



**T.C.
AYDIN ADNAN MENDERES
ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SPOR YÖNETİCİLİĞİ ANABİLİM DALI**

**REKREASYON BÖLÜMÜNDE ÖĞRENİM GÖREN
ÖĞRENCİLERİN REKREASYONEL LİDERLİK
DAVRANIŞLARININ İNCELENMESİ**

Batuhan ORDU

**Danışman
Prof. Dr. Savaş DUMAN**

AYDIN - 2023

T.C.
AYDIN ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SPOR YÖNETİCİLİĞİ ANABİLİM DALI
2023-YL-112

REKREASYON BÖLÜMÜNDE ÖĞRENİM GÖREN
ÖĞRENCİLERİN REKREASYONEL LİDERLİK
DAVRANIŞLARININ İNCELENMESİ

HAZIRLAYAN
Batuhan ORDU

TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. Savaş DUMAN

AYDIN- 2023

KABUL VE ONAY

T.C

AYDIN ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE
AYDIN

Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı öğrencisi Batuhan ORDU tarafından hazırlanan “Rekreasyon Bölümünde Öğrenim Gören Öğrencilerin Rekreasyonel Liderlik Davranışlarının İncelenmesi” başlıklı tez, 20.06.2023 tarihinde yapılan savunma sonucunda **oy birliği** / oy çokluğu ve **% 8 benzerlik oranıyla** aşağıda isimleri bulunan jüri üyelerince kabul edilmiştir.

	Ünvanı Adı Soyadı	Kurumu	İmzası
Başkan	Prof. Dr. Savaş DUMAN	Aydın Adnan Menderes Üniversitesi	
Üye	Doç. Dr. Yasin YILDIZ	Aydın Adnan Menderes Üniversitesi	
Üye	Dr. Öğr. Üyesi Ender Ali ULUÇ	Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi	

Jüri üyeleri tarafından kabul edilen bu Yüksek Lisans tezi, Enstitü Yönetim Kurulunun tarih sayılı kararı ile onaylanmıştır.

Prof. Dr. Savaş DUMAN

Enstitü Müdürü

T.C
AYDIN ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE
AYDIN

Bu tezde sunulan tüm bilgi ve sonuçların, bilimsel yöntemlerle yürütülen gerçek deney ve gözlemler çerçevesinde tarafımdan elde edildiğini, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce, sonuç ve bilgilere bilimsel etik kuralların gereği olarak eksiksiz şekilde uygun atıf yaptığımı ve kaynak göstererek belirttiğimi beyan ederim.

20 / 06 / 2023

Batuhan ORDU

ÖZET

REKREASYON BÖLÜMÜNDE ÖĞRENİM GÖREN ÖĞRENCİLERİN REKREASYONEL LİDERLİK DAVRANIŞLARININ İNCELENMESİ

Batuhan ORDU

Yüksek Lisans Tezi, Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Savaş DUMAN

2023, XIV + 60 Sayfa

Bu çalışma amacı, rekreasyon bölümünde öğrenim gören öğrencilerin rekreasyonel liderlik davranışlarını belirlemektir. Çalışmanın örneklemi, Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi rekreasyon bölümünde öğrenim gören 96 erkek ve 62 kadın olmak üzere 158 öğrenciden oluşmaktadır. Çalışmada, Ayyıldız Durhan ve arkadaşları (2022) tarafından geliştirilen Rekreasyonel Liderlik Davranışı Ölçeği kullanılmıştır. Verilerin analizi, SPSS 26 programında yapılmıştır. Analizlere geçmeden önce verilerin normalliği sınanmış ve normal dağılım gösterdiği belirlenmiştir. Çalışmada, bağımsız örneklem t testi ve tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır. Tek yönü varyans analizi sonucunda elde edilen farklılıkların kaynağını belirlemek için Bonferroni Testi kullanılmıştır. Çalışmada yapılan analizler sonucunda, öğrencilerin rekreasyonel liderlik davranışlarında demokratik davranış ortalamaları daha yüksek bulunmuştur. Kadın öğrencilerin otokratik davranış düzeyleri daha yüksek bulunmuştur. Rekreasyonel faaliyetlere daha sık katılan öğrencilerin otokratik davranışları daha yüksek elde edilmiş, katılım sıklığına göre demokratik davranışlarında farklılık gözlenmemiştir. Aktif rekreasyon faaliyetlerine katılan öğrencilerin rekreasyonel liderlik, demokratik davranış ve otokratik davranış düzeylerinin, pasif rekreasyon faaliyetlerine katılan öğrencilerden yüksek olduğu belirlenmiştir. Daha önce bir gruba liderlik yapmış olan öğrencilerin rekreasyonel liderlik düzeyleri, demokratik davranışları ve otokratik davranışları, daha önce herhangi bir gruba liderlik yapmamış öğrencilerden yüksek bulunmuştur.

