

**OTEL İŞLETMELERİNDE REKREASYONEL LİDERLİK VE İŞ ETİĞİ İLİŞKİSİ: KARA
SPORLARI ANİMATÖRLERİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA**

*THE RELATIONSHIP BETWEEN RECREATIONAL LEADERSHIP AND BUSINESS
ETHICS IN HOTELS: AN APPLICATION ON LAND-SPORT ANIMATORS*

Öğr. Gör. Şerif Ahmet DEMİRDAĞ

Giresun Üniversitesi, Bulancak Kadir Karabaş U.B.Y.O. Turizm İşlemciliği ve Otelcilik Bölümü,
serif.demirdag@giresun.edu.tr, Giresun/Türkiye

Doç. Dr. Evren GÜÇER

Gazi Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Rekreasyon Yönetimi, evrengucer@gazi.edu.tr,
Ankara/Türkiye

ÖZ

Turizm sektöründe neredeyse bütün faaliyetler, hizmet üreticileri olarak nitelendirilen sektör çalışanları ile hizmeti alan turistik tüketiciler arasında gerçekleşmektedir. Bu yönüyle oldukça dinamik bir yapıya sahip olan turizm sektörü ve özellikle otel işletmeleri için insan unsuru önemli bir yer tutmaktadır. Nitekim, animasyon hizmeti sunulan otel işletmelerinde animasyon personeli günün büyük bir çoğunluğunu tüketiciler ile yüz yüze geçirmektedir. Otel işletmelerinde tüketicilerin hoşça vakit geçirmesi amacıyla gerçekleştirilen rekreatif faaliyetlere önderlik eden animasyon personeli rekreasyonel lider kapsamında ele alınabilmektedir. Ayrıca, yönetsel becerilerin yanı sıra özellikle durumsal açıdan farklı liderlik tutumlarına da sahip olması beklenen animasyon çalışanları, istihdam edildikleri kuruma, yöneticilere, çalışma arkadaşlarına ve en önemlisi de tüketicilere karşı etik davranışlar sergilemelidir. Buradan hareketle, bu araştırmanın amacı kara sporları (land-sport) animatörlerinin rekreasyonel liderlik tutumları ile iş etiği arasındaki ilişkinin ortaya konmasıdır. Bu amaç doğrultusunda Antalya, Muğla ve Aydın İllerinin turistik sayfiye otel işletmelerinde çalışan 391 kara sporları animatörüne anket uygulama yoluyla veri toplanmıştır. Söz konusu veriler bilgisayar ortamında analiz edilerek yorumlanmış ve konuyla ilgili öneriler getirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Rekreasyonel Liderlik, İş Etiği, Animasyon, Otel İşletmeleri

ABSTRACT

Almost the all activities in the tourism sector take place between the sector employees who are described as service producers and the tourist consumers who receiving service. So, the human factor holds an important place for the tourism sector and especially for the hotel enterprises, which has a very dynamic structure in this respect. Moreover, the animation service staff spend a great majority of the day time with the guests face to face in the hotels where animation service is offered. The animation staff can be considered as a recreational leader which leads to the recreational activities for enjoying the good times of tourists in hotels. Furthermore, it is expected by animation staff that to have different leadership attitudes especially from the situational perspective in addition to the managerial skills and also should exhibit ethical behavior against the business, the managers, the colleagues and the tourists. From this point of view, the aim of this research is to determine the relationship between recreational leadership attitudes and business ethics of the land-sport animators. For this aim, the data is collected by questionnaire which applied on 391 land sports animators working in resort hotels of Antalya, Muğla and Aydın. These data were analyzed and interpreted in computer environment and some suggestions related to this topic were introduced.

Keywords: Recreational Leadership, Business Ethics, Animation, Hotels

1. GİRİŞ

Rekabet koşullarının yoğun olduğu, genellikle hizmet üretilip hizmet sunulan ve emek-yoğun yapıdaki turizm sektöründe ve özellikle de otel işletmelerinde tamamen otomasyon uygulamalarının zorluğu nedeniyle insan faktörü oldukça önemli bir yer tutmaktadır. Dolayısıyla, hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin amaç ve hedeflerine ulaşması ile çalışanların başarısı, etkinliği ve verimliliği doğru orantılıdır. İşletmelerin istihdam ettiği personelden en yüksek faydayı elde etme çabası ve etkili yönetim tekniklerini kullanması yoluyla başarıya bir adım daha yaklaşabileceği aşikârdır. Sandıkçı vd. (2015: 161)'nin de belirttiği gibi, özellikle 1950'li yıllardan sonra turizm sektöründe rekabetin artması ve küreselleşmenin de etkisiyle işletmeler varlıklarını sürdürebilme, başarılı olma ve rekabet avantajı elde edebilmek için birçok yeni yönetim tekniğine başvurmuştur. Söz konusu yönetim tekniklerinin kullanılmasındaki temel amaç ise yönetim fonksiyonlarının (planlama, örgütlenme, yönlendirme, koordinasyon ve denetleme) yerine getirilerek çalışanları daha verimli kılabilmek ve başarıya ulaşmaktır. Çünkü, insanların büyük çoğunluğu sorumluluk almaktan ve mümkün olduğunca çalışmaktan kaçındığı için yönetime ihtiyaç vardır. Douglas McGregor, geliştirdiği X ve Y teorisinde söz konusu durumu oldukça net olarak özetlemektedir. McGregor'ın x teorisine göre insanlar çalışmaktan hoşlanmaz ve yönetilmeye eğilimli olur; diğer taraftan y teorisine göre çalışmak oyun ve dinlenme kadar doğaldır ve insanlar sorumluluk almaya eğilimlidir (Koçel, 2015: 278-279). İnsan faktörünün oldukça önem taşıdığı otel işletmelerinde, özellikle y teorisine kapsamındaki bireyleri uyguladığı stratejiler ve belirledikleri hedefler ile harekete geçirebilecek ve motivasyonlarını yüksek tutabilecek lider vasıflarına sahip yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır. Daha geniş düşünüldüğünde, tertip, düzen ve işlerin yolunda gitmesi için aslında toplumun temelini oluşturan aile gibi küçük oluşumlardan devlet gibi büyük yapıdaki oluşumlara kadar her topluluk için yönetime ihtiyaç vardır. Sayılı & Baytok (2014: 5)'a göre, psiko-sosyal bir varlık olan insanın sonsuz arzu ve isteklerine karşılık sınırlı bir güce sahip olması, onun diğer insanlara ihtiyaç duymasına ve bu nedenle gruplar oluşturarak hareket etmelerine sebep olmaktadır. Bu durumda hem grup içi hem gruplar arası ilişkilerin ve faaliyetlerin sağlıklı yürümesi ve düzenin sağlanması adına gerçekleştirilen yönetsel faaliyetlerde liderlik kavramı ön plana çıkmaktadır. Çünkü, liderlik vasıflarına sahip olan bir birey, amaç ve hedeflerin gerçekleştirilebilmesinde grup üyelerine en etkili biçimde yön verebilen kişi olarak nitelendirilmektedir (Durukan vd., 2007: 23).

Özellikle tatil ve eğlence amacıyla seyahate katılan turistik tüketicilerin tatil tercihinde, konaklayacakları işletmelerde animasyon hizmetlerinin verilip verilmemesi genellikle önemli bir etken olduğu düşünülmektedir. Turistik tüketicilerin otel işletmelerinde hoşça vakit geçirerek işletmeye olan bağlılıklarını artırma konusunda önemli bir rol oynayan animasyon bölümü (Demirdağ & Güçer, 2016: 34) çalışanlarının da yönetim becerileriyle birlikte birtakım liderlik özelliklerine de sahip olması beklenmektedir. Ulusal düzeyde üzerine yapılan akademik çalışmaların devam ettiği "rekreasyonel liderlik", rehberler ve tur liderleri için olduğu gibi animasyon personeli için de uygun bir liderlik tutumu olarak görülmektedir. Kozak (2013)'ın, rekreasyonel liderliğin grup üyelerine üyelik hazzını yaşatmak, grubun bir üyesi oldukları için mutlu olmalarını sağlamak, onları belirli etkinlik ve faaliyetlere yönlendirebilmek, onlara yol göstermek ve etkilemek gibi bazı temel sorumluluklar itibarıyla yönetsel liderlikle farklılık gösteren boyutlar içerdiğini belirtmesi bu kanıyı güçlendirmektedir. Çünkü animasyon hizmetleri, tatili anlamlı 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 (Saygın, 1999: 18). Sabahın erken saatlerinden başlayarak çoğu zaman gece yarısına kadar tüketicilerle beraber vakit geçirmek zorunda kalan animasyon personeli, yaptığı iş için gereken profesyonelliğe ilaveten güçlü beşerî ilişkilere sahip olmalı, her durumda enerji dolu, sıcakkanlı, güler yüzlü ve pozitif olmalıdır (Demirdağ & Güçer, 2016: 40). Bununla birlikte, gerçekleştirilecek faaliyetlerin düzen ve disiplininin bozulmaması için, karşı tarafa güven veren etik kurallar çerçevesinde etkili liderlik rolleri sergileyerek, faaliyetlerin ciddiyetini koruma konusunda da çaba harcamalıdır. Dolayısıyla, bir bakıma işletmenin vitrin görevini üstlenen animasyon personeli, çalıştıkları kuruma, işletme yöneticilerine, çalışma arkadaşlarına ve tüketicilere karşı iş etiğine uygun davranışlar sergilemek durumundadır.

Türkiye açısından özellikle sayfiye otel işletmelerinin pazarlanmasında aktif rol oynayan animasyon hizmetleri üzerinde yapılan çalışmaların (Saygın, 1999; Akçakoyun, 2000; Gökdeniz & Dinç, 2000; Koçak, 2001; Hazar, 2003; Çelik, 2009; Ceylan vd., 2010; Çevik, 2010; Erdem, 2010; Turan, 2010; Demirdağ & Güçer, 2016 gibi) sayıca yetersiz olduğu gözlenmiş olduğundan, bu konu üzerine farkındalık oluşturmak amacıyla söz konusu alan seçilmiştir. Ayrıca, yapılan bu araştırmaların herhangi birisinde ne rekreasyonel liderlik konusu ne de iş etiği 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 & Stadler, 1955; Callaway & Twitchell, 1987; Propst & Koesler,

1998; Tekin & Zorba, 2001; Edginton vd., 2002; Nunes & Baker, 2002; Torkildsen, 2005; Durukan vd., 2007; Çelik, 2012; Akoğlan Kozak & 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 tutum ölçeği” araştırmacı tarafından Delphi Tekniği kullanılarak geliştirilmiştir. 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, geliştirilen rekreasyonel liderlik tutum ölçeğinin konuyla ilgili yapılacak olan diğer çalışmalar için de kullanılabilmesi düşünüldüğünde araştırmanın önemi ortaya çıkmaktadır. Bu kapsamda araştırmacı tarafından geliştirilmiş olan “rekreasyonel liderlik tutum” ölçeğinin kullanılması yoluyla, kara sporu animatörlerinin rekreasyonel liderliğe ilişkin tutumları belirlenerek, iş etiği üzerindeki etkisini ortaya koymak araştırmanın temel amacını oluşturmaktadır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Otel İşletmelerinde Animasyon Uygulamaları

