. Ancak, daha önce de bahsedildiği gibi (bkz. “2.4.3. Animasyon personelinin istihdamı ve nitelikleri”, s.59-60), otel işletmelerinde sunulan animasyon hizmetlerinin temel amacı tüketici satın alma sürecini etkilemek ve mevcut tüketicilerin bağlılıklarını artırmaktır. Bu sebeple, animasyon çalışanları faaliyetlerle ilgili olarak mecbur kalsalar bile tüketicileri kırmadan, tatlı bir şekilde eleştirmek durumundadır.

Rekreasyonel liderlik tutum ölçeği ve etik davranışlar ölçeğinde yer alan ifadeler arasında en düşük aritmetik ortalamaya ($\bar{x}=2,84$) sahip olan ifade, davranışsal boyutta otoriter liderlik davranışlarıyla ilgili son ifade olan “*katılımcıların benimle aynı fikirde olmadığını göstermesi bana içten içe rahatsızlık verdiği için, sürekli beni dinlemeleri ve dediklerimi yapmaları konusunda baskı kurmaya çalışırım*” ifadesidir. Farklı fikir ve düşüncelere karşı tahammülsüzlük olarak nitelendirilebilecek olan bu ifadeye animasyon çalışanlarının %14,9'u hiç katılmadığını belirterek, katılımcılar üzerinde hiçbir şekilde baskı kurmaya çalışmadıklarını ifade etmiştir. Diğer dağılımlar incelendiğinde, animasyon çalışanlarının %24,2'si az katıldığını belirterek nadiren, %32,8'i orta düzeyde katıldığını belirterek bazen, %18,0'i çok katıldığını belirterek çoğu zaman ve %10,1'i ise tamamen katıldığını belirterek her zaman baskı kurmaya çalıştıkları yönünde görüşlerini bildirmiştir.

Ölçeğin davranışsal boyutunda yer alan ve tam serbesti tanıyan lider davranışlarıyla ilgili olan “*faaliyetler esnasında katılımcılara tam serbestlik tanırım*” ifadesinin aritmetik ortalaması da 4,00 değerinin altında $\bar{x}=3,87$ olarak hesaplanmıştır. Bunun anlamı ise animasyon çalışanlarının belirli bir kısmı faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde katılımcılara tam serbestlik tanırken, bir kısmının ise farklı düzeylerde serbestlik tanıdığıdır. Otel işletmelerinde gerçekleştirilen rekreasyon faaliyetlerinin düzen ve disiplin içinde

gerçekleştirilmesi için mutlaka gruba liderlik yapacak bir bireye ihtiyaç duyulur. Animasyon çalışanları, faaliyetlerin verimli bir şekilde gerçekleştirilmesi için grubu örgütleyen, düzene koyan ve sistematik olarak katılımcıların faaliyetlere katılmasını sağlayan rekreasyonel liderlerdir. Ayrıca faaliyetler sonunda düzenin sağlanması amacıyla faaliyet alanının tekrar düzenlenmesi, kullanılan araç ve gereçlerin tekrardan toplanması gerekmektedir. Aksi halde tüketiciler alanı ve araç-gereçleri bildikleri şekilde kullanarak karışıklığa sebep olabileceklerdir. Bu konuda katılımcıların %30,5'i bu ifadeye tamamen katıldığını belirterek tam serbesti tanıdığı yönünde, %39,1'i çok katıldığını belirterek çoğu zaman serbesti tanıdığı yönünde, %19,8'i orta düzeyde katıldığını belirterek bazen serbestlik tanıdığı yönünde, %8,4'ü az katıldığını belirterek nadiren serbesti tanıdığı yönünde ve %2,2'si ise hiç katılmadığını belirterek katılımcılara faaliyetlerle ilgili serbesti tanımadığı yönünde görüş bildirmiştir.

Davranışsal liderlik boyutunda tam serbesti tanıyan liderlik davranışıyla ilgili ve ölçeğin otuz ikinci ifadesi olan *“faaliyetlerin gerçekleştirilmesi esnasında müdahalede bulunmam”* ifadesinin aritmetik ortalaması ($\bar{x}=4,00$) bir önceki ifadeye oranla daha yüksek bulunmuştur. Elde edilen bu değere göre, otel işletmelerinde uygulanan rekreasyon faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde animasyon çalışanlarının büyük bir bölümü müdahalede bulunmayıp, katılımcılara serbestlik tanımaktadır. Araştırma kapsamında incelenen animasyon çalışanlarının %37,7'si faaliyetler esnasında hiç müdahalede bulunmadığı, %36,3'ü çoğu zaman müdahalede bulunmadığı, %16,7'si bazı zamanlarda müdahalede bulunduğu, %7,3'ü çoğu zaman müdahalede bulunduğu ve %2,0'si ise her zaman müdahalede bulundu anlamına gelecek şekilde yanıtlar vermiştir.

Rekreasyonel liderlik tutum ölçeğinin otuz üçüncü ifadesi olan *“faaliyet disiplini bozulmadığı sürece, katılımcıların kendi bildikleri şekilde faaliyeti sürdürmelerine izin veririm”* ifadesi de ($\bar{x}=4,19$) davranışsal liderlik boyutunda tam serbesti tanıyan liderlik davranışıyla ilgili bir davranıştır. Faaliyetlerin disiplini bozulmadığı sürece, katılımcıların faaliyetleri kendi bildiklerine göre geçirmelerine olanak sağlamayla ilgili olan bu ifadeye animasyon çalışanlarının %43,7'si “tamamen katılıyorum”, %37,3'ü “çok katılıyorum”, %13,9'u “orta düzeyde katılıyorum”, %4,5'i “az katılıyorum” ve %0,7'si ise “hiç katılmıyorum” yanıtlarını vermiştir. Genel olarak değerlendirildiğinde, animasyon çalışanlarının tam serbesti tanıyan liderlik davranışına uygun davranışlar da sergilediği yorumu yapılabilir.

Ölçeğin davranışsal boyutta ve yenilikçi liderlik davranışı ile ilgili otuz dördüncü ifadesi olan “*yeni yaklaşımlara ve bakış açlarına açık olduğum için katılımcıların faaliyetlerle ilgili yenilikçi önerilerini dikkate alırım*” ifadesinin aritmetik ortalaması $\bar{x}=4,44$ olarak hesaplanmıştır. Grup üyelerinin yenilikçi fikirlerini dikkate alıp almadığıyla ilgili olan bu ifadeye animasyon çalışanlarının %54,1’i tamamen katıldığı, %37,8’i çok katıldığı, %6,4’ü orta düzeyde katıldığı, %1,3’ü az katıldığı ve %0,3’ü ise hiç katılmadığını bildirmiştir. Dolayısıyla, ilgili ifadeye katılımcıların büyük bir çoğunluğu (%91,9) dört ve beş puan vererek yeniliklere ve yeni fikirlere açık olduğunu göstermiştir.

Rekreasyonel liderlik tutum ölçeğinin otuz beşinci ifadesi olan “*yaratıcı ve yenilikçi katılımcıları takdir eder ve onları grup içinde onurlandırmaya çalışırım*” ifadesi de yenilikçi liderlik davranışı kapsamında davranışsal liderlik boyutunda yer alan bir ifadedir. Aritmetik ortalaması $\bar{x}=4,54$ olarak hesaplanmış bu ifadeye katılımcıların %61,2’si “tamamen katılıyorum”, %32,4’ü “çok katılıyorum”, %5,4’ü “orta düzeyde katılıyorum”, %0,9’u “az katılıyorum” ve %0,1’i ise “hiç katılmıyorum” yanıtını vermiştir. Bu oranlara göre animasyon çalışanlarının yenilikçi liderlik davranışı kapsamında yaratıcı ve yenilikçi olan grup üyelerini takdir ettiği ve onurlandırmaya çalıştığı söylenebilir.

Ölçeğin ve davranışsal boyutun son ifadesi olan ve yenilikçi liderlik davranışı ile ilgili olan “*değişen koşullara uyum sağlayabilmek amacıyla bilimsel ve teknolojik gelişmeleri takip eder, aynı faaliyetleri uygulayan diğer gruplarla iletişim kurarak yeniliklere ulaşmaya çalışırım*” ifadesi her iki ölçekte de yer alan ifadeler arasında en yüksek aritmetik ortalamaya ($\bar{x}=4,65$) sahip olan ifadedir. Söz konusu ifadeye animasyon çalışanlarının %69,9’u tamamen katıldığını, %26,0’sı çok katıldığını, %3,3’ü orta düzeyde katıldığını belirtmeleri, animasyon çalışanlarının en fazla yenilikçi liderlik tarzına yakın olduğunu gösterir niteliktedir. Otel işletmelerinde sunulan animasyon hizmetlerinin tekdüzelikten çıkarak, yeni ve modern faaliyetlere yönelmesi tüketici tatmini açısından önem arz etmektedir.

Çizelge 4.7.’deki rekreasyonel liderlik tutum ölçeğinin son boyutu olan davranışsal liderlik boyutunun aritmetik ortalaması, bilişsel boyutun ortalaması ($\bar{x}=4,52$) ve durumsal boyutun ortalamasına ($\bar{x}=4,48$) oranla $\bar{x}=4,08$ ile daha düşük hesaplanmış olduğu görülmektedir. Davranışsal liderlik boyutunun aritmetik ortalamasının düşük olarak hesaplanmasında en fazla babacan liderlik (17-19) ve otoriter liderlik (26-30) davranışlarıyla

ilgili olan ifadelerin aritmetik ortalamalarının neden olduğu söylenebilir. Dolayısıyla davranışsal liderlik boyutundaki ifadelerin aritmetik ortalamaları ve davranış şekilleri göz önüne alındığında, animasyon çalışanlarının rekreasyonel lider kapsamında sırasıyla en fazla $\bar{x}=4,54$ ile yenilikçi liderlik (34-36) tarzını, $\bar{x}=4,41$ ile dönüştürücü liderlik (20-22) tarzını $\bar{x}=4,37$ ile katılımcı liderlik (14-16) tarzını ve $\bar{x}=4,28$ ile karizmatik liderlik (23-25) tarzını benimsiyor olduğu yorumu yapılabilir. Animasyon çalışanlarının diğer liderlik tarzlarına nispeten en az benimsedikleri liderlik tarzları ise sırasıyla $\bar{x}=3,32$ ile otoriter liderlik (26-30) tarzı, $\bar{x}=4,02$ ile tam serbesti tanıyan liderlik (31-33) tarzı ve $\bar{x}=4,10$ ile babacan liderlik (26-30) tarzlarıdır. Genel olarak, araştırma kapsamında incelenen 891 animasyon çalışanının genel rekreasyonel liderlik tutumları $\bar{x}=4,23$ aritmetik ortalama ile yüksek düzeyde bulunmuştur. Diğer bir ifadeyle, katılımcıların rekreasyonel liderlik tutumları incelendiğinde, uygulamada her bir çalışanın birer rekreasyonel lider olduğu yorumu yapılabilir.

4.4. Katılımcıların İş Etiğine İlişkin Görüşlerine Yönelik Bulgular

Araştırmanın örneklem grubunu oluşturan 891 animasyon çalışanının iş etiğine yönelik görüşlerini belirlemek amacıyla, Çelebi ve Akbağ (2012) tarafından öğretmenlere yönelik geliştirilen ve araştırmacı tarafından rekreasyon ve animasyon faaliyetlerine uyarlanarak kullanılmış olan “etik davranışlar ölçeğinde” yer alan her bir ifade ve boyuta ilişkin frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerine Çizelge 4.8.’de ayrıntılı olarak yer verilmektedir. Bununla birlikte araştırmanın temel hipotezi kapsamında geliştirilmiş araştırma sorularından ikincisi olan “animasyon personelinin iş etiğine (ve boyutlarına) ilişkin görüşleri nedir?” sorusunun (bkz. “Giriş”, s.3) yanıtı da bu bölümde yer almaktadır. Aşağıda animasyon çalışanlarının her bir ifadeye vermiş oldukları yanıtların istatistiksel verileri ve yorumları bulunmaktadır.

Etik davranışlar ölçeğinin ve görev bilinci boyutunun birinci ifadesi olan “*rekreatif faaliyetlere katılan bütün katılımcıları tanımaya çalışıyorum*” ifadesinin aritmetik ortalaması $\bar{x}=4,48$ olarak hesaplanmıştır. Otel işletmelerinde tüketicilerin sürekli değişmesi (ortalama iki haftada bir) göz önüne alındığında, bütün katılımcıları tanımaya çalışmak her ne kadar zor gibi görünse de yerine getirilebildiği ölçüde tüketicilerin tatmin ve bağlılık düzeyleri üzerinde oldukça etkilidir. Çünkü bu ve benzeri durumlarda tüketiciler kendilerini değerli hissederler. Turizm sektöründe istihdam edilen her bir çalışanın, iş/para kazanma

amacından ziyade birincil amacı bu yönde olmalıdır. Kısa vadede bireysel olarak fayda elde etmeye çalışmak hem kendi ayağına hem işletmenin ayağına ve daha geniş çapta ülkenin ayağına taş bağlamaktan çok farklı değildir. Bu sebeple, “bacasız sanayi” olarak adlandırılan ve ülke ekonomileri için önemli bir paya sahip olan hizmet sektörü niteliğindeki turizm sektörünün varlığını sürdürdürebilmesi, daha da güçlendirilmesi ve uzun vadede daha verimli sonuçlar elde edilmesi için etik ilkeler kapsamında sektör benimsenmeli önemsenmeli ve tüketici tatmini, bağlılığı ve sadakatinin oluşturulması için çaba sarf edilmelidir. Söz konusu ifadeye katılımcıların %60,2’si tamamen katıldığı, %31,2’si çok katıldığı, %6,5’i orta düzeyde katıldığını, %0,8’i az katıldığını ve %1,3’ü ise hiç katılmadığı yönünde görüş beyan etmiştir.

Ölçeğin görev bilinci boyutunda yer alan ikinci ifadesi olan “*bütün katılımcıların rekreatif faaliyetlerle ilgili sorunlarına zaman ayırıyorum*” ifadesinin aritmetik ortalaması $\bar{x}=4,46$ ’dır. Etkin bir liderin, etik ilkeler kapsamında grup üyelerinin sorunlarıyla ilgilenmesi ve onlara zaman ayırmasının verimlilik açısından önem taşıdığı yorumunu yapmak mümkündür. İlgili ifadeye verilen yanıtlara göre animasyon çalışanlarının %57,5’i “tamamen katılıyorum” yanıtı vererek her zaman faaliyetlere katılanların faaliyetlerle ilgili sorunlarına zaman ayırdığı, %34,1’inin çoğunlukla zaman ayırdığı, %5,9’unun bazen, %1,5’inin nadiren zaman ayırdığı ve %1,0’inin ise hiç zaman ayıramadığı anlamı çıkarılabilir.

Etik davranışlar ölçeğindeki görev bilinci boyutunun üçüncü ifadesi olan “*katılımcıların rekreatif faaliyetlerle ilgili haklarını kullanma özgürlüklerine engel olmadığını düşünüyorum*” ifadesinin aritmetik ortalaması $\bar{x}=4,52$ olarak hesaplanmıştır. Hem otel işletmelerinde uygulanan hem de genel rekreasyon faaliyetleriyle ilgili katılımcı haklarının başında, faaliyetlere katılım hakkı gelmektedir. Daha önce de belirtildiği üzere (bkz. “rekreasyonun özellikleri”, s.36-37), her yaşta ve cinsten farklı özelliklere sahip olan her insan rekreasyon faaliyetlerine katılmada özgürdür. Animasyon çalışanlarının %59,1’i bu ifadeye “tamamen katılıyorum”, %35,4’ü “çok katılıyorum”, %4,6’sı “orta düzeyde katılıyorum”, %0,6’sı “az katılıyorum” ve %0,3’ü ise “hiç katılmıyorum” yanıtını vermiştir. Ancak, otel işletmelerinde uygulanan rekreasyon faaliyetlerinde her ne kadar katılımcı haklarından bahsedilse de bazı faaliyetlerin (okçuluk, havalı tüfek, su topu, su voleybolu, plaj voleybolu vb.) tehlikeli olabilmesiyle ilgili özellikle yaş açısından birtakım engellerden de bahsetmek yerinde olacaktır.

Çizelge 4.8. Katılımcıların İş Etiğine İlişkin Görüşlerine Yönelik Bulgular (n=891)

BOYUTLAR	İş Etiği ($\bar{x}=4,54$; s.s.=0,35)	Dağılım	Hiç Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Çok Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	\bar{x}	s.s.
GÖREV BİLİNCİ $\bar{x}=4,48$; s.s.=0,45	1. Rekreatif faaliyetlere katılan bütün katılımcıları tanımaya çalışıyorum.	f	12	7	58	278	536	4,48	0,77
		%	1,3	0,8	6,5	31,2	60,2		
	2. Bütün katılımcıların rekreatif faaliyetlerle ilgili sorunlarına zaman ayırıyorum.	f	9	13	53	304	512	4,46	0,76
		%	1,0	1,5	5,9	34,1	57,5		
	3. Katılımcıların rekreatif faaliyetlerle ilgili haklarını kullanma özgürlüklerine engel olmadığımı düşünüyorum.	f	3	5	41	315	527	4,52	0,64
		%	0,3	0,6	4,6	35,4	59,1		
	4. Katılımcılarla kurduğum ilişkilerimde güvenli bir ortam oluşturmak için çaba harcıyorum.	f	1	4	38	334	514	4,52	0,61
		%	0,1	0,1	4,3	37,5	57,7		
5. Her katılımcının değerli olduğuna inanıyorum.	f	1	2	40	367	481	4,49	0,61	
	%	0,1	0,2	4,5	41,2	54,0			
6. Rekreatif faaliyetlerde üstün başarı gösteren katılımcıları ödüllendirmeye gayret gösteririm.	f	1	10	53	364	463	4,43	0,67	
	%	0,1	1,1	5,9	40,9	52,0			
7. Katılımcıların kendilerini geliştirmesi yönünde onları teşvik ederim.	f	2	6	47	357	479	4,46	0,65	
	%	0,2	0,7	5,3	40,1	53,8			
8. İşimle ilgili yenilik ve gelişmeleri takip ediyorum.	f	-	7	44	351	489	4,48	0,63	
	%	-	0,8	4,9	39,4	54,9			
ERDEMLİLİK $\bar{x}=4,56$; s.s.=0,59	9. Faaliyetleri gerçekleştirirken/yönetirken kendimi katılımcıların yerine koyarak empati kuruyorum.	f	4	5	40	342	500	4,49	0,65
		%	0,4	0,6	4,5	38,4	56,1		
	10. Katılımcılara hiçbir zaman ön yargıyla yaklaşmıyorum.	f	4	5	38	308	535	4,59	1,81
		%	0,4	0,6	4,3	34,6	60,0		
	11. İnsan ilişkilerinde yapıcı olduğumu düşünüyorum.	f	4	3	30	301	553	4,57	0,62
	%	0,4	0,3	3,4	33,8	62,1			
12. Bencil olmadığımı düşünüyorum.	f	3	5	29	295	559	4,57	0,62	
	%	0,3	0,6	3,3	33,1	62,7			
13. Katılımcılara dinsel, siyasal, ırksal veya politik nedenlerle ayrıcalıklı davranmıyorum.	f	4	4	31	300	552	4,56	0,63	
	%	0,4	0,4	3,5	33,7	62,0			
İNSANİ DUYARLILIK $\bar{x}=4,56$; s.s.=0,44	14. İşletmenin kaynaklarını kendi çıkarlarım için kullanmıyorum.	f	6	3	35	292	555	4,56	0,65
		%	0,7	0,3	3,9	32,8	62,3		
	15. Kişisel işlerimi mümkün oldukça iş dışında yapmaya gayret gösteriyorum.	f	1	4	41	317	528	4,53	0,62
		%	0,1	0,4	4,6	35,6	59,3		
	16. Verdiğim sözleri tutar, vaatlerimi yerine getiririm.	f	1	1	33	325	531	4,55	0,58
	%	0,1	0,1	3,7	36,5	59,6			
17. Katılımcıların değer yargılarını değiştirmeleri için baskı kurmuyorum.	f	3	4	37	300	547	4,55	0,63	
	%	0,3	0,4	4,2	33,7	61,4			
18. Katılımcıların kişisel düşünce ve fikirlerine saygı duyuyorum.	f	-	4	21	299	567	4,60	0,56	
	%	-	0,4	2,4	33,6	63,6			
MESLEKİ YÜK. $\bar{x}=4,57$; s.s.=0,48	19. Daima mesleki ilke kurallarına bağlı hareket ediyorum.	f	4	7	31	283	566	4,57	0,64
		%	0,4	0,8	3,5	31,8	63,5		
	20. Mesleğimi insanlara hizmet etmenin bir gereği olarak görüyorum.	f	-	14	44	290	543	4,53	0,67
		%	-	1,6	4,9	32,5	60,9		
21. Mesleğimin gerektirdiği şekilde davranış sergilediğimi düşünüyorum.	f	1	2	24	296	568	4,60	0,57	
	%	0,1	0,2	2,7	33,2	63,7			
22. Görevimi yerine getirirken her şeyin toplumsal kurallara ve işletme kurallarına uygun olmasına özen gösteririm.	f	3	6	28	301	553	4,57	0,62	
	%	0,3	0,7	3,1	33,8	62,1			
AHLAKİ DÜŞÜNCE $\bar{x}=4,59$; s.s.=0,44	23. Katılımcılar arasında haksızlık olduğunu fark ettiğim anda, haksızlığın giderilmesi için elimden geleni yaparım.	f	1	4	24	313	549	4,58	0,58
		%	0,1	0,4	2,7	35,1	61,6		
	24. Faaliyetlerle ilgili sorumluluk almaları konusunda katılımcıları teşvik ederim.	f	1	5	29	314	542	4,56	0,60
		%	0,1	0,6	3,3	35,2	60,8		
25. Katılımcıları rencide edici nitelikteki sözlü ya da fiziksel temaslardan kaçınırım.	f	2	3	25	271	590	4,62	0,58	
	%	0,2	0,3	2,8	30,4	66,2			
26. Katılımcıların faaliyetlerle ilgili kararlarını kendilerinin vermesine teşvik ederim.	f	2	9	35	266	579	4,58	0,64	
	%	0,2	1,0	3,9	29,9	65,0			

Görev bilinci boyutunun dördüncü ifadesi olan “*katılımcularla kurduğum ilişkilerimde güvenli bir ortam oluşturmak için çaba harcıyorum*” ifadesinin aritmetik ortalaması da $\bar{x}=4,52$ olarak oldukça yüksek bulunmuştur. Otel işletmelerinde rekreasyonel faaliyetlerin ve faaliyetlerle ilgili ilişkilerin güven içinde gerçekleştirilmesi, büyük oranda rekreasyonel lider olarak nitelendirilen animasyon çalışanlarının sorumluluğundadır. Söz konusu ifadeye verilen yanıtlara göre, güvenli bir ortam oluşturmak için animasyon çalışanlarının %57,7’sinin her zaman, %35,4’ünün çoğu zaman ve %4,3’ünün ise bazen çaba harcıyor olduğu yorumu yapılabilir.

Görev bilinci boyutunda yer alan “*her katılımcının değerli olduğuna inanıyorum*” ifadesinin aritmetik ortalaması $\bar{x}=4,49$ ’dur. Otel işletmelerinde uygulanan animasyon hizmetlerinin odak noktası tüketiciler iken, temel amacı ise tüketicilerin hoşça vakit geçirmesi, memnuniyetlerinin artırılması ve onlar üzerinde işletmeye karşı bağlılık oluşturmaya çalışmaktır. İlgili ifadeye verilen yanıtlar incelendiğinde, animasyon çalışanlarının büyük bir bölümünün bu durumun farkında olduğu söylenebilir. Katılımcıların %54,0’ü bu ifadeye tamamen katıldığını, %41,2’si çok katıldığını ve %4,5’i ise orta düzeyde katıldığı yönünde görüş bildirmiştir.

Ölçeğin altıncı ifadesi olan ve görev bilinci boyutunda yer alan “*rekreatif faaliyetlerde üstün başarı gösteren katılımcıları ödüllendirmeye gayret gösteririm*” ifadesinin aritmetik ortalaması etik davranışlar ölçeğinin en düşük ortalaması olan $\bar{x}=4,43$ ’tür. Özellikle somut ödüllendirmeye ilgili olarak, genellikle her şey dahil (all-inclusive) sistemde çalışan otel işletmelerindeki animasyon çalışanları biraz daha inisiyatif sahibi olabilmektedir. Böylelikle bazı rekreatif faaliyetler sonucunda üstün başarı gösteren katılımcıları maliyeti çok yüksek olmayan unsurlarla (kokteyl, şişe şarap, şampanya vb.) ödüllendirebilmektedirler. Ancak, farklı pansiyon türlerinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde tüketicilerin her zaman ödüllendirilmesi işletmeye maliyet anlamına geldiğinden, animasyon çalışanları biraz daha temkinli hareket etmek durumundadır. Türkiye’deki sayfiye bölgelerinde hizmet veren otel işletmelerinin büyük bir bölümü her şey dahil sistemde çalıştığı için, katılımcıları ödüllendirmeye ilgili olan bu ifadeye animasyon çalışanlarının %52,0’si tamamen katıldığını, %40,9’u çok katıldığını ve %5,9’u ise orta düzeyde katıldığını belirtmiştir.

Ölçeğin yedinci ifadesi olan ve görev bilinci boyutunda yer alan “*katılımcıların kendilerini geliştirmesi yönünde onları teşvik ederim*” ifadesinin aritmetik ortalaması

$\bar{x}=4,46$ 'dır. Söz konusu ifadeye verilen yanıtlara göre, animasyon çalışanlarının %53,8'i tamamen katıldığını belirterek katılımcıları kendilerini geliştirmeleri yönünde her zaman teşvik ettiği, %40,1'i çoğu zaman teşvik ettiği ve %5,3'ü ise bazen teşvik ettiği yönünde görüş bildirmiş olduğu söylenebilir.

Görev bilinci boyutunun son ve ölçeğin ise sekizinci ifadesi olan “*işimle ilgili yenilik ve gelişmeleri takip ediyorum*” ifadesinin aritmetik ortalaması $\bar{x}=4,48$ olarak hesaplanmıştır. Çalışanların görevini usulüne göre icra etmesi, ne yaptığını bilerek görevini bilinçli bir şekilde gerçekleştirmesi ve işiyle ilgili gelişme/yenilikleri takip etmesi gibi davranışların etik davranışlar kapsamında yer aldığı belirtilebilir. Araştırmaya katılmış olan animasyon çalışanlarının %54,9'u bu ifadeye beş puan vererek yenilik ve gelişmeleri her zaman takip ettiği, %39,4'ü dört puan vererek çoğu zaman takip ettiği ve %4,9'u ise üç puan vererek bazen takip ettiği yönünde görüş bildirmiştir.

Genel olarak incelendiğinde, görev bilinci boyutunun aritmetik ortalaması $\bar{x}=4,48$ şeklinde hesaplanmıştır. Etik davranışlar ölçeğinin en düşük aritmetik ortalamasına sahip olan etik boyutu olsa da genel itibarıyla oldukça yüksek düzeydedir. Diğer bir ifadeyle animasyon çalışanlarının görev bilinci boyutundaki iş etiğine yönelik görüşleri diğer boyutlara oranla düşük hesaplanmış olsa da $\bar{x}=4,48$ olarak oldukça yüksek bir değerde bulunmuştur. Dolayısıyla, animasyon çalışanları görev bilinci boyutundaki ifadelere yaptıkları işin bilincinde ve önemini farkında oldukları yönünde görüşlerini bildirmiş oldukları yorumu yapılabilir.

Çizelge 4.8.'deki etik davranışlar ölçeğinin ikinci boyutu olan erdemlilik boyutunun ilk ifadesi olan “*faaliyetleri gerçekleştirirken/yönetirken kendimi katılımcıların yerine koyarak empati kuruyorum*” ifadesinin aritmetik ortalaması $\bar{x}=4,49$ olarak hesaplanmıştır. Faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde faaliyetlere liderlik yapan animasyon çalışanlarının etik davranışlar kapsamında kendisini katılımcıların yerine koyarak empati kurması, faaliyetlerin verimliliği üzerinde etkin rol oynayabilir. İlgili ifadeye animasyon çalışanlarının %56,1'inin “tamamen katılıyorum”, %38,4'ünün “çok katılıyorum” ve %4,5'inin ise “orta düzeyde katılıyorum” şeklinde yanıt verdikleri görülmektedir.

Etik davranışlar ölçeğinin onuncu, erdemlilik boyutunun ise ikinci ifadesi olan “*katılımcılara hiçbir zaman ön yargıyla yaklaşmıyorum*” ifadesinin aritmetik ortalaması

$\bar{x}=4,59$ şeklinde nispeten daha yüksektir. Turizm işletmeleri farklı ırk, farklı kültür ve farklı dinlerden olan insanların bir araya gelerek oluşturduğu gruplara hizmet sunan işletme türleridir. Bu sebeple turizm işletmelerinde istihdam edilen çalışanlar ve yerel halk kendilerinden farklı olan bu insanlara karşı hoşgörülü olmalı ve önyargılı olmamalıdır. Yine otel işletmelerinde uygulanan animasyon hizmetleri açısından katılımcılara karşı faaliyetlerin zorluğu, yapılabirliği konusunda önyargılı olmamak gerekir. Animasyon çalışanlarının %60,0'ı hiçbir zaman önyargılı olmadığı, %34,6'sı çoğunlukla önyargılı olmadığını ve %4,3'ü ise bazen önyargılı olabildiği yönünde görüş bildirmiştir.

Erdemlilik boyutunda yer alan ve ölçeğin on birinci ifadesi olan “*insan ilişkilerinde yapıcı olduğumu düşünüyorum*” ifadesinin aritmetik ortalaması da $\bar{x}=4,57$ olarak yüksek hesaplanmıştır. Animasyon çalışanlarının %62,1'i tamamen katıldığını belirterek insan ilişkilerinde tamamen yapıcı oldukları, %33,8'i çok katıldığını belirterek çok yapıcı oldukları ve %3,4'ü ise orta düzeyde katıldığını belirterek insan ilişkilerinde bazen yapıcı oldukları konusunda görüş bildirmiştir.