ANAHTAR SÖZCÜKLER: Rekreasyon, Liderlik, Üniversite Öğrencileri

ABSTRACT

INVESTIGATION OF RECREATIONAL LEADERSHIP BEHAVIORS OF STUDENTS STUDYING IN RECREATION DEPARTMENT

Batuhan ORDU

MSc Thesis Department of Sports Management

Supervisor: Prof. Dr. Savaş DUMAN

2023, XIV + 60 Page

The purpose of this study is to determine the recreational leadership behaviors of students studying in the recreation department. The sample of the study consists of 158 students, 96 male and 62 female, studying in the recreation education department of Aydın Adnan Menderes University Faculty of Sports Sciences. The Recreational Leadership Behavior Scale, developed by Ayyıldız Durhan and colleagues (2022), was used in the study. The data were analyzed using SPSS 26. Before proceeding with the analysis, the normality of the data was tested and determined to follow a normal distribution. Independent samples t-test and one-way analysis of variance were used in the study. Bonferroni Test was used to determine the source of differences obtained from the one-way analysis of variance. The results of the analysis revealed that students had higher average scores in democratic behaviors in recreational leadership. Female students exhibited higher levels of autocratic behavior. Students who participated more frequently in recreational activities had higher levels of autocratic behaviors, while no difference was observed in democratic behaviors. It was determined that students who generally engaged in active recreational activities had higher levels of recreational leadership, democratic behaviors, and autocratic behaviors compared to students who generally participated in passive recreational activities. Students who had previously exercised leadership in a group had higher levels of recreational leadership, democratic behaviors, and autocratic behaviors compared to students who had not previously led any group.

KEYWORDS: Recreation, Leadership, University Students

İTHAF

Güneşin ilk ışıklarında, gecenin başlangıcında sizler varsınız aziz şehit kardeşlerim.

Tüm şehit kardeşlerime ...

ÖNSÖZ

Yüksek lisans eğitimimde bana kanaat önderi olan ve desteklerini esirgemeyen sayın hocam Prof. Dr. Savaş DUMAN'a teşekkür ediyorum. Sevgili ailem Günay ORDU, Nurittin ORDU ve Kadir ORDU'ya eğitim hayatımdaki başarılarımda önemli bir rol oynadıkları için minnettarım ve her zaman benden desteklerini esirgemedikleri için içtenlikle teşekkür ediyorum. Eğitim sürecimde beni hiçbir zaman yalnız bırakmayan sayın Kerim TOKER'e derin bir teşekkür borçluyum. Spor ve eğitim sürecimdeki destekleri için Asuman BOZKURT'a teşekkürlerimi sunuyorum. Akademik hayatımda sunduğu değerli yardımları için Şenay Şule YURTDAS'a teşekkür ediyorum. Değerli arkadaşım Mücahit YÜCE'ye, en zor zamanlarımda bana sağladığı destekler ve paha biçilemez dostluğu için içtenlikle teşekkür ediyorum.