Otel işletmelerinde animasyon hizmetleri kapsamındaki uygulamalar, Türkiye açısından özellikle 1990'lı yıllardan sonra daha popüler hale gelmiştir. İlk başlarda sadece yüksek kaliteli otel işletmelerinde verilmeye başlanan animasyon hizmetleri, daha sonraları zamanla Akdeniz Bölgesi ve Ege Bölgesi'nin kıyıları başta olmak üzere çoğu otellerde ve tatil köylerinde verilmeye başlanmıştır. Otel işletmelerinde turistik tüketicilerin işletmeye olan bağlılıkları ve konaklama süresini artırma üzerinde önemli etkisi bulunan animasyon hizmetleri ile ilgili olarak 2007 yılında “Profesyonel Animasyon Yöneticileri Derneği (PAYD)” kurulmuştur. Söz konusu derneğin kurucu üyesi ve dernek başkanından alınan bilgiye göre, 2018 yılında halen açık olarak görünen bu derneğin, 2014 yılından bu yana çok fazla aktif olmadığı ve diğer dernek üyelerinin yeterli düzeyde ilgili olmadığından dolayı derneğin kapatılması için çalışmalar yapıldığı bilgisine ulaşılmıştır. Dernek Başkanı Murat Gencer, 22 Haziran 2014 tarihinde bir gazetenin gündem ekinde verdiği bilgide 2014 yılında yaklaşık 10bin animatörün istihdam edildiği bilgisini vermiştir (Anadolu Ajansı, 2014). Animasyon hizmetlerinin verildiği otel işletmelerinde yüksek işgören devir oranına sahip olan bölümlerden birisi de animasyon bölümüdür. Bu bölümde çalışan personel zamanının büyük bölümünü tüketicilerle geçirdiği için diğer bölüm çalışanlarına oranla daha fazla sosyal imkâna sahiptir. Örneğin, konaklama ihtiyaçları diğer bölüm çalışanlarına göre daha uygun koşullardadır, yeme-içme ihtiyaçları tüketicilerde olduğu gibi üç öğün açık büfeden yararlanırlar, ücretsiz olarak çamaşırhane hizmetlerinden faydalanabilirler, serbest zamanlarında otelde bulunan havuzu/denizi rahatça kullanabilirler. Neticede psiko-sosyal nitelikte insan olmalarından ve biraz daha rahat çalışma imkânlarına sahip olmalarından ve bunun yanında konukları eğlendirerek hepsini aynı oranda tatmin edebilmenin zorluğundan kaynaklı olarak hata yapma olasılıkları biraz daha yüksek olabilmektedir. Bu sebeple, personel tarafından yapılan hataların birçoğu işletme ya da yöneticiler tarafından işten çıkarma ile cezalandırma yoluna gidildiği için işgören devir oranı artmaktadır. 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. Tablo 1). Dolayısıyla 2017 yılı için de otel işletmelerinin animasyon bölümünde çalışan personel sayısının yine 10 bin civarında olduğu tahmin edilmektedir.

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 alsın da genellikle animasyon çalışanları birbirleri ile sürekli bir iş birliği ve yardım 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.

Tablo 1. 2014 ve 2016 Yılları Konaklama Tesisi Sayılarının Karşılaştırılması

Bölgeler	Akdeniz Bölgesi				Ege Bölgesi			
	2014 Yılı		2016 Yılı		2014 Yılı		2016 Yılı	
Yıllar	Turizm	Turizm	Turizm	Turizm	Turizm	Turizm	Turizm	Turizm
Türü	Yatırım	İşletme	Yatırım	İşletme	Yatırım	İşletme	Yatırım	İşletme
	Belgeli	Belgeli	Belgeli	Belgeli	Belgeli	Belgeli	Belgeli	Belgeli
5 Yıldızlı Otel	66	262	76	302	36	73	28	90
4 Yıldızlı Otel	78	220	72	239	53	145	48	160
3 Yıldızlı Otel	61	165	43	179	55	173	66	192
1. Sınıf Tatil Köyü	6	44	7	45	11	22	11	22
2. Sınıf Tatil Köyü	6	2	4	2	11	11	10	10

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

Animasyon, özellikle deniz-kum-güneş üçlüsüne sahip destinasyonlarda konaklama işletmeleri tarafından sunulan rekreasyonel hizmetleri tanımlamak için sıklıkla kullanılan bir terimdir (Mikulić & Prebežac, 2011: 688). Sportif etkinlikler ve kültürel eğlencenin kombinasyonu olarak nitelendirilen otel animasyonu, 1980'li yıllarda İspanya, İtalya, Yunanistan ve daha sonraları ise Türkiye ve Kıbrıs'ta popüler hale gelmiştir (Glinia vd., 2004: 123). Türkiye'de ilk kez çocuk kulübü tatil konsepti ile 1969 yılında İzmir Foça'da Club Med tarafından uygulamaya konmaya başlanmıştır. Söz konusu yıllarda çok fazla bilinmeyen ve az sayıda işletme tarafından uygulanan animasyon, yabancı tur operatörlerinin turla birlikte getirdikleri ve çoğu Fransızlardan oluşan yabancı animatörler tarafından uygulanmaktaydı (Koçak, 2001: 63; Demirdağ & Güçer, 2016: 39-40). Ancak, zaman içinde turizme verilen önemin, turizm eğitiminin ve kültürlerarası etkileşimin de etkisiyle birlikte bu yabancı animatörlerin yerini yabancı dil bilen Türk animatörler almaya başlamıştır. Çoğu otel işletmesi sunulan animasyon hizmetlerini kendi bünyelerinde barındırırken, bazı otel işletmeleri ise dış kaynak kullanma yoluyla işletme dışından profesyonel destek alabilmektedir.

Otel işletmelerinde uygulanan animasyon etkinliklerinin, işletme çekiciliğini artırma, olumlu imaj oluşturma ve tur operatörlerinin öncelikli seçimleri arasında yer alma gibi avantajlar sağlamasından kaynaklı olarak işletmenin verimliliği ve karlılığı üzerinde önemli bir etki yaratmaktadır (Gökdeniz & Dinç, 2000: 101). Farklı bir açıdan bakıldığında, turizm sektöründe rekabetin yoğun olmasından dolayı otel işletmeleri rekabet üstünlüğü sağlayabilme amacıyla tüketicilere daha fazla alternatif sunmak durumundadır. Bu noktada, uygun işletmeler için alternatif olan ve tüketici bağlılığı üzerinde etkili olan animasyon hizmetleri, işletmelerin rekabet avantajı sağlayabilmelerinde de önemli bir rol oynamaktadır (Güçer vd., 2017: 455-456).

Kelime anlamı itibarıyla Türkçede "canlandırma, hayatiyet, canlılık (TDK, 2018), hayata döndürme, yaşatma" anlamına gelen animasyon sözcüğü, Latince ruh, duygular ve ruh hali anlamına gelen "animus" sözcüğünden türemiştir. Bir eylem olarak ele alındığında ise aktif bir yaşam tarzı için harekete geçirecek, yaşamı güçlendirecek, nefes verecek, yeniden yaratacak ve iyi bir ruh hali verecek olanak ve imkanlar sunan bir kavram (Jacovlev, 1992; Costa vd., 2004: 121) olarak nitelendirilmektedir. Hazar (2003: 48) ise animasyonu boş zaman değerlendirme kapsamında değerlendirerek, tüketicilerin boş zamanlarını gönüllü olarak ve tatmin edici faaliyetlerle geçirmelerine yardımcı olmak amacıyla otel işletmeleri tarafından düzenlenen ve yardımcı hizmet niteliğinde olan boş zaman değerlendirme faaliyetleri olarak betimlemektedir.

Animasyon hizmetleri turistik tüketicilerde canlılık yaratır, turistlerin katıldıkları faaliyetlerde eğlenmesine, dinlenmesine ve kişiliklerinin gelişmesine katkı sağlar ve farklı insanlarla tanışıp sosyal çevrelerinin gelişmesine olanak sağlar (Saygın, 1999: 20). Bu denli önem taşıyan bir hizmet niteliğinde olan animasyon bölümü için, istihdam edilecek personel ve bu personelin niteliği de oldukça önem taşımaktadır. Yapacakları iş için gerekli olan niteliklerin (yabancı dil bilgisi, sağlıklı olmak, esnek olmak, güçlü beşerî ilişkiler gibi) yanında belirli liderlik vasıflarına sahip olmalı, dürüst, güvenilir ve iş etiğine uygun davranışlarda bulunmaları gerekmektedir.

2.2. Animasyon Hizmetlerinde İş Etiği

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, reklamdaki halkla ilişkilere, sosyal sorumluluktan tüketici bağımsızlığına kadar birçok boyutu içine alan uygulamalı bir ahlak felsefesidir (Akoğlan Kozak & Güçlü, 2006: 44).

Örgütlerin sahip oldukları amaçlar ve sistemler dahilinde hem iç çevrelerine hem de dış çevrelerine karşı belli başlı sorumlulukları vardır. Bu çevrelere karşı zıt olmamalarının gerekliliği, etik ilkelerin kurumsallaşması gerekliliğini de ortaya çıkarmaktadır (Gül & Gökçe, 2008: 381). Bu sebeple, animasyon personelinin de daima tüketici grubuyla iç içe olmasından dolayı, iş etiğine ve ahlakına uygun davranışlar sergilemesi hem örgütü hem de çalıştığı otel işletmesi için hayati bir önem taşımaktadır. Bu çalışmada iş etiğine etki eden faktörler “görev bilinci”, “erdemlilik”, “insani duyarlılık”, “mesleki yükümlülük” ve “ahlaki düşünce” olmak üzere beş grupta incelenmiştir.

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 & MacKenzie, 1994: 351). Örneğin animasyon bölümünde çalışan bir bireyin, kendi sorumluluğundaki yapması gereken işlerin yanı sıra yaptığı görevin bilincinde olarak çalışma arkadaşlarına 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 & 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 & 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 & 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 & 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 olumsuz şekilde tanıttıkları nitelikte aldattıcı 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 & 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 olabileceği 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. 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. Bu sebeple, rekreasyonel liderler olarak nitelendirilen animasyon personeli gerek tüketici memnuniyetini artırma noktasında gerekse örgüt ve kurumun verimliliği açısından ahlaki düşünceye sahip olmalı ve ahlaklı davranışlar sergileyebilmelidir.

2.3. Animasyon Personeli ve Rekreasyonel Liderlik

Politik, askeri, dini ve ekonomik gibi hangi düzeyde olursa olsun insanlar bir araya gelip grup oluşturdıklarında, 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 & 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 başarılmaması ve örgüt içi uyumun sağlanmasının yanında takipçilerinin değerlerini, inançlarını ve davranışlarını da etkiler (Arslantaş & Dursun, 2008: 112). Bu sebeple, her liderlik tarzından beklenildiği gibi rekreasyonel liderlik tutumunu sergileyecek olan bireylerden de etik değerler kapsamında davranması beklenir.