Bencil davranışlar sergilememek, sürekli kendi çıkarlarını işletmenin ya da başkalarının çıkarları üzerinde görmemek etik davranışlar gereğidir. İnsanlar bencilce sürekli kendilerini düşündüğünde, bu davranış türü etik davranışlar kapsamında değerlendirilemez. Konuyla ilgili olarak erdemlilik boyutundaki ölçeğin on ikinci ifadesi olan “*bencil olmadığımı düşünüyorum*” ifadesinin aritmetik ortalaması da bir önceki ifadede olduğu gibi $\bar{x}=4,57$ olarak hesaplanmıştır. Animasyon çalışanlarının %62,7'si ilgili ifadeye “tamamen katılıyorum”, %33,1'i “çok katılıyorum” ve %3,3'ü ise “orta düzeyde katılıyorum” yanıtlarını vermiştir. Genel olarak değerlendirildiğinde, katılımcıların neredeyse tamamının bencil olmadıkları yönünde yanıt vermiş oldukları görülmektedir.

Erdemlilik boyutunun son, etik davranışlar ölçeğinin ise on üçüncü ifadesi olan “*katılımcılara dinsel, siyasal, ırksal veya politik nedenlerle ayrıcalıklı davranmıyorum*” ifadesinin aritmetik ortalaması da yakın bir değer olan $\bar{x}=4,56$ şeklinde bulunmuştur. Turizm işletmelerinde istihdam edilen/edilecek çalışanların hoşgörülü olması ve önyargılı olmaması gerektiğine daha önce değinilmişti, buna ek olarak turizm çalışanları katılımcılara ya da tüketicilere karşı tarafsız ve adil olmalıdır, ayrımcılık yapmamalıdır. Konuyla ilgili ifadeye animasyon çalışanlarının %62,0'si tamamen katıldığını, %33,7'si çok katıldığını ve %3,5'i ise orta düzeyde katıldığını belirtmiştir.

Genel olarak değerlendirildiğinde beş ifadeden oluşan erdemlilik boyutunun aritmetik ortalaması $\bar{x}=4,56$ olarak hesaplanmıştır. Oldukça yüksek olarak bulunan bu değer, animasyon çalışanlarının erdemli birer çalışan, doğruyu benimseyen, doğruyu savunan, ayırım yapmayan, adil olan ve önyargılı olmayan insan oldukları yönünde iş etiği görüşleri olduğu anlamına gelmektedir.

Çizelge 4.8.'de yer alan etik davranışlar ölçeğinin insani duyarlılık boyutunda yer alan *“işletmenin kaynaklarını kendi çıkarlarım için kullanmıyorum”* ifadesinin aritmetik ortalaması $\bar{x}=4,56$ şeklinde hesaplanmıştır. İşletme kaynaklarının şahsi çıkarlar için gizli ya da açıkça kullanılması insanın sahip olduğu vicdan ile ilgilidir ve etik davranışlar kapsamının dışındadır. Otel işletmelerinde uygulanan animasyon hizmetlerinde çalışanlar genellikle tesis içinde konakladığı ve uzun saatler hizmet vermek durumunda oldukları için, onlara genellikle birtakım ayrıcalıklar ve haklar tanınmaktadır. Bu durum dışında çalışanlar yine de işletme kaynaklarını kendi çıkarları doğrultusunda kullanmamalıdır. Nitekim, araştırma kapsamında değerlendirilen animasyon çalışanlarının verdikleri yanıtlara göre işletme kaynaklarını kendi çıkarları için kullanmadıkları anlaşılmaktadır. Söz konusu ifadeye katılımcıların %62,3'ünün “tamamen katılıyorum”, %32,8'inin “çok katılıyorum” ve %3,9'unun ise “orta düzeyde katılıyorum” şeklinde verdikleri yanıtlar bunu doğrular niteliktedir.

İnsani duyarlılık boyutunun ikinci ifadesi olan *“kişisel işlerimi mümkün oldukça iş dışında yapmaya gayret gösteriyorum”* ifadesinin aritmetik ortalaması $\bar{x}=4,53$ olarak bulunmuştur. Bir önceki paragrafta değinildiği gibi, animasyon çalışanları genellikle tesis içinde ya da tesis yakınlarında tesisin sunmuş olduğu yerlerde konaklamakta ve zamanlarının büyük bir bölümü otel işletmesinde geçmektedir. Bu sebeple animasyon çalışanları, kişisel işlerini haftada bir gün olan izin gününde ya da “ara” olarak adlandırılan dinlenme molalarında yapmaya çalışmaktadır. Konuyla ilgili ifadeye animasyon çalışanlarının %59,3'ü tamamen katıldığı, %35,6'sı çok katıldığı ve %4,6'sı ise orta düzeyde katıldığı yönünde görüş bildirmiştir.

Etik davranışlar ölçeğinin on altıncı, insani duyarlılık boyutunun ise üçüncü ifadesi olan *“verdiğim sözleri tutar, vaatlerimi yerine getiririm”* ifadesinin aritmetik ortalaması $\bar{x}=4,55$ 'tir. Animasyon çalışanlarının %59,6'sı bu ifadeye tamamen katıldığını, %36,5'i çok

katıldığını ve %3,7'si ise orta düzeyde katıldığını belirtmiştir. İnsanlar arası ilişkilerde güvenin inşa edilmesinde, verilen sözlerin ve vaatlerin karşılıklı olarak yerine getirilmesi önemli bir rol oynamaktadır. Animasyon çalışanlarının herhangi bir hizmeti satması ya da ücretsiz olarak bahsedip daha sonra bu hizmeti yerine getirmemesi etik olarak aykırı bir davranış olarak nitelendirilebilir ve güven ortamını zedeleyebilir.

Etik davranışlar ölçeğinin on yedinci ifadesi olan “*katılımcıların değer yargılarını değiştirmeleri için baskı kurmuyorum*” ifadesinin aritmetik ortalaması da $\bar{x}=4,55$ olarak hesaplanmıştır. İnsani duyarlılık boyutunda yer alan bu ifadeye animasyon çalışanlarının %61,4'ü tam puan vererek ve %33,7'si ise dört puan vererek katılımcıların değer yargılarını değiştirmeleri için hiçbir zaman baskı kurmadığını bildirmiştir. Öyle ki, dinlenme, eğlenme, hoş vakit geçirme, ziyaret gibi belirli amaçlar doğrultusunda para ve zaman harcayan turistik tüketicilerin değer yargılarını değiştirmeleri için baskı kurmak başlı başına etik dışı bir davranış olarak kabul edilebilir.

İnsani duyarlılık boyutunun son, ölçeğin ise on sekizinci ifadesi olan “*katılımcıların kişisel düşünce ve fikirlerine saygı duyuyorum*” ifadesinin aritmetik ortalaması $\bar{x}=4,60$ olarak oldukça yüksek hesaplanmıştır. Beşerî ilişkilerin yoğun yaşandığı ortamlarda kişisel düşünce ve fikirlere saygı duymak sorunların ve çatışmaların engellenmesinde oldukça önemli rol oynamaktadır. Bu durum özellikle otel işletmeleri açısından ele alındığında ve “müşteri” kavramı göz önüne alındığında, tüketicilerle gereksiz tartışmalardan kaçınmanın zorunlu olduğu, onların farklı düşünce ve fikirlerine saygı duyulması gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Araştırma kapsamındaki animasyon çalışanlarının neredeyse tamamı bu ifadeye olumlu yanıtlar vererek, tüketicilerin kişisel düşünce ve fikirlerine saygı gösterdikleri yönünde görüş bildirmiştir. Animasyon çalışanlarının %63,6'sı “tamamen katılıyorum”, %33,6'sı “çok katılıyorum” ve %2,4'ü “orta düzeyde katılıyorum” yanıtı verirken, sadece %0,4'ü “az düzeyde katılıyorum” yanıtını vermiştir.

Genel olarak beş ifadeden oluşan insani duyarlılık boyutunun aritmetik ortalamasına bakıldığında, erdemlilik boyutunda olduğu gibi $\bar{x}=4,56$ şeklinde yüksek olarak bulunmuştur. Animasyon çalışanlarının bu boyuttaki ifadelere verdikleri yüksek puanlar, insani duyarlılık boyutunda iş etiği görüşlerinin yüksek düzeyde olduğunu gösterir niteliktedir.

Çizelge 4.8.'deki etik davranışlar ölçeğinin bir diğer boyutu olan mesleki yükümlülük

boyutunun ilk ifadesi $\bar{x}=4,57$ aritmetik ortalamaya sahip olan “*daima mesleki ilke kurallarına bağlı hareket ediyorum*” ifadesidir. Yapılan mesleğin gerektirdiği şekilde davranış sergilemekle ilgili olan bu ifadeye katılımcıların %63,5’i tamamen katıldığını, %31,8’i çok katıldığını ve %3,5’i ise orta düzeyde katıldığını belirtmiştir. Diğer bir ifadeyle, animasyon çalışanları meslek kurallarına uygun davranışlar sergileme konusunda olumlu görüş bildirmiştir.

Ölçeğin yirminci ifadesi ve mesleki yükümlülük ifadesinin ise ikinci ifadesi olan “*mesleğimi insanlara hizmet etmenin bir gereği olarak görüyorum*” ifadesinin aritmetik ortalaması $\bar{x}=4,53$ ’tür. Söz konusu ifadeye animasyon çalışanlarının %60,9’u “tamamen katılıyorum”, %32,5’i “çok katılıyorum”, %4,9’u “orta düzeyde katılıyorum” yanıtını verirken, %1,6’sı ise “az katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bir hizmet sektörü niteliğindeki turizm işletmelerinde temel odak noktası insandır. Bu tür işletmelerde hizmeti üreten de sunan da ve bu hizmetleri satın alan, kullanan da insandır.

Mesleki yükümlülük boyutundaki ölçeğin yirmi birinci ifadesi olan “*mesleğimin gerektirdiği şekilde davranış sergilediğimi düşünüyorum*” ifadesinin aritmetik ortalaması $\bar{x}=4,60$ şeklinde oldukça yüksek bir değerde bulunmuştur. Animasyon çalışanlarının %63,7’si tamamen katıldığını, %33,2’si ise çok katıldığını ifade ederek mesleğin gerektirdiği davranışlar sergilediğini belirtmiştir.

Mesleki yükümlülük boyutunun son, ölçeğin ise yirmi ikinci ifadesi olan “*görevimi yerine getirirken her şeyin toplumsal kurallara ve işletme kurallarına uygun olmasına özen gösteririm*” ifadesinin aritmetik ortalaması $\bar{x}=4,57$ olarak hesaplanmıştır. Etik kurallar kapsamında, yapılan herhangi bir işin sadece işletme kuralları ve mesleki ilkelere uygun olması değil, aynı zamanda toplumsal değerlere ve kurallara da uygun olması gerekmektedir. Bu konudaki ifadeye animasyon çalışanlarının %62,1’i “tamamen katılıyorum” ve %33,8’i ise “çok katılıyorum” yanıtlarını vererek hem işletme hem de toplumsal kurallara uygun davranışlar sergiledikleri hakkında görüş bildirmiştir.

İş etiği alt boyutlarından mesleki yükümlülük boyutu genel olarak değerlendirildiğinde $\bar{x}=4,57$ aritmetik ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Dört ifadeden oluşan bu boyutun ortalamasına göre, animasyon çalışanlarının mesleki yükümlülük boyutunda iş etiği görüşlerinin de oldukça yüksek olduğu yorumu yapılabilir.

Çizelge 4.8.'deki etik davranışlar ölçeğinin son boyutu olan ahlaki düşünce boyutunun ilk ifadesi olan “*katılımcılar arasında haksızlık olduğunu fark ettiğim anda, haksızlığın giderilmesi için elimden geleni yaparım*” ifadesinin aritmetik ortalaması $\bar{x}=4,58$ olarak yüksek hesaplanmıştır. Animasyon çalışanlarının %61,6’sı tam puan vererek her zaman haksızlıkların giderilmesi için çaba gösterdiği ve %35,1’i ise dört puan vererek çoğunlukla çaba gösterdiği yönünde görüş bildirmiştir.

Ölçeğin yirmi dördüncü, ahlaki düşünce boyutunun ikinci ifadesi olan “*faaliyetlerle ilgili sorumluluk almaları konusunda katılımcıları teşvik ederim*” ifadesi $\bar{x}=4,56$ aritmetik ortalamaya sahiptir. Katılımcıları sorumluluk alma konusunda teşvik etmeyle ilgili olan bu ifadeye animasyon çalışanlarının %60,8’i “tamamen katılıyorum”, %35,2’si “çok katılıyorum” ve %3,3’ü ise “orta düzeyde katılıyorum” yanıtını vermiştir. Daha açık bir ifadeyle, elde edilen aritmetik ortalamaya göre, araştırmaya katılmış olan animasyon çalışanlarının faaliyetlerle ilgili sorumluluk alma konusunda katılımcıları yüksek düzeyde teşvik ettiği yorumu yapılabilir.

Ölçeğin yirmi beşinci ifadesi olan ahlaki düşünce boyutundaki “*katılımcıları rencide edici nitelikteki sözlü ya da fiziksel temaslardan kaçınırım*” ifadesinin aritmetik ortalaması diğer tüm ifadelerden yüksek olarak $\bar{x}=4,62$ şeklinde hesaplanmıştır. Daha önce de değinildiği gibi, otel işletmelerindeki turistik tüketiciler para ve zaman harcayarak orada bulunan kişilerdir. Dolayısıyla, işletme çalışanlarının turistik tüketicilerle ikili ilişkilerde oldukça dikkatli ve özenli olması gerekmektedir. Söz konusu ifadeye animasyon çalışanların %66,2’si tamamen katıldığı, %30,4’ü çok katıldığı ve %2,8’i ise orta düzeyde katıldığı yönünde görüş bildirmiştir.

Ahlaki düşünce boyutunun ve etik davranışlar ölçeğinin son ifadesi olan “*katılımcıların faaliyetlerle ilgili kararlarını kendilerinin vermesine teşvik ederim*” ifadesinin aritmetik ortalaması ise $\bar{x}=4,58$ bulunmuştur. İlgili ifadeye animasyon çalışanlarının %65,0’i “tamamen katılıyorum”, %29,9’u “çok katılıyorum”, %3,9’u “orta düzeyde katılıyorum” yanıtını verirken sadece %1,0’i “az katılıyorum” ve “%0,2’i ise “hiç katılmıyorum” yanıtlarını vermiştir. Elde edilen bu değerlere göre, animasyon çalışanlarının faaliyetlerle ilgili katılımcıları kararı kendileri vermeleri yönünde teşvik ettiği söylenebilir.

Etik davranışlar kapsamında ölçeğin son boyutu olan toplumsal ve mesleki olarak ahlaki düşünce yapısına sahip olmakla ilgili ahlaki düşünce boyutunun aritmetik ortalaması diğer boyutlara oranla $\bar{x}=4,59$ ile en yüksek bulunan ortalamadır. Daha açık bir ifadeyle animasyon çalışanlarının ahlaki düşünce boyutunda iş etiği görüşleri de oldukça yüksek olarak hesaplanmıştır. Diğer taraftan, animasyon çalışanlarının genel iş etiği görüşlerinin aritmetik ortalaması incelendiğinde $\bar{x}=4,54$ olarak oldukça yüksek bir değer olduğu görülmektedir. Genel olarak değerlendirildiğinde, araştırmaya dahil edilmiş olan animasyon çalışanlarının hem rekreasyonel liderlik tutumları ($\bar{x}=4,23$) hem de iş etiğine yönelik görüşlerinin düzeyi ($\bar{x}=4,54$) oldukça yüksek değerlerde bulunmuştur. Araştırmanın takip eden bölümünde ise katılımcıların rekreasyonel liderlik tutumları ve iş etiğine yönelik görüşlerinin bazı demografik değişkenler açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan istatistiki analiz sonuçlarına yer verilmektedir.

4.5. Katılımcıların Rekreasyonel Liderlik Tutumları ve İş Etiğine Yönelik Görüşlerinin Bazı Demografik Özellikleri Açısından Karşılaştırılması

Araştırma kapsamında değerlendirilen 891 katılımcının rekreasyonel liderliğe ilişkin tutumları ve iş etiğine yönelik görüşleri katılımcıların bazı demografik özelliklerine göre karşılaştırılmış olup, değişkenler açısından anlamlı bir farklılık olup olmadığı test edilmiştir. Böylelikle, araştırmanın temel hipotezi kapsamında geliştirilmiş olan araştırma sorularından “*animasyon personelinin bilişsel, durumsal ve davranışsal boyutta rekreasyonel liderlik tutumları demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?*” ve “*animasyon personelinin görev bilinci, erdemlilik, insani duyarlılık, mesleki yükümlülük ve ahlaki düşünce boyutlarında iş etiğine ilişkin görüşleri demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?*” sorularının (Bkz. “Giriş”, s.4) yanıtları da bu bölümde yer almaktadır. Değişkenler arasında anlamlı farklılıklar olup olmadığını test etmek amacıyla bağımsız iki grup için t testi, ikiden fazla gruplar için tek yönlü varyans (One Way Anova) analizinden yararlanılmıştır. Bağımsız örneklem için t testi, birbirinden bağımsız iki grubun veya örneklemin bağımlı bir değişkene göre ortalamalarının karşılaştırılarak, arasındaki farkın belirli bir güven düzeyinde anlamlı olup olmadığını test etmek için kullanılır (Ural ve Kılıç, 2006: 200). Tek yönlü varyans analizi ise tek bir bağımsız değişkene ilişkin iki ve daha fazla grubun bağımlı bir değişkene göre ortalamalarının karşılaştırılarak, ortalamalar arasındaki farkın belirli bir güven düzeyinde (%95, %99 gibi) anlamlı olup olmadığını test etmek amacıyla kullanılır (Ural ve Kılıç, 2006: 213).

Katılımcıların rekreasyonel liderlik tutumları ve iş etiğine ilişkin görüşlerinin cinsiyetleri açısından karşılaştırılması

Katılımcıların rekreasyonel liderlik tutumları ile iş etiğine yönelik görüşleri cinsiyet değişkenine göre karşılaştırılarak, değişkenler arasında anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla t-testi uygulanmıştır. Değişkenler arasındaki farklılıkları test etmek amacıyla kullanılmış olan t-testi sonuçlarına Çizelge 4.9.'da ayrıntılı olarak yer verilmektedir.

Çizelge 4.9. Katılımcıların Rekreasyonel Liderlik Tutumları ve İş Etiğine İlişkin Görüşlerinin Cinsiyetleri Açısından Karşılaştırılmasına İlişkin t-testi Sonuçları

Ölçekler	Cinsiyet	N	\bar{x}	s.s.	t	F	p
REKREASYONEL LİDERLİK	Kadın	306	4,20	0,35	-1,784	3,427	0,064
	Erkek	585	4,25	0,34			
İŞ ETİĞİ	Kadın	306	4,52	0,36	-1,137	8,324	0,004***
	Erkek	585	4,55	0,35			

***: $p < 0,05$

Animasyon çalışanlarının genel olarak rekreasyonel liderlik tutumlarının cinsiyet değişkeni açısından 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermediği ($t = -1,784$; $F = 3,427$; $p = 0,064 > 0,05$) tespit edilmiştir. Diğer taraftan katılımcıların iş etiğine yönelik genel görüşleri arasında cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılık ($t = -1,137$; $F = 8,324$; $p = 0,004 < 0,05$) olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çizelge 4.9.'daki değerler incelendiğinde, erkek animasyon çalışanlarının iş etiğine yönelik görüş puanlarının ($4,55 \pm 0,35$), kadın animasyon çalışanların puanlarına ($4,52 \pm 0,36$) göre nispeten daha yüksek hesaplanmıştır. Elde edilen bu sonuçlara göre, rekreasyonel liderlik tutumu kadın veya erkek animasyon çalışanları açısından anlamlı bir farklılık göstermezken, iş etiğine yönelik görüşler incelendiğinde erkek katılımcıların iş etiği görüşlerinin biraz daha yüksek olduğu yorumu yapılabilir.

Katılımcıların rekreasyonel liderlik tutumları ve iş etiğine ilişkin görüşlerinin yaşları açısından karşılaştırılması

Araştırma kapsamında incelenen animasyon çalışanlarının rekreasyonel liderlik tutumları ile iş etiğine yönelik görüşlerinin yaş değişkeni açısından aralarında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla karşılaştırılmasına yönelik tek yönlü varyans analizinden faydalanılmış ve sonuçları Çizelge 4.10.'da ayrıntılı olarak sunulmuştur.

Çizelge 4.10. Katılımcıların Rekreasyonel Liderlik Tutumları ve İş Etiğine İlişkin Görüşlerinin Yaşları Açısından Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

Ölçekler	Gruplar	\bar{x}	s.s.	F	p
REKREASYONEL LİDERLİK	18-22 yaş arası	4,20 ^c	0,36	3,165	0,004***
	23-27 yaş arası	4,20 ^c	0,36		
	28-32 yaş arası	4,24 ^{bc}	0,32		
	33-37 yaş arası	4,28 ^b	0,35		
	38-42 yaş arası	4,34 ^b	0,25		
	43-47 yaş arası	4,43 ^{ab}	0,21		
	48 yaş ve üzeri	4,49 ^a	0,12		
İŞ ETİĞİ	18-22 yaş arası	4,53	0,38	0,424	0,863
	23-27 yaş arası	4,53	0,36		
	28-32 yaş arası	4,55	0,36		
	33-37 yaş arası	4,57	0,28		
	38-42 yaş arası	4,57	0,31		
	43-47 yaş arası	4,61	0,27		
	48 yaş ve üzeri	4,64	0,14		

***: $p < 0,05$; a, b, c: farklı harfleri içeren gruplar arasında anlamlı farklılık vardır.

Gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre, animasyon çalışanlarının genel rekreasyonel liderlik tutum puanları ortalamalarının yaş değişkeni açısından karşılaştırılmasında, grup ortalamaları arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık ($F=3,165$; $p=0,004 < 0,05$) olduğu tespit edilmiştir. Ortalamalar incelendiğinde, 48 yaş ve üzeri yaş grubundaki ($4,49 \pm 0,12$) katılımcıların rekreasyonel liderlik tutum ortalamalarının diğer gruplara göre daha yüksek (olumlu) olduğu belirlenmiştir. Çizelge 4.10. incelendiğinde, katılımcıların iş etiğine yönelik görüşleri ($F=0,424$; $p=0,863$) yaş değişkeni açısından karşılaştırıldığında 0,05 anlamlılık düzeyine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

Katılımcıların rekreasyonel liderlik tutumları ve iş etiğine ilişkin görüşlerinin medeni durumları açısından karşılaştırılması

Araştırmanın örneklem grubunu oluşturan animasyon çalışanlarının rekreasyonel liderlik tutumları ile iş etiğine yönelik görüşlerinin medeni durumları açısından grup ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek üzere tek yönlü varyans analizi kullanılmış olup, sonuçları Çizelge 4.11.'de detaylı olarak gösterilmiştir.

Çizelge 4.11. Katılımcıların Rekreasyonel Liderlik Tutumları ve İş Etiğine İlişkin Görüşlerinin Medeni Durumları Açısından Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

Ölçekler	Gruplar	\bar{x}	s.s.	F	p
REKREASYONEL LİDERLİK	Evli (çocuklu)	4,30 ^a	0,26	3,568	0,014***
	Evli (çocuksuz)	4,25 ^{ab}	0,25		
	Bekâr	4,21 ^b	0,37		
	Diğer	4,22 ^{ab}	0,48		
İŞ ETİĞİ	Evli (çocuklu)	4,61 ^a	0,28	3,607	0,013***
	Evli (çocuksuz)	4,59 ^a	0,25		
	Bekâr	4,52 ^{ab}	0,39		
	Diğer	4,44 ^b	0,43		

***: $p < 0,05$; a, b: farklı harfleri içeren gruplar arasında anlamlı farklılık vardır.

Çizelge 4.11.'deki sonuçlara göre, animasyon çalışanlarının genel rekreasyonel liderlik tutum puanları medeni durum değişkeni açısından karşılaştırıldığında da grup ortalamaları arasında istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık ($F=3,568$; $p=0,014 < 0,05$) olduğu görülmektedir. Ortalamalar incelendiğinde, evli ve çocuk sahibi olan katılımcıların ($4,30 \pm 0,26$) rekreasyonel liderliğe ilişkin tutum puanlarının en yüksek, bekârların ($4,21 \pm 0,37$) ise en düşük olduğu saptanmıştır.

Katılımcıların genel iş etiğine yönelik görüş puanları medeni durum değişkeni açısından karşılaştırıldığında ise yine grup ortalamaları arasında istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık ($F=3,607$; $p=0,013 < 0,05$) olduğu tespit edilmiştir. Ortalamalar incelendiğinde, evli ve çocuk sahibi olan katılımcıların ($4,61 \pm 0,28$) iş etiğine ilişkin görüşlerinin en yüksek puana, diğer grubunda yer alan ($4,21 \pm 0,37$) katılımcıların ise en düşük puana sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Katılımcıların rekreasyonel liderlik tutumları ve iş etiğine ilişkin görüşlerinin çocuk sayısı açısından karşılaştırılması

Animasyon çalışanlarının rekreasyonel liderlik tutumları ile iş etiğine yönelik görüşlerinin sahip olunan çocuk sayısı açısından grup ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek üzere yapılmış olan tek yönlü varyans analizi sonuçları Çizelge 4.12.'de ayrıntılı olarak verilmiştir.

Çizelge 4.12. Katılımcıların Rekreasyonel Liderlik Tutumları ve İş Etiğine İlişkin Görüşlerinin Çocuk Sayısı Açısından Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

Ölçekler	Gruplar	\bar{x}	s.s.	F	p
REKREASYONEL LİDERLİK	Çocuksuz	4,21 ^b	0,36	5,374	0,005***
	1 çocuk	4,29 ^{ab}	0,26		
	2 ve üzeri çocuk	4,32 ^a	0,27		
İŞ ETİĞİ	Çocuksuz	4,53	0,38	1,759	0,173
	1 çocuk	4,60	0,26		
	2 ve üzeri çocuk	4,56	0,24		

***: $p < 0,05$; a, b: farklı harfleri içeren gruplar arasında anlamlı farklılık vardır.

Animasyon çalışanlarının genel rekreasyonel liderlik tutum puanları sahip olunan çocuk sayısı değişkeni açısından karşılaştırıldığında, grup ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ($F=5,374$; $p=0,005 < 0,05$) olduğu tespit edilmiştir. Ortalamalar karşılaştırıldığında, iki ve üzerinde çocuk sahibi olan katılımcıların ($4,32 \pm 0,27$) rekreasyonel liderlik tutum puanları, çocuğu olmayan katılımcıların ($4,21 \pm 0,36$) puanından daha yüksek hesaplanmıştır. Çizelge 4.12. incelendiğinde, katılımcıların iş etiğine yönelik görüşleri ($F=1,759$; $p=0,173 > 0,05$) sahip olunan çocuk sayısı değişkeni açısından karşılaştırıldığında 0,05 anlamlılık düzeyine göre istatistiki olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

Katılımcıların rekreasyonel liderlik tutumları ve iş etiğine ilişkin görüşlerinin eğitim durumları açısından karşılaştırılması

Araştırma kapsamında incelenen animasyon çalışanlarının rekreasyonel liderlik tutumları ile iş etiğine yönelik görüşlerinin eğitim durumu açısından aralarında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek üzere yapılmış olan tek yönlü varyans analizinden elde edilen sonuçlar Çizelge 4.13.'te ayrıntılı olarak sunulmuştur.

Çizelge 4.13. Katılımcıların Rekreatif Liderlik Tutumları ve İş Etiğine İlişkin Görüşlerinin Eğitim Durumu Açısından Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

Ölçekler	Gruplar	\bar{x}	s.s.	F	p
REKREASYONEL LİDERLİK	Ortaöğretim	4,19 ^b	0,37	6,985	0,001***
	Önlisans	4,25 ^{ab}	0,33		
	Lisans	4,29 ^a	0,30		
İŞ ETİĞİ	Ortaöğretim	4,51 ^b	0,37	3,796	0,023***
	Önlisans	4,55 ^{ab}	0,32		
	Lisans	4,59 ^a	0,36		

***: $p < 0,05$; a, b: farklı harfleri içeren gruplar arasında anlamlı farklılık vardır.

Çizelge 4.13.'e göre, animasyon çalışanlarının genel rekreatif liderlik tutum puanları eğitim durumu değişkeni açısından karşılaştırıldığında, grup ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ($F=6,985$; $p=0,001 < 0,05$) olduğu görülmektedir. Ortalamalar incelendiğinde, lisans eğitimi almış olan katılımcıların ($4,29 \pm 0,30$) rekreatif liderlik tutum ortalamalarının diğer gruplara göre daha yüksek (olumlu) olduğu belirlenmiştir.

Katılımcıların genel iş etiği görüşleri eğitim durumuna göre karşılaştırıldığında da grup ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ($F=3,796$; $p=0,023 < 0,05$) olduğu gözlenmiştir. Grup ortalamaları karşılaştırıldığında lisans eğitimi almış olan katılımcıların ($4,59 \pm 0,36$) iş etiğine yönelik en yüksek görüş puanına sahip olduğu, ortaöğretim eğitimi almış olan katılımcıların ($4,51 \pm 0,37$) ise iş etiğine yönelik en düşük görüş puanına sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Katılımcıların rekreatif liderlik tutumları ve iş etiğine ilişkin görüşlerinin gelirleri açısından karşılaştırılması

Katılımcıların rekreatif liderlik tutumları ile iş etiğine yönelik görüşlerinin ortalama elde edilen aylık gelir (TL) açısından grup ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Çizelge 4.14.'te ayrıntılı olarak gösterilmiştir.