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY	iii
BİLİMSEL VE ETİK BİLDİRİM SAYFASI	iv
ÖZET	v
ABSTRACT.....	vi
İTHAF	vii
ÖNSÖZ	viii
İÇİNDEKİLER	ix
TABLolar DİZİNİ	xii
ŞEKİLLER DİZİNİ	xiii
EKLER DİZİNİ.....	xiv
GİRİŞ.....	1
1. BÖLÜM	5
1.1. Rekreasyon Kavramı.....	5
1.2. Rekreasyonun Özellikleri	7
1.3. Rekreasyonun Sınıflandırılması	8
1.3.1. Faaliyetlere Katılım Şekillerine Göre Rekreasyon.....	9
1.3.2. Faaliyetlere Katılım Amaçlarına Göre Rekreasyon	9
1.3.3. Faaliyetlerin Yapıldığı Mekana Göre Rekreasyon.....	10
1.3.4. Faaliyetlere Katılımcı Sayısına Göre Rekreasyon	11
1.3.5. Yerel Sınıflamaya Göre Rekreasyon	11
1.3.6. Özel İşlevlerine Göre Rekreasyon.....	12
1.4. Rekreasyonun Faydaları.....	13
1.4.1. Fiziksel Faydaları	13
1.4.2. Psikolojik Faydaları.....	13
1.4.3. Sosyal Faydaları	14
2. BÖLÜM	15

2.1. Liderlik Kavramı	15
2.2. Liderlik Teorileri	17
2.2.1. Özellikler Teorisi.....	17
2.2.2. Davranışsal Teori	18
2.2.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları.....	18
2.2.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları	19
2.2.2.3. Likert'in Sistem Dört Modeli	20
2.2.2.4. Blake ve Mounton Yönetmel Diyagram Modeli.....	21
2.2.2.5. Douglas McGregor'un X ve Y Teorileri	23
2.2.3. Durumsallık Teorisi.....	23
2.2.3.1. Friedler'in Durumsallık Modeli.....	24
2.2.3.2. Hersey ve Blanchard'ın Olgunluk Modeli	25
2.2.3.3. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli.....	26
2.2.3.4. Yol-Amaç Modeli	27
2.3. Liderlik Tarzları.....	28
2.3.1. Demokratik Lider	28
2.3.2. Karizmatik Lider	29
2.3.3. Dönüşümcü Lider	29
2.3.4. Etkileşimci Lider	30
2.3.5. Otokratik Lider	30
2.4. Rekreatyonel Liderlik	31
3. BÖLÜM	36
3.1. Araştırmanın Modeli.....	36
3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....	36
3.3. Veri Toplama Araçları	37
3.3.1. Kişisel Bilgi Formu	37
3.3.2. Rekreatyonel Liderlik Davranış Ölçeği	37

3.4. Verilerin Analizi	38
3.5. Bulgular	39
4. BÖLÜM	44
4.1. Tartışma ve Sonuç	44
KAYNAKLAR	51
EKLER.....	59



TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 3.1. Öğrencilerin tanımlayıcı özellikleri	37
Tablo 3.2. Rekreatif liderlik davranış ölççeği ve alt boyutlarının çarpıklık ve basıklık değeri	38
Tablo 3.3. Öğrencilerin rekreatif liderlik davranış ölççeğinden aldıkları puanlara ilişkin tanımlayıcı istatistikler	39
Tablo 3.4. Öğrencilerin rekreatif liderlik davranış düzeylerinin cinsiyet değışkenine göre karşılaştırılması	39
Tablo 3.5. Öğrencilerin rekreatif liderlik düzeylerinin sınıf düzeyi değışkenine göre karşılaştırılması	40
Tablo 3.6. Öğrencilerin rekreatif liderlik düzeylerinin rekreatif faaliyetlerine katılım sıklığı değışkenine göre karşılaştırılması	41
Tablo 3.7. Öğrencilerin rekreatif liderlik düzeylerinin rekreatif faaliyetlerine katılım şekli değışkenine göre karşılaştırılması	42
Tablo 3.8. Öğrencilerin rekreatif liderlik düzeylerinin daha önce herhangi bir gruba liderlik yapma durumu değışkenine göre karşılaştırılması	43

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 2.1. Blake ve Moun-ton yönetim tarzı matriks modeli.....	22
Şekil 2.2. Reddin’in temel liderlik tipleri	26
Şekil 2.3. Reddin’in Üç Boyutlu Liderlik Modeline göre oluşturulmuş liderlik tarzları.....	27



EKLER DİZİNİ

EK 1: Kişisel Bilgi Formu	59
EK 2: Rekreasyonel Liderlik Davranışı Ölçeği.....	60