Rekreasyonel faaliyetlerde liderlik, faaliyetlerin başarıya ulaşması ve sürdürülebilirliği açısından oldukça önemlidir. Dolayısıyla 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 bir durumdur (Karaküçük, 1995: 191). Ancak, böylesine önemli bir konu olan “rekreasyonel liderlik” konusu üzerine özellikle ulusal düzeyde yapılan araştırmaların sayıca az olmasının yanında gerek ulusal gerekse uluslararası düzeyde “rekreasyonel liderlik ölçeğine” rastlanamamıştır. Bu sebeple, araştırmacı tarafından Delphi Tekniği kullanılarak "rekreasyonel liderlik tutum" ölçeğinin geliştirilmesi hem ilgili alan yazın için hem de konuyla ilgili yapılacak olan diğer çalışmalar için kullanılabilmesi düşünüldüğünde araştırmanın önemi ortaya çıkmaktadır. Rekreasyonel liderlik, iş etiği ve otel işletmelerinde animasyon uygulamalarının önemi, araştırmanın konusu ve amacına uygun olarak araştırma temel hipotezi şu şekilde geliştirilmiştir:

“Hipotez: Otel işletmelerinde çalışan kara sporları animatörlerinin rekreasyonel liderlik tutumları ile iş etiği görüşleri arasında anlamlı bir ilişki vardır”.

Araştırmanın temel hipotezi kapsamında aşağıdaki sorulara da yanıt aranacaktır:

- ✓ Kara sporları animatörlerinin rekreasyonel liderliğe (bilişsel, durumsal ve davranışsal boyutlarda) ilişkin tutumları nedir?
- ✓ Kara sporları animatörlerinin iş etiğine (görev bilinci, erdemlilik, insani duyarlılık, mesleki yükümlülük ve ahlaki düşünce boyutlarda) ilişkin görüşleri nedir?
- ✓ Kara sporları animatörlerinin rekreasyonel liderlik tutumları ile iş etiği arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
- ✓ Kara sporları animatörlerinin rekreasyonel liderliğe ilişkin tutumları bireysel özelliklerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- ✓ Kara sporları animatörlerinin iş etiğine ilişkin görüşleri bireysel özelliklerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. Araştırmanın evrenini Türkiye’de animasyon hizmetlerinin verildiği otel işletmelerinde çalışan kara sporları animatörleri oluşturmaktadır. Uzaklık, maliyet ve zaman unsurları da göz önünde bulundurularak, Türkiye’nin en fazla turist çeken Antalya, Muğla ve Aydın İllerinde faaliyet gösteren toplam 65 sayfiye otel işletmesinde çalışan 450 kara sporları animatörüne 2017 yılının Mayıs-Ekim ayları arasında anket tekniği uygulanmıştır. Geri dönen anketlerden eksik veya hatalı doldurulmuş olması gibi nedenlerden dolayı 59 adeti elenmiş ve toplamda 391 animatörün anketi değerlendirilmeye alınmıştır. Araştırmada uygulanan anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, katılımcıların bireysel özelliklerini belirlemeye yönelik 8 ifade (yaş, cinsiyet, medeni durumu, çocuk sayısı, animasyon sektöründe çalıştığı toplam yıl, mevcut işletmede çalıştığı toplam yıl, eğitim durumu ve ortalama aylık geliri) yer almaktadır. Anketin ikinci bölümünde, katılımcıların rekreasyonel liderlik tutumlarını belirlemek amacıyla araştırmacı tarafından doktora tezi kapsamında üç aşamalı Delphi Tekniği kullanılarak geliştirilmiş olan ve üç boyuttan (bilişsel, durumsal ve davranışsal) oluşan 36 ifadeli “Rekreasyonel Liderlik Tutum Ölçeği” yer almaktadır. Anketin son bölümü olan üçüncü bölümde ise katılımcıların iş etiği görüşlerini belirlemek amacıyla Çelebi ve Akbağ (2012) tarafından geliştirilen 5 boyut, 26 ifadeden oluşan ve animasyon personeli ile rekreasyonel faaliyetler kapsamında uyarlanan “Öğretmen Etik Davranışlar Ölçeği” yer almaktadır. Anketin ikinci ve üçüncü bölümünde yer alan ifadeler 5’li likert tipi derecelendirme kapsamında kullanılmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliğine ilişkin iç tutarlılık katsayısı olan Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları hesaplanmıştır. Yapılan güvenilirlik testi sonucunda araştırmacı tarafından geliştirilmiş olan rekreasyonel liderlik tutum ölçeği için Cronbach Alpha katsayısı α : 0,857 ve iş etiği ölçeği için ise α : 0,867 olarak hesaplanmıştır. Elde edilen bu değerlere göre, hem rekreasyonel liderlik tutum ölçeğinin hem de iş etiği ölçeğinin yüksek düzeyde ($0,80 < \alpha < 1$) güvenilir olduğu (Ural & Kılıç, 2006: 286) söylenebilir. Bununla birlikte ölçeklerin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla faktör analizi uygulanmıştır. Bu doğrultuda, rekreasyonel liderlik tutum ölçeği için gerçekleştirilen Barlett testi ($p=0,000 < 0,05$) sonucunda faktör analizine tabi tutulan ifadeler arasında anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiş ve KMO değeri 0,822 olarak bulunmuştur. Aynı şekilde iş etiği ölçeği için yapılan Barlett testine ($p=0,000 < 0,05$) göre ifadeler arasındaki ilişki anlamlıdır ve KMO değeri ise 0,829 bulunmuştur. Söz konusu değerler dikkate alındığında, kullanılan ölçeklerin faktör analizi için uygun olduğu anlaşılmaktadır. Yapılan test sonucunda rekreasyonel liderlik tutum ölçeğindeki bilişsel boyutta yer alan ifadeler açıklanan toplam varyansın %68,603’ünü, durumsal boyutta yer alan ifadeler toplam varyansın %69,114’ünü ve davranışsal boyuttaki ifadeler ise açıklanan toplam varyansın %66,988’ini oluşturmaktadır. İş etiği ölçeğinde yer alan görev bilinci boyutundaki ifadeler açıklanan toplam varyansın %64,347’sini, erdemlilik boyutundaki ifadeler %67,742’sini, insani duyarlılık boyutundaki ifadeler %51,414’ünü, mesleki yükümlülük boyutundaki ifadeler %53,966’sını ve ahlaki düşünce boyutundaki ifadeler ise %51,417’sini oluşturmaktadır.

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 ve bu teknikle kullanılan aşamalar, söz konusu doktora tezinde ayrıntılı olarak verilmiştir.

Anket uygulama yoluyla elde edilmiş olan veriler bilgisayar ortamında kodlanarak analiz edilmiştir. Katılımcıların bireysel özelliklerini belirlemeye yönelik frekans ve yüzde dağılımları, değişkenler arasındaki farklılaşmalar için Anova ve t-testi, katılımcıların rekreasyonel liderlik tutumları ile iş etiği görüşleri arasındaki ilişkiyi/etkiyi test etmek için korelasyon ve regresyon analizlerinden yararlanılmıştır. Yapılan analizlerden elde edilen bulgular araştırmanın konusu ve amacı kapsamında yorumlanmıştır.

4. BULGULAR ve YORUMLAR

Araştırmaya dahil edilen otel işletmelerinin animasyon bölümünde çalışan toplam 391 kara sporları animatörünün bazı bireysel özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları Tablo 2’de ayrıntılı olarak sunulmuştur.

Tablo 2 incelendiğinde, %62,1’ini erkeklerin %37,9’unu ise kadınların oluşturduğu katılımcıların %49,9’unun 23-27 yaş aralığında, %34,5’inin 18-22 yaş aralığında, %13,3’ünün 28-32 yaş aralığında ve %2,3’ünün ise 33-37 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Otel işletmelerinde hizmet veren kara sporları animatörlerinin çoğunluğunu erkeklerin ve genel olarak genç katılımcıların oluşturması, turizm sektörünün belli başlı karakteristik özelliklerinden (uzun ve yoğun çalışma koşulları gibi) ve Türk toplum yapısından kaynaklı olduğu düşünülebilir. Medeni durum açısından karşılaştırıldığında katılımcıların %79,0’u bekâr, %12,3’ü evli ve çocuk sahibi olmayan, %6,9’u evli ve çocuk sahibi olan ve %1,8’ini ise diğer (boşanmış, beraber yaşayan, nişanlı vb.) grubu oluşturmaktadır. Özellikle animasyon bölümü açısından düşünüldüğünde, bu bölümde çalışanların sabah erken saatlerde başlayarak gece yarısına kadar çalıştıkları düşünüldüğünde, aile yaşantısına çok fazla olanak vermediği söylenebilir. Bu sebeple katılımcıların yarısından fazlasını bekâr çalışanların oluşturduğu düşünülmektedir. Araştırma kapsamında incelenen 391 işgörenin %92,6’sı çocuk sahibi değilken, %4,9’u ve %2,6’sı ise iki çocuk sahibidir. Katılımcılara yöneltilen ölçekte bu ifadenin yer almasının sebebi ise, çocuk sahibi olmanın liderlik tutumu ve/veya iş etiği ile bir ilişkisinin olup olmadığını belirleyebilmektir. Katılımcıların liderlik tutumları ve iş etiği ile ilişkisi olduğu/olabileceği düşünülen eğitim durumunu belirlemek amacıyla yöneltilen çoktan seçmeli (ilkokul, ilköğretim, lise, önlisans, lisans ve lisansüstü) ifadeye göre katılımcıların %53,5’i lise, %30,2’si önlisans ve %16,4’ü ise lisans eğitimi almıştır. Eğitim durumu açısından karşılaştırıldığında, yüzde oranı fazla olan lise mezunu çalışanların bu işi sürekli bir iş olarak gördüğü, üniversite mezunu çalışanların bir kısmının ise geçici bir iş olarak gördüğü yorumu yapılabilir.