Çizelge 4.14. Katılımcıların Rekreatif Liderlik Tutumları ve İş Etiğine İlişkin Görüşlerinin Gelirleri Açısından Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

Ölçekler	Gruplar	\bar{x}	s.s.	F	p
REKREASYONEL LİDERLİK	1200 TL ve altı	4,15 ^{cd}	0,54	6,257	0,000***
	1201-1600 TL arası	4,09 ^d	0,39		
	1601-2000 TL arası	4,22 ^c	0,33		
	2001-2400 TL arası	4,25 ^c	0,31		
	2401-2800 TL arası	4,24 ^c	0,32		
	2801-3200 TL arası	4,36 ^b	0,23		
	3201-3600 TL arası	4,31 ^{bc}	0,44		
	3601-4000 TL arası	4,44 ^{ab}	0,22		
	4001 TL ve üzeri	4,50 ^a	0,19		
İŞ ETİĞİ	1200 TL ve altı	4,47 ^d	0,44	2,061	0,037***
	1201-1600 TL arası	4,46 ^d	0,45		
	1601-2000 TL arası	4,55 ^{bc}	0,37		
	2001-2400 TL arası	4,57 ^b	0,27		
	2401-2800 TL arası	4,52 ^{cd}	0,34		
	2801-3200 TL arası	4,67 ^a	0,17		
	3201-3600 TL arası	4,48 ^{cd}	0,50		
	3601-4000 TL arası	4,61 ^{ab}	0,25		
	4001 TL ve üzeri	4,53 ^c	0,29		

***: $p < 0,05$; a, b, c, d: farklı harfleri içeren gruplar arasında anlamlı farklılık vardır.

Animasyon çalışanlarının genel rekreatif liderlik tutum puanları gelirleri karşılaştırıldığında, grup ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ($F=6,257$; $p=0,000 < 0,05$) olduğu görülmektedir. Ortalamalar karşılaştırıldığında 4001 TL ve üzerinde gelir elde eden ($4,50 \pm 0,19$) katılımcıların diğer gruplara göre genel rekreatif liderlik tutum puanları daha yüksek seviyede bulunmuştur.

Katılımcıların genel iş etiğine yönelik görüş puanları elde ettikleri ortalama aylık gelirleri açısından karşılaştırıldığında da yine grup ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık ($F=2,061$; $p=0,037 < 0,05$) olduğu görülmektedir. Ortalamalar incelendiğinde, 2801-3200 TL arasında gelir elde eden ($4,67 \pm 0,17$) katılımcıların genel iş etiğine yönelik görüş puanları diğer gruplardaki katılımcıların puanlarına oranla daha yüksek hesaplanmıştır.

Katılımcıların rekreatif liderlik tutumları ve iş etiğine ilişkin görüşlerinin animasyon sektöründeki toplam çalışma yılı açısından karşılaştırılması

Animasyon çalışanlarının rekreatif liderlik tutumları ile iş etiğine yönelik

görüşlerinin animasyon sektöründeki toplam çalışma yılı açısından karşılaştırılarak anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analiz sonuçları Çizelge 4.15.'te ayrıntılı olarak gösterilmektedir.

Çizelge 4.15. Katılımcıların Rekreatyönel Liderlik Tutumları ve İş Etiğine İlişkin Görüşlerinin Animasyon Sektöründeki Toplam Çalışma Yılı Açısından Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

Ölçekler	Gruplar	\bar{x}	s.s.	F	p
REKREASYONEL LİDERLİK	1 yıldan az	4,21 ^{bc}	0,32	10,153	0,000***
	1-3 yıl arası	4,14 ^c	0,41		
	4-6 yıl arası	4,21 ^{bc}	0,35		
	7-9 yıl arası	4,33 ^{ab}	0,24		
	10-12 yıl arası	4,26 ^b	0,36		
	13 yıl ve üzeri	4,40 ^a	0,17		
İŞ ETİĞİ	1 yıldan az	4,54 ^b	0,35	4,757	0,000***
	1-3 yıl arası	4,45 ^c	0,44		
	4-6 yıl arası	4,55 ^b	0,37		
	7-9 yıl arası	4,61 ^{ab}	0,20		
	10-12 yıl arası	4,54 ^b	0,35		
	13 yıl ve üzeri	4,64 ^a	0,17		

***: $p < 0,05$; a, b, c: farklı harfleri içeren gruplar arasında anlamlı farklılık vardır.

Çizelge 4.15.'teki verilere göre, katılımcıların genel rekreatyönel liderlik tutum puanları katılımcıların animasyon sektöründeki toplam çalışma yılı açısından karşılaştırıldığında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık ($F=10,153$; $p=0,000 < 0,05$) olduğu tespit edilmiştir. Ortalamalar karşılaştırıldığında, 13 yıl ve üzeri ($4,40 \pm 0,17$) sektör deneyimine sahip olan katılımcıların genel rekreatyönel liderlik tutum puanı en yüksek, 1-3 yıl arası ($4,14 \pm 0,41$) sektör deneyimine sahip olan katılımcıların puanı ise en düşük bulunmuştur.

Animasyon çalışanlarının genel iş etiğine yönelik görüşleri katılımcıların animasyon sektöründeki toplam çalışma yılı açısından karşılaştırıldığında da yine anlamlı bir farklılık ($F=4,757$; $p=0,000 < 0,05$) olduğu göze çarpmaktadır. Ortalamalar incelendiğinde, tıpkı rekreatyönel liderlik tutumlarında olduğu gibi 13 yıl ve üzeri ($4,64 \pm 0,17$) sektör deneyimine sahip olan katılımcıların iş etiği kapsamındaki genel iş etiği görüş puanları en yüksek, 1-3 yıl arası ($4,45 \pm 0,44$) sektör deneyimine sahip olan katılımcıların puanı ise en düşük olarak hesaplanmıştır.

Katılımcıların rekreasyonel liderlik tutumları ve iş etiğine ilişkin görüşlerinin otel işletmesindeki çalışma yılı açısından karşılaştırılması

Katılımcıların rekreasyonel liderlik tutumları ile iş etiğine yönelik görüşlerinin son çalıştığı otel işletmesindeki toplam çalışma yılı açısından karşılaştırılarak anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analiz sonuçları Çizelge 4.16.'da ayrıntılı olarak sunulmaktadır.

Çizelge 4.16. Katılımcıların Rekreasyonel Liderlik Tutumları ve İş Etiğine İlişkin Görüşlerinin Otel İşletmesindeki Çalışma Yılı Açısından Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

Ölçekler	Gruplar	\bar{x}	s.s.	F	p
REKREASYONEL LİDERLİK	1 yıldan az	4,23	0,32	0,319	0,811
	1-3 yıl arası	4,22	0,36		
	4-6 yıl arası	4,25	0,36		
	7 yıl ve üzeri	4,26	0,48		
İŞ ETİĞİ	1 yıldan az	4,56	0,34	1,104	0,347
	1-3 yıl arası	4,53	0,33		
	4-6 yıl arası	4,55	0,41		
	7 yıl ve üzeri	4,44	0,54		

Katılımcıların otel işletmesindeki toplam çalışma süreleri incelendiğinde, 10-12 yıl arası çalışanların oranının %0,3, 13 yıl ve üzerinde çalışan olmamasından dolayı 7-9 yıl arası çalışan grubuyla birleştirilerek “7 yıl ve üzeri” şeklinde teste dahil edilmiştir. Çizelge 4.16.'daki verilere göre, animasyon çalışanlarının rekreasyonel liderlik tutumları ($F=0,319$; $p=0,811>0,05$) ve iş etiğine ilişkin görüşleri ($F=1,104$; $p=0,347>0,05$) katılımcıların otel işletmesindeki toplam çalışma yılına göre istatistiki olarak anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır.

Katılımcıların rekreasyonel liderlik tutumları ve iş etiğine ilişkin görüşlerinin animasyon bölümündeki görevleri açısından karşılaştırılması

Animasyon çalışanlarının rekreasyonel liderlik tutumları ile iş etiğine yönelik görüşlerinin animasyon bölümündeki görevleri açısından karşılaştırılması ve anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analiz sonuçları Çizelge 4.17.'de ayrıntılı olarak verilmiştir.

Çizelge 4.17. Katılımcıların Rekreatyonel Liderlik Tutumları ve İş Etiğine İlişkin Görüşlerinin Animasyon Bölümündeki Görevleri Açısından Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

Ölçekler	Gruplar	\bar{x}	s.s.	F	p
REKREASYONEL LİDERLİK	Kara Sporları Animatörü	4,20 ^b	0,33	4,657	0,000^{***}
	Mini Kulüp Animatörü	4,17 ^{bc}	0,38		
	Mini Kulüp Şefi	4,32 ^{ab}	0,22		
	Ses ve Işık	4,24 ^b	0,46		
	Ses ve Işık Şefi	4,33 ^{ab}	0,38		
	Su Sporları Animatörü	4,10 ^c	0,50		
	Joker Animatör	4,25 ^b	0,31		
	Dans Animatörü	4,08 ^c	0,51		
	Kareograf	4,42 ^a	0,12		
	Spor Şefi	4,20 ^b	0,30		
	Eğlence Müdür Yardımcısı	4,22 ^b	0,29		
	Eğlence Müdürü	4,43 ^a	0,13		
	İŞ ETİĞİ	Kara Sporları Animatörü	4,55 ^b		
Mini Kulüp Animatörü		4,46 ^{bc}	0,43		
Mini Kulüp Şefi		4,63 ^a	0,20		
Ses ve Işık		4,49 ^{bc}	0,50		
Ses ve Işık Şefi		4,60 ^{ab}	0,20		
Su Sporları Animatörü		4,39 ^c	0,57		
Joker Animatör		4,54 ^b	0,31		
Dans Animatörü		4,33 ^d	0,61		
Kareograf		4,62 ^a	0,10		
Spor Şefi		4,59 ^{ab}	0,26		
Eğlence Müdür Yardımcısı		4,54 ^b	0,35		
Eğlence Müdürü		4,64 ^a	0,19		

***: $p < 0,05$; a, b, c, d: farklı harfleri içeren gruplar arasında anlamlı farklılık vardır.

Çizelge 4.17. incelendiğinde, animasyon çalışanlarının rekreatyonel liderlik tutum puanları katılımcıların animasyon bölümündeki görevleri açısından karşılaştırıldığında istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık ($F=4,657$; $p=0,000 < 0,05$) olduğu tespit edilmiştir. Ortalama değerleri incelendiğinde, eğlence müdürü ($4,43 \pm 0,13$) olarak görev yapan katılımcıların rekreatyonel liderlik tutum ortalamalarının diğer gruplara göre daha yüksek olduğu saptanmıştır. Katılımcıların genel iş etiğine yönelik görüş puanları katılımcıların animasyon bölümündeki görevleri açısından karşılaştırıldığında da istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ($F=2,681$; $p=0,002 < 0,05$) olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ortalamalar incelendiğinde, rekreatyonel liderlik tutumlarında olduğu gibi eğlence müdürü ($4,64 \pm 0,19$) olarak görev yapan katılımcıların genel iş etiği görüş puanları, diğer gruplara oranla daha yüksek hesaplanmıştır.

4.6. Rekreatyonel Liderlik ve İş Etiği Arasındaki İlişki/Etki

Araştırma kapsamında incelenen 891 animasyon çalışanının rekreatyonel liderlik tutumları ve alt boyutları ile iş etiğine yönelik görüşleri ve alt boyutları arasındaki ilişki/etkiyi belirlemek amacıyla korelasyon ve regresyon analizlerinden yararlanılmıştır. Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki ilişkinin düzeyini (derecesi, şiddeti ve gücü) ve yönünü belirlemek amacıyla uygulanan istatistiksel bir tekniktir. Korelasyon analizinde korelasyon katsayısı ile elde edilen değerin pozitif ya da negatif olması önemli olmayıp, bulunan sayının mutlak değeri göz önünde bulundurulur. Değişkenler arasındaki ilişkinin düzeyi, korelasyon katsayısının (r^2) 0-0,29 arasında bulunması durumunda zayıf ya da düşük; 0,30-0,64 arasında bulunması durumunda orta; 0,65-0,84 arasında bulunması durumunda kuvvetli ya da yüksek ve 0,85-1 arasında bulunması durumunda ise çok kuvvetli ya da çok yüksek olduğu şeklinde yorumlanabilmektedir (Ural ve Kılıç, 2006: 247-248). Söz konusu amaçla yapılan korelasyon analizinin sonuçları Çizelge 4.18.'de ayrıntılı olarak sunulmuştur. Dolayısıyla, araştırmanın temel hipotezi kapsamında geliştirilmiş olan araştırma sorularından “rekreatyonel liderliğin ve alt boyutlarının iş etiği ve alt boyutları üzerinde anlamlı bir etkisi var mıdır?” sorularının (Bkz. “Giriş”, s.4) yanıtı da bu bölümde yer almaktadır. Korelasyon analizinde iş etiği ve alt boyutları bağımlı değişken, rekreatyonel liderlik ve alt boyutları ise bağımsız değişken olarak analize dahil edilmiştir.

Çizelge 4.18. Katılımcıların Rekreatyonel Liderlik Tutumları ve Alt Boyutları ile İş Etiğine İlişkin Görüşleri ve Alt Boyutları Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi

Değişkenler	Korelasyon Katsayısı / Anlamlılık / Belirlilik Katsayısı	Görev Bilinci	Erdemlilik	İnsani Duyarlılık	Mesleki Yükümlülük	Ahlaki Düşünce	İş Etiği
Bilişsel (BRL)	r p r^2	0,484 ** 0,000 *** 0,234	0,403 ** 0,000 *** 0,162	0,443 ** 0,000 *** 0,196	0,392 ** 0,000 *** 0,154	0,426 ** 0,000 *** 0,182	0,587 ** 0,000 *** 0,345
Durumsal (DURL)	r p r^2	0,449 ** 0,000 *** 0,202	0,315 ** 0,000 *** 0,100	0,369 ** 0,000 *** 0,136	0,365 ** 0,000 *** 0,133	0,398 ** 0,000 *** 0,158	0,516 ** 0,000 *** 0,266
Davranışsal (DARL)	r p r^2	0,441 ** 0,000 *** 0,195	0,233 ** 0,000 *** 0,054	0,294 ** 0,000 *** 0,086	0,321 ** 0,000 *** 0,103	0,367 ** 0,000 *** 0,135	0,454 ** 0,000 *** 0,206
Rekreatyonel Liderlik (RL)	r p r^2	0,562 ** 0,000 *** 0,316	0,356 ** 0,000 *** 0,127	0,424 ** 0,000 *** 0,180	0,430 ** 0,000 *** 0,185	0,480 ** 0,000 *** 0,230	0,616 ** 0,000 *** 0,380

*** : $p < 0,01$

Çizelge 4.18.'deki değerler incelendiğinde, katılımcıların rekreasyonel liderlik tutumları ve alt boyutları ile iş etiğine ilişkin görüşleri ve alt boyutları arasındaki ilişkinin 0,01 anlamlılık düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir ($p=0,000<0,01$). Katılımcıların bilişsel boyutta rekreasyonel liderlik tutumları ile iş etiği görüşleri ve alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($p<0,01$). Katılımcıların bilişsel boyutta rekreasyonel liderlik tutumları ile görev bilinci boyutunda iş etiği görüşleri arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,484$). Belirlilik (determinasyon) katsayısı (r^2) incelendiğinde ise katılımcıların görev bilinci boyutunda iş etiği görüşleri düzeyindeki toplam varyansın %23,4'ünün bilişsel boyutta rekreasyonel liderlik tutumlarından kaynaklandığı görülmektedir ($r^2=0,234$). Katılımcıların bilişsel boyutta rekreasyonel liderlik tutumları ile erdemlilik boyutunda iş etiği görüşleri arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki söz konusudur ($r=0,403$). Katılımcıların erdemlilik boyutunda iş etiği görüşleri düzeyindeki toplam varyansın %16,2'si bilişsel boyuttaki rekreasyonel liderlik tutumlarından kaynaklanmaktadır ($r^2=0,162$). Katılımcıların bilişsel boyutta rekreasyonel liderlik tutumları ile insani duyarlılık boyutunda iş etiği görüşleri arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki vardır ($r=0,443$). Katılımcıların insani duyarlılık boyutunda iş etiği görüşleri düzeyindeki toplam varyansın %19,6'sı bilişsel boyuttaki rekreasyonel liderlik tutumlarından kaynaklanmaktadır ($r^2=0,196$). Katılımcıların bilişsel boyutta rekreasyonel liderlik tutumları ile mesleki yükümlülük boyutunda iş etiği görüşleri arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki söz konusudur ($r=0,392$). Katılımcıların mesleki yükümlülük boyutunda iş etiği görüşleri düzeyindeki toplam varyansın %15,4'ü bilişsel boyuttaki rekreasyonel liderlik tutumlarından kaynaklanmaktadır ($r^2=0,154$). Katılımcıların bilişsel boyutta rekreasyonel liderlik tutumları ile ahlaki düşünce boyutunda iş etiği görüşleri arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki söz konusudur ($r=0,426$). Katılımcıların ahlaki düşünce boyutunda iş etiği görüşleri düzeyindeki toplam varyansın %18,2'si bilişsel boyuttaki rekreasyonel liderlik tutumlarından kaynaklanmaktadır ($r^2=0,182$). Katılımcıların bilişsel boyutta rekreasyonel liderlik tutumları ile genel iş etiği görüşleri arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,587$). Diğer bir ifadeyle, katılımcıların genel iş etiği görüşleri düzeyindeki toplam varyansın %34,5'i bilişsel boyuttaki rekreasyonel liderlik tutumlarından kaynaklanmaktadır ($r^2=0,345$).

Animasyon çalışanlarının durumsal boyutta rekreasyonel liderlik tutumları ile iş etiği görüşleri ve alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($p<0,01$).

Katılımcıların durumsal boyutta rekreasyonel liderlik tutumları ile görev bilinci boyutunda iş etiği görüşleri arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r=0,449$). Belirlilik (determinasyon) katsayısı (r^2) incelendiğinde, animasyon çalışanlarının görev bilinci boyutunda iş etiği görüşleri düzeyindeki toplam varyansın %20,2'sinin durumsal boyutta rekreasyonel liderlik tutumlarından kaynaklandığı görülmektedir ($r^2=0,202$). Katılımcıların durumsal boyutta rekreasyonel liderlik tutumları ile erdemlilik boyutunda iş etiği görüşleri arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki vardır ($r=0,315$). Katılımcıların erdemlilik boyutunda iş etiği görüşleri düzeyindeki toplam varyansın %10,0'u durumsal boyuttaki rekreasyonel liderlik tutumlarından kaynaklanmaktadır ($r^2=0,100$). Katılımcıların durumsal boyutta rekreasyonel liderlik tutumları ile insani duyarlılık boyutunda iş etiği görüşleri arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki söz konusudur ($r=0,369$). Katılımcıların insani duyarlılık boyutunda iş etiği görüşleri düzeyindeki toplam varyansın %13,6'sı durumsal boyuttaki rekreasyonel liderlik tutumlarından kaynaklanmaktadır ($r^2=0,136$). Katılımcıların durumsal boyutta rekreasyonel liderlik tutumları ile mesleki yükümlülük boyutunda iş etiği görüşleri arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,365$). Katılımcıların mesleki yükümlülük boyutunda iş etiği görüşleri düzeyindeki toplam varyansın %13,3'ü durumsal boyuttaki rekreasyonel liderlik tutumlarından kaynaklanmaktadır ($r^2=0,133$). Katılımcıların durumsal boyutta rekreasyonel liderlik tutumları ile ahlaki düşünce boyutunda iş etiği görüşleri arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ($r=0,398$). Katılımcıların ahlaki düşünce boyutunda iş etiği görüşleri düzeyindeki toplam varyansın %15,8'i durumsal boyuttaki rekreasyonel liderlik tutumlarından kaynaklanmaktadır ($r^2=0,158$). Katılımcıların durumsal boyutta rekreasyonel liderlik tutumları ile genel iş etiği görüşleri arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($r=0,516$). Animasyon çalışanlarının genel iş etiği görüşleri düzeyindeki toplam varyansın %26,6'sı durumsal boyuttaki rekreasyonel liderlik tutumlarından kaynaklanmaktadır ($r^2=0,266$).

Araştırma kapsamında incelenen animasyon çalışanlarının davranışsal boyutta rekreasyonel liderlik tutumları ile iş etiği görüşleri ve alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($p<0,01$). Katılımcıların davranışsal boyutta rekreasyonel liderlik tutumları ile görev bilinci boyutunda iş etiği görüşleri arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,441$). Belirlilik (determinasyon) katsayısı (r^2) incelendiğinde katılımcıların görev bilinci boyutunda iş etiği görüşleri düzeyindeki toplam

varyansın %19,5'inin davranışsal boyutta rekreasyonel liderlik tutumlarından kaynaklandığı görülmektedir ($r^2=0,195$). Katılımcıların davranışsal boyutta rekreasyonel liderlik tutumları ile erdemlilik boyutunda iş etiği görüşleri arasında pozitif yönlü ve zayıf düzeyde bir ilişki söz konusudur ($r=0,233$). Katılımcıların erdemlilik boyutunda iş etiği görüşleri düzeyindeki toplam varyansın %5,4'ü davranışsal boyuttaki rekreasyonel liderlik tutumlarından kaynaklanmaktadır ($r^2=0,054$). Katılımcıların davranışsal boyutta rekreasyonel liderlik tutumları ile insani duyarlılık boyutunda iş etiği görüşleri arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki vardır ($r=0,294$). Katılımcıların insani duyarlılık boyutunda iş etiği görüşleri düzeyindeki toplam varyansın %8,6'sı davranışsal boyuttaki rekreasyonel liderlik tutumlarından kaynaklanmaktadır ($r^2=0,086$). Katılımcıların davranışsal boyutta rekreasyonel liderlik tutumları ile mesleki yükümlülük boyutunda iş etiği görüşleri arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki söz konusudur ($r=0,321$). Katılımcıların mesleki yükümlülük boyutunda iş etiği görüşleri düzeyindeki toplam varyansın %10,3'ü davranışsal boyuttaki rekreasyonel liderlik tutumlarından kaynaklanmaktadır ($r^2=0,103$). Katılımcıların davranışsal boyutta rekreasyonel liderlik tutumları ile ahlaki düşünce boyutunda iş etiği görüşleri arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki söz konusudur ($r=0,367$). Katılımcıların ahlaki düşünce boyutunda iş etiği görüşleri düzeyindeki toplam varyansın %13,5'i davranışsal boyuttaki rekreasyonel liderlik tutumlarından kaynaklanmaktadır ($r^2=0,135$). Katılımcıların davranışsal boyutta rekreasyonel liderlik tutumları ile genel iş etiği görüşleri arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,454$). Diğer bir ifadeyle, katılımcıların genel iş etiği görüşleri düzeyindeki toplam varyansın %20,6'sı davranışsal boyuttaki rekreasyonel liderlik tutumlarından kaynaklanmaktadır ($r^2=0,206$).

Çizelge 4.18.'deki verilere göre, animasyon çalışanlarının genel rekreasyonel liderlik tutumları ile iş etiği görüşleri ve alt boyutları arasında da anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($p<0,01$). Katılımcıların genel rekreasyonel liderlik tutumları ile görev bilinci boyutunda iş etiği görüşleri arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,562$). Belirlilik (determinasyon) katsayısı (r^2) incelendiğinde ise katılımcıların görev bilinci boyutunda iş etiği görüşleri düzeyindeki toplam varyansın %31,6'sının genel rekreasyonel liderlik tutumlarından kaynaklandığı görülmektedir ($r^2=0,316$). Animasyon çalışanlarının genel rekreasyonel liderlik tutumları ile erdemlilik boyutunda iş etiği görüşleri arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki söz konusudur ($r=0,356$). Katılımcıların erdemlilik boyutunda iş etiği görüşleri düzeyindeki toplam

varyansın %12,7'si genel rekreasyonel liderlik tutumlarından kaynaklanmaktadır ($r^2=0,127$). Katılımcıların genel rekreasyonel liderlik tutumları ile insani duyarlılık boyutunda iş etiği görüşleri arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki vardır ($r=0,424$). Katılımcıların insani duyarlılık boyutunda iş etiği görüşleri düzeyindeki toplam varyansın %18,0'i genel rekreasyonel liderlik tutumlarından kaynaklandığı tespit edilmiştir ($r^2=0,180$). Katılımcıların genel rekreasyonel liderlik tutumları ile mesleki yükümlülük boyutunda iş etiği görüşleri arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki söz konusudur ($r=0,430$). Katılımcıların mesleki yükümlülük boyutunda iş etiği görüşleri düzeyindeki toplam varyansın %18,5'i genel rekreasyonel liderlik tutumlarından kaynaklanmaktadır ($r^2=0,185$). Katılımcıların genel rekreasyonel liderlik tutumları ile ahlaki düşünce boyutunda iş etiği görüşleri arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki söz konusudur ($r=0,480$). Katılımcıların ahlaki düşünce boyutunda iş etiği görüşleri düzeyindeki toplam varyansın %23,0'ü genel rekreasyonel liderlik tutumlarından kaynaklanmaktadır ($r^2=0,230$). Katılımcıların genel rekreasyonel liderlik tutumları ile genel iş etiği görüşleri arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,616$). Diğer bir ifadeyle, katılımcıların genel iş etiği görüşleri düzeyindeki toplam varyansın %38,0'i genel rekreasyonel liderlik tutumlarından kaynaklanmaktadır ($r^2=0,380$).

Bağımlı değişken olarak analize dahil edilen iş etiği ve alt boyutları ile üzerinde etkisi olduğu varsayılan bağımsız değişken olarak analize dahil edilen rekreasyonel liderlik ve alt boyutları arasındaki ilişkiyi matematiksel bir modelle açıklanmak amacıyla (Ural ve Kılıç, 2006: 253) regresyon analizinden faydalanılmıştır. Katılımcıların rekreasyonel liderlik tutumları ve alt boyutları ile görev bilinci boyutunda iş etiği görüşleri arasındaki ilişkinin matematiksel bir modelle açıklanmasına yönelik çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmış ve analiz sonuçları Çizelge 4.19.'da ayrıntılı olarak gösterilmiştir.

Çizelge 4.19.'daki değerler incelendiğinde, bağımlı değişken (görev bilinci) ile bağımsız değişkenler (bilişsel boyutta rekreasyonel liderlik tutumu, durumsal boyutta rekreasyonel liderlik tutumu, davranışsal boyutta rekreasyonel liderlik tutumu, genel rekreasyonel liderlik tutumu) arasındaki ilişkiye ait çoklu doğrusal regresyon modeli; **Görev Bilinci=1,080+0,321xBRL+0,178xDURL+0,282xDARL+0,735xRL** şeklinde verilebilir. Çizelge 4.19.'daki değerler, katılımcıların bilişsel boyutta, durumsal boyutta, davranışsal boyutta rekreasyonel liderlik ve genel rekreasyonel liderlik tutumlarının görev

bilinci boyutunda iş etiğine ilişkin görüşleri üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan çoklu regresyon modelinin 0,01 anlamlılık düzeyinde anlamlı olduğunu göstermektedir (F=168,415; p<0,01).

Çizelge 4.19. Katılımcıların Rekreatiyonel Liderlik Tutumları ve Alt Boyutları ile Görev Bilinci Boyutunda İş Etiğine İlişkin Görüşleri Arasındaki İlişkiye Ait Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Katsayı (b _j)	Standart Hata S(b _j)	t	Anlamlılık (p)	Belirlilik Katsayısı (R ²)	ANOVA
Sabit	1,080	0,154	7,031	0,000***	0,363	F=168,415 p=0,000***
Bilişsel (BRL)	0,321	0,028	11,406	0,000***		
Durumsal (DURL)	0,178	0,027	6,531	0,000***		
Davranışsal (DARL)	0,282	0,035	8,027	0,000***		
Rekreatiyonel Liderlik (RL)	0,735	0,036	20,279	0,000***		

***: p<0,01

Çoklu regresyon modelindeki belirlilik katsayısı (R²) dikkate alındığında, animasyon çalışanlarının görev bilinci boyutunda iş etiğine ilişkin görüşleri üzerindeki değişimlerin %36,3'ünün (R²=0,363) katılımcıların bilişsel, durumsal, davranışsal ve genel rekreatiyonel liderlik tutumlarından kaynaklandığı anlaşılmaktadır.

Katılımcıların rekreatiyonel liderlik tutumları ve alt boyutları ile erdemlilik boyutunda iş etiği görüşleri arasındaki ilişkinin matematiksel bir modelle açıklanmasına yönelik çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmış ve analiz sonuçları Çizelge 4.20.'de ayrıntılı olarak sunulmuştur.

Çizelge 4.20. Katılımcıların Rekreatif Liderlik Tutumları ve Alt Boyutları ile Erdemlilik Boyutunda İş Etiğine İlişkin Görüşleri Arasındaki İlişkiye Ait Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Katsayı (b _j)	Standart Hata S(b _j)	t	Anlamlılık (p)	Belirlilik Katsayısı (R ²)	ANOVA
Sabit	1,489	0,228	6,546	0,000***	0,196	F=72,251 p=0,000***
Bilişsel (BRL)	0,410	0,042	9,834	0,000***		
Durumsal (DURL)	0,186	0,040	4,610	0,000***		
Davranışsal (DARL)	0,093	0,052	1,790	0,074		
Rekreatif Liderlik (RL)	0,614	0,054	11,359	0,000***		

***: p<0,01

Çizelge 4.20.'deki değerler incelendiğinde, bağımlı değişken (erdemlilik) ile bağımsız değişkenler (bilişsel boyutta rekreatif liderlik tutumu, durumsal boyutta rekreatif liderlik tutumu, davranışsal boyutta rekreatif liderlik tutumu, genel rekreatif liderlik tutumu) arasındaki ilişkiye ait çoklu doğrusal regresyon modeli; **Erdemlilik=1,489+0,410xBRL+0,186xDURL+0,093xDARL+0,614xRL** şeklinde oluşturulabilir. Çizelge 4.20.'deki değerler, katılımcıların bilişsel boyutta, durumsal boyutta, davranışsal boyutta rekreatif liderlik ve genel rekreatif liderlik tutumlarının erdemlilik boyutunda iş etiğine ilişkin görüşleri üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan çoklu regresyon modelinin 0,01 anlamlılık düzeyinde anlamlı olduğunu göstermektedir (F=72,251; p<0,01). Modeldeki belirlilik katsayısına (R²) göre, katılımcıların erdemlilik boyutunda iş etiğine ilişkin görüşleri üzerindeki değişimlerin %19,6'sının (R²=0,196) rekreatif liderlik tutumlarından kaynaklandığı anlaşılmaktadır.