GİRİŞ

Günümüzde insanların yaşam tarzları büyük bir değişim göstermiş, çalışmak zorunda oldukları yoğun vakitler, günlük hayatın yoğun ve yorucu temposu, tüm bunlardan geriye kalan zamanlarında rutin bir yaşam tarzı ve dış etkenler, insanların hem ruh hem beden sağlıklarını olumsuz etkilemeye başlamıştır. İnsanlar, temel ihtiyaçları dışında dinlenmek, eğlenmek, keyif almak ve günlük hayatın beraberinde getirmiş olduğu olumsuz etkilerden kendilerini korumak ve uzaklaşmak isterler. Modern toplumlarda bu ihtiyaçlar, rekreasyon adı verilen faaliyetler ile karşılanır (McLean vd., 2008). Bireyler için belirli sorumlulukların yerine getirilmesi ve zorunlu ihtiyaçların karşılanmasından sonra geriye kalan zaman diliminde gerçekleştirilen faaliyetler, bu nedenle önemli bir rol oynamaktadır (Uluç vd., 2020).

Rekreasyon faaliyetlerinin modern toplumlarda giderek yaygınlaşması ile rekreasyonel liderlik kavramı, bireylerin çeşitli faaliyetlere katılımlarıyla olumsuzluklardan uzaklaşma ve yenilenme süreçlerinde, bu faaliyetlerin doğru ve etkin bir şekilde planlanması ve bireylerin doğru bir şekilde yönlendirilebilmesi gerekliliğinden ortaya çıkmıştır (Duman, 2022). Gerçekten de bireylerin boş zamanlarını etkili bir şekilde değerlendirmeleri ve rekreatif faaliyetlere katılmaları konusunda motivasyon sağlayacak, rol modeli olarak hareket ederek kişisel gelişimlerine katkıda bulunacak ve günlük yaşamın olumsuz etkilerini geride bırakmalarına yardımcı olacak bu liderler, rekreasyon faaliyetleri açısından son derece önemli bir rol oynamaktadır (Başoğlu, 2013).

Rekreasyon liderliği, bir grubun üyelerine katılım zevkini yaşatma ve mutlu olmalarını sağlama amacını taşıırken, onları belirli etkinliklere yönlendirme, rehberlik etme ve etkileme süreci olarak tanımlanabilir. Günümüzde özellikle açık alan rekreasyonlarında önemli bir rol oynayan rekreasyonel liderlik, sadece bununla sınırlı kalmamakta; organizasyon liderleri, tur rehberleri, rekreasyon ve spor tesislerinin yöneticileri, antrenörleri ve eğiticileri, rekreasyon alanlarının yöneticileri ve eğitimcileri, turizm sektöründe animasyon sorumluları gibi birçok örnekle karşımıza çıkmaktadır (Kozak ve Yüncü, 2009).

Liderlik geçmiş dönemlerde daha çok yönetimle ilgili formal bir pozisyon olarak görülmüş, rekreasyon uygulamalarında da liderler aynı anlayışla halka hitap eden tesislerin yönetimi ve organizasyonların programlarını sağlamaktan sorumlu olmuşlardır. Ancak günümüzde rekreasyonel liderlik bu görevlerinden soyutlanarak değişikliğe uğramıştır.