Tablo 2. Katılımcıların Bireysel Özelliklerine İlişkin Bulgular

Değişkenler	Gruplar	f	%	Değişkenler	Gruplar	f	%
Yaşı	18- 22 yaş arası	135	34,5	Medeni Durumu	Evli (çocuklu)	27	6,9
	23-27 yaş arası	195	49,9		Evli (çocuksuz)	48	12,3
	28-32 yaş arası	52	13,3		Bekâr	309	79,0
	33-37 yaş arası	9	2,3		Diğer	7	1,8
Cinsiyeti	Kadın	148	37,9	Sahip Olunan Çocuk Sayısı	Çocuğu yok	362	92,6
	Erkek	243	62,1		1 çocuk	19	4,9
Animasyon Sektöründeki Toplam Çalışma Süresi	1 yıldan az	115	29,4	Eğitim Durumu	2 çocuk	10	2,6
	1-3 yıl arası	119	30,4		Lise	209	53,5
Toplam Çalışma Süresi	4-6 yıl arası	105	26,9	Önlisans	118	30,2	
	7-9 yıl arası	45	11,5	Lisans	64	16,4	
	10 yıl ve üzeri	7	1,8	1200 ve altı	22	5,6	
	1 yıldan az	208	53,2	1201-1600 arası	95	24,3	
İşletmedeki Toplam Çalışma Süresi	1-3 yıl arası	152	38,9	Ortalama Aylık Geliri (TL)	1601-2000 arası	204	52,2
	4-6 yıl arası	31	7,9		2001-2400 arası	66	16,9
	7-9 yıl arası	-	-		2401 ve üzeri	4	1,0
	10 yıl ve üzeri	-	-				
Toplam		391	100	Toplam		391	100

Tablo 2’ye göre katılımcıların ortalama aylık gelirleri incelendiğinde, katılımcıların yarısından fazlası oranda olan %52,2’sinin asgari ücret düzeyinde 1601 ve 2000 TL arasında gelir elde ettiği, işe yeni başlayanlar ve stajyerlerden oluşan %29,9’unun 1600 TL altında gelir elde ettiği ve %17,9’unun ise 2001 TL ve üzerinde gelir elde ettiği görülmektedir. Çalışma saatlerinin uzun ve koşulların ağır olmasına rağmen işletmeden elde edilen maaş düşük olsa da animasyon personelinin bingo, CD, t-shirt satışları, disko turları, bahşiş gibi fazladan kazanç elde ettiği bilinmektedir. Animasyon sektöründeki toplam çalışma süreleri karşılaştırıldığında gruplar arasında düzenli bir farklılık olmadığı anlaşılmaktadır. Animasyon sektöründe, katılımcıların %30,4’ü 1-3 yıl arası, %29,4’ü 1 yılın altında, %26,9’u 4-6 yıl arası, %11,5’i 7-9 yıl arası ve %1,8’i ise 10 yıl ve üzerinde bir tecrübeye sahiptir. Çalıştıkları işletmedeki toplam çalışma süreleri incelendiğinde ise katılımcıların %53,2’si 1 yıldan daha az, %38,9’u 1-3 yıl arası ve %7,9’u ise 4-6 yıl arasında görev yaptıkları belirlenmiştir. Genel olarak incelendiğinde katılımcı çoğunluğunun 1 yıldan az ve 1-3 yıl arası işletme tecrübesine sahip olması ile turizm sektörü başta olmak üzere animasyon bölümünde de işgören devir oranının yüksek olması ilişkilendirilebilir. Çünkü, sürekli sosyal ilişkiler gerektiren ve biraz

daha rahat koşullar sunan animasyon içinde çalışanların hata yapma olasılığı diğer bölümlere oranla daha fazla olabilmektedir. Bu sebeple, çalışanların işten çıkarılması ve yeni işe alımlar çoğu zaman kaçınılmaz olmaktadır.

Araştırma kapsamında incelenen animatörlerin rekreasyonel liderliğe ilişkin tutumlarını belirlemeye yönelik kullanılan rekreasyonel liderlik tutum ölçeğindeki her bir ifadeye ve boyutlara ilişkin frekans, yüzde, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 3'te ayrıntılı olarak gösterilmiştir.

Tablo 3. Katılımcıların Rekreasyonel Liderliğe İlişkin Tutumlarına Yönelik Bulgular

Rekreasyonel Liderlik Tutumu ($\bar{x}=4,20$ s.s.=0,33)		Dağılım	Hiç Katılmıyorum	Az Katılmıyorum	Orta Düzeyde Katılmıyorum	Çok Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum	\bar{x}	s.s.
Rekreasyonel faaliyetleri organize eden/gerçekleştiren lider konumundaki bir birey;									
BİLİŞSEL BOYUT $\bar{x}=4,47$ s.s.=0,47	1. Problem çözme becerisine sahip olmalı ve katılımcılar arası problem çözümünde etkin rol oynayabilmelidir.	f	2	4	27	150	208	4,43	0,72
	%	0,5	1,0	6,9	38,4	53,2			
	2. Katılımcıların yaratıcılığını desteklemeli, farklı görüşlere açık olmalı ve katılımcılar arasında uyumu sağlayabilmelidir.	f	-	4	24	156	207	4,45	0,66
	%	-	1,0	6,1	39,9	52,9			
	3. Katılımcıları motive edebilmek için somut ve soyut ödüller kullanabilmelidir.	f	3	2	15	166	205	4,45	0,67
	%	0,8	0,5	3,8	42,5	52,4			
	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	-	3	19	159	210	4,47	0,63
%	-	0,8	4,9	40,7	53,7				
5. Katılımcılar arasında din, dil, ırk, kültür vb. ayırım yapmadan, her katılımcıya eşit ve adil davranarak faaliyetleri yürütebilmelidir.	f	1	6	21	154	209	4,44	0,69	
%	0,3	1,5	5,4	39,4	53,5				
6. Rekreatif faaliyetlerde katılımcıların verimliliği için duruma göre yönetim tarzı sergileyebilmelidir.	f	1	6	19	135	230	4,50	0,69	
%	0,3	1,5	4,9	34,5	58,8				
7. Gerekli disiplin ortamını ve düzeni sağlayabilmeli, katılımcılar üzerinde güven duygusunu oluşturabilmelidir.	f	1	1	22	135	232	4,52	0,64	
%	0,3	0,3	5,6	34,5	59,3				
Rekreasyonel faaliyetleri organize ettiğim/gerçekleştirdiğim esnada duruma göre;									
DURUMSAL BOYUT $\bar{x}=4,45$ s.s.=0,53	8. Faaliyetler ve katılımcılarla ilgili doğru zamanda doğru kararlar verdiğimi düşünüyorum.	f	2	4	25	151	209	4,43	0,71
	%	0,5	1,0	6,4	38,6	53,5			
	9. Hitap, konuşma tarzı ve davranışlarının katılımcılar üzerinde çok etkili olduğunu düşünüyorum.	f	-	7	30	135	219	4,45	0,71
	%	-	1,8	7,7	34,5	56,0			
	10. Katılımcıların hem faaliyetler esnasında hem de diğer zamanlarda beni örnek kişilik olarak gördüklerini düşünüyorum.	f	3	9	36	131	212	4,38	0,81
%	0,8	2,3	9,2	33,5	54,2				
11. Katılımcılar için bir ilham kaynağı olduğumu düşünüyorum.	f	4	6	42	119	220	4,39	0,82	
%	1,0	1,5	10,7	30,4	56,3				
12. Katılımcıların faaliyetlerle ilgili ihtiyaçlarıyla yeterince ilgilendiğimi düşünüyorum.	f	2	6	16	133	234	4,51	0,70	
%	0,5	1,5	4,1	34,0	59,8				
13. Faaliyetlerin gerçekleştirilmesiyle ilgili olarak standartlar geliştirilmesi ve ödüllendirme yoluna gidilmesi gerektiğini düşünüyorum.	f	-	4	24	127	236	4,52	0,66	
%	-	1,0	6,1	32,5	60,4				
14. Faaliyetlerin daha verimli gerçekleştirilmesi açısından katılımcıların da fikirlerini, önerilerini ve deneyimlerini dikkate alırım.	f	-	6	30	139	216	4,45	0,70	
%	-	1,5	7,7	35,5	55,2				
DAVRANIŞSAL BOYUT $\bar{x}=4,05$ s.s.=0,39	15. Zaman zaman katılımcıların da yetki ve sorumluluk almasına göz yumarım.	f	1	4	48	144	194	4,35	0,75
	%	0,3	1,0	12,3	36,8	49,6			
	16. Karşılaşılan olumsuz durumların çözümünde katılımcıların da fikirlerine önem veririm.	f	1	6	34	171	179	4,33	0,72
	%	0,3	1,5	8,7	43,7	45,8			
17. Faaliyetler ve katılımcılarla ilgili üstlenmiş olduğum sorumluluk, tıpkı bir anne/babanın çocuklarına karşı olan sorumluluğu gibidir.	f	8	18	77	133	155	4,05	0,98	
%	2,0	4,6	19,7	34,0	39,6				
18. Katılımcıların kişisel problemleriyle de ilgilenecek, katılımcıları benimser, korur ve	f	2	23	65	135	166	4,13	0,93	
%	0,5	5,9	16,6	34,5	42,5				

gözlerim.									
19. Katılımcıların faaliyetlerle ilgili temel ihtiyaçlarını karşılamak için çaba sarf etmektен kaçınmam.	f	5	14	61	111	200			
	%	1,3	3,6	15,6	28,4	51,2	4,25	0,93	
20. Katılımcılar arasında takım ruhu ve iş birliğini güçlendirmek için çaba gösterir ve yüksek performans göstermeleri için ısrarcı davranırım.	f	-	6	35	135	215			
	%	-	1,5	9,0	34,5	55,0	4,43	0,72	
21. Belirlemiş olduğum amaç ve hedeflere, katılımcıların da bağlılık göstermesi için fazlasıyla çalışırım.	f	1	6	32	117	235			
	%	0,3	1,5	8,2	29,9	60,1	4,48	0,73	
22. Yeni ve ilgi çekici faaliyetler için katılımcıları cesaretlendirir ve teşvik ederim.	f	1	1	17	105	267			
	%	0,3	0,3	4,3	26,9	68,3	4,63	0,61	
23. Katılımcıları motive edici ve performanslarını artırıcı şekilde konuşurum.	f	2	6	41	127	215			
	%	0,5	1,5	10,5	32,5	55,0	4,40	0,78	
24. Açık bir vizyona ve hayal gücüne sahip olduğumu düşünürüm.	f	1	4	51	150	185			
	%	0,3	1,0	13,0	38,4	47,3	4,31	0,76	
25. Faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde alışılmışın dışında davranmaktan hoşlanırım.	f	2	13	100	160	116			
	%	0,5	3,3	25,6	40,9	29,7	3,96	0,86	
26. Faaliyetlerin daha iyi gerçekleşmesi adına, katılımcılar üzerinde baskı kurma yoluna giderim.	f	48	64	129	87	63			
	%	12,3	16,4	33,0	22,3	16,1	3,14	1,23	
27. Faaliyetler özellikle katılımcılardan kaynaklı olarak sonuca ulaşmadığında huzursuz olurum.	f	9	77	132	108	65			
	%	2,3	19,7	33,8	27,6	16,6	3,37	1,05	
28. Katılımcıların fikrini nezaketen dinlesem de son karar olarak kendi fikrimi ortaya koyarım.	f	24	61	121	130	55			
	%	6,1	15,6	30,9	33,2	14,1	3,34	1,09	
29. Daha fazla verimli olmaları için katılımcıları tatlı sert eleştiririm.	f	19	76	123	113	60			
	%	4,9	19,4	31,5	28,9	15,3	3,30	1,10	
30. Katılımcıların benimle aynı fikirde olmadığını göstermesi bana içten içe rahatsızlık verdiği için, sürekli beni dinlemeleri ve dediklerimi yapmaları konusunda baskı kurmaya çalışırım.	f	59	96	114	71	51			
	%	15,1	24,6	29,2	18,2	13,0	2,90	1,24	
31. Faaliyetler esnasında katılımcılara tam serbestlik tanırım.	f	12	38	68	172	101			
	%	3,1	9,7	17,4	44,0	25,8	3,80	1,03	
32. Faaliyetlerin gerçekleştirilmesi esnasında müdahalede bulunmam.	f	8	41	63	143	136			
	%	2,0	10,5	16,1	36,6	34,8	3,92	1,05	
33. Faaliyet disiplini bozulmadığı sürece, katılımcıların kendi bildikleri şekilde faaliyeti sürdürmelerine izin veririm.	f	3	26	61	128	173			
	%	0,8	6,6	15,6	32,7	44,2	4,13	0,96	
34. Yeni yaklaşımlara ve bakış açılara açık olduğum için katılımcıların faaliyetlerle ilgili yenilikçi önerilerini dikkate alırım.	f	1	10	26	145	209			
	%	0,3	2,6	6,6	37,1	53,5	4,41	0,75	
35. Yaratıcı ve yenilikçi katılımcıları takdir eder ve onları grup içinde onurlandırmaya çalışırım.	f	-	5	23	129	234			
	%	-	1,3	5,9	33,0	59,8	4,51	0,67	
36. Değişen koşullara uyum sağlayabilmek amacıyla bilimsel ve teknolojik gelişmeleri takip eder, aynı faaliyetleri uygulayan diğer gruplarla iletişim kurarak yeniliklere ulaşmaya çalışırım.	f	1	3	12	103	272			
	%	0,3	0,8	3,1	26,3	69,6	4,64	0,61	