Katılımcıların rekreatif liderlik tutumları ve alt boyutları ile insani duyarlılık boyutunda iş etiği görüşleri arasındaki ilişkinin matematiksel bir modelle açıklanmasına yönelik çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmış ve analiz sonuçları Çizelge 4.21.'de ayrıntılı olarak yer almaktadır.

Çizelge 4.21. Katılımcıların Rekreatyonal Liderlik Tutumları ve Alt Boyutları ile İnsani Duyarlılık Boyutunda İş Etiğine İlişkin Görüşleri Arasındaki İlişkiye Ait Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Katsayı (b _j)	Standart Hata S(b _j)	t	Anlamlılık (p)	Belirlilik Katsayısı (R ²)	ANOVA
Sabit	1,904	0,163	11,653	0,000***	0,252	F=99,707 p=0,000***
Bilişsel (BRL)	0,322	0,030	10,744	0,000***		
Durumsal (DURL)	0,162	0,029	5,564	0,000***		
Davranışsal (DARL)	0,118	0,037	3,146	0,002***		
Rekreatyonal Liderlik (RL)	0,545	0,039	13,973	0,000***		

***: p<0,01

Çizelge 4.21.'deki değerlere göre, bağımlı değişken (insani duyarlılık) ile bağımsız değişkenler (bilişsel boyutta rekreatyonal liderlik tutumu, durumsal boyutta rekreatyonal liderlik tutumu, davranışsal boyutta rekreatyonal liderlik tutumu, genel rekreatyonal liderlik tutumu) arasındaki ilişkiye ait çoklu doğrusal regresyon modeli; **İnsani Duyarlılık=1,904+0,322xBRL+0,162xDURL+0,118xDARL+0,545xRL** şeklinde oluşturulabilir. Katılımcıların bilişsel boyutta, durumsal boyutta, davranışsal boyutta rekreatyonal liderlik ve genel rekreatyonal liderlik tutumlarının insani duyarlılık boyutunda iş etiğine ilişkin görüşleri üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan çoklu regresyon modeli 0,01 anlamlılık düzeyinde anlamlı bulunmuştur (F=99,707; p<0,01). Modeldeki belirlilik katsayısı (R²) dikkate alındığında, animasyon çalışanlarının insani duyarlılık boyutunda iş etiğine ilişkin görüşleri üzerindeki değişimlerin %25,2'sinin (R²=0,252) katılımcıların bilişsel, durumsal, davranışsal ve genel rekreatyonal liderlik tutumlarından kaynaklandığı anlaşılmaktadır.

Katılımcıların rekreatyonal liderlik tutumları ve alt boyutları ile mesleki yükümlülük boyutunda iş etiği görüşleri arasındaki ilişkinin matematiksel bir modelle açıklanmasına

yönelik çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmış ve analiz sonuçları Çizelge 4.22.'de ayrıntılı olarak gösterilmiştir.

Çizelge 4.22. Katılımcıların Rekreatyonal Liderlik Tutumları ve Alt Boyutları ile Mesleki Yükümlülük Boyutunda İş Etiğine İlişkin Görüşleri Arasındaki İlişkiye Ait Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Katsayı (b _j)	Standart Hata S(b _j)	t	Anlamlılık (p)	Belirlilik Katsayısı (R ²)	ANOVA
Sabit	1,754	0,180	9,715	0,000***	0,226	F=86,303 p=0,000***
Bilişsel (BRL)	0,283	0,033	8,554	0,000***		
Durumsal (DURL)	0,174	0,032	5,416	0,000***		
Davranışsal (DARL)	0,186	0,041	4,494	0,000***		
Rekreatyonal Liderlik (RL)	0,599	0,042	14,193	0,000***		

***: p<0,01

Çizelge 4.22.'deki değerlere göre, bağımlı değişken (mesleki yükümlülük) ile bağımsız değişkenler (bilişsel boyutta rekreatyonal liderlik tutumu, durumsal boyutta rekreatyonal liderlik tutumu, davranışsal boyutta rekreatyonal liderlik tutumu, genel rekreatyonal liderlik tutumu) arasındaki ilişkiye ait çoklu doğrusal regresyon modeli; **Mesleki Yükümlülük=1,754+0,283xBRL+0,174xDURL+0,186xDARL+0,599xRL** şeklinde verilebilir. Katılımcıların bilişsel boyutta, durumsal boyutta, davranışsal boyutta rekreatyonal liderlik ve genel rekreatyonal liderlik tutumlarının mesleki yükümlülük boyutunda iş etiğine ilişkin görüşleri üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan çoklu regresyon modelinin 0,01 anlamlılık düzeyinde anlamlı olduğu tespit edilmiştir (F=86,303; p<0,01). Modeldeki belirlilik katsayısı (R²) incelendiğinde, animasyon çalışanlarının mesleki yükümlülük boyutunda iş etiğine ilişkin görüşleri üzerindeki değişimlerin %22,6'sının (R²=0,226) katılımcıların bilişsel, durumsal, davranışsal ve genel rekreatyonal liderlik tutumlarından kaynaklandığı görülmektedir.

Katılımcıların rekreasyonel liderlik tutumları ve alt boyutları ile ahlaki düşünce boyutunda iş etiği görüşleri arasındaki ilişkinin matematiksel bir modelle açıklanmasına yönelik çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmış ve analiz sonuçları Çizelge 4.23.'de ayrıntılı olarak gösterilmiştir.

Çizelge 4.23. Katılımcıların Rekreasyonel Liderlik Tutumları ve Alt Boyutları ile Ahlaki Düşünce Boyutunda İş Etiğine İlişkin Görüşleri Arasındaki İlişkiye Ait Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Katsayı (b _j)	Standart Hata S(b _j)	t	Anlamlılık (p)	Belirlilik Katsayısı (R ²)	ANOVA
Sabit	1,715	0,161	10,661	0,000***	0,274	F=111,367 p=0,000***
Bilişsel (BRL)	0,280	0,029	9,495	0,000***		
Durumsal (DURL)	0,167	0,029	5,839	0,000***		
Davranışsal (DARL)	0,211	0,037	5,718	0,000***		
Rekreasyonel Liderlik (RL)	0,616	0,038	16,321	0,000***		

***: p<0,01

Çizelge 4.23.'teki değerlere göre, bağımlı değişken (ahlaki düşünce) ile bağımsız değişkenler (bilişsel boyutta rekreasyonel liderlik tutumu, durumsal boyutta rekreasyonel liderlik tutumu, davranışsal boyutta rekreasyonel liderlik tutumu, genel rekreasyonel liderlik tutumu) arasındaki ilişkiye ait çoklu doğrusal regresyon modeli; **Ahlaki Düşünce=1,715+0,280xBRL+0,167xDURL+0,211xDARL+0,616xRL** şeklinde oluşturulabilir. Katılımcıların bilişsel boyutta, durumsal boyutta, davranışsal boyutta rekreasyonel liderlik ve genel rekreasyonel liderlik tutumlarının ahlaki düşünce boyutunda iş etiğine ilişkin görüşleri üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan çoklu regresyon modeli 0,01 anlamlılık düzeyinde anlamlı bulunmuştur (F=111,367; p<0,01). Modeldeki belirlilik katsayısı (R²) incelendiğinde, animasyon çalışanlarının ahlaki düşünce boyutunda iş etiğine ilişkin görüşleri üzerindeki değişimlerin %27,4'ünün (R²=0,274) katılımcıların rekreasyonel liderlik tutumlarından kaynaklandığı tespit edilmiştir.

Katılımcıların genel rekreasyonel liderlik tutumları ile genel iş etiği görüşleri arasındaki ilişkinin matematiksel bir modelle açıklanmasına yönelik basit doğrusal regresyon analizi yapılmış ve analiz sonuçları Çizelge 4.24.'te ayrıntılı olarak sunulmuştur.

Çizelge 4.24. Katılımcıların Rekreasyonel Liderlik Tutumları ile İş Etiğine İlişkin Görüşleri Arasındaki İlişkiye Ait Basit Doğrusal Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Katsayı (b _j)	Standart Hata S(b _j)	t	Anlamlılık (p)	Belirlilik Katsayısı (R ²)	ANOVA
Sabit	1,371	0,154	8,911	0,000***	0,316	F=411,231 p=0,000***
Rekreasyonel Liderlik (RL)	0,735	0,036	20,279	0,000***		

***: p<0,01

Araştırmanın temel problemini oluşturan otel işletmelerinde rekreasyonel liderlik tutumunun iş etiği üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığını test etmek amacıyla basit doğrusal regresyon analizinden faydalanılmıştır. Basit doğrusal regresyon analizinde bir bağımlı (iş etiği) ve bir bağımsız değişken (rekreasyonel liderlik tutumu) söz konusudur (Ural ve Kılıç, 2006: 253). Otel işletmelerinde çalışan animasyon personelinin iş etiği görüşleri (bağımlı değişken) ile rekreasyonel liderlik tutumları (bağımsız değişken) arasındaki ilişkiye ait basit doğrusal regresyon modeli matematiksel olarak; **İş Etiği=1,371+0,735xRL** şeklinde açıklanabilir. Çizelge 4.24.'te yer alan değerler, otel işletmelerinde çalışan animasyon personelinin rekreasyonel liderlik tutumlarının iş etiğine yönelik görüşleri üzerindeki etkiyi belirlemek amacıyla gerçekleştirilen basit doğrusal regresyon modelinin anlamlı olduğunu göstermektedir (F=411,231; p<0,01). Ayrıca basit doğrusal regresyon modelindeki belirlilik katsayısı (R²) dikkate alındığında, animasyon çalışanlarının iş etiğine yönelik görüşlerindeki değişimlerin %31,6'sının (R²=0,316) rekreasyonel liderlik tutumlarından kaynaklandığı tespit edilmiştir. Elde edilen bu değerler doğrultusunda, araştırmanın amacı ve konusuna uygun olarak geliştirilmiş olan "**H1: Otel işletmelerinde rekreasyonel liderlik tutumunun iş etiği üzerinde anlamlı bir etkisi vardır**" temel hipotezini destekleyen sonuçlara ulaşılmıştır.

Araştırmanın takip eden bölümünde, araştırmanın son bölümü olan “sonuç ve öneriler” bölümüne yer verilmektedir. Söz konusu bölümde, araştırmanın gerçekleştirilmesinde izlenen süreç, elde edilen önemli bulgular, tartışma ve ilgililer için öneriler sunulmaktadır.





4. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu araştırma, otel işletmelerinde çalışan animasyon personelinin rekreasyonel liderlik tutumları ile iş etiğine yönelik görüşleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla, Türkiye'nin en fazla yabancı turist çeken sayfiye destinasyonları olan Antalya, Muğla ve Aydın'da faaliyet gösteren toplam 65 sayfiye otel işletmesinde anket tekniği uygulanarak toplam 891 çalışan üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada öncelikle araştırmanın konusu ve amacına uygun olarak geniş bir literatür taraması gerçekleştirilmiş olup, araştırmanın kavramsal ve kuramsal çerçevesi oluşturulmuştur. Bu kapsamda zaman, boş zaman, rekreasyon, animasyon, yönetici ve liderlik, liderlik yaklaşımları, ahlak, etik ve iş etiği kavramlarına detaylı olarak yer verilmiştir. Daha sonra uygulamadan elde edilen verilerin analiz edilmesi yoluyla araştırmanın üçüncü bölümünü oluşturan bulgular ve yorumlarına yer verilmiştir.

Araştırmanın uygulanmasında, özellikle sosyal bilimlerde sıklıkla kullanılan anket tekniğinden yararlanılmıştır. Katılımcıların iş etiğine yönelik görüşlerini belirlemek amacıyla Çelebi ve Akbağ (2012) tarafından geliştirilmiş olan “Öğretmen Etik Davranışlar Ölçeği” araştırmacılar tarafından gerekli izinler alınarak, animasyon personeli ve rekreasyonel faaliyetlere uyarlanarak kullanılmıştır. Söz konusu ölçek, “görev bilinci”, “erdemlilik”, “insani duyarlılık”, “mesleki yükümlülük” ve “ahlaki düşünce” olmak üzere toplam beş boyut ve 26 ifadeden oluşmaktadır. Katılımcıların rekreasyonel liderlik tutumlarını belirlemek amacıyla araştırmacı tarafından geliştirilmiş olan “Rekreasyonel Liderlik Tutum Ölçeği” kullanılmıştır. Rekreasyonel liderlik tutum ölçeği “bilişsel”, “durumsal” ve “davranışsal” olmak üzere toplam üç boyut ve 36 ifadeden oluşmaktadır. Gerek uluslararası gerekse ulusal düzeyde geliştirilmiş olan bir rekreasyonel liderlik tutum ölçeğine rastlanmadığından dolayı, rekreasyonel liderlik tutum ölçeği uzman görüşlerinden yararlanmak suretiyle Delphi tekniği kullanılarak araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Delphi tekniğinin uygulanmasında, panel üyelerinden gelen ve madde havuzunu oluşturan ifadeler üzerinde bazı istatistiksel analizlerin (birinci çeyrek, üçüncü çeyrek, medyan, genişlik değeri) gerçekleştirilmesiyle ölçeğe son hali verilmiştir. Her iki ölçek de 5’li Likert tipi derecelendirmeye tabi tutulmuştur. Animasyon çalışanlarından elde edilen veriler bilgisayar ortamında kodlanarak analiz edilmiştir. Verilerin analizinde öncelikle katılımcıların bireysel özelliklerini belirlemek amacıyla frekans ve yüzde hesaplamaları; rekreasyonel liderlik tutumları ve iş etiğine ilişkin görüşlerine yönelik her bir ifade ve her bir boyut için

betimleyici istatistikler (frekans, yüzde, standart sapma ve aritmetik ortalama) kullanılmıştır. Katılımcıların rekreasyonel liderlik tutumları ve iş etiğine yönelik görüşlerinin demografik özelliklerine göre karşılaştırılması ve farklılıkları belirlemek amacıyla t testi ve varyans analizinden yararlanılmıştır. Araştırmanın temel amacını ve konusunu oluşturan animasyon çalışanlarının rekreasyonel liderlik tutumları ve alt boyutları ile iş etiğine yönelik görüşleri ve alt boyutları arasındaki ilişki ve etkinin derecesini, yönünü ve şiddetini belirlemek amacıyla korelasyon ve regresyon analizi uygulanmıştır.

Katılımcıların bireysel özellikleri göz alındığında, katılımcıların büyük bir çoğunluğunun erkek (%65,7), büyük bir çoğunluğunun 23-27 yaş aralığında (%42,6), büyük bir çoğunluğunun bekâr (%63,9) ve büyük bir çoğunluğunun ise ortaöğretim (%50,8) düzeyinde eğitim durumuna sahip olduğu görülmektedir. Animasyon bölümündeki görevleri açısından incelendiğinde, en fazla katılımı %43,9 ile kara sporları animatörleri gerçekleştirmiştir. Katılımcıların %37'si aylık ortalama 1601-2000 TL arasında gelir elde etmektedir. Otel işletmesindeki toplam çalışma sürelerine göre, katılımcıların %44,6'sı 1 yıldan daha az bir tecrübeye sahipken, %39,3'ünün 1-3 yıl arasında aynı işletmede istihdam edildiği tespit edilmiştir.

Araştırma kapsamında kullanılmış olan ölçekler için geçerlik ve güvenilirlik analizlerinden yararlanılmıştır. Rekreasyonel liderlik tutum ölçeğine ilişkin öncelikle açıklayıcı faktör analizi, güvenilirlik analizi ve iç tutarlılık analizi ile faktör yapısını test etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Etik davranışlar ölçeğine ilişkin ise tekrardan açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Ölçeklerin yapı geçerliğini belirlemek amacıyla yapılan faktör analizinde, faktörler arasındaki ilişki yapısının aynı kalması amacıyla "varimax rotasyonu" kullanılmıştır. Rekreasyonel liderlik tutum ölçeği için, açıklayıcı faktör analizi kapsamında yapılan Barlett's testi ($\chi^2=11980,755$; $p=0,000<0,001$) ve Kaiser Meyer-Olkin (KMO=0,871>0,60) ölçüm örnekleme yeterliliği testine göre örnek büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli düzeyde olduğu tespit edilmiş olup, elde edilen bu değerler verilerin yeterliliğini doğrular niteliktedir. Rekreasyonel liderlik tutum ölçeğinin güvenilirliğine ilişkin Cronbach's Alpha katsayısı $\alpha=0,870$ olarak hesaplanmış olup, bu değer 0,80-1 arasında bulunduğu için ölçeğin yüksek güvenilirliğe sahip olduğunu gösterir niteliktedir. Etik davranışlar ölçeği için de açıklayıcı faktör analizi kapsamında yapılan Barlett's testi ($\chi^2=9347,475$; $p=0,000<0,001$) ve Kaiser Meyer-Olkin (KMO=0,883>0,60) ölçüm örnekleme yeterliliği testine göre örnek büyüklüğünün faktör

analizi uygulanması için yeterli düzeyde olduğu tespit edilmiş olup, elde edilen bu değerler verilerin yeterliliğini doğrular niteliktedir. Etik davranışlar ölçeğinin güvenilirliğine ilişkin Cronbach's Alpha katsayısı $\alpha=0,902$ olarak hesaplanmış olup, bu değer 0,80-1 arasında bulunduğu için ölçeğin yüksek güvenilirliğe sahip olduğu yorumu yapılabilir.

Katılımcıların rekreasyonel liderlik tutumlarını belirlemeye yönelik kullanılan ölçeğe uygulanmış olan betimleyici istatistiklerin (frekans, yüzde, standart sapma ve aritmetik ortalama) sonucunda, katılımcıların bilişsel boyuttaki rekreasyonel liderlik tutumlarının aritmetik ortalaması $\bar{x}=4,52$ ile en yüksek aritmetik ortalamaya sahiptir. Durumsal boyutta rekreasyonel liderlik tutumlarının aritmetik ortalaması da ($\bar{x}=4,48$) yüksek hesaplanırken, davranışsal boyuttaki tutumlarının ortalaması ise en düşük ortalama ($\bar{x}=4,08$) olarak hesaplanmıştır. Animasyon çalışanlarının genel rekreasyonel liderlik tutumları incelendiğinde ise $\bar{x}=4,23$ aritmetik ortalama ile yüksek değerde olduğu anlaşılmaktadır. Genel olarak düşük aritmetik ortalamaya sahip olan ifadeler incelendiğinde, en düşük aritmetik ortalamaya ($\bar{x}=2,84 - \bar{x}=3,48$) sahip olan ifadelerin genellikle otoriter tarzda liderlikle ilgili ifadeler olduğu göze çarpmaktadır. Diğer bir ifadeyle, katılımcıların özellikle otoriter liderlikle ilgili davranışsal boyuttaki rekreasyonel liderlik tutumları, diğer ifadelere oranla daha düşük hesaplanmıştır.

Animasyon çalışanlarının iş etiğine yönelik görüşlerini belirlemek amacıyla kullanılan etik davranışlar ölçeğine uygulanmış olan betimleyici istatistiklerin (frekans, yüzde, standart sapma ve aritmetik ortalama) sonucunda, katılımcıların genel iş etiğine yönelik görüşleri de $\bar{x}=4,54$ aritmetik ortalama ile yüksek düzeyde bulunmuştur. Katılımcıların ahlaki düşünce boyutundaki iş etiğine yönelik görüşleri $\bar{x}=4,59$ ile diğer boyutlara oranla nispeten en yüksek aritmetik ortalamaya sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Mesleki yükümlülük boyutunda iş etiğine yönelik görüşlerinin aritmetik ortalaması $\bar{x}=4,57$; insani duyarlılık ve erdemlilik boyutundaki iş etiğine yönelik görüşlerinin ortalaması $\bar{x}=4,56$ ve görev bilinci boyutundaki iş etiğine yönelik görüşlerinin ortalaması ise $\bar{x}=4,48$ şeklinde hesaplanmıştır. Genel olarak değerlendirildiğinde, araştırma kapsamında incelenen animasyon çalışanlarının hem rekreasyonel liderlik tutumlarının hem de iş etiğine yönelik görüşlerinin yüksek düzeyde bulunmuş olduğu yorumu yapılabilir.

Animasyon çalışanlarının rekreasyonel liderlik tutumları ve iş etiğine yönelik görüşlerinin bazı bireysel özelliklerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini

belirlemek amacıyla t testi ve tek yönlü varyans analizlerinden yararlanılmıştır. Bu doğrultuda, yapılan t testi sonucuna göre katılımcıların rekreasyonel liderlik tutumları ($t=-1,784$; $F=3,427$; $p=0,064>0,05$) arasında cinsiyetleri açısından farklılık göstermezken, iş etiğine yönelik görüşlerinin ($t=-1,137$; $F=8,324$; $p=0,004<0,05$) erkek katılımcıların lehine olmak üzere cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Katılımcıların iş etiğine yönelik görüşleri yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık göstermezken ($F=0,424$; $p=0,863>0,05$), rekreasyonel liderlik tutumları 43-47 yaş grubu ($4,43\pm 0,21$) ve 38-42 yaş grubundaki ($4,34\pm 0,25$) katılımcıların lehine olmak üzere yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık ($F=3,165$; $p=0,004<0,05$) göstermektedir. Animasyon çalışanlarının hem rekreasyonel liderlik tutumları ($F=3,568$; $p=0,014<0,05$) hem de iş etiğine yönelik görüşleri ($F=3,607$; $p=0,013<0,05$) medeni durumları açısından anlamlı bir farklılık göstermektedir. Evli ve çocuk sahibi olan katılımcıların rekreasyonel liderlik tutumları ve iş etiğine yönelik görüşleri diğer gruplardaki katılımcılara oranla daha yüksek bulunmuştur. Katılımcıların iş etiğine yönelik görüşleri sahip oldukları çocuk sayısı açısından anlamlı bir farklılık göstermezken, rekreasyonel liderlik tutumları ($F=3,628$; $p=0,013<0,05$) üç çocuk sahibi olan ($4,36\pm 0,21$) katılımcıların lehine olmak üzere anlamlı farklılık göstermektedir. Eğitim durumu açısından incelendiğinde, katılımcıların hem rekreasyonel liderlik tutumları ($F=6,985$; $p=0,001<0,05$) arasında hem de iş etiğine yönelik görüşleri ($F=3,796$; $p=0,023<0,05$) arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Farklılıkların kaynağını belirlemek amacıyla yapılan çoklu karşılaştırma testinin sonucunda, lisans eğitimi almış olan katılımcıların hem rekreasyonel liderlik tutum puanları ($4,29\pm 0,30$) hem de iş etiğine yönelik görüş puanları ($4,59\pm 0,36$) nispeten daha yüksek hesaplanmıştır. Animasyon çalışanlarının hem rekreasyonel liderlik tutumları ($F=6,257$; $p=0,000<0,05$) hem de iş etiğine yönelik görüşleri ($F=2,061$; $p=0,037<0,05$) elde ettikleri ortalama aylık gelir (TL) açısından anlamlı farklılıklar göstermektedir. 4001 TL ve üzerinde gelir elde eden katılımcıların rekreasyonel liderlik tutum puanları diğer gruplara oranla daha yüksek hesaplanırken, 2801-3200 TL arasında gelir elde eden katılımcıların iş etiğine yönelik görüş puanları daha yüksek hesaplanmıştır. Katılımcıların gerek rekreasyonel liderlik tutumları ($F=10,153$; $p=0,000<0,05$) gerekse iş etiğine yönelik görüşleri ($F=4,757$; $p=0,000<0,05$) animasyon sektöründeki toplam çalışma yılı açısından karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Çoklu karşılaştırma testine göre, 13 yıl ve üzeri animasyon sektörü tecrübesine sahip olan katılımcıların hem rekreasyonel liderlik tutumları ($4,40\pm 0,17$) hem de iş etiğine yönelik görüşleri ($4,64\pm 0,17$) diğer gruplara oranla daha yüksek bulunmuştur. Katılımcıların çalıştıkları otel işletmesindeki toplam çalışma yılı

incelendiğinde de hem rekreasyonel liderlik tutumları ($F=3,590$; $p=0,007<0,05$) hem de iş etiği görüşleri ($F=5,085$; $p=0,000<0,05$) arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. 7-9 yıl arası çalışan ($4,37\pm 0,23$) katılımcıların diğer gruplara oranla rekreasyonel liderlik tutum puanları yüksek iken, 10-12 yıl arası çalışan ($3,67\pm 1,00$) katılımcıların iş etiğine yönelik görüş puanları daha yüksek hesaplanmıştır. Son olarak animasyon çalışanlarının hem rekreasyonel liderlik tutumları ($F=4,657$; $p=0,000<0,05$) hem de iş etiği görüşleri ($F=2,681$; $p=0,002<0,05$) karşılaştırıldığında animasyon bölümündeki görevleri açısından istatistiki olarak anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Farklılıkların kaynağını belirlemek amacıyla yapılan çoklu karşılaştırma testine göre, animasyon müdürü olarak görev yapan katılımcıların hem rekreasyonel liderlik tutum puanları ($4,43\pm 0,13$) hem de iş etiğine yönelik görüş puanları ($4,64\pm 0,19$) diğer gruptaki katılımcıların puanlarına oranla daha yüksek bulunmuştur.

Animasyon çalışanlarının rekreasyonel liderlik tutumları ve alt boyutları ile iş etiğine ilişkin görüşleri ve alt boyutları arasındaki ilişki/etkinin gücünü, yönünü ve şiddetini belirlemek amacıyla korelasyon ve regresyon analizlerinden yararlanılmıştır. Değişkenler ve alt boyutları arasındaki ilişkiye ait korelasyon matrisine göre, rekreasyonel liderlik tutumu ve her bir alt boyutu ile iş etiğine yönelik görüşleri ve her bir alt boyutu arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki mevcutken, sadece davranışsal boyutta rekreasyonel liderlik tutumu ve erdemlilik boyutundaki iş etiği görüşleri arasında pozitif yönlü ve zayıf bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Rekreasyonel liderlik tutumu ve alt boyutlarının iş etiğine yönelik görüşlerinin alt boyutları arasındaki ilişkinin matematiksel bir modelle açıklanmasına yönelik yapılan çoklu doğrusal regresyon modellerinin 0,01 anlamlılık düzeyinde anlamlı olduğu saptanmıştır. Diğer taraftan, katılımcıların genel rekreasyonel liderlik tutumları ile genel iş etiğine yönelik görüşleri arasındaki ilişkinin matematiksel bir modelle açıklanmasına yönelik yapılan basit doğrusal regresyon modelinin de anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($F=411,231$; $p=0,000<0,01$). Bununla birlikte basit doğrusal regresyon modelindeki belirlilik katsayısı ($R^2=0,316$) dikkate alındığında, katılımcıların iş etiğine yönelik görüşlerindeki değişimlerin %31,6'sının rekreasyonel liderlik tutumlarından kaynaklandığı anlaşılmıştır. Araştırma analizlerinden elde edilen değerlere göre, araştırmanın amacı ve konusuna uygun olarak geliştirilmiş olan "***H1: Otel işletmelerinde rekreasyonel liderlik tutumunun iş etiği üzerinde anlamlı bir etkisi vardır***" temel hipotezini destekleyen sonuçlara ulaşıldığını belirtmek mümkündür.

Önemli ölçüde toplumsal, ekonomik ve kültürel değerler taşıyan rekreasyon, ortaya koyduğu amaçlarıyla kişisel ve toplumsal işlevleri üstlenmektedir. Rekreasyonel liderler, bu fonksiyonların yerine getirilmesinde temel rol ve sorumluluklara sahiptirler (Karaküçük, 1995: 226). Bu yönüyle rekreasyonel liderler, grup üyelerini etkin ve verimli bir şekilde yönetebilmek, onların ihtiyaç ve beklentilerini anlayabilmek ve problemlerin çözümünde başarılı olabilmek için yeterli düzeyde sosyal becerilere sahip olmalıdır (Jordan, 1989: 38). Rekreasyonel liderlerin üstlendiği bu sorumlulukların başında insanlara saygı duyması, tarafsız olarak hizmet etmesi, toplumsal ve birlik bütünlüğünü korumak ve değerleri yaşatma uğraşı vermek gibi grup üyelerine ve topluma karşı olan sorumlulukları gelmektedir (Karaküçük, 1995: 226-227). Dolayısıyla, rekreasyonel liderlerin toplumsal değerlere, ahlaki kurallara ve iş etiğine uygun davranış ve tutumlar sergilemesi gerektiği anlaşılmaktadır. Bu kanılar, özetle rekreasyonel liderlik ile iş etiği arasındaki ilişkiyi açıklamakta olup, araştırmanın amacı kapsamında geliştirilmiş olan hipotezi destekler niteliktedir.

Bu araştırmada vurgulandığı gibi, Karaküçük ve Yetim (1996: 69) de çok çeşitlilik gösteren rekreasyon etkinliklerinde, etkinliğin çeşidi ve uygulama şartlarına göre liderlik davranış çeşitlerinin etkisinin değişebileceğinin altını çizmiştir. Örneğin yarışma barındırmayan rekreasyon etkinliklerinde daha çok demokratik tarzda liderlik davranışı etkili olabilmekte iken; yarışmalı etkinliklerde demokratik liderlik davranışıyla birlikte otokratik, oyun ve eğlenceye yönelik etkinliklerde ise tam serbesti tanıyan liderlik davranışı söz konusu olabilmektedir. Spor turizmini animasyon perspektifinden ele alan Tekin (2004: 319) ise animasyon bölümünün önemine değinerek, animasyon çalışanlarının lider, eğitimci ve örgütleyici olması gerektiğini ve bu sebeple onların istihdamı için özel bir özen gerektiğini belirtmektedir.