Rekreasyonel liderliğin bu değişime uğramasında iki temel neden önemli bir yer tutmaktadır. Bunlardan ilki, toplumdaki değişimle birlikte rekreasyon katılımlarının veya müşterilerinin rekreasyon hizmetlerine katılma kararı verirken daha fazla imkan talep etmeleridir. Önceden liderler, hizmetlerin içeriği ve şekli konusunda tam bir kontrol sahibiyken, şimdi rekreasyonel liderlik daha katılımcı bir yapıya dönüşmüştür. İkinci olarak, rekreasyon endüstrisinin çok geniş boyutlara ulaşmasıyla birlikte rekreasyon liderlerinin daha bilgili, eğitilmiş, yenilikçi, global bir perspektife sahip olması gerekliliğidir. Artık rekreasyonel liderlik, kolaylaştırıcı ve yenilikçi nitelikler taşıyarak diğer insanlar için bir şeyler yapma amacı taşımaktadır. Bu nedenle, formal bir pozisyon şartı olmadan bu düşünceye sahip her rekreasyon gönüllüsü, ekibi veya personeli bir rekreasyon lideridir (Yiğit, 2020). Bu bilgilerden yola çıkıldığında bu çalışmanın amacı, rekreasyon bölümünde öğrenim gören öğrencilerin rekreasyonel liderlik davranışlarını çeşitli değişkenler açısından belirlemektir. Özellikle rekreasyon liderliği görevini üstlenen kişilerin rekreasyonel liderlik davranışını ölçmek için alan özelinde yakın bir zamanda geliştirilen ölçeğin, henüz çok sınırlı sayıda çalışmaya konu olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, bu çalışmanın önemi, şu anda ya da geleceğin rekreasyon lideri olarak görülen rekreasyon bölümünde öğrenim gören öğrencilerin alana özel bir ölçme aracıyla rekreasyon liderliği davranışlarını incelenmesi ve bu sayede ilgili alanda yapılan çalışmalara katkı sağlamasıdır.

Çalışmanın amacı doğrultusunda oluşturulan “*Rekreasyon bölümünde öğrenim gören öğrencilerin çeşitli değişkenlere göre rekreasyonel liderlik davranışları farklılık göstermekte midir?*” sorusu, çalışmanın problem cümlesini oluşturmaktadır. Bu problem cümlesinden yola çıkılarak oluşturulan hipotezler ise şu şekildedir:

H₁: Rekreasyon bölümünde öğrenim gören öğrencilerin rekreasyonel liderlik davranışları cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermektedir.

H_{1a}: Rekreasyon bölümünde öğrenim gören öğrencilerin demokratik davranışları cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermektedir.

H_{1b}: Rekreasyon bölümünde öğrenim gören öğrencilerin otokratik davranışları cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermektedir.

H₂: Rekreasyon bölümünde öğrenim gören öğrencilerin rekreasyonel liderlik davranışları sınıf düzeyi değişkenine göre farklılık göstermektedir.

H_{2a}: Rekreasyon bölümünde öğrenim gören öğrencilerin demokratik davranışları sınıf düzeyi değişkenine göre farklılık göstermektedir.

H_{2b}: Rekreasyon bölümünde öğrenim gören öğrencilerin otokratik davranışları sınıf düzeyi değişkenine göre farklılık göstermektedir.

H₃: Rekreasyon bölümünde öğrenim gören öğrencilerin rekreasyonel liderlik davranışları rekreasyon faaliyetlerine katılım değişkenine göre farklılık göstermektedir.

H_{3a}: Rekreasyon bölümünde öğrenim gören öğrencilerin demokratik davranışları rekreasyon faaliyetlerine katılım değişkenine göre farklılık göstermektedir.

H_{3b}: Rekreasyon bölümünde öğrenim gören öğrencilerin otokratik davranışları rekreasyon faaliyetlerine katılım değişkenine göre farklılık göstermektedir.

H₄: Rekreasyon bölümünde öğrenim gören öğrencilerin rekreasyonel liderlik davranışları rekreasyon faaliyetlerine katılım sıklığı değişkenine göre farklılık göstermektedir.

H_{4a}: Rekreasyon bölümünde öğrenim gören öğrencilerin demokratik davranışları rekreasyon faaliyetlerine katılım sıklığı değişkenine göre farklılık göstermektedir.

H_{4b}: Rekreasyon bölümünde öğrenim gören öğrencilerin otokratik davranışları rekreasyon faaliyetlerine katılım sıklığı değişkenine göre farklılık göstermektedir.

H₅: Rekreasyon bölümünde öğrenim gören öğrencilerin rekreasyonel liderlik davranışları rekreasyon faaliyetlerine katılım şekli değişkenine göre farklılık göstermektedir.

H_{5a}: Rekreasyon bölümünde öğrenim gören öğrencilerin demokratik davranışları rekreasyon faaliyetlerine katılım şekli değişkenine göre farklılık göstermektedir.

H_{5b}: Rekreasyon bölümünde öğrenim gören öğrencilerin otokratik davranışları rekreasyon faaliyetlerine katılım şekli değişkenine göre farklılık göstermektedir.