Otel işletmelerinde rekreatif faaliyetleri gerçekleştiren rekreasyonel liderlerinin ne tür niteliklere sahip olmasıyla ilgili olarak katılımcıların rekreasyonel liderlik kavramına yaklaşımlarını belirlemeye yönelik olan bilişsel boyutun aritmetik ortalaması $\bar{x}=4,47$ olarak bulunmuştur. Bilişsel rekreasyonel liderlik boyutu diğer liderlik boyutlarına oranla en yüksek aritmetik ortalamaya sahip olan boyuttur. Diğer bir ifadeyle, katılımcıların bu boyuttaki ifadelerine verdiği yanıtlara göre bir rekreasyonel liderin nasıl özelliklere sahip olması gerektiği ile ilgili oldukça bilgi sahibi oldukları anlamına gelmektedir. Söz konusu boyuttaki ifadeler incelendiğinde, en yüksek aritmetik ortalamaya sahip olan ifadenin $\bar{x}=4,52$ ile “*rekreasyonel lider gerekli disiplin ortamını ve düzeni sağlayabilmeli, katılımcılar üzerinde güven duygusunu oluşturabilmelidir*” ifadesi olduğu görülmektedir. Katılımcıların %59,3’ü bu ifadeye tamamen katıldığını belirtirken %34,5’i ise çok katıldığını belirtmiştir. Diğer katılımcıların (%6,2) bu ifadeye üç ve altında puan vererek çok katılmaması ise otel işletmelerinde müşteri memnuniyetinin her şeyin önünde gelmesi sebebiyle disiplinli bir ortamı gereksiz görmüş olabilecekleri ile açıklanabilir. Bilişsel boyutta diğer ifadelerle oranla en düşük aritmetik ortalamaya sahip olan ifade ise $\bar{x}=4,43$ ile “*problem çözme becerisine sahip olmalı ve katılımcılar arası problem çözümünde etkin rol oynayabilmelidir*” ifadesidir. Bu ifadeye katılımcıların %53,2’si tamamen katıldığını, %38,4’ü çok katıldığını, %6,9’u orta düzeyde katıldığını, %1,0’i az katıldığını ve %0,5’i ise hiç

katılmadığını belirtmiştir. Problem çözme ile ilgili olan bu ifadeye bölüm içinde herhangi bir yönetici rolü bulunmayan kara sporları animatörlerinin, bu tarz durumların daha çok yöneticileri ilgilendiriyor olabileceğini düşündükleri söylenebilir.

Rekreasyonel liderlik tutum ölçeğindeki durumsal liderlik boyutunun aritmetik ortalaması bilişsel boyuta yakın bir değerde $\bar{x}=4,45$ olarak hesaplanmıştır. Durumsal rekreasyonel liderlik boyutundaki ifadelerden “*duruma göre faaliyetlerin gerçekleştirilmesiyle ilgili olarak standartlar geliştirilmesi ve ödüllendirme yoluna gidilmesi gerektiğini düşünüyorum*” ifadesi $\bar{x}=4,52$ aritmetik ortalama ile en yüksek aritmetik ortalamaya sahip olan ifadedir. Standart geliştirme ve katılımcıların ödüllendirmesi ile ilgili olan bu ifadeye katılımcıların %60,4’ü “tamamen katılıyorum”, %32,5’i “çok katılıyorum”, %6,1’i “orta düzeyde katılıyorum” ve %1,0’i ise “az katılıyorum” yanıtını vermiştir. Turizm sektöründe gerçekleştirilen çoğu faaliyetin aktörleri turistik tüketiciler ve hizmet sunanlardır. Başka bir deyişle, turizm faaliyetleri sosyal bir varlık olan insanlar üzerine kuruludur ve çoğu faaliyetin standartlaştırılması güç bir durumdur. Dolayısıyla animasyon faaliyetleri için de durum aynıdır, diğer taraftan otel işletmelerinde gerçekleştirilen animasyon faaliyetlerinin birçoğunda başarılı katılımcıları onurlandırmak ve diğer katılımcıları teşvik etme adına ödüllendirme yoluna gidilebilmektedir. Durumsal rekreasyonel liderlik boyutunda en düşük aritmetik ortalamaya sahip olan ifade ise $\bar{x}=4,38$ ile “*katılımcıların hem faaliyetler esnasında hem de diğer zamanlarda beni örnek kişilik olarak gördüklerini düşünüyorum*” ifadesidir. Katılımcıların %54,2’si bu ifadeye tamamen katıldığını, %33,5’i çok katıldığını, %9,2’si orta düzeyde katıldığını, %2,3’ü az katıldığını ifade ederken %0,8’i ise hiç katılmadığını ifade etmiştir. Durumsal boyutta yer alan bu ifadenin her ne kadar aritmetik ortalaması oldukça yüksek olsa da diğer ifadelerle oranla düşük olmasının sebebi, katılımcıların mütevazı davranarak kendilerini methetmek istememeleri gösterilebilir.

Rekreasyonel liderliğin bir diğer boyutu olan davranışsal liderlik boyutunun aritmetik ortalaması ise $\bar{x}=4,05$ ile bilişsel ve durumsal boyutların ortalamasının altında hesaplanmıştır. Davranışsal liderlik boyutunda en yüksek aritmetik ortalamaya sahip olan ifade $\bar{x}=4,64$ ile “*değişen koşullara uyum sağlayabilmek amacıyla bilimsel ve teknolojik gelişmeleri takip eder, aynı faaliyetleri uygulayan diğer gruplarla iletişim kurarak yeniliklere ulaşmaya çalışırım*” ifadesidir. Yenilikçi bir yaklaşımı ifade eden bu maddeye katılımcıların %69,6’sı beş puan vererek tamamen katıldığını, %26,3’ü çok katıldığını, %3,1’i orta düzeyde katıldığını, %0,8’i az katıldığını ve %0,3’ü ise hiç katılmadığını beyan etmiştir. Dolayısıyla, rekreasyonel liderlik özelliği taşıyan bireylerin yeniliklere açık olması ve değişen koşullara ayak uydurabilmek için yenilikleri takip etmesi, özellikle de animasyon hizmetlerinde tekdüzelikten kurtulma ve çeşitlilik açısından oldukça önem arz etmektedir. Bir diğer yüksek aritmetik ortalamaya sahip olan ifade ise $\bar{x}=4,63$ ile katılımcıların değer yargılarını değiştirmeye yönelik dönüşümcülükle ilgili olan “*yeni ve ilgi çekici faaliyetler için katılımcıları cesaretlendirir ve teşvik ederim*” ifadesidir. Yeni ve ilgi çekici faaliyetler için katılımcıları cesaretlendirme ve teşvik etme konusunda animatörlerin %68,3’ü tamamen katıldığını, %26,9’u çok katıldığını, %4,3’ü orta düzeyde katıldığını, %0,3’ü az düzeyde katıldığını ve %0,3’ü ise hiç katılmadığını belirtmiştir. Genel olarak değerlendirildiğinde, kara sporları animatörlerinin rekreasyonel liderliğe yönelik tutumları davranışsal boyutta farklı liderlik tipleri kapsamında yöneltilmiş ifadelerin aritmetik ortalaması genellikle 4’ün üzerinde bulunmuştur. Tablo 3’e göre, davranışsal boyutta yer alan ifadelerden en düşük aritmetik ortalamaya sahip olan ifadelerin otoriterlikle ilgili olan ifadeler olduğu anlaşılmaktadır. Bu doğrultuda, “*katılımcıların benimle aynı fikirde olmadığını göstermesi bana içten içe rahatsızlık verdiği için, sürekli beni dinlemeleri ve dediklerimi yapmaları konusunda baskı kurmaya çalışırım*” ifadesine verilen yanıtların aritmetik ortalaması $\bar{x}=2,90$ ile en düşük ortalama olarak hesaplanmıştır. Diğer bir ifadeyle, katılımcılar belirli bir ücret ödeyerek tatmin olma amacıyla konaklama işletmelerine gelen tüketicilerin kendileriyle aynı fikirde olmaları ya da söylediklerini yaptırma konusunda çok baskıcı olmadığı anlamına gelmektedir. Otoriter olma ile ilgili düşük aritmetik ortalamaya sahip olan bir diğer ifade $\bar{x}=3,14$ ile “*faaliyetlerin daha iyi gerçekleşmesi adına, katılımcılar üzerinde baskı kurma yoluna giderim*” ifadesidir. Söz konusu ifadeye katılımcıların %12,3’ü faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde hiçbir şekilde tüketiciler üzerinde baskı kurmadığı, %16,4’ü çok nadiren, %33,0’ü ara sıra, %22,3’ü çoğu zaman ve %16,1’i ise her zaman baskı kurduğu yönünde görüş bildirmiştir. Katılımcıların iş etiğine yönelik görüşlerini belirlemeye yönelik kullanılan iş etiği ölçeğindeki her bir ifadeye ve boyutlara ilişkin frekans, yüzde, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri ise Tablo 4’te ayrıntılı olarak sunulmaktadır.