Rekreasyon ve boş zaman alanında liderlik ve iş etiği ile ilgili yapılmış olan farklı düzeydeki akademik çalışmalar incelendiğinde, genellikle rekreasyon liderliğine ilişkin nitelik ve becerilere yönelik (Kraus, 1985; Jordan, 1989; Pyke, 1991; Blanchard ve Hersey, 1996; Karaküçük ve Yetim, 1996; Skully ve Jordan, 1996; Edginton, 1997; Propst ve Koesler, 1998; Edginton vd., 2002; Körük vd., 2003; Little ve Watkins, 2004; Durukan vd., 2007; Başoğlu, 2011; Yalız Solmaz ve Aydın, 2015; Yılmaz vd., 2015; Demirdağ ve Güçer, 2018 gibi) ve iş etiği ile boş zaman etiği ilişkisi gibi (Aldemir, 2012 gibi) çalışmalar yapıldığı gözlenmiştir. Konuyla ilgili yapılmış olan söz konusu çalışmalar ile animasyon çalışanları

üzerine yapılan bu araştırmadan elde edilen bazı sonuçların benzerlikler ya da paralellik gösterdiği tespit edilmiştir. Örneğin, Propst ve Koesler (1998: 319) tarafından 231 katılımcı ile dış mekân liderliği gelişim sürecinde öz-yeterliğin rolü incelenen çalışmada, söz konusu sürecin cinsiyet değişkeni açısından anlamlı farklılık gösterdiği belirtilmiştir. Yapılan bu araştırmada ise rekreasyonel liderlik tutumu cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılık göstermezken, katılımcıların iş etiği görüşleri cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Aldemir (2012)'in çalışma etiği ve boş zaman etiği değerlerinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik iki özel kuruluşta toplam 411 çalışan ile gerçekleştirdiği çalışmada, katılımcıların boş zaman etiği algıları ile çalışma etiği algıları arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte katılımcıların boş zaman etiği puanları yükseldikçe çalışma etiği puanları yükselmekte ve çalışma etiği puanları yükseldikçe örgütsel bağlılık puanları da yükselmektedir. Aynı araştırmanın sonuçlarında, katılımcıların çalışma etiği algıları eğitim ve medeni durumları açısından anlamlı farklılıklar göstermektedir. Yapılan bu araştırmada da animasyon çalışanlarının gerek rekreasyonel liderlik tutumları gerekse iş etiğine yönelik görüşleri hem eğitim durumu hem de medeni durumları açısından anlamlı farklılık göstermektedir.

Spor salonlarının rekreasyon sporları ve rekreasyon liderleri açısından geliştirilmesi ve faydalılık durumuna yönelik 187 spor salonu katılımcısı üzerine Başoğlu (2011) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, rekreasyonel lider olarak antrenörlerin sergilediği yönetsel liderlik davranışları, yerel halkın rekreasyon faaliyetlerine katılım seviyelerini doğrudan ve pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu araştırmada ise özellikle otoriter tipte liderlik davranışı sergileyen katılımcıların rekreasyonel liderlik tutumları daha düşük hesaplanmıştır.

Yalız Solmaz ve Aydın (2015) tarafından liderlik özelliklerinin bazı değişkenlere göre incelenmesine yönelik Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Bölümünde eğitim gören 134 öğrenci ile gerçekleştirilen çalışmanın sonucunda, öğretmen adaylarının liderlik davranış ölçeğinin yapıyı kurma, anlayış gösterme alt boyutlarından ve toplam liderlik davranışları boyutundan aldıkları puan ortalamalarının yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir. Animasyon alışanları üzerine yapılan bu araştırma sonuçlarında, animasyon çalışanlarının rekreasyonel liderlik tutumları da genel olarak yüksek düzeyde bulunmuştur.

Yılmaz vd. (2015) tarafından sportif rekreasyon faaliyetlerine katılan lise öğrencilerinin liderlik davranışlarını belirlemek üzere 392 lise öğrencisi ile gerçekleştirilen çalışmanın sonucunda, katılımcıların cinsiyet değişkenine ve yapmış oldukları spor branşına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir. Diğer taraftan, öğrencilerin liderlik davranışları anlayış gösterme boyutunda kaçınıcı sınıfta olduklarına göre anlamlı farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

Amatör futbol antrenörlerinin liderlik davranış tiplerini konu alan ve 97 amatör futbol antrenörü ile çalışmalarını gerçekleştiren Körük vd. (2003), antrenörlerin büyük bir çoğunluğunun (%82,5) karışık tarzda, diğer katılımcıların ise demokratik (%16,5) ve otokratik (%1) tarzda liderlik tarzı sergilediği sonucuna ulaşmıştır. Söz konusu sonuç, bu araştırmada da bahsedilen rekreasyonel liderlerin farklı durum ve koşullarda farklı liderlik tarzları sergileyebileceği kanısını desteklemektedir.

Yılmaz ve Çevik (2011)'in bir organize sanayi bölgesinde yöneticilerin iş etiği yaklaşımlarını incelemek üzere 43 yöneticinin etik sorumluluklarını yerine getirip getirmediğini araştırdığı çalışmanın sonucunda, ekolojik dengeye yönelik etik sorumlulukların yerine getirilmesinde, özellikle çevre denetimi ve çevre yönetim programı konularında eksiklerin olduğu belirtilmiştir. Bununla birlikte yöneticilerin, çalışanlara, hissedarlara, finansörlere, tedarikçilere ve müşterilere yönelik etik sorumluluklarını büyük oranda yerine getirdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Animasyon çalışanlarının rekreasyonel liderlik tutumları ve iş etiğine yönelik görüşleri üzerine yapılan bu çalışmanın sonucunda da katılımcıların iş etiğine yönelik görüş puanları oldukça yüksek hesaplanmıştır.

Nurmakhmatuly (2010) tarafından Kazak ve Türk yöneticilerinin iş etiğine ilişkin tutum ve davranışları incelenen araştırmada, Türk yöneticilerin Kazak yöneticilere oranla ahlaki değerleri daha yüksek hesaplanırken; farklı iki ülkeye ait yöneticilerin iş etiğine yönelik tutum ve davranışları ile kültürel değerleri açısından anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Bunun yanında katılımcıların iş etiğine yönelik tutum ve davranışları cinsiyet, eğitim durumu, gelir durumu ve toplam çalışma süreleri açısından anlamlı farklılık gösterirken, animasyon çalışanları üzerine yapılmış olan bu çalışmada da katılımcıların iş etiğine yönelik görüşlerinin cinsiyet, eğitim durumu, gelir durumu ve toplam çalışma süresi açısından anlamlı bir farklılık olduğu kaydedilmiştir.

Sonuç olarak araştırma kapsamında yapılan analizler doğrultusunda konuyla ilgili olarak ilgili taraflar için birtakım öneriler geliştirilmiş olup, aşağıda sunulmuştur.

- Ülkeler için önemli bir gelir kaynağı olan ve “bacasız sanayi” olarak da adlandırılan turizm sektörünün geliştirilebilir ve sürdürülebilir olması oldukça önemli bir konudur. Bu sebeple her iş kolunda olduğu gibi turizm sektöründe de eğitimli ve nitelikli istihdama ihtiyaç vardır. Özellikle yönetici düzeyinde çalışan personelin eğitim seviyesinin daha yüksek olması ve daha da önemlisi turizm eğitimi almış olması gerekmektedir. Uygulandığı otel işletmelerinde çalışan animasyon personeli daha önce de belirtildiği gibi neredeyse bütün gün misafirlerle yüz yüze zaman geçirdiği için, bu çalışanların da oldukça eğitimli ve nitelikli olmaları gerekmektedir.

- Otel işletmelerinde uygulanan animasyon hizmetleri bölümünde çalışan personele diğer bölümlere oranla daha fazla imkân sağlandığı ve sürekli misafirlerle yüz yüze ilişki içinde oldukları için biraz daha rahat tutum ve davranışlar sergileyebilmektedirler. Böylelikle diğer çalışanlara göre hata yapma olasılıkları da daha fazladır. Otel işletmeleri söz konusu bölüm için personel alırken oldukça dikkatli olmalı, alacakları personel hakkında gerekirse araştırma yapmalı ve kötü alışkanlıkları olan personel adaylarını işe almamalıdır. Çünkü orada çalışan bir personel, misafirin gözünden bakıldığında aslında ülkeyi temsil eden bir birey olarak algılanabilmektedir.

- Araştırma kapsamında incelenen animasyon çalışanlarına uygulanan rekreasyonel liderlik tutum ölçeğindeki davranışsal boyutta yer alan ifadeler verilen yanıtlara göre, en yüksek aritmetik ortalamaya sahip olan ifadelerin yenilikçi lider olma davranışlarıyla ilgili olduğu tespit edilmiştir. Diğer taraftan, en düşük ortalamaya sahip olan ifadelerin ise daha çok otoriter lider davranışları, tam serbesti tanıyan lider davranışları ve babacan tarzda lider olma davranışlarıyla ilgili ifadeler olduğu gözlenmiştir. Daha çok içinde bulunulan durumlarla ilgili olduğu ve doğasında farklı liderlik davranışlarını barındırdığı için, tek tip bir rekreasyonel liderlik davranışından söz etmek pek olası değildir. Ancak, animasyon çalışanlarının misafirlerle nasıl ilgileneceği, onlara nasıl davranması gerektiği ve olumsuz durumlarda nasıl tepki verecekleri hakkında iş öncesi ve işbaşı eğitimler verilebilir.

- Turizm sektörünün kırılğan bir yapıya sahip olması ve birçok olay ve olgudan doğrudan etkilenmesinden dolayı, bu sektörde çalışan her bir bireyin ahlaki davranışlar sergilemesi ve iş etiğine uygun bir şekilde görevlerini icra etmesi gerekmektedir. Bu sebeple, turizm çalışanlarının iş etiği konusunda eğitilmesi ve bu doğrultuda davranışlar sergilemeleri sağlanmaya çalışılmalıdır.

- Yapılan bu araştırma otel işletmelerinde çalışan animasyon personelinin rekreasyonel liderlik tutumlarını ve iş etiğine ilişkin görüşlerini belirlemek ve iki değişken arasındaki ilişki/etkiyi ortaya koymak amacıyla yapılmıştır. Bunun yanında, otel işletmelerinin doluluğu ve misafirlerin karar verme süreci üzerinde oldukça etkin bir rol oynayan animasyon hizmetleri bölümünün önemine dikkat çekmek ve farkındalık oluşturmak araştırmanın bir diğer amacıdır. Söz konusu bölümle ilgili olarak daha popüler hale gelmesi, otel işletmeleri için öneminin ortaya konması ve “nasıl geliştirilebilir?” sorusuna yanıt aranması için daha fazla akademik çalışmalar yapılması önerilebilir. Bu araştırmada animasyon çalışanlarının rekreasyonel liderlik tutumları belirlenmeye çalışılmıştır. İleride yapılacak olan çalışmalarda, geliştirilmiş olan rekreasyonel liderlik tutum ölçeğinin uyarlanarak kullanılması yoluyla rekreasyonel liderlik davranışları üzerinde çalışılabilir. Ayrıca, ileride yapılacak olan akademik çalışmalar rekreasyonel liderlik tutumu ya da davranışı ile iş etiği dışında farklı bir örgütsel davranış ile çalışılabilir.

KAYNAKLAR

- Abadan-Unat, N. (1961). *Üniversite Öğrencilerinin Serbest Zaman Faaliyetleri*. Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları (135. Sayı/117. Bölüm). Ankara: Ajans Türk Matbaası.
- Addington, J. E. (1993). *%100 Düşünce Gücü*. (Çev. Birol Çetinkaya). İstanbul: Akaşa Yayınları.
- Adina, C. and Dana, B. (2010). Entertainment and Sport Animation – Effects and Benefits. *Ovidius University Annals, Series Physical Education and Sport / Science, Movement and Health*, 10(2), 858-863.
- Akbaba, A. ve Erenler, E. (2008). Otel İşletmelerinde Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri ve İşletme Performansı İlişkisi. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19(1), 21-36.
- Akçakoyun, F. (2000). *Muğla Yöresinde Bulunan Turistik Oteller ve Tatil Köylerinde Sportif Animasyon ve Rekreasyon Faaliyetlerinin Hizmet Satışlarına Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Akdoğan, H. (2008). İktisat ve İşletme Alanlarında Verilen Eğitim İçerisinde Meslek Etiğinin Yeri ve Önemi. *Ekonomik Yaklaşım*, 19(67), 79-90.
- Akoğlan Kozak, M.; Çakıcı, A. C.; Kozak, N.; Azaltun, M.; Sökmen, A.; Sarıışık, M. ve Çetinöz, B. C. (2008). Otelcilik Endüstrisine Giriş. İçinde: N. Kozak (Ed.). *Otel İşletmeciliği*. (Genişletilmiş İkinci Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Akoğlan Kozak, M. ve Geyik, S. (2013). Günübirlik Rekreasyon Tesis Yöneticilerinin Yeterlilikleri Üzerine Bir Değerlendirme. İçinde: Ö. Tütüncü ve N. Kozak (Edt.), *II. Rekreasyon Araştırmaları Kongresi Bildiri Kitabı*, ss. 1-19, 31 Ekim-03 Kasım 2013, Kuşadası-Aydın.
- Akoğlan Kozak, M. ve Güçlü, H. (2006). *Turizmde Etik (Kavramlar, İlkeler, Standartlar)*. (Birinci Baskı), Ankara: Detay Yayıncılık.
- Akşit, H. (2010). *Yönetim ve Yöneticilik*. (İkinci Baskı), İstanbul: Kum Saati Yayın Dağıtım Ltd. Şti.
- Akten, M. (2003). Isparta İlindeki Bazı Rekreasyon Alanlarının Mevcut Potansiyellerinin Belirlenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Orman Fakültesi Dergisi*, 2003A(2), 115-132.
- Akyüz, Ü. (2009). Siyaset ve Ahlak. *Yasama Dergisi*, 2009(11), 93-129.
- Aldemir, A. (2012). “Çalışma Etiği ve Boş Zaman Etiği” Değerlerinin “Örgütsel Bağlılık” Üzerindeki Etkileri Üzerine Bir Alan Araştırması. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul

- Alkan, O. (2006). *Lider ve Vizyon İlişkisi Açısından Dönüştürücü LİDERLİK ve Uygulamadan Bir Örnek*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Altundal, U. (2013). Fiedler's Contingency Model. İçinde: M. A. Özer (Edt.), *21. Yüzyılın Modern Yönetimi İçin Geleceğe Yöne Veren Yönetim Teorileri*. ss. 228-230, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Altuntaş, O. (1990). *Rekreasyon ve Turizm: İstanbul'un Rekreasyon Potansiyeli*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Anadolu Ajansı, (2014). 40 milyon turisti 10 bin animatör eğlendiriyor, Hürriyet Gündem. URL: <http://www.hurriyet.com.tr/40-milyon-turisti-10-bin-animator-eglendiriyor-26660166> Son Erişim Tarihi: 15.12.2017.
- Anhalt, L. (1994). Worksite Health Promotion Programs: Before and After President Clinton's Proposed Healthcare Reform. *Wellness Perspectives*, 10(4), 26-39.
- Antonakis, J.; Cianciolo, A. T. and Sternberg R. J. (2004). Leadership: Past, Present, and Future. In: J. Antonakis; A. T. Cianciolo and R. J. Sternberg (Eds.). *The Nature of Leadership*, pp. 3-15, California: Sage Publications.
- Argyris, C. (1957). The Individual and Organization: Some Problems of Mutual Adjustment. *Administrative Science Quarterly*, 2(1), 1-24.
- Arıkan, S. (1995). İşletmelerde Sosyal Sorumluluk ve İş Ahlakı. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(1), 171-180.
- Armağan Ören, S. (2006). *Günümüzün Liderlik Profili; Transformasyonel (Dönüştürücü) Liderlik Antalya Bölgesinde Bulunan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Arslan, M. (2001). *İş ve Meslek Ahlakı*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Arslan, S. (2010). *Yetişkin Kent Halkının Belediyelerin Serbest Zaman Eğitimi ile Rekreasyon Etkinliklerinin Sunumuna ve Yaşam Kalitesine İlişkin Görüşleri (Ankara Büyükşehir Belediyesi Örneği)*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Arslantaş, C. C. ve Dursun, M. (2008). Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 111-128.
- Aslan, A. K. ve Aslan, L. N. (2001). Boş Zaman Değerlendirmede Çevre Faktörü. *Ege Eğitim Dergisi*, 1(1), 1-12.

- Ateş, A. (2008). *Otel İşletmelerinde Yöneticilerin İş Etiğine Yaklaşımları ve İzmir İlinde Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Atmaca, H. (1997). Boş Zaman-Kütüphane Bağlamında Psikolojik ve Sosyolojik Açılardan Birey. *Türk Kütüphaneciliği*, 11(4), 326-336.
- Aydoğmuş, H. İ. (2004). *Dönüşümcü Liderlik ve Kayseri Emniyet Müdürlüğünde Dönüşümcü Liderlik Davranışları Üzerine Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Aytaç, Ö. (2002). Boş Zaman Üzerine Kuramsal Yaklaşımlar. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(1), 231-260.
- Aytaç, Ö. (2005). Kapitalizm ve Boş Zaman. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(1), 1-22.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik “Türleri” ve “Güç Kaynakları”na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(19), 73-84.
- Bakır, M. (1990). *Rekreasyon ve Turizm İlişkisinin Turizm Politikalarının Oluşturulmasındaki Önemi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Balay, R.; Kaya, A. ve Gençdoğan Yılmaz, R. (2014). Eğitim Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Yeterlikleri ile Farklılıkları Yönetme Becerileri Arasındaki İlişki. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 229-249.
- Barrow, J. C. (1977). The Variables of Leadership: A Review and Conceptual Framework. *The Academy of Management Review*, 2(2), 231-251.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. (Third Edition), New York: Free Press.
- Bass, B. M. and Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. (Second Edition), New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers.
- Bass, B. M. and Steidlmeier, P. (1999). Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behavior. *Leadership Quarterly*, 10(2), 181-217.
- Başoğlu, U. D. (2011). *İstanbul İli, Bahçelievler Belediyesi Sorumluluğundaki Spor Salonlarının Rekreasyon Sporları ve Rekreasyon Liderleri Açısından Geliştirilmesi ve Faydalılık Durumu*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

- Baçoğlu, U. D. (2013). Liderlik Davranışları ile Rekreasyon Faaliyetlerine Katılım İlişkisi: İstanbul İlinde Bir Uygulama. *Turizm Araştırma Dergisi*, 2(2), 1-17.
- Baykal, D. (1994). *Örgütlerde Liderlik ve İşçi Sendikaları Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bayraktar, A. N. (2014). *Astların Yöneticisini Lider Olarak Kabul Etmesinin Lider Üye Etkisi Yoluyla Örgütsel Sessizliğe Etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Baytok, A. (2006). *Hizmet İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında Liderin Rolü*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Beck, J. A.; Kim, S. H. and Schmidgall, R. (2016). The Ethical Judgment of Private Club Senior Executives. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 17(1), 27-42.
- Bektaş, Ç. (2008). Etik Kodların Otel Endüstrisine Katkıları ve Bir Alan Araştırması. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2008(1), 1-17.
- Bennis, W. G. (1959). Leadership Theory and Administrative Behavior: The Problem of Authority. *Administrative Science Quarterly*, 4(3), 259-301.
- Bennis, W. G. (1989). Managing the Dream: Leadership in the 21st Century. *Journal of Organizational Change Management*, 2(1), 6-10.
- Bertocci, D. I. (2009). *Leadership in Organizations: There Is a Difference between Leaders and Managers*. Lanham: University Press of America, Inc.
- Bitmiş, M. G., Rodopman, B., Üner, M. M. ve Sökmen, A. (2015). Katılımcı Liderliğin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Örgütsel Feda Etmenin Aracılık Rolü. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(1), 1-13.
- Blake, R. R. and McCause, A. A. (1991). *Leadership Dilemmas- Grid Solutions: A Visionary New Look at a Classic Tool for Defining and Attaining Leadership and Management Excellence*. London: Gulf Professional Publishing.
- Blake, R. R. and Mouton, J. S. (1969). *Building A Dynamic Corporation Through Grid Organization Development*. Reading-Massachusetts: Addison-Wesley Educational Publishers Inc.
- Blanchard, K. and Hersey, P. (1996). Great Ideas Revisited (Life Cycle Theory of Leadership). *Training and Development*, 50(1), 42-47.
- Bodur, H. (2017). Etiğin Alet Çantasına Bakmak: Ahlâk, Etik ve İlintili Temel Kavramlar Üzerine Notlar. *Temaşa Erciyes Üniversitesi Felsefe Bölümü Dergisi*, 2017(7), 155-190.

- Bolat, T., ve Aytemiz Seymen, O. (2003). Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde Dönüşümcü Liderlik Tarzının Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(9), 59-85.
- Bolat, T.; Aytemiz Seymen, O.; Bolat, O. İ. ve Erdem, B. (2008). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bolman, L. G. and Deal, T. E. (2003). *Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership*. (Third Edition), San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Imprint.
- Brightbill, C. K. (1960). *The Challenge of Leisure*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Broadhurst, R. (2001). *Managing Environments for Leisure and Recreation*. (First Edition). London: Routledge.
- Brown, H. J. (2001). *Life's Little Instruction Book: 511 Suggestions. Observations, and Reminders on How to Live a Happy and Rewarding Life*. (New Edition). Nashville: Thomas Nelson Publishers, Rutledge Hill Press.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Callaway, C. R. and Twitchell, R. (1987). Developing Character and Leadership: Using Intramural and Recreational Sports Programs. *Journal of Physical Education, Recreation & Dance*, 58(2), 52-53.
- Carlson, R. E.; Deppe, T. R. and Mac Lean, J. R. (1963). *Recreation in American Life*. California: Wadsworth Publishing Company, INC.
- Can, H. (1999). *Organizasyon ve Yönetim*. (Beşinci Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Canbaş, H. S. (2004). *Liderlik Yaklaşımları ve Yaklaşımlara Özgü Süreçler: Kara Harp Okulu Liderlik Sistemine Yönelik Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Carlson, R. E.; Deppe, T. R. and MacLean, J. R. (1963). *Recreation in American Life*. California: Wadsworth Publishing Company, Inc.
- Cevizci, A. (1999). *Paradigma Felsefe Sözlüğü*. (Geliştirilmiş ve Gözden Geçirilmiş Üçüncü Baskı). İstanbul: Paradigma Yayınları.
- Cevizci, A. (2008). *Etiğe Giriş*. (İkinci Baskı). İstanbul: Paradigma Yayınları.
- Ceylan, Ö.; Yıldız, S. M.; Tekin, A., ve Özdağ, S. (2010). Animasyonda İç veya Dış Kaynak Kullanan Turistik İşletmelerin Hizmet Kalitesi Açısından Karşılaştırılması. *Türkiye Kickboks Federasyonu Spor Bilimleri Dergisi*, 2(2), 16-32.
- Chambers, J. and Stadler, M. (1955). Teaching Recreational Leadership. *Journal of Health, Physical Education, Recreation*, 26(6), 33-35.

- Ciulla, J. B. (1999). The Importance of Leadership in Shaping Business Values. *Long Range Planning*, 32(2), 166-172.
- Clegg, S.; Kornberger, M. and Rhodes, C. (2007). Business Ethics as Practice. *British Journal of Management*, 18(1), 107-122.
- Cohen, W. A. (1990). *The Art of the Leader*. New Jersey: Prentice Hall Press.
- Costa, G.; Glinia, E.; Goudas, M. and Antoniou, P. (2004). Recreational Services in Resort Hotels: Customer Satisfaction Aspects. *Journal of Sport Tourism*, 9(2), 117-126.
- Çakır, O. (2017). Rekreasyon Kavramı ve Teorileri. İçinde: M. Akoğlan Kozak (Ed.), *Rekreasyonel Liderlik ve Turist Rehberliği Kavram ve Kuramlar Üzerine Bir Analiz*, ss. 35-59, Detay Yayıncılık: Ankara.
- Çelebi, N. ve Akbağ, M. (2012). Genel Liselerde Çalışan Öğretmenlerin Etik Davranışlarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *International Online Journal of Educational Sciences*, 4(2), 425-441.
- Çelik, H. E. ve Yılmaz, V. (2013). *LISREL 9.1 ile Yapısal Eşitlik Modellemesi: Temel Kavramlar – Uygulamalar – Programlama*. (Yenilenmiş İkinci Baskı). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Çelik, V. (2000). *Eğitimsel Liderlik*. (İkinci Baskı), Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Çelik, V. O. (2012). Rekreasyonda Liderlik ve Karar Verme. İçinde: S. Kocaekşi (Edt.), *Boş Zaman ve Rekreasyon Yönetimi*. (Birinci Baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Web-Ofset.
- Çelik, Z. (2009). *Turistik Otellerde Konaklayan Yabancı Turistlerin Animasyon Faaliyetlerinden Beklentileri ve Memnuniyetlerinin Değerlendirilmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Çetin, M. ve Özcan, K. (2004). Okul Yöneticilerinin Etik Davranışlarının Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi. *M. Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2004(20), 21-38.
- Çevik, H. (2010). *Beş Yıldızlı Otellerde Düzenlenen Rekreatif Animasyon Etkinliklerinin Hizmet Kalitesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Çiftçi, N. (2003). Kohlberg'in Bilişsel Ahlak Gelişimi Teorisi: Ahlak ve Demokrasi Eğitimi. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 1(1), 43-77.
- Dal, L. (2014). *Hizmetkar Liderlik ile Lider-Üye Etkileşimi Arasındaki İlişki: Bir Devlet Üniversitesinde Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osman Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

- Danigelis, N. L. (2007). Leisure. In: J. E. Birren and S. I. S. Rattan (Eds.). *Encyclopedia of Gerontology*, (Second Edition). pp. 34-45. Cambridge, Massachusetts: Academic Press.
- Dalkey, N. and Helmer, O. (1963). An Experimental Application of the Delphi Method to The Use of Experts. *Management Science*, 9(3), 458-467.
- Deluga, R. J. (1994). Supervisor Trust Building, Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67(4), 315-326.
- De Grazia, S. (1962). *Of Time, Work and Leisure*. New York: The Twentieth Century Fund.
- Demir, C. (2001). *Milli Parklarda Turizm ve Rekreasyon Faaliyetlerinin Sürdürülebilirliği: Türkiye'deki Milli Parklara Yönelik Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Demirdağ, Ş. A. ve Güçer, E. (2016). Animasyon Personelinin İş Tatmin Düzeyleri: Dış Kaynak Kullanan ve Kullanmayan Otel İşletmelerinin Karşılaştırılması. İçinde: M. Talas ve M. L. Emek (Ed.), 2. *Uluslararası Çin'den Adriyetik'e Sosyal Bilimler Kongresi Kongre Kitabı, Sosyoloji – Psikoloji, Örgütsel Davranış*, ss.33-52, 5-6-7 Mayıs 2016, Payas-Hatay. Adıyaman: İksad Yayınları.
- Demirdağ, Ş. A. ve Güçer, E. (2018). Otel İşletmelerinde Rekreasyonel Liderlik ve İş Etiği İlişkisi: Kara Sporları Animatörleri Üzerine Bir Uygulama. *Social Sciences Studies Journal*, 4(15), 819-836.
- Demirdağ, Ş. A. ve Yaylı, A. (2016). Rekreasyon ve Spor Arasındaki İlişki: Dünden Bugüne Yeni Eğilimler. İçinde: M. Doğdubay (Ed.), 15. *Geleneksel Turizm Sempozyumu 2016 Bildiriler Kitabı*, ss.193-203, 22 Nisan 2016, Balıkesir. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Derue, D. S.; Nahrgang, J. D.; Wellman, N. and Humphrey, S. E. (2011). Trait and Behavioral Theories of Leadership: An Integration and Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Personnel Psychology*, 64(1), 7-52.
- Dew, J. (1995). Creating Team Leaders. *The Journal for Quality and Participation*, 18(6), 50-54.
- Dikmen Ada, B. (2012). *Yaratıcı Liderlik Ölçeğinin Geliştirilmesi ve Okul Öncesi Yönetici ve Öğretmenlerinin Yaratıcı Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Dilek, H. (2005). *Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Dilts, R. B. (1996). *Visionary Leadership Skills: Creating a World to Which People Want to Belong*. California: Meta Publications.

- Dinç, Y. (1999). *Sayfiye Otel İşletmelerinde Boş Zaman ve Rekreasyon Değerlendirmelerinin Hizmet Satışlarını Artırmaya Yönelik Etkisi: Örnek Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Dinçer, F. (1993). *Turizm ve Turist Tanımlarındaki Gelişmeler*. Ankara: Turizm Yıllığı 1993, T.C. Turizm Bankası A.Ş.
- Doğan, S. (2005). *Dönüşümcü Liderlik*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Donaldson, I. (1995). *American Anti-Management Theories of Organization: A Critique of Paradigm Proliferation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Drucker, P. F. (2008). *Management*. (Revised Edition), New York: Harper Business Publishers.
- Duffield, J. H. (1989). RPA Values for Recreation: Theory and Practice. *Public Land and Resources Law Review*, 10(1), 105-130.
- Dumazedier, J. (1960). Current Problems of The Sociology of Leisure. *International Social Science Journal*, 4(4), 522-531.
- Dumazedier, J. (1974). Leisure and The Social System. In: J. F. Murphy (Ed.). *Concepts of Leisure*. pp. 131-144. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Durukan, E.; Can, S. ve Gök, A. (2007). Bir Rekreasyon Faaliyeti Olarak Üniversitelerarası Müsabakalara Katılan Sporcu Öğrencilerin Liderlik Davranışlarının (Anlayış Gösterme Boyutunda) Karşılaştırılması. *Spor Yönetimi ve Bilgi Teknolojileri Dergisi*, 2(1), 23-30.
- Edginton, C. R. (1997). Managing Leisure Services: A New Ecology of Leadership Toward the Year 2000. *Leisure Today*, 68(8), 29-31.
- Edginton, C. R., Ford, P. M. and Hudson, S. D. (2002). *Leadership for Recreation and Leisure Programs and Settings*. (Second Edition). Urbana: Sagamore Publishing.
- Efil, İ. (2002). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. (Yedinci Baskı), İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.
- Eltan, C. (2013). *Etik, İş Etiği ve Sağlık Hizmetlerinde Etik (Çivril Devlet Hastanesi Sağlık Personelinde İş Etiği Algısı)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Enhagen, L. K. and Hott, D. D. (1991). Students' Perceptions of Ethical Issues in the Hospitality and Tourism Industry. *Hospitality Research Journal*, 15(2), 41-50.
- Erdem, B. (2010). Lisans Düzeyinde Turizm Eğitimi Alan Öğrencilerin Otel İşletmelerinin Animasyon Bölümüne Yönelik Tutumları: Ampirik Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 10(3), 1085-1113.