H₆: Rekreasyon bölümünde öğrenim gören öğrencilerin rekreasyonel liderlik davranışları daha önce herhangi bir gruba liderlik yapma durumu değişkenine göre farklılık göstermektedir.

H_{6a}: Rekreasyon bölümünde öğrenim gören öğrencilerin demokratik davranışları daha

nce herhangi bir gruba liderlik yapma durumu değişkenine göre farklılık göstermektedir.

H_{6b}: Rekreasyon bölümünde öğrenim gören öğrencilerin otokratik davranışları daha önce herhangi bir gruba liderlik yapma durumu değişkenine göre farklılık göstermektedir.

Bu tez çalışmasına gönüllü olarak katılan öğrencilerin, kişisel bilgi formu ve lme aracından oluşan anket sorularına verdikleri yanıtların doğru ve gerçek görüşlerini yansıttığı varsayılmaktadır.

Bu tez çalışmasının sınırlılıkları ise şu şekildedir:

1. Bu çalışmanın evreni, Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi rekreasyon bölümünde öğrenim gören öğrenciler ile sınırlıdır.

2. Bu çalışmanın verileri, 2022-2023 eğitim-ğretim yılında toplanmıştır.

3. Bu çalışmanın verileri, çalışmaya gönüllü olarak katılmak isteyen Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi rekreasyon bölümünde öğrenim gören öğrencilerden toplanmıştır.

4. Bu alışmaya, Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi rekreasyon bölümünde öğrenim gören, ancak çalışmaya gönüllü olarak katılmak istemeyen öğrenciler dahil edilmemiştir.

5. Bu alışmaya, Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi rekreasyon bölümü dışında bir programda (beden eğitimi ve spor eğitimi, antrenörlük eğitimi, spor yöneticiliği) ğrenim gören öğrenciler dahil edilmemiştir.

1. BÖLÜM

1.1. Rekreasyon Kavramı

Rekreasyon kelimesi, Latince "recreatio" kelimesinin kökünden türemiş olup, modern dillerde "creation" kelimesinin önüne "re" takısı eklenerek oluşturulmuştur. Bu kelime, serbest zamanların değerlendirilmesi olarak Türkçeye çevrilir. Rekreasyon genel olarak, insanların serbest zamanlarını değerlendirdikleri veya serbest zamanlarda yaptıkları faydalı aktiviteleri ifade etmektedir. İnsanın doğası gereği kendini yaratma ihtiyacı duyan ve bu ihtiyacı devam ettiren tek varlık olması nedeniyle, rekreasyon kavramı sadece insan yaşamında ortaya çıkmıştır. Bu nedenle, rekreasyon yeniden yaratmayı ve üretmeyi temsil eder ve kültürü barındıran etkinlikleri içerir (Erdemli, 2008).

İnsanlar, günlük hayatlarında yapmak zorunda oldukları şeylerden kalan vakitlerini, kendi zevkleri ve isteklerine göre değerlendirmek ve hayatlarını, anlam katan aktivitelerle doldurmak isterler. Bu aktiviteler en basit haliyle rekreasyon olarak adlandırılır. Rekreasyon, her bireyin kendi arzuları doğrultusunda şekillendiği için araştırmacılar tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır (Karaküçük, 2014).

Hacıoğlu ve arkadaşları (2015) rekreasyonu, insanların serbest zamanlarında hayatın yoğun temposuna ara vermek ve keyifli vakit geçirebilmek için gruplar halinde veya bireysel olarak iç veya dış mekânlarda gerçekleştirdikleri çeşitli aktiviteleri kapsayan bir kavram olarak tanımlamışlardır. Başka bir tanımda rekreasyon, insanların özgür oldukları zamanlarda hem ruhsal hem de fiziksel olarak yenilenmek, yaşam kalitelerini artırmak, kişisel gelişimlerini sağlamak ve en önemlisi de eğlenmek ve mutlu hissetmek için kendi zevklerine göre yaptıkları çeşitli aktiviteleri kapsamaktadır (Tütüncü, 2012; Gül vd., 2014). Hazar'a (2014) göre rekreasyon, insanların kısıtlı yaşamları süresince gerçekleştirmek zorunda oldukları davranışlar haricindeki zaman diliminde, isteyerek katıldıkları ve bundan tatmin sağladıkları aktivitelerin tümüdür.