Tablo 4. Katılımcıların İş Etiğine İlişkin Görüşlerine Yönelik Bulgular

İş Etiği ($\bar{x}=4,55$ s.s.=0,32)		Dağılım	Hiç Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Çok Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	\bar{x}	s.s.
GÖREV BİLİNCİ $\bar{x}=4,48$ s.s.=0,42	1. Rekreatif faaliyetlere katılan bütün katılımcıları tanımaya çalışıyorum.	f	1	3	31	129	227	4,48	0,70
		%	0,3	0,8	7,9	33,0	58,1		
	2. Bütün katılımcıların rekreatif faaliyetlerle ilgili sorunlarına zaman ayırıyorum.	f	-	5	28	139	219	4,46	0,69
		%	-	1,3	7,2	35,5	56,0		
	3. Katılımcıların rekreatif faaliyetlerle ilgili haklarını kullanma özgürlüklerine engel olmadığını düşünüyorum.	f	1	1	19	136	234	4,54	0,63
		%	0,3	0,3	4,9	34,8	59,8		
	4. Katılımcılarla kurduğum ilişkilerimde güvenli bir ortam oluşturmak için çaba harcıyorum.	f	-	-	17	151	223	4,53	0,58
		%	-	-	4,3	38,6	57,0		
5. Her katılımcının değerli olduğuna inanıyorum.	f	1	1	20	166	203	4,46	0,63	
	%	0,3	0,3	5,1	42,5	51,9			
6. Rekreatif faaliyetlerde üstün başarı gösteren katılımcıları ödüllendirmeye gayret gösteririm.	f	-	4	24	162	201	4,43	0,66	
	%	-	1,0	6,1	41,4	51,4			
7. Katılımcıların kendilerini geliştirmesi yönünde onları teşvik ederim.	f	1	2	22	160	206	4,45	0,65	
	%	0,3	0,5	5,6	40,9	52,7			
8. İşimle ilgili yenilik ve gelişmeleri takip ediyorum.	f	-	4	15	162	210	4,48	0,62	
	%	-	1,0	3,8	41,4	53,7			
ERDEMLİLİK $\bar{x}=4,57$ s.s.=0,70	9. Faaliyetleri gerçekleştirirken/yönetirken kendimi katılımcıların yerine koyarak empati kuruyorum.	f	1	3	14	160	213	4,49	0,63
		%	0,3	0,8	3,6	40,9	54,5		
	10. Katılımcılara hiçbir zaman ön yargıyla yaklaşmıyorum.	f	1	4	17	128	241	4,54	0,65
		%	0,3	1,0	4,3	32,7	61,6		
11. İnsan ilişkilerinde yapıcı olduğumu düşünüyorum.	f	2	2	15	138	234	4,53	0,65	
	%	0,5	0,5	3,8	35,3	59,8			
12. Bencil olmadığını düşünüyorum.	f	1	2	13	126	249	4,59	0,61	
	%	0,3	0,5	3,3	32,2	63,7			
13. Katılımcılara dinsel, siyasi, ırksal veya politik nedenlerle ayrıcalıklı davranmıyorum.	f	1	2	15	129	244	4,57	0,62	
	%	0,3	0,5	3,8	33,0	62,4			
İNSANİ DUYARLILIK $\bar{x}=4,57$ s.s.=0,43	14. İşletmenin kaynaklarını kendi çıkarlarım için kullanmıyorum.	f	1	-	17	125	248	4,58	0,60
		%	0,3	-	4,3	32,0	63,4		
	15. Kişisel işlerimi mümkün oldukça iş dışında yapmaya gayret gösteriyorum.	f	1	2	23	130	235	4,52	0,66
		%	0,3	0,5	5,9	33,2	60,1		
	16. Verdiğim sözleri tutar, vaatlerimi yerine getiririm.	f	1	-	14	145	231	4,55	0,59
	%	0,3	-	3,6	37,1	59,1			
17. Katılımcıların değer yargılarını değiştirmeleri için baskı kurmuyorum.	f	-	1	19	129	242	4,57	0,60	
	%	-	0,3	4,9	33,0	61,9			
18. Katılımcıların kişisel düşünce ve fikirlerine saygı duyuyorum.	f	-	2	7	131	251	4,61	0,55	
	%	-	0,5	1,8	33,5	64,2			
MESLEKİ YÜK. $\bar{x}=4,56$ s.s.=0,46	19. Daima mesleki ilke kurallarına bağlı hareket ediyorum.	f	-	5	11	138	237	4,55	0,62
		%	-	1,3	2,8	35,3	60,6		
	20. Mesleğimi insanlara hizmet etmenin bir gereği olarak görüyorum.	f	-	10	26	131	224	4,46	0,73
		%	-	2,6	6,6	33,5	57,3		
21. Mesleğimin gerektirdiği şekilde davranış sergilediğimi düşünüyorum.	f	-	1	8	124	258	4,63	0,54	
	%	-	0,3	2,0	31,7	66,0			
22. Görevimi yerine getirirken her şeyin toplumsal kurallara ve işletme kurallarına uygun olmasına özen gösteririm.	f	1	2	13	123	252	4,59	0,61	
	%	0,3	0,5	3,3	31,5	64,5			
AHLAKİ DÜŞÜNCE $\bar{x}=4,61$ s.s.=0,42	23. Katılımcılar arasında haksızlık olduğunu fark ettiğim anda, haksızlığın giderilmesi için elimden geleni yaparım.	f	-	1	8	128	254	4,62	0,54
		%	-	0,3	2,0	32,7	65,0		
	24. Faaliyetlerle ilgili sorumluluk almaları konusunda katılımcıları teşvik ederim.	f	-	2	15	124	250	4,59	0,59
		%	-	0,5	3,8	31,7	63,9		
25. Katılımcıları rencide edici nitelikteki sözlü ya da fiziksel temaslardan kaçınıyorum.	f	-	2	12	116	261	4,63	0,57	
	%	-	0,5	3,1	29,7	66,8			
26. Katılımcıların faaliyetlerle ilgili kararlarını kendilerinin vermesine teşvik ederim.	f	-	4	15	116	256	4,60	0,62	
	%	-	1,0	3,8	29,7	65,5			

Tablo 4'teki iş etiğine yönelik ifadeler incelendiğinde, katılımcıların genel olarak iş etiğine yönelik görüşleri $\bar{x}=4,55$ aritmetik ortalama ile yüksek düzeyde bulunmuştur. İş etiğinin alt boyutları incelendiğinde, görev bilinci boyutunun $\bar{x}=4,48$; erdemlilik boyutunun $\bar{x}=4,57$; insani duyarlılık boyutunun $\bar{x}=4,57$; mesleki yükümlülük boyutunun $\bar{x}=4,56$ ve ahlaki düşünce boyutunun aritmetik ortalaması ise $\bar{x}=4,61$ olarak yüksek düzeylerde bulunduğu görülmektedir. Genel olarak iş etiği ölçeğinde yer alan ifadelerin aritmetik ortalamaları kıyaslandığında en düşük ortalama olan $\bar{x}=4,46$ ile en yüksek ortalama olan $\bar{x}=4,63$ arasında değiştiği görülmektedir. Bunun anlamı ise katılımcıların iş etiğine yönelik görüşlerinin oldukça yüksek değerlerde olduğudur.

Katılımcıların rekreasyonel liderlik tutumlarının ve iş etiğine yönelik görüşlerinin bazı bireysel özellikleri açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği t testi ve tek yönlü varyans (Anova) analizi ile test edilmiştir. Bu doğrultuda yapılan t testi sonucunda, katılımcıların cinsiyetleri açısından sadece mesleki yükümlülük boyutundaki iş etiği görüşleri arasında anlamlı bir farklılık ($F=13,273$; $p=0,000$; $p<0,05$) olduğu tespit edilmiştir. Yapılan bu teste göre, erkek katılımcıların mesleki yükümlülük boyutundaki iş etiğine yönelik görüşleri ($\bar{x}=4,58$) kadın katılımcıların görüşlerine ($\bar{x}=4,51$) oranla daha yüksek düzeyde bulunmuştur. Yapılan tek yönlü varyans analizinde katılımcıların bilişsel boyuttaki rekreasyonel liderlik tutumları arasında medeni durum açısından anlamlı farklılıklar ($F=4,278$; $p=0,005$; $p<0,05$) olduğu ortaya çıkmıştır. Farklılığın kaynağını belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Post-Hoc Tukey testine göre, bekâr ($\bar{x}=4,50$) olan katılımcıların evli ve çocuk sahibi olan ($\bar{x}=4,29$), evli ve çocuk sahibi olmayan ($\bar{x}=4,46$) ve diğer (boşanmış, beraber yaşayan, nişanlı vb.) gruptaki ($\bar{x}=3,98$) katılımcılara oranla bilişsel boyutta rekreasyonel liderlik tutumlarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcıların görev bilinci boyutundaki iş etiğine yönelik görüşleri, medeni duruma göre anlamlı farklılık ($F=5,537$; $p=0,001$; $p<0,05$) göstermektedir. Post-Hoc Tukey testine göre, görev bilinci boyutunda iş etiği görüşleri arasındaki farklılıklar, evli ve çocuk sahibi olan katılımcılar ($\bar{x}=4,27$) ile diğer gruptaki katılımcılara ($\bar{x}=4,04$) kıyasla evli ve çocuk sahibi olmayan katılımcıların ($\bar{x}=4,56$) lehine gerçekleşmiştir. Katılımcıların mesleki yükümlülük boyutundaki iş etiğine yönelik görüşleri arasında, medeni durum açısından anlamlı farklılıklar ($F=4,563$; $p=0,004$; $p<0,05$) bulunmuştur. Tukey testi sonucunda, evli ve çocuk sahibi olmayan katılımcıların ($\bar{x}=4,67$) mesleki yükümlülük boyutunda iş etiğine yönelik görüşleri, diğer grubundaki katılımcılar ($\bar{x}=4,07$) ile bekâr katılımcılara ($\bar{x}=4,57$) göre daha yüksek düzeyde bulunmuştur. Katılımcıların genel iş etiğine yönelik görüşleri arasında da medeni durum açısından anlamlı farklılıklar ($F=5,070$; $p=0,002$; $p<0,05$) olduğu gözlenmiştir. Karşılaştırma amacıyla kullanılan Tukey testine göre, yine aynı şekilde evli ve çocuk sahibi olmayan katılımcıların ($\bar{x}=4,61$) genel iş etiği görüşü, diğer grubundaki katılımcıların ($\bar{x}=4,16$) görüşlerinden daha yüksek hesaplanmıştır. Rekreasyonel liderlik tutumu ile iş etiği görüşleri arasında katılımcıların bireysel özellikleri açısından anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan t testi (bağımsız iki grup için) ve tek yönlü varyans analizi (ikiden fazla gruplar için) sonucunda diğer gruplar için anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Katılımcıların rekreasyonel liderliğe ilişkin tutumları ile iş etiğine ilişkin görüşleri arasındaki ilişki ve etkinin yönünü/şiddetini belirleyerek matematiksel bir model ile açıklamak amacıyla korelasyon ve regresyon analizinden faydalanılmıştır. Yapılan analizlerde bilişsel boyuttaki rekreasyonel liderlik tutumu (BRLT), durumsal boyuttaki rekreasyonel liderlik tutumu (DUBRLT), davranışsal boyuttaki rekreasyonel liderlik tutumu (DABRLT) ve genel olarak rekreasyonel liderlik tutumu (RLT) bağımsız değişkenler olarak, katılımcıların iş etiği hakkındaki görüşleri ise bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. İki değişken arasındaki ilişki ve etkiyi ortaya koyma amacıyla yapılan söz konusu analizler Tablo 5'te ayrıntılı olarak gösterilmiştir.