- Erel, C. (2008). *Lider*. (İkinci Baskı), İstanbul: İdealist Düşünce.
- Eren, E. (2013). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*. (Onbirinci Baskı), İstanbul: Beta Basım Yayım A. Ş.
- Erkmen, T. ve Esen, E. (2012). Örgütsel Erdemlilik Ölçeğinin Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Business and Economics Research Journal*, 3(4), 107-121.
- Erol, G. ve Köroğlu, A. (2013). Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 10(3), 45-64.
- Ersoy Yılmaz, S. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimindeki İş Etiği Uygulamaları ile Örgüt Performansı Arasındaki İlişki: Fortune Türkiye En Büyük 500 Şirket Örneği*. Yayımlanmamış Doktora Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Ertürk, M. (2009). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. (Dördüncü Baskı), İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A. Ş.
- Espino-Rodríguez, T. F. and Padrón-Robaina, V. (2004). Outsourcing and Its Impact on Operational Objectives and Performance: A Study of Hotels in The Canary Islands. *International Journal of Hospitality Management*, 23(3), 287-306.
- Fairholm, M. R. and Fairholm, G. W. (2009). *Understanding Leadership Perspectives, Theoretical and Practical Approaches*. New York: Springer Science + Business Media, LLC.
- Fayol, H. (2016). *Genel ve Endüstriyel Yönetim*. (Beşinci Baskı), (Çeviren: M. A. Çolaklıoğlu), Ankara: Adres Yayınları.
- Fedler, A. J. (1987). Introduction are Leisure, Recreation, and Tourism Interrelated? *Annals of Tourism Research*, 14(3), 311-314.
- Fennell, D. A. and Malloy, D. C. (1999). Measuring the Ethical Nature of Tourism Operators. *Annals of Tourism Research*, 26(4), 928-943.
- Freeman, R. E. and Stewart, L. (2006). *Developing Ethical Leadership*. Charlottesville: Bridge Paper, Business Roundtable Institute for Corporate Ethics.
- Fromm, E. (1995). *Erdem ve Mutluluk*. (Çeviren: A. Yörükkan), Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, No: 325.
- Galton, F. (1869). *Hereditary Genius: An Inquiry into Its Laws and Consequences*. London: Macmillan and CO.
- Gediz, S. (2012). *Kamu Hizmeti Olarak Rekreasyon Etkinlikleri Kapsamında "Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlükleri Batı Akdeniz Bölgesi Gençlik Merkezleri Analizi"*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

- Genç, N. (1996). *Zirveye Götüren Yol: Yönetim*. (Üçüncü Baskı), İstanbul: Timaş Yayınları.
- Genç, N. (2005). *Yönetim ve Organizasyon -Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar-*. (İkinci Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- George, J. M. and Jones, G. R. (2012). *Understanding and Managing Organizational Behavior*. (Sixth Edition), New Jersey: Prentice Hall.
- Gigliani, G. B. and Bedeian, A. G. (1974). A Conspectus of Management Control Theory: 1900-1972. *The Academy of Management Journal*, 17(2), 292-305.
- Giritlioğlu, İ. (2015). Turizmin Tarihsel ve Yapısal Gelişimi. İçinde: Z. Aslan (Ed.). *Genel Turizm*. ss. 33-60. Ankara: Grafiker Yayınları.
- Glinia, E.; Costa, G. and Drakou, A. (2004). Hotel Animation and Professional Perspectives in Greece. *Tourism Today – The Journal of The College of Tourism and Hotel Management*, 4(1), 123-130.
- Goethals, G. R.; Sorenson, G. J. and Burns, J. M. (2004). Laissez-Faire Leadership. In: G. R. Goethals; G. J. Sorenson and J. M. Burns (Eds.). *Encyclopedia of Leadership (Volume 2)*, pp. 820-823, California: Sage Publications, Inc.
- Gökdeniz, A., ve Dinç, Y. (2000). Konaklama İşletmelerinde Animasyon Faaliyetlerinin Hizmet Satışlarına Etkisi. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 11(2), 99-106.
- Göral, Ş. ve Karaküçük, S. (2016). Boş Zaman Tarihi. İçinde: S. Karaküçük (Ed.). *Rekreasyon Bilimi*. ss. 9-42. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Greenleaf, R. K. (1970). *The Servant as Leader*. Indianapolis: The Greenleaf Center for Servant Leadership.
- Gubersky, B.; Fein, S. and Rouse, G. (1955). Recreation for the Aged. *The American Journal of Nursing*, 55(8), 976-978.
- Gulick, L. H. (1909). Popular Recreation and Public Morality. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 34(1), 33-42.
- Güçer, E., ve Demirdağ, Ş. A. (2014). Organizational Trust and Job Satisfaction: A Study on Hotels. *Business Management Dynamics*, 4(1), 12-28.
- Güçer, E.; Pelit, E.; Demirdağ, Ş. A. and Arslantürk, Y. (2016). The Effects of Managers' Business Ethics Applications on Employees' Job Satisfaction: A Study on Hotels in Turkey. *Macrothink Institute – Business Management and Strategy*, 7(1), 206-234.
- Güçer, E.; Silik, C. E. ve Demirdağ, Ş. A. (2017). Turistlerin Animasyon Hizmetlerine Yönelik Kalite Algılamalarının Belirlenmesi: Beş Yıldızlı Oteller Üzerine Bir Çalışma. İçinde: N. Bilici, R. Pehlivanlı ve K. Ashirkhanova (Eds.), *Innovation and Global Issues in Social Sciences Platform, Congress Book*, ss. 454-473, 27-28-29 Nisan 2017, Kaş-Antalya. Antalya: Inglobe Platform.

- Gül, H. (2006). Etik Dışı Davranışlar ve Ussallaştırılması: Devlet Hastanelerinde Bir Uygulama. *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi*, 9(10), 65-79.
- Gül, H. ve Aykanat, Z. (2012). Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 17-36.
- Gül, H. ve Çöl, G. (2003). Atıf Teorisinde Belirtilen Karizmatik Lider Özelliklerinin Üçlü Örgütsel Bağlılık Modeliyle İlişkileri Üzerinde Bir Araştırma. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17(3-4), 163-184.
- Gül, H. ve Gökçe, H. (2008). Örgütsel Etik ve Bileşenleri. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 13(1), 377-389.
- Gül Yılmaz, E. (2017a). Alan Kılavuzluğu. İçinde: M. Akoğlan Kozak (Ed.), *Rekreasyonel Liderlik ve Turist Rehberliği Kavram ve Kuramlar Üzerine Bir Analiz*, ss. 161-180, Detay Yayıncılık: Ankara.
- Gül Yılmaz, E. (2017b). Rekreasyonel Liderlik. İçinde: M. Akoğlan Kozak (Ed.), *Rekreasyonel Liderlik ve Turist Rehberliği Kavram ve Kuramlar Üzerine Bir Analiz*, ss. 95-116, Detay Yayıncılık: Ankara.
- Gülcan, M. G.; Kılınç, A. Ç. ve Çepni, O. (2012). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışları Gösterme Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10(1), 123-142.
- Gün, N. (2006). *Zaman Yönetimi 1440 Dakika*. (3. Baskı). İstanbul: Kuraldışı Yayıncılık.
- Güney, S. (1998). *Davranış Bilimleri ve Yönetim Psikolojisi Terimler Sözlüğü*. Ankara: Ocak Yayınları.
- Güngör, S. ve Güngör, S. (2003). *Kız Meslek Liseleri İçin Animasyon*. İstanbul: Ya-Pa Yayın Pazarlama Sanayi ve Tic. A.Ş.
- Gürbüz, M. ve Aydın, A. H. (2012). Zaman Kavramı ve Yönetimi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(2), 1-20.
- Güzel, T. (2009). Turizm İşletmelerinde Liderlik. İçinde: Z. Sabuncuoğlu (Edt.). *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış*. ss. 121-133, Bursa: MKM Yayıncılık.
- Güzel, T. ve Akgündüz, Y. (2011). Liderlik Davranışlarının Orta Düzey Yöneticiler Üzerindeki Etkisi ve Yöneticilerin Tükenmişlik Düzeyleri ile İlişkisi; Kuşadası Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(2), 279-296.
- Hacıoğlu, N.; Gökdeniz, A. ve Dinç, Y. (2015). *Boş Zaman ve Rekreasyon Yönetimi – Örnek Animasyon Uygulamaları*. (Üçüncü Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Hamarat, M. (2010). *Liderlik ve Liderlik Davranışı: Polis Okulunda Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Handy, C. (1993). *Understanding Organizations*. (Fourth Edition), London: Penguin Books.
- Haşlak, İ. (2006). Etik Kongresinin Ardından. *Akademik İncelemeler Dergisi*, 1(1), 185-192.
- Hazar, A. (2003). *Rekreasyon ve Animasyon*. (İkinci Baskı), Ankara: Detay Yayıncılık.
- Hazar, A. (2014). *Rekreasyon ve Animasyon*. (Gözden Geçirilmiş Dördüncü Baskı), Ankara: Detay Yayıncılık.
- Hellriegel, D. and Slocum, Jr. J. W. (1979). *Organizational Behavior*. (Second Edition), New York: West Publishing.
- Hellriegel, D. and Slocum, Jr. J. W. (1992). *Management*. (Sixth Edition), Boston: Addison-Wesley Publishing Company.
- Helvacı, M. A. (2010). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışı Gösterme Düzeyleri. *Zeitschrift für die Welt der Türken (Journal of World of Turks)*, 2(1), 391-410.
- Hemphill, J. K. and Coons, A. E. (1957). Development of the Leader Behavior Description Questionnaire. In: R. M. Stogdill and A. E. Coons (Eds.), *Leader Behavior: Its Description and Measurement*. pp. 6-38, Columbus: Bureau of Business Research, Ohio State University.
- Hersey, P. and Blanchard, K. H. (1988). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. (Fifth Edition), New Jersey: Prentice Hall.
- Hill Jr, V. A. (2008). *Employee Satisfaction and Organizational Commitment: A Mixed Methods Investigation of the Effects of Servant Leadership*. Doctoral Dissertation, Capella University, School of Business and Technology, Minneapolis-USA.
- Hitt, W. D. (1990). *Ethics and Leadership: Putting Theory into Practice*. Columbus: Battelle Press.
- House, R. J. (1971). A Path Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321-339.
- House, R. J. and Aditya, R. N. (1997). The Social Scientific Study of Leadership: Qua Vadis? *Journal of Management*, 23(3), 409-473.
- House, R. J. and Mitchell, T. R. (1977). Path Goal Theory of Leadership. In: F. Luthans (Edt.), *Contemporary Readings in Organizational Behavior* (Second Edition), pp. 276-293, New York: McGraw-Hill.
- Huczynski, A. and Buchanan, D. (2001). *Organizational Behaviour: An Introductory Text*. (Fourth Edition), New Jersey: Financial Times/Prentice Hall.

- Ireland, R. D. and Hitt, M. A. (2005). Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21st Century: The Role of Strategic Leadership. *The Academy of Management Executive*, 19(4), 63-77.
- Işık, N. (2014). *Liderlik Yaklaşımları Ve Hizmetkâr Liderliğin İşgörenlerin Organizasyonel Bağlılıklarına Etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ivkov, A. and Stamenkovic, I. (2008). The Implementation of the "Bologna Process" Into the Subject of Animation in Tourism, as A Significant Part of The Hotel Industry Products Promotion. *Tourism and Hospitality Management*, 14(1), 129-140.
- İşgüden, B. ve Çabuk, A. (2006). Meslek Etiği ve Meslek Etiğinin İş Yaşamı Üzerindeki Etkileri. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(16), 59-86.
- İşseveroğlu, G. (2001). İşletmelerde Sosyal Sorumluluk ve Etik. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 8(2), 55-67.
- Jacovlev, Z. A. (1992). *Soft Animation in Hotels*. New York: Agency Remark L.L.C.
- Jago, A. G. (1982). Leadership: Perspectives in Theory and Research. *Management Science*, 28(3), 315-336.
- Jansen-Verbeke, M., & Dietvorst, A. (1987). Leisure, recreation, tourism: a geographic view on integration. *Annals of Tourism Research*, 14(3), 361-375.
- Jaszay, C. (2002). Teaching Ethics in Hospitality Programs. *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 14(3), 57-63.
- Johnson, G. E. (1916). Play and Recreation. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science, New Possibilities in Education*, 67(1), 107-114.
- Jordan, D. (1989). A New Vision for Outdoor Leadership Theory. *Leisure Studies*, 8(1), 35-47.
- Judge, T. A. and Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.
- Juniu, S. (2000). Downshifting: Regaining the Essence of Leisure. *Journal of Leisure Research*, 32(1), 69-73.
- Kaba, İ. C. (2009). *Türkiye'deki Üniversitelerde Kampüs Rekreasyonunun Mevcut Durumu ve Kampüs Rekreasyon Modellemesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Kakabadse, A. and Kakabadse, N. (2002). Trends in Outsourcing: Contrasting USA and Europe. *European Management Journal*, 20(2), 189-198.

- Kaplan, M. (1960). *Leisure in America: A Social Inquiry*. New York: John Wiley and Sons, Inc.
- Karacaoğlu, Ö. (2009). İhtiyaç Analizi ve Delphi Tekniği; Öğretmenlerin Eğitim İhtiyacını Belirleme Örneği. *I. Uluslararası Eğitim Araştırmaları Kongresi (The First International Congress of Educational Research) Kongre Kitabı*, 1-3 Mayıs 2009, ss. 264-304, Çanakkale.
- Karaküçük, S. (1995). *Rekreasyon: Boş Zamanları Değerlendirme, Kavram, Kapsam ve Bir Araştırma*. Ankara: Seren Matbaacılık.
- Karaküçük, S. ve Akgül, B. M. (2016). *Ekorekreasyon-Rekreasyon ve Çevre*. (Birinci Baskı), Ankara: Gazi Kitabevi Tic. Ltd. Şti.
- Karaküçük, S. ve Yetim, A. (1996). Rekreasyon Etkinliklerinde Liderlik ve Fonksiyonları. *Beden Eğitimi Spor Bilimleri Dergisi*, 1(1), 64-76.
- Karatepe, F. (2011). *İşletmelerde İş Etiği ve Sosyal Sorumluluk: İlaç Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kelly, J. R. (1972). Work and Leisure: A Simplified Paradigm. *Journal of Leisure Research*, 4(1), 50-62.
- Kelly, J. R. (1990). *Leisure*. (Second Edition). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Kerr, S.; Schriesheim, C. A.; Murphy, C. J. and Stogdill, R. M. (1974). Toward a Contingency Theory of Leadership Based Upon the Consideration and Initiating Structure Literature. *Organizational Behavior and Human Performance*, 12(1), 62-82.
- Kesgin, A. (2009). Etik Üstüne. *Dini Araştırmalar*, 12(35), 143-160.
- Kets de Vries, M. R. F. (1995). *Organizational Paradoxes: Clinical Approaches to Management*. (Second Edition), London: Routledge.
- Khan, R. and Katz D. (1960). Leadership Practices in Relation to Productivity and Morale. In: D. Cartwright and A. F. Zander (Eds.), *Group Dynamics: Research and Theory*. (Second Edition), pp. 554-570, New York: Row, Peterson.
- Kılıç, R.; Keklik, B. ve Yıldız, H. (2014). Dönüştürücü, Etkileşimci ve Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi-Yönetim ve Ekonomi*, 21(2), 249-268.
- Kılıç, T. (2003). *Kurum Kültürü ve Liderlik: Kurum Kültürüne Uygun Etkin Lider Davranışlarının Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

- Kılınçkaya, B. (2013). *İl Milli Eğitim Müdürlerinin Stratejik Liderlik Özellikleri Araştırması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kırel, Ç. (2001). Liderlik Davranış Biçimleri Konusuna Yeni Bir Yaklaşım: Karizmatik Liderlikten Dönüşümsel Liderliğe. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 43-60.
- Kim, H. and Oh, C.-O. (2013). Applying the Theory of Recreation Specialization to Better Understand Recreationists' Preferences for Value-Added Service Development. *Leisure Sciences*, 35(5), 455-474.
- Koç, H. ve Topaloğlu, M. (2012). *İşletmeciler İçin Yönetim Bilimi – Temel Kavramlar, Kuramlar ve İlkeler*. (İkinci Baskı), Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Koçak, N. (2001). Konaklama İşletmelerinde Animasyonun Önemi ve Animasyon Personeline Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(1), 61-79.
- Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği*. (Onaltıncı Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Koçyiğit, M. ve Yıldız, M. (2014). Yerel Yönetimlerde Rekreasyon Uygulamaları: Konya Örneği. *International Journal of Science Culture and Sport*, 2(Special Issue 2), 211-223.
- Korkmaz, M.; Aras, G.; Yücel, A. S. ve Kıygın, S. (2013). Sivil Havacılık Sektöründe Kabin Personelinin Algıladıkları Liderlik Stilleri ve İş Tatmini Üzerindeki İlişkileri: Türk Hava Yolları Örneği. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 6(7), 697-714.
- Kowalski, T. J. and Reitzug, U. C. (1993). *Contemporary School Administration: An Introduction*. New York: Longman Publishing.
- Kozak, M. (2013). *Rekreasyonel Liderlik*. URL: <http://www.turizm gazetesi.com/article.aspx?id=72216>, Son Erişim Tarihi: 21.12.2016.
- Kozak, N.; Kozak, M. A. ve Kozak, M. (2006). *Genel Turizm – İlkeler – Kavramlar*. (Gözden Geçirilmiş Altıncı Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kozlu, C. (2012). *Liderin Takım Çantası: Araçlar ve Yaklaşımlar*. (Onikinci Basım), İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Körük, E., Biçer, T. ve Donuk, B. (2003). Amatör Futbol Antrenörlerinin Liderlik Davranış Tipleri Kullandıkları Motivasyon Tekniklerinin Belirlenmesi. *İstanbul Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*, 11(3), 53-57.
- Kraus, R. (1966). *Recreation Today: Program Planning and Leadership*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.

- Kraus, R. G. (1985). *Recreation Program Planning Today*. London: Scott Foresman & Co.
- Krueger, A. B.; Kahneman, D.; Schkade, D.; Schwarz, N. and Stone, A. A. (2009). National Time Accounting-The Currency of Life-. In: A. B. Krueger (Ed.). *Measuring the Subjective Well-Being of Nations: National Accounts of Time Use and Well-Being*. pp. 9-86. Chicago: University of Chicago Press.
- Lamport, L. (1978). Time, Clocks, and The Ordering of Events in a Distributed System. *Communications of the ACM*, 21(7), 558-565.
- Lansing, P. and De Vries, P. (2007). Sustainable Tourism: Ethical Alternative or Marketing Ploy? *Journal of Business Ethics*, 72(1), 77-85.
- Leitner, M. J. and Leitner, S. F. (2012). *Leisure Enhancement*. (Fourth Edition). Urbana, Illinois: Sagamore Publishing LLC.
- Lichtner, W. O. (1924). *Planned Control in Manufacturing*. New York: Ronald Press.
- Liebler, J. G. and McConnel, C. R. (2012). *Management Principles for Health Professionals*. (Sixth Edition), Sudbury: Jones & Bartlett Learning, LLC.
- Lindeman, E. C. (1941). Recreation and Morale. *American Journal of Sociology*, 47(3), 394-405.
- Little, D. E. and Watkins, M. N. (2004). Exploring Variation in Recreation Activity Leaders' Experiences of Leading. *Journal of Park and Recreation Administration*, 22(1), 75-95.
- Lonsdale, C. and Cox, A. (2000). The Historical Development of Outsourcing: The Latest Fad? *Industrial Management and Data Systems*, 100(9), 444-450.
- Luthans, F. (1988). Successful vs. Effective Real Managers. *Academy of Management Perspectives*, 2(2), 127-132.
- Luthans, F. (1995), *Organizational Behavior*. (Seventh Edition). New York: McGraw Hill.
- Malloy, D. C. and Fennell, D. A. (1998). Codes of ethics and Tourism: An Exploratory Content Analysis. *Tourism Management*, 19(5), 453-461.
- Mamatoğlu, N. (2010). Lider Davranışları Algıları ve Örgütsel Kimliklenme Boyutları Arasında Çalışanın Kişilik Özelliklerinin Düzenleyici Rolü. *Türk Psikoloji Dergisi*, 25 (65), 82-97.
- Manswelt, J. (2009). Leisure. In: R. Kitchin and N. Thrift (Eds.). *International Encyclopedia of Human Geography*. pp. 179-186. Amsterdam: Elsevier Science Print Ltd.
- Mason, J. G. (1954). Recreation Leadership for Physical Education Majors. *Journal of the American Association for Health, Physical Education, and Recreation*, 25(1), 14-16.

- Mathieson, A. and Wall, G. (1982). *Tourism: Economic, Physical and Social Impacts*. London: Longman Pub Group.
- McCool, S. F. and Moisey, R. N. (2008). *Tourism, Recreation and Sustainability – Linking Culture & the Environment*. (Second Edition), Trowbridge: Cromwell Press.
- McFarland, D. E. (1979). *Management: Foundations and Practices*. (Fifth Edition), New York: Macmillan Publications Co.
- McGregor, D. (1957). The Human Side of Enterprise. *The Management Review*, 46(11), 22-28.
- McKercher, B. (1996). Differences Between Tourism and Recreation in Parks. *Annals of Tourism Research*, 23(3), 563-575.
- McLean, D. D.; Hurd, A. R. and Rogers, N. B. (2008). *Kraus' Recreation and Leisure in Modern Society*. (Eighth Edition). Burlington: Jones & Bartlett Publisher, Inc.
- Meyer, H. D. (1942). A Preview of Community Recreation. *Social Forces (Oxford University Press)*, 20(3), 357-363.
- Meyer, H. D. and Brightbill, C. K. (1964). *Community Recreation: A Guide to Its Organization*. (Third Edition). U.S.A.: Prentice-Hall.
- Meyer, H. D.; Brightbill, C. K. and Sessoms, H. D. (1969). *Community Recreation: A Guide to Its Organization*. (Fourth Edition). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Mieczkowski, Z. T. (1990). *World Trend in Tourism and Recreation*. New York: Peter Lang Publishing.
- Mikulić, J. and Prebežac, D. (2011). Evaluating Hotel Animation Programs at Mediterranean Sun-and-Sea Resorts: An Impact-Asymmetry Analysis. *Tourism Management*, 32(3), 688-696.
- Mullins, L. J. (2005). *Management and Organisational Behaviour*. (Seventh Edition), London: Prentice Hall Financial Times Pitman Publishing.
- Neumeyer, M. H. and Neumeyer, E. S. (1958). *Leisure and Recreation -A Study of Leisure and Recreation in Their Sociological Aspects*. (Third Edition). New York: The Ronald Press Company.
- Northcraft, G. B. and Neale, M. A. (1990). *Organizational Behavior: A Management Challenge*. Chicago: The Dryden Press.
- Northouse, P. G. (2007). *Leadership: Theory and Practice*. (Fourth Edition), New York: Sage Publications, Inc.
- Nunes, C. M. and Baker, R. E. (2002). A Blueprint for Effective Recreational Sport Leadership. *Recreational Sports Journal*, 26(1), 65-73.

- Nurmakhmatuly, A. (2010). Kazak ve Türk Yöneticilerin İş Etiğine İlişkin Tutum ve Davranışları. *İş Ahlakı Dergisi*, 3(5), 69-96.
- Oláh, I. (2016). The Significance of Animation in The Tourism of Hungary. Logistic Complex as Agritourism Development Mechanism. *Quarterly Research and Practice Journal*, 4(24/2), 64-66.
- Onal, G. (1998). *İşletme Yönetimi ve Organizasyonu*. (İkinci Baskı), İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Ongun, H. S. (2006). *İşletmelerde İş Etiği Açısından Örgütsel Değişim Süreci ve Türk İş Gücünün İş Etiğine Yaklaşımı İncelenerek Türkiye'deki Değişimin Değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Orha, R. (2013). *Yöneticilerin İş Etiğini Algılamalarına Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Owens, J. (1976). The Uses of Leadership Theory. In: H. Hicks and J. Powell (Eds.), *Management Organization and Human Resources*, pp. 226, New York: McGraw-Hill.
- Ömürgönülşen, M. ve Sevim, L. (2005). Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi'nin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi ve Ampirik Bir Araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Yönetim ve Ekonomi*, 12(2), 91-103.
- Özdemir, M. (2008). Kamu Yönetiminde Etik. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(7), 179-195.
- Özdemir, A. S.; Güçer, E. ve Karaküçük, S. (2016). Rekreasyon ve Turizm. İçinde: S. Karaküçük (Edt.), *Rekreasyon Bilimi*. ss. 313-392, Ankara: Gazi Kitabevi Tic. Ltd. Şti.
- Özer, A. (2015). *Öğretim Elamanlarının İş Etiği Algısı ve İş Tatmini İlişkisi: Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Özkan, E. ve Türksoy, A. (2011). Otel İşletmelerindeki Yiyecek İçecek Bölümlerinde Dış Kaynak Kullanımı: SWOT Analiziyle Bir Değerlendirme. *Akademik Bakış Dergisi*, 2011(25), 1-16.
- Özlem, D. (2010). *Etik – Ahlak Felsefesi*. (İkinci Baskı), İstanbul: Say Yayınları.
- Özmen, F. ve Güngör, A. (2008). Eğitim Denetiminde Etik. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9(15), 137-155.
- Öztaş, N. (2015a). *Örgüt – Örgüt ve Yönetim Kuramları*. (İkinci Baskı), Antalya: Otorite Yayınları.
- Öztaş, N. (2015b). *Yönetim – Örgüt ve Yönetim Kuramları*. (Üçüncü Baskı), Antalya: Otorite Yayınları.

- Özutku, H. ve Cevrioğlu, E. (2005). Yönetim ve Etik: Özel ve Kamu Banka Şube Yöneticileri Üzerine Bir Alan Araştırması. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(3), 91-104.
- Passig, D. (2004). Future-Time-Span as A Cognitive Skill in Future Studies. *Futures Research Quarterly*, 19(4), 27-48.
- Pehlivan, İ. (1998). *Yönetişel Mesleki ve Örgütsel Etik*. (Birinci Baskı). Ankara: Önder Matbaacılık (Pegem Özel Eğitim ve Hizmetleri Tic. Ltd. Şti.).
- Pelit, E. ve Arslantürk, Y. (2011). Turizm İşletmelerinin İş Etiğine Yönelik Uygulamalarının Çalışma Yeri Tercihindeki Önemi: Turizm Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(1), 163-184.
- Pfeffer, J. (1997). *New Directions for Organization Theory, Problems and Prospects*. New York: Oxford University Press.
- Pfeffer, J. and Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper and Row.
- Pigram, J. (1983). *Outdoor Recreation and Resource Management*. London: Croom Helm.
- Posdakoff, P. M. and MacKenzie, S. B. (1994). Organizational Citizenship Behaviors and Sales Unit Effectiveness. *Journal of Marketing Research*, 31(3), 351-363.
- Poyraz, H. (2006). Üniversitenin Görevi ve Ahlak Bilinci Üzerine Düşünceler. *Akademik İncelemeler Dergisi*, 1(1), 61-66.
- Power, S.; Di Domenico, M. L. and Miller, G. (2017). The Nature of Ethical Entrepreneurship in Tourism. *Annals of Tourism Research*, 65(2017), 36-48.
- Prentice, W. C. H. (1961). Understanding Leadership. *Harvard Business Review*, 39(5), 143-151.
- Propst, D. B. and Koesler, R. A. (1998). Bandura Goes Outdoors: Role of Self-Efficacy in The Outdoor Leadership Development Process. *Leisure Sciences*, 20(4), 319-344.
- Pryor, M. G. and Taneja, S. (2010). Henri Fayol, Practitioner and Theoretician – Revered and Reviled. *Journal of Management History*, 16(4), 489-503.
- Pyke, F. (1991). *Better Coaching: Advanced Coaches Manual*. Canberra: Australian Coaching Council Inc.
- Quinn, J. B. (2000). Outsourcing Innovation: The New Engine of Growth. *Sloan Management Review*, 41(4), 13-28.
- Rauch, C. F. and Behling, O. (1984). Functionalism: Basis for an Alternate Approach to the Study of Leadership. In: J. G. Hunt; d. m. Hosking and C. A. Schriesheim (Eds.),

Leaders and Managers, International Perspectives on Managerial Behavior and Leadership. pp. 45-62, New York: Pergamon.

Reddin, W. J. (1967). The 3-D Management Style Theory. *Training and Development Journal*, 21(4), 8-17.

Reddin, W. J. (1970). *Managerial Effectiveness.* New York: McGraw-Hill.

Reeves, T. K. and Woodward, J. (1970). The Study of Managerial Control. In: Joan Woodward (Ed.), *Industrial Organization: Behavior and Control*, pp. 37-58, London: Oxford University Press.

Richards, D. and Engle, S. (1986). After the Vision: Suggestions to Corporate Visionaries and Vision Champions. In: J. D. Adams (Ed.). *Transforming Leadership*, pp. 199-214, Alexandria, Virginia: Miles River Press.

Robbins, S. P. (2002). *The Truth About Managing People and Nothing but the Truth.* New Jersey: Prentice Hall.

Rowe, W. G. (2001). Creating Wealth in Organizations: The Role of Strategic Leadership. *The Academy of Management Executive*, 15(1), 81-94.

Russell, R. F. (2001). The Role of Values in Servant Leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(2), 76-84.

Russell, R. F. and Stone, A. G. (2002). A Review of Servant Leadership Attributes: Developing a Practical Model. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3), 145-157.

Sandıkçı, M.; Vural, T. ve Zorlu, Ö. (2015). Otel İşletmelerinde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Örgüt Sağlığı Üzerine Etkileri: Afyonkarahisar İlinde Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 13(25), 161-200.

Sarıışık, M.; Akova, O. ve Çontu, M. (2006). Otel Yöneticilerinin Etik Politika ve Yöntemlere Yaklaşımları Üzerine Ampirik Bir Araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 17(1-Bahar), 22-34.

Saygın, Ö. (1999). *I. Sınıf Tatil Köylerindeki Sportif Rekreasyon/Animasyon Programları, Tesisleri ve Uygulamaları (Muğla Bölgesi Örneği).* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.

Saylı, H. ve Baytok, A. (2014). *Örgütlerde Liderlik, Teori Uygulama ve Yeni Perspektifler.* Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.

Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership.* (Second Edition), San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Imprint.

Schermelleh-Engel, K.; Moosbrugger, H., and Müller, H. (2003). Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-fit Measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74.

- Scott, D., de Freitas, C. and Matzarakis, A. (2009). Adaptation in the Tourism and Recreation Sector. In: Kristie L. Ebi; Ian Burton and Glenn McGregor (Eds.), *Biometeorology for Adaptation to Climate Variability and Change*, pp. 171-194. Dordrecht: Springer.
- Scott, W. R. (1995). *Institutions and Organizations, Ideas, Interests and Identities*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
- Sevil, T. (2012). Boş Zaman ve Rekreasyon: Kavram ve Özellikler. İçinde: S. Kocaekşi (Edt.), *Boş Zaman ve Rekreasyon Yönetimi*. ss. 2-25, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları, Yayın No: 1468.
- Sevim, N. (2013). Boş Zaman ve Eğlence Endüstrisi. İçinde: M. Tokay Argan. (Ed.). *Eğlence Pazarlaması*. ss. 2-31. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları, Yayın No: 1738.
- Singh, P. and Bhandarker, A. (1990). *Corporate Success and Transformational Leadership*. New Delhi: New Age International (P) Ltd., Publishers.
- Skully, C. and Jordan, D. (1996). Sure-Fire Leadership (Leadership in the 90's). *Journal of Physical Education. Recreation and Dance*, 6(1), 43-44.
- Smith, H. W. (1998). *Hayatı ve Zamanı Yönetmenin 10 Doğal Yasası*. (Çev. Adalet Celbiş). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Sotiriadis, M. (2014). Management and Operational Issues of Animation Services in Resort and All-Inclusive Hotels: Evidence from Greece. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(20), 692-698.
- Spears, L. C. (2002). Tracing the Past, Present, and Future of Servant-Leadership. In: L. C. Spears and M. Lawrence (Eds.). *Focus on Leadership: Servant-Leadership for the Twenty-First Century*, pp. 1-16, New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Stajkovic, A. D. and Luthans, F. (1997). Business Ethics across Cultures: A Social Cognitive Model. *Journal of World Business*, 32(1), 17-34.
- Stebbins, R. A. (2001). Serious leisure. *Society*, 38(4), 53-57.
- Stebbins, R. A. (2005). Choice and Experiential Definitions of Leisure. *Leisure Sciences*, 27(4), 349-352.
- Stevens, B. (2001). Hospitality Ethics: Responses from Human Resource Directors and Students to Seven Ethical Scenarios. *Journal of Business Ethics*, 30(3), 233-242.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. New York: Free Press.
- Şahin, A.; Temizel, H. ve Örselli, E. (2004). Bankacılık Sektöründe Çalışan Yöneticilerin Kendi Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimleri ile Çalışanların Yöneticilerinin Liderlik

- Tarzlarını Algılayış Biçimlerine Yönelik Uygulamalı Bir Çalışma. İçinde: Ö. Torlak (Edt.), *3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiri Kitabı*, ss.657-665, Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi Yayınları No:108.
- Şahin, A. E. (2001). Eğitim Araştırmalarında Delphi Tekniği ve Kullanımı. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20(1), 215-220.
- Şahin, İ. ve Kocabulut, Ö. (2014). Sportif Rekreasyon Aktivitelerine Düzenli Katılımı Engelleyen Faktörlerin İncelenmesi: Akdeniz Üniversitesi Turizm Fakültesi Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma. *Journal of Recreation and Tourism Research (JRTR)*, 1(2), 46-67.
- Şen, S. (2013). Serbest Zaman, Serbest Zaman Etkinlikleri ve Eğitimdeki Yeri. *EKEV Akademi Dergisi*, 17(54), 295-306.
- Şentürk, A. (2011). *İş Etiği ve Çalışma Yaşamında Etik Dışı Davranışlar*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Şimşek, Ö. F. (2007). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş (Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları)*. Ankara: Ekinoks Eğitim Danışmanlık Hiz. ve Bas. Yay. Dağ. San. ve Tic. Ltd. Şti.
- Şimşek, Ş. (2005). *Yönetim ve Organizasyon*. (Yenilenmiş Sekizinci Baskı). Konya: Günay Ofset.
- T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı, (2018). Turizm Belgeli Tesisler. URL: <http://yigm.kulturturizm.gov.tr/TR,9860/turizm-belgeli-tesisler.html> Son Erişim Tarihi: 05.02.2018.
- Tannenbaum, R. and Massarik, F. (1957). Leadership: A Frame of Reference. *Management Science*, 4(1), 1-19.
- Tanyeri, M. ve Fırat, A. (2005). Rekabet Değişkeni Olarak Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing). *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(3), 268-279.
- Tekin, A. (2004). Sport Tourism – An Animation Perspective. *Journal of Sport Tourism*, 9(4), 317-322.
- Tekin, A. ve Zorba, E. (2001). Spor ve Rekreasyon Organizasyonlarında Etkili Liderlik. *Journal of Physical Education and Sport Sciences*, 1(2), 28-36.
- Tel, M. ve Köksalan, B. (2008). Öğretim Üyelerinin Spor Etkinliklerinin Sosyolojik Olarak İncelenmesi (Doğu Anadolu Örneği). *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(1), 261-278.
- Tenga, C. C.; Hsub, S. M.; Laia, H. S. H. and Chenc, H. S. (2018). Exploring Ethical Incidents in The Taiwanese Hotel Industry. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 2018, 1-18.

- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 1-16.
- Tepe Küçüköğlu, M. (2012). Etik Değerler ve Etiğin Kurumsallaşması. *Hukuk ve İktisat Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 177-185.
- Teresa, W. and Jolanta, L. (1998). Outdoor Recreation in Rural Tourism. *World Leisure & Recreation*, 40(1), 39-41.
- Teyfur, M.; Beytekin, O. F. ve Yalçınkaya, M. (2013). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ile Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin İncelenmesi (İzmir İl Örneği). *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21(2013), 84-106.
- Tezcan, M. (1976). Boş Zaman Eğitimi ve Eğitim Politikamız. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 9(1), 403-414.
- Tezcan, M. (1977). *Boş Zamanlar Sosyolojisi*. Ankara: Doğan Matbaası.
- Tezcan, M. (1978). Boş Zamanların Değerlendirilmesi Sorununun Sosyolojik ve Eğitimsel Yönleri. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 11(1), 165-179.
- Tezcan, M. (1982). *Sosyolojik Açıdan Boş Zamanların Değerlendirilmesi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.
- Topaloğlu, M. ve Koç, H. (2017). *Yönetim ve Organizasyon, Kavramlar – Teoriler – Yaklaşımlar*. (Güncellenmiş Üçüncü Baskı), Ankara: Seçkin Yayıncılık San. ve Tic. A. Ş.
- Torkildsen, G. (1992). *Leisure and Recreation Management*. (Third Edition). London: E & FN Spon, Chapman & Hall.
- Torkildsen, G. (2005). *Leisure and Recreation Management*. (Fifth Edition). New York: Routledge Taylor and Francis Group.
- Torlak, Ö. (2008). Pazarlama ve Erdemlilik: Yanlış Algılar İçin Bir Açılım. *İş Ahlakı Dergisi*, 1(1), 67-79.
- Treviño, L. K. and Brown, M. E. (2004). Managing to be Ethical: Debunking Five Business Ethics Myths. *Academy of Management Executive*, 18(2), 69-81.
- Tuna, M.; Bircan, H. ve Yeşiltaş, M. (2012). Etik Liderlik Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması: Antalya Örneği. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(2), 143-155.
- Tunç, R. (2010). *Çalışma Hayatında İş Etiği ve Turizm Sektöründe Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Tunç, A. ve Saç, F. (1998). *Genel Turizm – Gelişimi – Geleceği*. Ankara: Detay Yayınevi.

- Turan, F. (2010). *Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Animasyon Hizmetlerinin Yeterliliği Üzerine Bir Alan Çalışması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Türk Dil Kurumu, (2017). Güncel Türkçe Sözlük (zaman). URL: http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5a5c85d0aaa2e0.06660138 Son Erişim Tarihi: 25.08.2017.
- Türk Dil Kurumu, (2018). Güncel Türkçe Sözlük (ahlak). URL: http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&kelime=AHLAK Son Erişim Tarihi: 05.05.2018.
- Türksoy, A. (2005). Otel İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing). *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 5(1-2), 11-18.
- Türksoy, A. ve Türksoy, S. S. (2007). Otel İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma: Çeşme İlçesinde Turizm Belgeli Otel İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma Alanlarına İlişkin Bir Araştırma. *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, 22(1), 83-104.
- Tütüncü, Ö. (2012). Rekreasyon ve Rekreasyon Terapisinin Yaşam Kalitesindeki Rolü. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 23(2): 248-252.
- Uğurlu, A. (2005). *Rekreasyonel Amaçlı Doğa Sporlarının Turizmde Kullanılması Antalya Köprülü Kanyon Rafting Uygulaması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Uğuroğlu, Ö. ve Çelik, Y. (2009). Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 12(2), 121-156.
- Upchurch, R. S. (1998). Ethics in the Hospitality Industry: An Applied Model. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10(6), 227-233.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2006). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*. (Genişletilmiş İkinci Baskı), Ankara: Detay Yayıncılık.
- Usta, A. (2011). Kuramdan Uygulamaya Kamu Yönetiminde Etik ve Ahlak. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(2), 39-50.
- Uyguç, N.; Duygulu, E. ve Çıraklar, N. (2000). Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik ve Performans. İçinde: 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, ss. 25-27, 25-27 Mayıs 2000, Nevşehir. Kayseri: Erciyes Üniversitesi.
- Uysal, Ş. A.; Keklik, B.; Erdem, R. ve Çelik, R. (2012). Hastane Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri İle Çalışanların İş Üretkenlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 15 (1), 25-57.

- Uzun, G. (2005). *Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar ve Bankacılık Sektöründe Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Üstünova, K. (2005). Türkçede Zaman Kavramı ve İşlenişi. *Uludağ Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(9), 187-201.
- Vroom, V. H. and Jago, A. G. (1988). *The New Leadership: Managing Participation in Organizations*. New York: Prentice Hall.
- Vroom, V. H. and Yetton, P. W. (1973). *Leadership and Decision Making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- Weber, M. (2013). *Bürokrasi ve Otorite*. (Altıncı Baskı), (Çeviren: H. B. Akın). Ankara: Adres Yayınları.
- Weber, M. (2014). *Protestan Ahlakı ve Kapitalizmin Ruhu "Tam Metin"*. (Çev. Mehmet Ökten). Ankara: Tutku Yayınevi.
- Werner, I. (1993). *Liderlik ve Yönetim*. (Çev.: Vedat Üner). İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic. Ltd. Şti.
- Wilkes, C. G. (1996). *Jesus on Leadership: Becoming a Servant Leader*. Nashville: Life Way Press.
- Winkler, I. (2010). *Contemporary Leadership Theories: Enhancing the Understanding of the Complexity, Subjectivity and Dynamic of Leadership*. Berlin: Springer, Physica-Verlag.
- Wren, D. A. and Bedeian, A. G. (2009). *The Evolution of Management Thought*. (Sixth Edition), New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Yalçın, İ.; Akın, M. ve Şeker, M. (2011). Kamu Hastanelerinde Dış Kaynak Kullanımı: Kayseri Eğitim ve Araştırma Hastanesi Örneği. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13(20), 83-92.
- Yalız Solmaz, D. ve Aydın, G. (2015). Beden Eğitimi ve Spor Öğretmen Adaylarının Liderlik Özelliklerinin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(41), 1077-1084.
- Yarcan, Ş. (2007). Profesyonel Turist Rehberliğinde Mesleki Etik Üzerine Kavramsal Bir Değerlendirme. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 18(1), 33-44.
- Yazıcı, S. (2001). *Öğrenen Organizasyonlar*. (Birinci Baskı). İstanbul: Alfa Yayınları.
- Yıldırım, A. (2010). *Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet İlişkisi Üzerine Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.

- Yılmaz, B. (1989). Boş Zaman ve Halk Kütüphanesi: Kavramsal Bir Yaklaşım. *Türk Kütüphaneciliği*, 3(4), 200-206.
- Yılmaz, T.; Öztürk, H. ve Alıncak, F. (2015). Sportif Rekreasyon Faaliyetlerine Katılan Lise Öğrencilerinin Liderlik Davranışının (Anlayış Boyutunda) İncelenmesi. *Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 9(Özel Sayı), 50-57.
- Yılmazer, A. ve Bahadır, İ. (2011). Otel İşletmelerinde Önbüro Çalışanlarının Etik Algılamalarına Yönelik Bir Araştırma. *Ç. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(3), 21-40.
- Yılmazer, A. ve Çevik, H. (2011). Yöneticilerin İş Etiği Yaklaşımlarının İncelenmesi: Bir Organize Sanayi Bölgesinde Uygulama. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(2), 161-189.
- Yukl, G. (1989). Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management*, 15(2), 251-289.
- Yukl, G. (1994). *Leadership in Organizations*. (Third Edition), New Jersey: Prentice Hall.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations*. (Seventh Edition), New Jersey: Prentice Hall.
- Zel, U. (2001). *Kişilik ve Liderlik*. (Birinci Baskı), Ankara: Seçkin Yayıncılık.



EKLER

EK-1. Delphi Tekniği Süreci

EK-1A. Panel Üyelerine Gönderilen Form

Sayın Uzman;

Yürütmüş olduğumuz bu araştırma bir yönüyle ölçek geliştirme çalışması olup, Delphi Tekniği ile uzman görüşlerine başvurularak ölçekte kullanılacak ifadelerin oluşturulması planlanmıştır. Dolayısıyla, bu araştırmanın temel amacı aşağıdaki konuya ilişkin görüşlerinizi almaktır:

“Otel işletmelerinde çalışan animasyon personeli, liderlik tutumlarına ilişkin hangi yeterliklere sahiptir/sahip olmalıdır?”

Bu araştırma sorusuna ilişkin ne gibi soruların sorulması gerektiğini lütfen aşağıda belirtiniz. Kişisel beyin fırtınası gerçekleştirerek her bir faktöre ilişkin mümkün olduğu kadar çok sayıda ifadeyi listelemenizi rica ederiz. Belirlediğiniz bu maddeler diğer katılımcıların belirlediği maddeler ile bir araya getirilerek İkinci Delphi Anketi oluşturulacaktır.

Şerif Ahmet DEMİRDAĞ
Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Doç. Dr. Evren GÜÇER
Gazi Üniversitesi Turizm Fakültesi

Bilişsel Boyut:

- 1.....
- 2.....
- 3.....
-
-
-

Durumsal Boyut:

- 1.....
- 2.....
- 3.....
-
-

Davranışsal Boyut:

- 1.....
- 2.....
- 3.....
-
-

EK-1B. Delphi Tekniği Birinci Tur Sonrasında Elde Edilen Madde Havuzu

Sayın Uzman;

Birinci Round sonucunda 10 uzmandan oluşan panel üyelerinden gelen görüşler doğrultusunda toplam 55 ifadeden oluşan bir madde havuzu oluşturulmuştur. Söz konusu madde havuzunda yer alan her bir ifadeye ilişkin katılım düzeyinizi belirlemek amacıyla maddeler aşağıda sizlere sunulmuştur. Lütfen her bir maddeye ilişkin görüşünüzü ölçek üzerindeki 1'den 5'e kadar sıralı olan ölçütlerden birisini işaretleyerek katılım düzeyinizi belirtiniz.

Şerif Ahmet DEMİRDAĞ
Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Doç. Dr. Evren GÜÇER
Gazi Üniversitesi Turizm Fakültesi

Verilen ifadelerde size en yakın olan seçeneğin bulunduğu kutucuğa (X) işareti koyarak belirtiniz. Lütfen her bir ifade için tek bir seçenek işaretleyiniz.		HİÇ Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Orta Düzeyde	Çok Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
BİLİŞSEL	1. Problem çözme becerisine sahip olmalı ve katılımcılar arası problem çözümünde etkin rol oynayabilmelidir.	1	2	3	4	5
	2. Katılımcıların yaratıcılığını desteklemeli, farklı görüşlere açık olmalı ve katılımcılar arasında uyumu sağlayabilmelidir.	1	2	3	4	5
	3. Katılımcıları motive edebilmek için somut ve soyut ödüller (tebrik etme, teşvik etme, cesaretlendirme vb.) kullanabilmelidir.	1	2	3	4	5
	4. Rekreatif faaliyetlerin doğasında kazanma, kaybetme, kendini gerçekleştirme, rekabet, haz ve zevk alma gibi duyguların var olduğunu bilmeli ve bu duyguları katılımcılara barışçıl bir şekilde aktarabilmelidir.	1	2	3	4	5
	5. Katılımcılar arasında din, dil, ırk, kültür vb. ayırım yapmadan, her katılımcıya eşit ve adil davranarak faaliyetleri yürütebilmelidir.	1	2	3	4	5
	6. Rekreatif faaliyetlerde katılımcıların verimliliği için duruma göre (kriz, anlık gelişen olaylar, olağanüstü durumlar vb.) yönetim tarzı sergileyebilmelidir.	1	2	3	4	5
	7. Rekreatif faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde gerekli disiplin ortamını ve düzeni sağlayabilmeli, katılımcılar üzerinde güven duygusunu oluşturabilmelidir.	1	2	3	4	5
	8. Takımın etkinliği için iç disiplin oluşumunu yönlendirebilmelidir.	1	2	3	4	5
	9. Takım içerisindeki çatışmaları yönetebilmeli ve amaçlara ulaşmada etkili bir araç olarak kullanabilmelidir.	1	2	3	4	5
	10. Gerekli olan motivasyon tekniklerini belirleyebilmelidir.	1	2	3	4	5
	11. Katılımcılarla açık iletişim kurabilmeli, katılımcılar arası açık iletişimi teşvik edici zemin hazırlayabilmelidir.	1	2	3	4	5
	12. Grup üyelerinin kendisine ve takım arkadaşlarına olan bağlılığını sağlayabilmelidir.	1	2	3	4	5
	DURUMSAL	13. Takım etkinliğinin sağlanmasına katkıda bulunmak amacıyla, işi ve iş için gerekli bilgileri üyelerin anlayabileceği şekilde kolaylaştırabilmelidir.	1	2	3	4
14. Faaliyetler ve katılımcılarla ilgili doğru zamanda doğru kararlar verdiğimi düşünüyorum.		1	2	3	4	5
15. Hitap, konuşma tarzı ve davranışlarının katılımcılar üzerinde çok etkili olduğunu düşünüyorum.		1	2	3	4	5
16. Katılımcıların hem faaliyetler esnasında hem de diğer zamanlarda beni örnek kişilik olarak gördüklerini düşünüyorum.		1	2	3	4	5
17. Katılımcılar için bir ilham kaynağı olduğumu düşünüyorum.		1	2	3	4	5
18. Katılımcıların faaliyetlerle ilgili ihtiyaçlarını karşılamak için ne gerekiyorsa yaptığımı düşünüyorum.		1	2	3	4	5
19. Faaliyetlerin gerçekleştirilmesiyle ilgili olarak standartlar geliştirilmesi ve ödüllendirme yoluna gidilmesi gerektiğini düşünüyorum.		1	2	3	4	5
20. Grup üyelerinin duruma göre sorumluluk almalarını başarının önemli bir faktörü olduğunu düşünüyorum.		1	2	3	4	5
21. Duruma göre yeniliklere ayak uydurduğumu ve grup üyelerini bu yönde teşvik ettiğimi düşünüyorum.		1	2	3	4	5
22. Grup üyelerinin başarısı ve verimliliği için onları daima ödüllendirdiğimi düşünüyorum.		1	2	3	4	5
23. Faaliyetlerin verimli bir şekilde gerçekleşmesi için katılımcıları heveslendirdiğimi düşünüyorum.		1	2	3	4	5

EK-1B. (devam) Delphi Tekniği Birinci Tur Sonrasında Elde Edilen Madde Havuzu

DAVRANIŞSAL	24. Faaliyetlerin daha verimli gerçekleştirilmesi açısından katılımcıların da fikirlerini, önerilerini ve deneyimlerini dikkate alırım.	1	2	3	4	5
	25. Zaman zaman katılımcıların da yetki ve sorumluluk almasına göz yumarım.	1	2	3	4	5
	26. Karşılaşılan olumsuz durumların çözümünde katılımcıların da fikirlerine önem veririm.	1	2	3	4	5
	27. Faaliyetler ve katılımcılarla ilgili üstlenmiş olduğum sorumluluk, tıpkı bir anne/babanın çocuklarına karşı olan sorumluluğu gibidir.	1	2	3	4	5
	28. Katılımcıların kişisel problemleriyle de ilgilenerek, katılımcıları benimser, korur ve gözlerim.	1	2	3	4	5
	29. Katılımcıların faaliyetlerle ilgili temel ihtiyaçlarını karşılamak için çaba sarf etmektan kaçınmam.	1	2	3	4	5
	30. Katılımcılar arasında takım ruhu ve iş birliğini güçlendirmek için çaba gösterir ve yüksek performans göstermeleri için ısrarcı davranırım.	1	2	3	4	5
	31. Belirlenmiş olduğum amaç ve hedeflere, katılımcıların da bağlılık göstermesi için fazlasıyla çalışırım.	1	2	3	4	5
	32. Yeni ve ilgi çekici faaliyetler için katılımcıları cesaretlendirir ve teşvik ederim.	1	2	3	4	5
	33. Belirlenen hedefler için tüm katılımcıların yüksek performans göstermesini sağlamak için çaba gösteririm.	1	2	3	4	5
	34. Belirlenen hedeflere ulaşmak için kişisel fedakârlık göstermekten çekinmem.	1	2	3	4	5
	35. Katılımcıları motive edici ve performanslarını artırıcı şekilde konuşurum.	1	2	3	4	5
	36. Açık bir vizyona ve hayal gücüne sahip olduğumu düşünürüm.	1	2	3	4	5
	37. Faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde alışılmışın dışında davranmaktan hoşlanırım.	1	2	3	4	5
	38. Faaliyetlerin daha iyi gerçekleşmesi adına, katılımcılar üzerinde baskı kurma yoluna giderim.	1	2	3	4	5
	39. Faaliyetler özellikle katılımcılardan kaynaklı olarak sonuca ulaşmadığında huzursuz olurum.	1	2	3	4	5
	40. Katılımcıların veya çalışma arkadaşlarımla söylenen bir şeyi anlamaması ya da işleri doğru yapmaması beni çileden çıkarmaya yetiyor.	1	2	3	4	5
	41. Katılımcıların fikrini nezaketen dinlesem de son karar olarak kendi fikrimi ortaya koyarım.	1	2	3	4	5
	42. Daha fazla verimli olmaları için katılımcıları tatlı sert eleştiririm.	1	2	3	4	5
	43. Katılımcıların benimle aynı fikirde olmadığını göstermesi bana içten içe rahatsızlık verdiği için, sürekli beni dinlemeleri ve dediklerimi yapmaları konusunda baskı kurmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
	44. Faaliyetler esnasında katılımcılara tam serbestlik tanırım.	1	2	3	4	5
	45. Faaliyetlerin gerçekleştirilmesi esnasında müdahalede bulunmam.	1	2	3	4	5
	46. Faaliyet disiplini bozulmadığı sürece, katılımcıların kendi bildikleri şekilde faaliyeti sürdürmelerine izin veririm.	1	2	3	4	5
	47. Yolunda gitmeyen faaliyetler için farklı yöntemler kullanmanın çok işe yaramayacağını düşünürüm.	1	2	3	4	5
	48. Faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde sorumluluğun büyük bir bölümünü katılımcılara veririm.	1	2	3	4	5
	49. Faaliyetler gerçekleştirilirken karşılaşılan sorunların çözümünde katılımcıların aktif rol oynadığını söyleyebilirim.	1	2	3	4	5
	50. Yaptığım işle ilgili tüm gelişmeleri takip ederim.	1	2	3	4	5
	51. Uyguladığım faaliyetleri ve kendimi sürekli yenilerim.	1	2	3	4	5
	52. Farklı çalışma koşulları ve ortama çok çabuk uyum sağlayabilirim.	1	2	3	4	5
	53. Yeni yaklaşımlara ve bakış açılara açık olduğum için katılımcıların faaliyetlerle ilgili yenilikçi önerilerini dikkate alırım.	1	2	3	4	5
	54. Yaratıcı ve yenilikçi katılımcıları takdir eder ve onları grup içinde onurlandırmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
	55. Değişen koşullara uyum sağlayabilmek amacıyla bilimsel ve teknolojik gelişmeleri takip eder, aynı faaliyetleri uygulayan diğer gruplarla iletişim kurarak yeniliklere ulaşmaya çalışırım.	1	2	3	4	5

EK-1C. Delphi Tekniği İkinci Tur Sonrasında Elde Edilen Analiz Sonuçları

Sayın Uzman:

Aşağıdaki tabloda daha önce sizlere gönderilen ve “otel işletmelerinde çalışan animasyon personelinin, liderlik tutumlarına ilişkin yeterlilikleri” ile ilgili maddelere yönelik ikinci turda yer alan uzman görüşlerine ait betimsel istatistikler ve sizin önceki cevabınız gönderilmiştir. Burada ikinci turda verdiğiniz cevapları tekrardan gözden geçirmeniz beklenmektedir. Sizin cevaplarınızın yanında grubun cevaplarına ilişkin dört farklı istatistik (birinci çeyrek-Ç1-, medyan-Md-, üçüncü çeyrek-Ç3- ve genişlik değeri-R-) sonucu yer almaktadır. Lütfen belirtilen maddelerde diğer uzman görüşlerine dayalı istatistikleri de inceleyerek, yeni cevabınızı (1’den 5’e kadar) ilgili sütuna yazarak görüşünüzü bildiriniz.

Çalışmaya gösterdiğiniz ilgi, duyarlılık ve katkılarınız için teşekkür eder, saygılarımızı sunarız.

Şerif Ahmet DEMİRDAĞ
Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Doç. Dr. Evren GÜÇER
Gazi Üniversitesi Turizm Fakültesi

Ç1	Md	Ç3	R	Eski Cevap (2. Round)	Yeni Cevap (3. Round)	Maddeler (1=Hiç Katılmıyorum, 2=Az Katılıyorum, 3=Orta Düzeyde Katılıyorum, 4=Çok Katılıyorum, 5=Tamamen Katılıyorum)
4,0	4,52	5,0	1,0	5,0		1. Problem çözme becerisine sahip olmalı ve katılımcılar arası problem çözümünde etkin rol oynayabilmelidir.
4,0	4,51	5,0	1,0	4,0		2. Katılımcıların yaratıcılığını desteklemeli, farklı görüşlere açık olmalı ve katılımcılar arasında uyumu sağlayabilmelidir.
4,0	4,49	5,0	1,0	5,0		3. Katılımcıları motive edebilmek için somut ve soyut ödüller (tebrik etme, teşvik etme, cesaretlendirme vb.) kullanabilmelidir.
4,0	4,51	5,0	1,0	5,0		4. Rekreasyonel faaliyetlerin doğasında kazanma, kaybetme, kendini gerçekleştirme, rekabet, haz ve zevk alma gibi duyguların var olduğunu bilmeli ve bu duyguları katılımcılara barışçıl bir şekilde aktarabilmelidir.
4,0	4,51	5,0	1,0	5,0		5. Katılımcılar arasında din, dil, ırk, kültür vb. ayrım yapmadan, her katılımcıya eşit ve adil davranarak faaliyetleri yürütebilmelidir.
4,0	4,53	5,0	1,0	5,0		6. Rekreatif faaliyetlerde katılımcıların verimliliği için duruma göre (kriz, anlık gelişen olaylar, olağanüstü durumlar vb.) yönetim tarzı sergileyebilmelidir.
4,0	4,56	5,0	1,0	4,0		7. Rekreatif faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde gerekli disiplin ortamını ve düzeni sağlayabilmeli, katılımcılar üzerinde güven duygusunu oluşturabilmelidir.
2,5	3,51	5,0	2,5	3,0		8. Takımın etkinliği için iç disiplin oluşumunu yönlendirebilmelidir.
1,5	4,01	4,5	3,0	5,0		9. Takım içerisindeki çatışmaları yönetebilmeli ve amaçlara ulaşmada etkili bir araç olarak kullanabilmelidir.
2,5	3,81	5,0	2,5	4,0		10. Gerekli olan motivasyon tekniklerini belirleyebilmelidir.
2,0	4,24	4,5	2,5	3,0		11. Katılımcılarla açık iletişim kurabilmeli, katılımcılar arası açık iletişimi teşvik edici zemin hazırlayabilmelidir.
2,5	3,65	5,0	2,5	4,0		12. Grup üyelerinin kendisine ve takım arkadaşlarına olan bağlılığını sağlayabilmelidir.
2,0	4,60	5,0	3,0	1,0		13. Takım etkinliğinin sağlanmasına katkıda bulunmak amacıyla, işi ve iş için gerekli bilgileri üyelerin anlayabileceği şekilde kolaylaştırabilmelidir.