Tablo 5'teki değerlere göre, araştırmaya dahil edilen otel işletmelerinde görev yapan kara sporları animatörlerinin bilişsel boyutta, davranışsal boyutta ve genel rekreasyonel liderlik tutumları ile iş etiğine yönelik görüşleri arasındaki "Pearson Korelasyon Katsayısı (r)" anlamlı bulunmuştur ($p<0,001$). Yapılan analiz sonucunda katılımcıların durumsal boyutta rekreasyonel liderlik tutumları ile iş etiği görüşleri arasında anlamlı bir ilişki/etki bulunamamıştır.

Tablo 5. Katılımcıların Rekreatif Liderlik Tutumları ve İş Etiğine İlişkin Görüşleri Arasındaki İlişki ve Etkiye Yönelik Korelasyon Matrisi ve Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	β_j	S(b _j)	t	p	r	R ²	p
Sabit	2,161	-	11,854	0,000*			
Bilişsel Boyutta Rekreatif Liderlik Tutumu (BBRLT)	0,224	0,326	6,866	0,000*			
Durumsal Boyutta Rekreatif Liderlik Tutumu (DUBRLT)	0,111	0,182	3,446	0,001	0,573*	0,329	F=63,185 p=0,000*
Davranışsal Boyutta Rekreatif Liderlik Tutumu (DABRLT)	0,226	0,309	6,416	0,000*			
REKREATİF LİDERLİK TUTUMU (RLT)	0,212	0,213	3,678	0,000*			

*: p<0,001; Bağımlı Değişken= İE: İş Etiği; Bağımsız Değişkenler= RLT: Rekreatif Liderlik Tutumu; BBRLT: Bilişsel Boyutta Rekreatif Liderlik Tutumu; DUBRLT: Durumsal Boyutta Rekreatif Liderlik Tutumu; DABRLT: Davranışsal Boyutta Rekreatif Liderlik Tutumu; r: Korelasyon Katsayısı, R²: Belirlilik Katsayısı

Korelasyon ve regresyon analizinden elde edilen değerler doğrultusunda, katılımcıların rekreatif liderlik tutumları ile iş etiği hakkındaki görüşleri arasında orta düzeyde ve pozitif yönlü anlamlı bir ilişki (r=0,573) olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Diğer değerler incelendiğinde, değişkenler arasındaki çoklu doğrusal regresyon modelinin de anlamlı olduğunu söylemek mümkündür (F=63,185; p<0,001). Bununla birlikte bilişsel boyutta rekreatif liderlik tutumuna, davranışsal boyuttaki rekreatif liderlik tutumuna ve genel rekreatif liderlik tutumuna ait katsayıların regresyon modeli üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu (p<0,001) anlaşılmaktadır. Tablo 5'te görülen R²=0,329 değeri modelin rekreatif liderlik tutumu (RLT) ve alt boyutları (BBRLT, DUBRLT, DABRLT) açısından açıklanma oranının %32,9 olduğu anlamına gelmektedir. Daha öz bir anlatımla, katılımcıların rekreatif liderlik ve alt boyutlarına ilişkin tutumlarındaki bir birimlik artış iş etiği görüşleri üzerinde de %32,9'luk bir artış sağladığı anlamına gelmektedir. Söz konusu model üzerinde etkisi bulunan katsayılarla ilişkin t değerleri dikkate alındığında katılımcıların iş etiği hakkındaki görüşlerini etkileyen en önemli rekreatif liderlik tutum boyutunun bilişsel boyut (t=6,866) ve davranışsal boyut (t=6,416) olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuç korelasyon analizinden elde edilen değerleri de destekler nitelik taşımaktadır. Bu doğrultuda araştırmanın çoklu regresyon modelini aşağıdaki gibi göstermek mümkündür:

$$\text{İE} = 2,161 + 0,224 \times \text{BBRLT} + 0,111 \times \text{DUBRLT} + 0,226 \times \text{DABRLT} + 0,212 \times \text{RLT}$$

Araştırma kapsamında yapılan analiz sonuçlarına göre, katılımcıların rekreatif liderlik tutumları ile iş etiği hakkındaki görüşleri arasında orta düzeyde ve pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu ve ayrıca rekreatif liderlik tutumlarının iş etiği görüşleri üzerinde anlamlı etkisinin olduğu belirlenmiştir. Bu doğrultuda araştırma kapsamında geliştirilmiş olan “*Hipotez: Otel işletmelerinde çalışan kara sporları animatörlerinin rekreatif liderlik tutumları ile iş etiği arasında anlamlı bir ilişki vardır*” şeklindeki araştırma hipotezini destekleyen sonuçlara ulaşıldığı söylenebilir. Rekreatif liderlik ile ilgili yapılan (özellikle uluslararası düzeyde) pek çok araştırmaya rastlamak mümkündür. Ancak, rekreatif faaliyetleri gerçekleştiren bireylerin rekreatif liderlik tutumunu ölçecek ya da rekreatif liderlik davranışını ölçecek bir ölçeğe rastlanmamıştır. Bu sebeple, bu çalışmada tutum ölçeğinin geliştirilerek uygulanması ve iş hayatı için oldukça önem taşıyan bir kavram olan iş etiği ile arasındaki ilişki ve etki ortaya konmaya çalışılmıştır.

5. SONUÇ ve ÖNERİLER

Konaklama işletmelerinde konukların hoşça vakit geçirerek tatmin sağlaması ve tatillerini monoton bir tatil anlayışı dışında daha cazip hale getirmek amacıyla gerçekleştirilen animasyon faaliyetleri, tüketicilerin otel tercihlerinde, kalış sürelerinde, kuruma bağlılıklarında ve sadakatinde önemli bir rol oynamaktadır. Böylesine dinamik ve çok yönlü faaliyetleri kapsayan animasyon hizmetlerinde iş disiplini ve iş etiğine uygun davranışlar sergilemek gerek faaliyetlerin düzenli olarak devamlılığı gerekse işletmenin verimliliği ve etkinliği açısından oldukça önemlidir. Daha önce belirtildiği gibi animasyon organizasyonunda herhangi bir yönetsel kademeye sahip olmasalar da rekreatif faaliyetleri gerçekleştirdikleri esnada her bir çalışanın rekreatif lider vasfına sahip olması beklenmektedir. Konaklama işletmelerinde temel amaç, sürekli bir

sirkülasyon içinde olan konukların istek ve ihtiyaçlarını karşılayarak onların tatmin olmasını sağlamak olduğu için, animasyon çalışanlarının bu durumu suiistimal etmek yerine iş etiğine uygun davranışlar sergilemesi gerekmektedir. Her faaliyet alanında bu denli önem taşıyan iş etiği ile özellikle sayfiye bölgelerdeki konaklama işletmelerinin önemli bir taşı olan animasyon hizmetleri ve rekreasyonel liderlik üzerine Türkiye’de yeterli düzeyde çalışma yapılmadığı gözlenmiştir. Animasyon çalışanlarının rekreasyonel liderliğe ilişkin tutumlarını belirleyebilmek için yerli ve yabancı literatürde bu amaca uygun kullanılabilir bir ölçeğe rastlanamamıştır. Bu sebeple rekreasyonel liderlik tutum ölçeği araştırmacı tarafından uzman görüşlerinin de alınması yoluyla Delphi tekniği kullanılarak geliştirilmiş ve uygulanmıştır.

Katılımcıların bireysel özelliklerini belirlemek amacıyla yapılan betimleyici analizin sonuçlarına göre, özette katılımcıların %62,1’ini erkek, %37,9’unu ise kadın katılımcılar oluşturmaktadır. Katılımcıların büyük bir çoğunluğunu 23-27 yaş aralığında olan (%49,9), bekâr (%79,0), lise mezunu (%53,5) ve ortalama asgari ücret düzeyinde olan 1601-2000 TL arasında gelir elde eden (%52,2) katılımcılar oluşturmaktadır. Katılımcıların rekreasyonel liderlik ile ilgili bir rekreasyonel liderin genel olarak nasıl olması hakkındaki görüşlerini belirten “bilişsel boyutta rekreasyonel liderlik tutumları” $\bar{x}=4,47$ ile en yüksek aritmetik ortalamaya sahipken; faaliyetlerin gerçekleştirildiği durumlarla ilgili olan “durumsal boyutta rekreasyonel liderlik tutumları” $\bar{x}=4,45$ ve liderlerin sergilediği davranışlar ile ilgili olan “davranışsal boyutta rekreasyonel liderlik tutumları” ise $\bar{x}=4,05$ ile en düşük aritmetik ortalamaya sahip olan boyuttur. Özellikle liderlerin davranışlarıyla ilgili olan davranışsal boyutta, aritmetik ortalamaları $\bar{x}=2,90$ ile $\bar{x}=3,37$ arasında değişen ifadelerin otoriter olmayla ilgili ifadeler olduğu anlaşılmaktadır. Diğer taraftan katılımcıların davranışsal boyutta sergilediği davranışlar açısından incelendiğinde, en yüksek aritmetik ortalamadan en düşük aritmetik ortalamaya doğru sırasıyla “yenilikçi” (34., 35. ve 36. ifadeler $\bar{x}=4,52$), “dönüştürücü” (20., 21. ve 22. ifadeler $\bar{x}=4,51$), “katılımcı” (14., 15. ve 16. ifadeler $\bar{x}=4,37$), “karizmatik” (23., 24. ve 25. ifadeler $\bar{x}=4,22$), “babacan” (17., 18. ve 19. ifadeler $\bar{x}=4,14$), “serbesti tanıyan” (31., 32. ve 33. ifadeler $\bar{x}=3,95$) ve son olarak “otoriter” (26., 27., 28., 29. ve 30. ifadeler $\bar{x}=3,21$) davranışlarla ilgili yöneltilen ifadelerdir. Katılımcıların otoriter davranışlara yönelik ifadeler düşük puanlar vermesi, konukların belirli bir bedel ödeyerek tatmin olma amacıyla gelmiş olması ve baskı altında hissetmek istememesi ile açıklanabilir. Diğer taraftan, rekreasyonel faaliyetlere katılan konuklara serbestlik tanıma ile ilgili ifadelerin de ortalamasının diğer ifadelerle oranla düşük çıkması ise disiplini sağlamak ve faaliyetlerin belirli bir düzen içinde gerçekleştirmek istenmesi ile açıklanabilir. Katılımcıların iş etiğine yönelik görüşlerini belirlemek amacıyla yöneltilen iş etiği ölçeğindeki boyutlar incelendiğinde ise, en yüksek aritmetik ortalamadan düşük ortalamaya doğru sırasıyla $\bar{x}=4,61$ ile “ahlaki düşünce”, $\bar{x}=4,57$ ile “erdemlilik” ve “insani duyarlılık”, $\bar{x}=4,56$ ile “mesleki yükümlülük” ve $\bar{x}=4,48$ ile “görev bilinci” boyutunun olduğu anlaşılmaktadır. Genel anlamda katılımcıların iş etiğine yönelik görüşlerinin oldukça yüksek olması ($\bar{x}=4,55$), rekreasyonel lider niteliği taşıyan kara sporları animatörlerinin iş etiğine yönelik davranışlar sergilediği anlamına gelmektedir. Yapılan analizler sonucunda, iki değişken arasındaki ilişki/etki dikkate alındığında ise katılımcıların rekreasyonel liderlik tutumları ile iş etiğine yönelik görüşleri arasında orta düzeyde ve pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin yanı sıra rekreasyonel liderlik tutumlarının iş etiği görüşleri üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma kapsamında elde edilen sonuçlar doğrultusunda konuya ilişkin birtakım öneriler geliştirilmiştir. Öncelikle, animasyon hizmetlerinin verildiği konaklama işletmeleri için gerek tüketici tatmini, bağlılığı ve işletmenin karlılığı için gerekse tüketicinin karar verme süreci ve kalış süresinde hayati bir önem taşıyan animasyon bölümü için gerekli ve yeterli düzeyde akademik çalışmalar yapılması önerilebilir. Böylelikle, akademik çalışmalar ile bu bölüm üzerinde farkındalık oluşturulması, konuyla ilgili plan, politika ve iyileştirmelerin yapılması ve öneminin ortaya konması sağlanabilir. Bu çalışmada, rekreasyonel liderlik ile iş etiği arasındaki ilişki ve etki incelenmiştir. Çalışma kapsamında geliştirilerek kullanılmış olan rekreasyonel liderlik tutum ölçeğinin kullanılmasıyla, farklı örgütsel davranışlar (örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, örgütsel güven, iş tatmini, yaşam tatmini, işten ayrılma niyeti vb.) arasındaki ilişki ve etki incelenebilir.