EK-1C. (devam) Delphi Tekniği İkinci Tur Sonrasında Elde Edilen Analiz Sonuçları

Ç1	Md	Ç3	R	Eski Cevap (2. Round)	Yeni Cevap (3. Round)	Maddeler (1=Hiç Katılmıyorum, 2=Az Katılıyorum, 3=Orta Düzeyde Katılıyorum, 4=Çok Katılıyorum, 5=Tamamen Katılıyorum)
4,0	4,50	5,0	1,0	4,0		14. Faaliyetler ve katılımcılarla ilgili doğru zamanda doğru kararlar verdiğimi düşünüyorum.
4,0	4,50	5,0	1,0	4,0		15. Hitap, konuşma tarzı ve davranışlarının katılımcılar üzerinde çok etkili olduğunu düşünüyorum.
4,0	4,43	5,0	1,0	5,0		16. Katılımcıların hem faaliyetler esnasında hem de diğer zamanlarda beni örnek kişilik olarak gördüklerini düşünüyorum.
4,0	4,41	5,0	1,0	4,0		17. Katılımcılar için bir ilham kaynağı olduğumu düşünüyorum.
4,0	4,51	5,0	1,0	5,0		18. Katılımcıların faaliyetlerle ilgili ihtiyaçlarını karşılamak için ne gerekiyorsa yaptığımı düşünüyorum.
4,0	4,51	5,0	1,0	4,0		19. Faaliyetlerin gerçekleştirilmesiyle ilgili olarak standartlar geliştirilmesi ve ödüllendirme yoluna gidilmesi gerektiğini düşünüyorum.
1,5	3,58	4,0	2,5	3,0		20. Grup üyelerinin duruma göre sorumluluk almalarını başarının önemli bir faktörü olduğunu düşünüyorum.
2,0	4,33	5,0	3,0	2,0		21. Duruma göre yeniliklere ayak uydurduğumu ve grup üyelerini bu yönde teşvik ettiğimi düşünüyorum.
2,5	4,21	5,0	2,5	3,0		22. Grup üyelerinin başarısı ve verimliliği için onları daima ödüllendirdiğimi düşünüyorum.
1,0	3,36	4,0	3,0	1,0		23. Faaliyetlerin verimli bir şekilde gerçekleşmesi için katılımcıları heveslendirdiğimi düşünüyorum.
4,0	4,47	5,0	1,0	4,0		24. Faaliyetlerin daha verimli gerçekleştirilmesi açısından katılımcıların da fikirlerini, önerilerini ve deneyimlerini dikkate alırım.
4,0	4,32	5,0	1,0	5,0		25. Zaman zaman katılımcıların da yetki ve sorumluluk almasına göz yumarım.
4,0	4,33	5,0	1,0	4,0		26. Karşılaşılan olumsuz durumların çözümünde katılımcıların da fikirlerine önem veririm.
3,0	4,05	5,0	2,0	3,0		27. Faaliyetler ve katılımcılarla ilgili üstlenmiş olduğum sorumluluk, tıpkı bir anne/babanın çocuklarına karşı olan sorumluluğu gibidir.
4,0	4,09	5,0	1,0	5,0		28. Katılımcıların kişisel problemleriyle de ilgilenerek, katılımcıları benimser, korur ve gözlerim.
4,0	4,17	5,0	1,0	5,0		29. Katılımcıların faaliyetlerle ilgili temel ihtiyaçlarını karşılamak için çaba sarf etmekten kaçınmam.
4,0	4,30	5,0	1,0	4,0		30. Katılımcılar arasında takım ruhu ve iş birliğini güçlendirmek için çaba gösterir ve yüksek performans göstermeleri için ısrarcı davranırım.
4,0	4,39	5,0	1,0	5,0		31. Belirlemiş olduğum amaç ve hedeflere, katılımcıların da bağlılık göstermesi için fazlasıyla çalışırım.
4,0	4,53	5,0	1,0	5,0		32. Yeni ve ilgi çekici faaliyetler için katılımcıları cesaretlendirir ve teşvik ederim.
2,0	3,65	4,5	2,5	3,0		33. Belirlenen hedefler için tüm katılımcıların yüksek performans göstermesini sağlamak için çaba gösteririm.
2,5	4,01	5,0	2,5	2,0		34. Belirlenen hedeflere ulaşmak için kişisel fedakârlık göstermekten çekinmem.
4,0	4,46	5,0	1,0	4,0		35. Katılımcıları motive edici ve performanslarını artırıcı şekilde konuşurum.
4,0	4,33	5,0	1,0	4,0		36. Açık bir vizyona ve hayal gücüne sahip olduğumu düşünürüm.
3,0	4,04	5,0	2,0	3,0		37. Faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde alışılmışın dışında davranmaktan hoşlanırım.
3,0	3,36	4,0	1,0	3,0		38. Faaliyetlerin daha iyi gerçekleşmesi adına, katılımcılar üzerinde baskı kurma yoluna giderim.
3,0	3,55	4,0	1,0	2,0		39. Faaliyetler özellikle katılımcılardan kaynaklı olarak sonuca ulaşmadığında huzursuz olurum.
1,0	2,56	4,0	3,0	1,0		40. Katılımcıların veya çalışma arkadaşlarımla söylenen bir şeyi anlamaması ya da işleri doğru yapmaması beni çileden çıkarmaya yetiyor.
3,0	3,48	4,0	1,0	3,0		41. Katılımcıların fikrini nezaketle dinlesem de son karar olarak kendi fikrimi ortaya koyarım.
3,0	3,39	4,0	1,0	3,0		42. Daha fazla verimli olmaları için katılımcıları tatlı sert eleştiririm.

EK-1C. (devam) Delphi Tekniği İkinci Tur Sonrasında Elde Edilen Analiz Sonuçları

Ç1	Md	Ç3	R	Eski Cevap (2. Round)	Yeni Cevap (3. Round)	Maddeler (1=Hiç Katılmıyorum, 2=Az Katılıyorum, 3=Orta Düzeyde Katılıyorum, 4=Çok Katılıyorum, 5=Tamamen Katılıyorum)
2,0	2,84	4,0	2,0	2,0		43. Katılımcıların benimle aynı fikirde olmadığını göstermesi bana içten içe rahatsızlık verdiği için, sürekli beni dinlemeleri ve dediklerimi yapmaları konusunda baskı kurmaya çalışırım.
3,0	3,87	5,0	2,0	4,0		44. Faaliyetler esnasında katılımcılara tam serbestlik tanırım.
3,0	4,00	5,0	2,0	5,0		45. Faaliyetlerin gerçekleştirilmesi esnasında müdahalede bulunmam.
4,0	4,19	5,0	1,0	5,0		46. Faaliyet disiplini bozulmadığı sürece, katılımcıların kendi bildikleri şekilde faaliyeti sürdürmelerine izin veririm.
1,0	2,23	4,5	3,5	2,0		47. Yolunda gitmeyen faaliyetler için farklı yöntemler kullanmanın çok işe yaramayacağını düşünürüm.
2,5	3,66	5,0	2,5	3,0		48. Faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde sorumluluğun büyük bir bölümünü katılımcılara veririm.
2,0	3,21	5,0	3,0	2,0		49. Faaliyetler gerçekleştirilirken karşılaşılan sorunların çözümünde katılımcıların aktif rol oynadığını söyleyebilirim.
2,0	2,81	4,5	2,5	2,0		50. Yaptığım işle ilgili tüm gelişmeleri takip ederim.
2,0	3,92	5,0	3,0	3,0		51. Uyguladığım faaliyetleri ve kendimi sürekli yenilerim.
1,5	2,67	4,0	2,5	2,0		52. Farklı çalışma koşulları ve ortama çok çabuk uyum sağlayabilirim.
4,0	4,44	5,0	1,0	5,0		53. Yeni yaklaşımlara ve bakış açılarına açık olduğum için katılımcıların faaliyetlerle ilgili yenilikçi önerilerini dikkate alırım.
4,0	4,54	5,0	1,0	5,0		54. Yaratıcı ve yenilikçi katılımcıları takdir eder ve onları grup içinde onurlandırmaya çalışırım.
4,0	4,65	5,0	1,0	5,0		55. Değişen koşullara uyum sağlayabilmek amacıyla bilimsel ve teknolojik gelişmeleri takip eder, aynı faaliyetleri uygulayan diğer gruplarla iletişim kurarak yeniliklere ulaşmaya çalışırım.

EK-2. Anket Formları**EK-2A. Demografik Özelliklere İlişkin İfadeler****Sayın Katılımcı;**

Bu anket formu, "otel işletmelerinde çalışan animasyon personelinin rekreasyonel liderlik tutumları ve iş etiği algılarının" belirlenmesi amacıyla, Gazi Üniversitesi Doktora Öğrencisi olan Şerif Ahmet DEMİRDAĞ tarafından hazırlanmıştır. Anketteki sorulara vereceğiniz cevapların doğruluğu ve güvenilirliği, yapacağımız çalışmanın başarılı olarak sonuçlanmasını sağlayacaktır. Bu sebeple sorulara içtenlikle cevap vermeniz rica olunur. Vermiş olduğunuz cevaplar, tamamen bilimsel amaçlara uygun olarak kullanılacaktır.

Araştırmaya olan ilginiz ve anketi doldurmak için zaman ayırdığınız için teşekkürü bir borç bilir, saygılarımı sunarım.

Şerif Ahmet DEMİRDAĞ

E-posta: serif.demirdag@giresun.edu.tr

Tel: 0535 514 37 19

1. Yaşınız?

.....

2. Cinsiyetiniz?

Kadın

Erkek

3. Medeni durumunuz?

Evli (Çocuklu)

Evli (Çocuksuz)

Bekar

Diğer (Belirtiniz)

(.....)

4. Sahip olduğunuz çocuk sayısı?

0

1

2

3

4

5 ve üzeri

5. Animasyon sektöründe kaç yıldır çalışıyorsunuz?

1 yıldan az

1-3 yıl

4-6 yıl

7-9 yıl

10-12 yıl

13 yıl ve üzeri

6. Bu işletmede kaç yıldır çalışıyorsunuz?

1 yıldan az

1-3 yıl

4-6 yıl

7-9 yıl

10-12 yıl

13 yıl ve üzeri

7. Eğitim durumunuz?

İlkokul

İlköğretim

Lise

Önlisans

Lisans

Lisansüstü

8. Ortalama Aylık Geliriniz (TL)?

1200 ve altı

1201-1600

1601-2000

2001-2400

2401-2800

2801-3200

3201-3600

3601-4000

4001 ve üzeri

9. Animasyon departmanındaki göreviniz ve konumunuz?

..... (Lütfen Belirtiniz)

EK-2B. Rekreatyoneel Liderlik Tutum Ölçeği

Aşağıda, gerçekteştirilen rekreatif faaliyetlere ve size ilişkin bazı ifadeler verilmiştir. Verilen ifadelerde size en yakın olan seçeneğin bulunduğu kutucuğa (X) işareti koyarak belirtiniz. Lütfen her soru için tek bir seçenek işaretleyiniz.		Hiç Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Çok Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
Rekreatyoneel faaliyetleri organize eden/gerçekteştiren lider konumundaki bir birey;						
BİLİŞSEL	1. Problem çözüme becerisine sahip olmalı ve katılımcılar arası problem çözümünde etkin rol oynayabilmelidir.	1	2	3	4	5
	2. Katılımcıların yaratıcılığını desteklemeli, farklı görüşlere açık olmalı ve katılımcılar arasında uyumu sağlayabilmelidir.	1	2	3	4	5
	3. Katılımcıları motive edebilmek için somut ve soyut ödülleri (tebrik etme, teşvik etme, cesaretlendirme vb.) kullanabilmelidir.	1	2	3	4	5
	4. Rekreatyoneel faaliyetlerin doğasında kazanma, kaybetme, kendini gerçekteştirme, rekabet, haz ve zevk alma gibi duyguların var olduğunu bilmeli ve bu duyguları katılımcılara barışçıl bir şekilde aktarabilmelidir.	1	2	3	4	5
	5. Katılımcılar arasında din, dil, ırk, kültür vb. ayırım yapmadan, her katılımcıya eşit ve adil davranarak faaliyetleri yürütebilmelidir.	1	2	3	4	5
	6. Rekreatif faaliyetlerde katılımcıların verimliliği için duruma göre (kriz, anlık gelişen olaylar, olağanüstü durumlar vb.) yönetim tarzı sergileyebilmelidir.	1	2	3	4	5
	7. Rekreatif faaliyetlerin gerçekteştirilmesinde gerekli disiplin ortamını ve düzeni sağlayabilmeli, katılımcılar üzerinde güven duygusunu oluşturabilmelidir.	1	2	3	4	5
Rekreatyoneel faaliyetleri organize ettiğim/gerçekteştirdiğim esnada;						
DURUMSAL	8. Faaliyetler ve katılımcılarla ilgili doğru zamanda doğru kararlar verdiğimi düşünüyorum.	1	2	3	4	5
	9. Hitap, konuşma tarzı ve davranışlarının katılımcılar üzerinde çok etkili olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
	10. Katılımcıların hem faaliyetler esnasında hem de diğer zamanlarda beni örnek kişilik olarak gördüklerini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
	11. Katılımcılar için bir ilham kaynağı olduğumu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
	12. Katılımcıların faaliyetlerle ilgili ihtiyaçlarını karşılamak için ne gerekiyorsa yaptığımı düşünüyorum.	1	2	3	4	5
	13. Faaliyetlerin gerçekteştirilmesiyle ilgili olarak standartlar geliştirilmesi ve ödüllendirme yoluna gidilmesi gerektiğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
Rekreatyoneel faaliyetleri organize ettiğim/gerçekteştirdiğim/ yürüttüğüm esnada;						
DAVRANIŞSAL	14. Faaliyetlerin daha verimli gerçekteştirilmesi açısından katılımcıların da fikirlerini, önerilerini ve deneyimlerini dikkate alırım.	1	2	3	4	5
	15. Zaman zaman katılımcıların da yetki ve sorumluluk almasına göz yumurum.	1	2	3	4	5
	16. Karşılaşılan olumsuz durumların çözümünde katılımcıların da fikirlerine önem verirum.	1	2	3	4	5
	17. Faaliyetler ve katılımcılarla ilgili üstlenmiş olduğum sorumluluk, tıpkı bir anne/babanın çocuklarına karşı olan sorumluluğu gibidir.	1	2	3	4	5
	18. Katılımcıların kişisel problemleriyle de ilgilenerek, katılımcıları benimser, korur ve gözlerim.	1	2	3	4	5
	19. Katılımcıların faaliyetlerle ilgili temel ihtiyaçlarını karşılamak için çaba sarf etmektan kaçınmam.	1	2	3	4	5
	20. Katılımcılar arasında takım ruhu ve iş birliğini güçlendirmek için çaba gösterir ve yüksek performans göstermeleri için ısrarcı davranırım.	1	2	3	4	5
	21. Belirlemiş olduğum amaç ve hedeflere, katılımcıların da bağlılık göstermesi için fazlasıyla çalışırım.	1	2	3	4	5
	22. Yeni ve ilgi çekici faaliyetler için katılımcıları cesaretlendirir ve teşvik ederim.	1	2	3	4	5

EK-2B. (devam) Rekreatyoneel Liderlik Tutum Ölçeği

23. Katılımcıları motive edici ve performanslarını artırıcı şekilde konuşurum.	1	2	3	4	5
24. Açık bir vizyona ve hayal gücüne sahip olduğumu düşünürüm.	1	2	3	4	5
25. Faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde alışılmışın dışında davranmaktan hoşlanırım.	1	2	3	4	5
26. Faaliyetlerin daha iyi gerçekleşmesi adına, katılımcılar üzerinde baskı kurma yoluna giderim.	1	2	3	4	5
27. Faaliyetler özellikle katılımcılardan kaynaklı olarak sonuca ulaşmadığında huzursuz olurum.	1	2	3	4	5
28. Katılımcıların fikrini nezaketten dinlesem de son karar olarak kendi fikrimi ortaya koyarım.	1	2	3	4	5
29. Daha fazla verimli olmaları için katılımcıları tatlı sert eleştiririm.	1	2	3	4	5
30. Katılımcıların benimle aynı fikirde olmadığını göstermesi bana içten içe rahatsızlık verdiği için, sürekli beni dinlemeleri ve dediklerimi yapmaları konusunda baskı kurmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
31. Faaliyetler esnasında katılımcılara tam serbestlik tanırım.	1	2	3	4	5
32. Faaliyetlerin gerçekleştirilmesi esnasında müdahalede bulunmam.	1	2	3	4	5
33. Faaliyet disiplini bozulmadığı sürece, katılımcıların kendi bildikleri şekilde faaliyeti sürdürmelerine izin veririm.	1	2	3	4	5
34. Yeni yaklaşımlara ve bakış açılara açık olduğum için katılımcıların faaliyetlerle ilgili yenilikçi önerilerini dikkate alırım.	1	2	3	4	5
35. Yaratıcı ve yenilikçi katılımcıları takdir eder ve onları grup içinde onurlandırmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
36. Değişen koşullara uyum sağlayabilmek amacıyla bilimsel ve teknolojik gelişmeleri takip eder, aynı faaliyetleri uygulayan diğer gruplarla iletişim kurarak yeniliklere ulaşmaya çalışırım.	1	2	3	4	5

serif.demirdag@giresun.edu.tr

Tel: 0535 514 37 19

EK-2C. İş Etiği Davranış Ölçeği

Aşağıda, işinizi yerine getirirken sergilediğiniz davranışlara ilişkin bazı ifadeler verilmiştir. Verilen ifadelerde size en yakın olan seçeneğin bulunduğu kutucuğa (X) işareti koyarak belirtiniz. Lütfen her soru için tek bir seçenek işaretleyiniz.		Hiç Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Çok Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
Görev Bilinci	1. Rekreatif faaliyetlere katılan bütün katılımcıları tanımaya çalışıyorum.	1	2	3	4	5
	2. Bütün katılımcıların rekreatif faaliyetlerle ilgili sorunlarına zaman ayırıyorum.	1	2	3	4	5
	3. Katılımcıların rekreatif faaliyetlerle ilgili haklarını kullanma özgürlüklerine engel olmadığımı düşünüyorum.	1	2	3	4	5
	4. Katılımcılarla kurduğum ilişkilerimde güvenli bir ortam oluşturmak için çaba harcıyorum.	1	2	3	4	5
	5. Her katılımcının değerli olduğuna inanıyorum.	1	2	3	4	5
	6. Rekreatif faaliyetlerde üstün başarı gösteren katılımcıları ödüllendirmeye gayret gösteririm.	1	2	3	4	5
	7. Katılımcıların kendilerini geliştirmesi yönünde onları teşvik ederim.	1	2	3	4	5
	8. İşimle ilgili yenilik ve gelişmeleri takip ediyorum.	1	2	3	4	5
Erdemlilik	9. Faaliyetleri gerçekleştirirken/yönetirken kendimi katılımcıların yerine koyarak empati kuruyorum.	1	2	3	4	5
	10. Katılımcılara hiçbir zaman ön yargıyla yaklaşmıyorum.	1	2	3	4	5
	11. İnsan ilişkilerinde yapıcı olduğumu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
	12. Bencil olmadığımı düşünüyorum.	1	2	3	4	5
	13. Katılımcılara dinsel, siyasal, ırksal veya politik nedenlerle ayrıcalıklı davranmıyorum.	1	2	3	4	5
İnsani Duyarlılık	14. İşletmenin kaynaklarını kendi çıkarlarım için kullanmıyorum.	1	2	3	4	5
	15. Kişisel işlerimi mümkün oldukça iş dışında yapmaya gayret gösteriyorum.	1	2	3	4	5
	16. Verdiğim sözleri tutar, vaatlerimi yerine getiririm.	1	2	3	4	5
	17. Katılımcıların değer yargılarını değiştirmeleri için baskı kurmuyorum.	1	2	3	4	5
	18. Katılımcıların kişisel düşünce ve fikirlerine saygı duyuyorum.	1	2	3	4	5
Mesleki Yükümlülük	19. Daima mesleki ilke kurallarına bağlı hareket ediyorum.	1	2	3	4	5
	20. Mesleğimi insanlara hizmet etmenin bir gereği olarak görüyorum.	1	2	3	4	5
	21. Mesleğimin gerektirdiği şekilde davranış sergilediğimi düşünüyorum.	1	2	3	4	5
	22. Görevimi yerine getirirken her şeyin toplumsal kurallara ve işletme kurallarına uygun olmasına özen gösteririm.	1	2	3	4	5
Ahlaki Düşünce	23. Katılımcılar arasında haksızlık olduğunu fark ettiğim anda, haksızlığın giderilmesi için elimden geleni yaparım.	1	2	3	4	5
	24. Faaliyetlerle ilgili sorumluluk almaları konusunda katılımcıları teşvik ederim.	1	2	3	4	5
	25. Katılımcıların rencide edici nitelikteki sözlü ya da fiziksel temaslardan kaçınırım.	1	2	3	4	5
	26. Katılımcıların faaliyetlerle ilgili kararlarını kendilerinin vermesine teşvik ederim.	1	2	3	4	5

EK-3. Ölçek Kullanım İzni (Etik Davranışlar Ölçeği)

← 📧 ⏰ 🗑️ 📧 🕒 📧 🗑️ ⋮

2 ileti dizisinden 2. ← > 📧 ⚙️

Çalışma ve Ölçek Hk. ▷

🖨️ 🔗

Şerif Ahmet Demirdağ <demirdagserifahmet@gmail.com>

Alici: nurcelebi, nurcelebi ▾

22 Haz 2017 Per 04:34 ★ ↩️ ⋮

Sayın Hocam Merhaba,

Ben Gazi Üniversitesi Rekreasyon Yönetimi A.B.D. doktora öğrencisi Şerif Ahmet DEMİRDAĞ. Liderlik ve iş etiği üzerine doktora tezi yazıyorum. İş etiği ile ilgili literatür incelememde, sizin "Genel Liselerde Çalışan Öğretmenlerin Etik Davranışlarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma" adlı çalışmada kullanmış olduğunuz iş etiği ölçeğinin, kendi alanımda uyarlanması halinde çok faydalı olacağını düşündüm.. Bununla ilgili olarak sizden izin istiyorum ve çalışmanıza daha önceleri ulaşabilirken, şimdilerde ulaşamıyorum.. Rica etsem çalışmanızı da E-posta yoluyla gönderebilir misiniz? İlginize teşekkür ederim, Saygılarımla...

Öğr. Gör. Şerif Ahmet DEMİRDAĞ
Giresun Üniversitesi, Bulancak Kadir Karabaş U.B.Y.O.
E-posta: serif.demirdag@giresun.edu.tr

↩️ Yanıtla ↩️ Tümünü yanıtla ➡️ Yönlendir

← 📧 ⏰ 🗑️ 📧 🕒 📧 🗑️ ⋮

2 ileti dizisinden 1. ← > 📧 ⚙️

Etik anket ▷

🖨️ 🔗

nurcelebi <nurcelebi@marmara.edu.tr>

Alici: ben ▾

27 Haz 2017 Sal 14:08 ★ ↩️ ⋮

Sayın araştırmacı! Geliştirdiğimiz etik ölçeğini gönderiyorum. Tam metni yayınladığımız dergiden alabilirsiniz. İyi çalışmalar.Prof.Dr. Nurhayat Çelebi

Anket-etik[1].docx

↩️ Yanıtla ➡️ Yönlendir

EK-4. Etik Komisyon Kararı

Evrak Tarih ve Sayısı: 17/10/2017-E.147537



T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
Etik Komisyonu



Sayı : 77082166-302.08.01-
Konu : Bilimsel ve Eğitim Amaçlı

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 10/07/2017 tarihli ve 27968600-302.99- 99106 sayılı yazı.

İlgi yazınız ile göndermiş olduğunuz, Rekreasyon Anabilim Dalı **Doktora Öğrencisi Şerif Ahmet DEMİRDAĞ'ın, Doç.Dr.Evren GÜÇER'in** danışmanlığında yürüttüğü "**Otel İşletmelerinde Rekreasyonel Liderliğin İş Etiğine Etkisi: Animasyon Personeli Üzerine Bir Uygulama**" adlı tez çalışması ile ilgili konu Komisyonumuzun **10.10.2017** tarih ve **08** sayılı toplantısında görüşülmüş olup,

İlgilinin çalışmasının, yapılması planlanan yerlerden izin alınması koşuluyla yapılmasında etik açıdan bir sakınca bulunmadığına oy birliği ile karar verilmiş ve karara ilişkin imza listesi ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

e-imzalıdır
Prof. Dr. Alper CEYLAN
Komisyon Başkanı

Araştırma Kod No: 2017-372

Ek:1 Liste

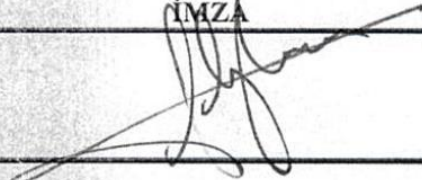
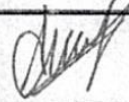
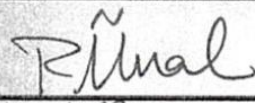
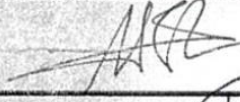
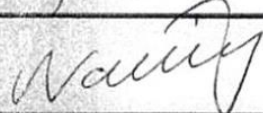
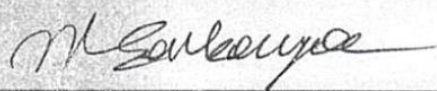
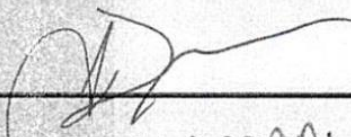
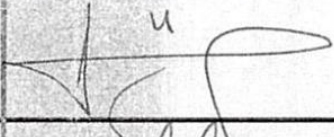

Ankara
Tel:0 (312) 202 20 57 - 0 (312) 2... Faks:0 (312) 202 38 76
İnternet Adresi :<http://etikkomisyon.gazi.edu.tr/>

Bilgi için :Ayfer Çekmez
Genel Evrak Sorumlusu
Telefon No:202 18 07

**GAZİ ÜNİVERSİTESİ
ETİK KOMİSYONU KATILIM LİSTESİ**

TOPLANTI TARİHİ : 10.10.2017

TOPLANTI SAYISI : 08

ADI-SOYADI	İMZA
Prof.Dr.Alper CEYLAN BAŞKAN	
Prof.Dr.Mustafa N.İLHAN BAŞKAN YRD.	KATILAMADI
Prof.Dr.Mehmet KÜÇÜKKURT	KATILAMADI
Prof.Dr.Aymelek GÖNENÇ	
Prof.Dr.Rahmi ÜNAL	
Prof.Dr.Mehmet Sayım KARACAN	
Prof.Dr.Naciye YILDIZ	
Prof.Dr.Mustafa SARIKAYA	
Prof.Dr.İbrahim DOĞAN	
Prof.Dr.C. Haluk BODUR	KATILAMADI
Prof.Dr.Mustafa İLBAŞ	KATILAMADI
Prof.Dr.Füsun DEMİREL	
Doç.Dr.Nihan KAFA	

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı : DEMİRDAĞ, Şerif Ahmet
 Uyruğu : T.C.
 Doğum tarihi ve yeri : 1986 / Kütahya
 Telefon : 0090 535 514 3719
 e-posta : demirdagserifahmet@gmail.com



Eğitim

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet tarihi
Yüksek lisans	Gazi Üniversitesi	2015
Lisans	Afyon Kocatepe Üniversitesi	2013
Lise	Uşak Anadolu Otelcilik ve Turizm M.L.	2003

İş Deneyimi

Yıl	Yer	Görev
2017-.....	Giresun Üniversitesi Bulancak Kadir Karabaş U.B.Y.O.	Öğretim Görevlisi

Yabancı Dil İngilizce

Yayımlar

Demirdağ, Ş. A. (2015). *Örgütsel Güven ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma.* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Ankara.

Demirdağ, Ş. A. (2019). *Otel İşletmelerinde Rekreatif Liderliğin İş Etiğine Etkisi: Animasyon Personeli Üzerine Bir Uygulama.* Yayımlanmamış Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Rekreatif Yönetimi Anabilim Dalı, Ankara.

Uluslararası Hakemli Dergilerde Yayınlanmış Makaleler

Güçer, E., ve **Demirdağ, Ş. A.** (2014). Organizational Trust and Job Satisfaction: A Study on Hotels. *Business Management Dynamics*, 4 (1): 12-28.

Güçer, E., Pelit, E., **Demirdağ, Ş. A.**, ve Arslantürk, Y. (2016). The Effects of Managers' Business Ethics Applications on Employees' Job Satisfaction: A Study on Hotels in Turkey. *Macrothink Institute, Business Management and Strategy*, 7 (1): 206-234. DOI: 10.5296/bms.v7i1.9527

Pelit, E., Güçer, E., ve **Demirdağ, Ş. A.** (2016). Kadın İşgörenlerin Karşılaştığı Sorunların İş Bırakma Eğilimlerine Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8 (15): 43-65. DOI: 10.20875/sb.16565

Güçer, E., Pelit, E., **Demirdağ, Ş. A.** ve Keleş, Y. (2017). Sosyal Kaytarmanın İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9 (2): 14-36. DOI: 10.20491/isarder.2017.260

Demirdağ, Ş. A. ve Çelikkanat, N. (2017). Ortaöğretim Düzeyindeki Turizm Öğrencilerinin Stajlarından Sağladığı İş Tatmini ve Kariyer Beklentilerine Muhtemel Etkileri. *International Journal of Social Science*, Winter I (62): 429-441. DOI: 10.9761/JASSS7387

Karaman, O., Keleş, Y. ve **Demirdağ, Ş. A.** (2017). Kurtuluş Savaşı Kahramanlarından Milis Yarbay Osman Ağa: Giresun'da Kültür Turizmine Yönelik Bir Öneri. *Journal of Recreation and Tourism Research*, 4 (4): 148-153.

Demirdağ, Ş. A. ve Güçer, E. (2018). Otel İşletmelerinde Rekreatif Liderlik ve İş Etiği İlişkisi: Kara Sporları Animatörleri Üzerine Bir Uygulama. *Social Sciences Studies Journal*, 4 (15): 819-836. DOI: 10.26449/sss.451

Güçer, E., Keleş, Y., **Demirdağ, Ş. A.** ve Çelikkanat, N. (2018). Kadın İşgörenlerin Karşılaştığı Sorunların Örgütsel Sessizlikleri Üzerindeki Etkisi: Bodrum'daki Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(2), 1-18.



GAZİLİ OLMAK AYRICALIKTIR..