KAYNAKÇA

Akçakoyun, F. (2000). “Muğla Yöresinde Bulunan Turistik Oteller ve Tatil Köylerinde Sportif Animasyon ve Rekreasyon Faaliyetlerinin Hizmet Satışlarına Etkisi”, Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.

Akoğlan Kozak, M. & Geyik, S. (2013). "Günübirlik Rekreasyon Tesis Yöneticilerinin Yeterlilikleri Üzerine Bir Değerlendirme", II. Rekreasyon Araştırmaları Kongresi, 31 Ekim-03 Kasım 2013, Dokuz Eylül Üniversitesi, 1-19, Kuşadası-Aydın.

- Akoğlan Kozak, M. & Güçlü, H. (2006). Turizmde Etik (Kavramlar, İlkeler, Standartlar), Detay Yayıncılık, Ankara.
- Anadolu Ajansı, (2014). 40 milyon turisti 10 bin animatör eğlendiriyor, Hürriyet Gündem. (Online Erişim: <http://www.hurriyet.com.tr/40-milyon-turisti-10-bin-animator-eglendiriyor-26660166> (Son Erişim Tarihi: 15.12.2017).
- Arslantaş, C. C. & Dursun, M. (2008). "Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven ve Psikolojik Güçlendirme zerindeki Etkisinde Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü", Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 8(1): 111-128.
- Başoğlu, U. D. (2013). "Liderlik Davranışları ile Rekreasyon Faaliyetlerine Katılım İlişkisi: İstanbul İlinde Bir Uygulama", Turizm Araştırma Dergisi, 2(2): 1-17.
- Bitmiş, M. G.; Rodopman, B.; ner, M. M. & Sökmen, A. (2015). "Katılımcı Liderliğin İş Tatmini zerindeki Etkisi: Örgütsel Fedâ Etmenin Aracılık Rolü", Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 17(1): 1-13.
- Callaway, C. R. & Twitchell, R. (1987). "Developing Character and Leadership: Using Intramural and Recreational Sports Programs", Journal of Physical Education, Recreation & Dance, 58(2): 52-53.
- Ceylan, .; Yıldız, S. M.; Tekin, A. & zdağ, S. (2010). "Animasyonda İ veya Dış Kaynak Kullanan Turistik İşletmelerin Hizmet Kalitesi Açısından Karşılaştırılması", Türkiye Kickboks Federasyonu Spor Bilimleri Dergisi, 2(2): 16-32.
- Chambers, J. & Stadler, M. (1955). "Teaching Recreational Leadership", Journal of Health, Physical Education, Recreation, 26(6): 33-35.
- Costa, G.; Glinia, E.; Goudas, M. & Antoniou, P. (2004). "Recreational Services in Resort Hotels: Customer Satisfaction Aspects", Journal of Sport Tourism, 9(2): 117-126.
- Çelebi, N. & Akbağ, M. (2012). "Genel Liselerde alışan ğretmenlerin Etik Davranışlarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", International Online Journal of Educational Sciences, 4(2), 425-441.
- elik, V. O. (2012). "Rekreasyonda Liderlik ve Karar Verme". (Ed. Serdar Kocaekşi), Boş Zaman ve Rekreasyon Yönetimi, ss. 134-152, Anadolu Üniversitesi Web-Ofset, Eskişehir.
- elik, Z. (2009). "Turistik Otelerde Konaklayan Yabancı Turistlerin Animasyon Faaliyetlerinden Beklentileri ve Memnuniyetlerinin Değerlendirilmesi", Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Çevik, H. (2010). "Beş Yıldızlı Otelerde Düzenlenen Rekreatif Animasyon Etkinliklerinin Hizmet Kalitesi", Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Dalkey, N. & 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.
- Demirdağ, ř. A., & Göçer, E. (2016). "Animasyon Personelinin İş Tatmin Düzeyleri: Dış Kaynak Kullanan ve Kullanmayan Otel İşletmelerinin Karşılaştırılması", 2. Uluslararası in'den Adriyetik'e Sosyal Bilimler Kongresi, 5-6-7 Mayıs 2016, İksad Yayınları, 33-52, Payas-Hatay.
- Durukan, E.; Can, S. & Gök, A. (2007). "Bir Rekreasyon Faaliyeti Olarak niversitelerarası Müsabakalara Katılan Sporcu ğrencilerin Liderlik Davranışlarının (Anlayış Gösterme Boyutunda) Karşılaştırılması", Spor Yönetimi ve Bilgi Teknolojileri Dergisi, 2(1): 23-30.
- Edginton, C. R.; Ford, P. M. & Hudson, S. D. (2002). Leadership for Recreation and Leisure Programs and Settings (Second Edition), Sagamore Publishing, Urbana.
- Eltan, C. (2013). "Etik, İş Etiği ve Sağlık Hizmetlerinde Etik (viril Devlet Hastanesi Sağlık Personelinde İş Etiği Algısı)", Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Erdem, B. (2010). "Lisans Düzeyinde Turizm Eğitimi Alan ğrencilerin Otel İşletmelerinin Animasyon Bölümüne Yönelik Tutumları: Ampirik Bir Araştırma", Ege Akademik Bakış, 10(3): 1085-1113.

- Erkmen, T. & Esen, E. (2012). "Örgütsel Erdemlilik Ölçeğinin Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması", *Business and Economics Research Journal*, 3(4): 107-121.
- Glinia, E.; Costa, G. & 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.
- Gökdeniz, A. & Dinç, Y. (2000). "Konaklama İşletmelerinde Animasyon Faaliyetlerinin Hizmet Satışlarına Etkisi", *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 11(2): 99-106.
- Güçer, E.; Pelit, E.; Demirdağ, Ş. A. & 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. & Demirdağ, Ş. A. (2017). "Turistlerin Animasyon Hizmetlerine Yönelik Kalite Algılamalarının Belirlenmesi: Beş Yıldızlı Oteller Üzerine Bir Çalışma", *Innovation and Global Issues in Social Science Platform*, 27-29 Nisan 2017, INGLOBE, 454-473, Patara, Kaş-Antalya.
- Gül, H. & Gökçe, H. (2008). "Örgütsel Etik ve Bileşenleri", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 13(1): 377-389.
- Hazar, A. (2003). *Rekreasyon ve Animasyon (İkinci Baskı)*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Jacovlev, Z. A. (1992). *Soft Animation in Hotels*, Agency Remark L.L.C., New York.
- Karaküçük, S. (1995). *Rekreasyon: Boş Zamanları Değerlendirme, Kavram, Kapsam ve Bir Araştırma*, Seren Matbaacılık, Ankara.
- Karacaoğlu, Ö. (2009). "İhtiyaç Analizi ve Delphi Tekniği; Öğretmenlerin Eğitim İhtiyacını Belirleme Örneği", *I. Uluslararası Eğitim Araştırmaları Kongresi*, 1-3 Mayıs 2009, 264-304, Çanakkale.
- 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)*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Kozak, M. (2013). *Rekreasyonel Liderlik*. Online Erişim: <http://www.turizm gazetesi.com/article.aspx?id=72216> (Son Erişim Tarihi: 05.10.2017).
- 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.
- Mikulić, J. & Prebežac, D. (2011). "Evaluating Hotel Animation Programs at Mediterranean Sun-and-Sea Resorts: An Impact-Asymmetry Analysis", *Tourism Management*, 32(3): 688-696.
- Nunes, C. M. & Baker, R. E. (2002). "A Blueprint for Effective Recreational Sport Leadership", *Recreational Sports Journal*, 26(1): 65-73.
- Pelit, E. & 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.
- Posdakoff, P. M. & 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.
- Propst, D. B. & Koesler, R. A. (1998). "Bandura Goes Outdoors: Role of Self-Efficacy in The Outdoor Leadership Development Process", *Leisure Sciences*, 20(4): 319-344.
- Sandıkçı, M.; Vural, T. & Zorlu, Ö. (2015). "Otel İşletmelerinde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Örgüt Sağlığı Üzerine Etkileri: Afyonkarahisar İlinde Bir Araştırma", *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 13(25): 161-200.
- Saygın, Ö. (1999). "I. Sınıf Tatil Köylerindeki Sportif Rekreasyon/Animasyon Programları, Tesisleri ve Uygulamaları (Muğla Bölgesi Örneği)", *Yüksek Lisans Tezi*, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Saylı, H. & Baytok, A. (2014). *Örgütlerde Liderlik, Teori Uygulama ve Yeni Perspektifler*, Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti., Ankara.

- Şahin, A. E. (2001). "Eğitim Araştırmalarında Delphi Tekniği ve Kullanımı", Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 20(1): 215-220.
- Tekin, A. & Zorba, E. (2001). "Spor ve Rekreasyon Organizasyonlarında Etkili Liderlik", Journal of Physical Education and Sport Sciences, 1(2): 28-36.
- T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı, (2018). Turizm Belgeli Tesisler. Online Erişim: <http://yigm.kulturturizm.gov.tr/TR,9860/turizm-belgeli-tesisler.html> (Son Erişim Tarihi: 05.02.2018).
- TDK, Türk Dil Kurumu, Online Erişim: http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&view=bts&kategori1=veritbn&kelimesec=16622 (Son Erişim Tarihi: 05.02.2018).
- Torkildsen, G. (2005). Leisure and Recreation Management (Fifth Edition), Routledge, New York.
- Torlak, Ö. (2008). "Pazarlama ve Erdemlilik: Yanlış Algılar İçin Bir Açılım", İş Ahlakı Dergisi, 1(1): 67-79.
- Turan, F. (2010). "Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Animasyon Hizmetlerinin Yeterliliği Üzerine Bir Alan Çalışması", Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Usta, A. (2011). "Kuramdan Uygulamaya Kamu Yönetiminde Etik ve Ahlâk", Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 1(2): 39-50.
- Yılmaz, T.; Öztürk, H. & 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.