İnsanların çalışmak zorunda oldukları yoğun vakitler, günlük hayatın yoğun ve yorucu temposu ve bunlardan geri kalan zamanlarında monoton ve rutin bir yaşam tarzı, ekonomik ve çevresel faktörler gibi pek çok nedenlerle ruhsal ve fiziksel sağlıkları etkilenecek zarar görür. Bu nedenle daha geniş bir anlamda rekreasyon, insanların ruhsal ve fiziksel sağlıklarını tekrar kazanmak veya korumak, bireysel tercihler doğrultusunda doğum sağlamak için

tamamen çalışma hayatının ve zorunlu ihtiyaçların dışında kalan vakitlerde bağımsız ve hür iradeleri ile karar verdikleri, gönüllü olarak bireysel ve grup dahilinde gerçekleştirdikleri aktivitelerdir (Karaküçük ve Gürbüz, 2007).

Rekreasyon, insanların günlük yapmak zorunda oldukları aktivitelerden uzaklaşarak dinlenme ve eğlenme isteklerini fırsatlar, ekipmanlar veya mekânlar dahilinde değerlendirmeleri olarak bilinmektedir. Örneğin insanlar doğa ile iç içe oldukları bir aktivite gerçekleştirdiklerinde hem fiziksel bir aktivite yapmış olurlar hem de dinlenme imkânı elde edebilirler (Doğaner, 2017). Bunun gibi pek çok örnek vermek mümkündür. Rekreasyon televizyon izlemek, kitap okumak gibi evde yapılabilecek aktiviteleri içerdiği gibi parklarda, doğal alanlarda yürüyüş yapmak, gezmek, tiyatroya veya sinemaya gitmek, spor yapmak gibi açık ya da kapalı alanlarda çok çeşitli aktiviteleri içerir. Dolayısıyla insanların serbest zamanlarında yaptıkları uğraşların tamamını kapsar (Tribe, 2020).

Carlson ve arkadaşları (1963'ten aktaran Demirdağ, 2019), rekreasyonun birçok farklı tanımından yola çıkarak, bireylerin gönüllü olarak dahil oldukları ve anında keyif aldıkları eğlence deneyimleri olarak açıklamıştır. Ancak rekreasyonun, birey odaklı ve bireyin tercihlerine yönelik olduğunun altını çizmişlerdir. Bu nedenle bireylerin aktivitelerle karşı tutumlarının önemli olduğunu savunmuşlardır. McLean ve arkadaşları (2008) rekreasyonu, ilginç hobilerin sürdürülebildiği, sportif ve çeşitli sosyal aktivitelerin yapılabildiği, aile, eş ve arkadaşlar ile birliktelik sağlayabilen, hangi yaş grubundan olursa olsun herkesin gelişimlerine katkıda bulunabilen halka açık imkanlar olarak tanımlamıştır. Ayrıca, kimi rekreasyon etkinliklerini lüks merkezlerde ve kulüplerde gerçekleşen etkinlikler olarak görürken kimi de isteğe bağlı olarak otobüs, tren, uçak, gemi, karavan veya şahsi araçlarla yapılan seyahatleri içeren etkinlikler olarak görür. Bu tanım, rekreasyonun sağladığı fırsatların çok geniş bir yelpazede olduğunu ve bu yüzden de herkes için aynı anlamı taşıyan bir rekreasyon kavramı olmadığını vurgulamıştır. Çünkü rekreasyon bireysel tercihler nezdinde herkes için farklı şekillerde algılanabilmektedir.

McLean ve arkadaşları (2008) göre modern rekreasyon tanımları aşağıdaki üç kategoride toplanabilmektedir:

1. Rekreasyon, belirli koşullarda ve özel motivasyonlarla gerçekleştirilen aktiviteler olarak kabul edilen bir kavramdır.

2. Rekreasyon, belirli bir beklenti setiyle ilişkilendirilen aktivitelerle katılırken, bireyin

işsel gelişimini ve ifadesini yansıtan bir süreç olarak görülmektedir.

3. Rekreatyon, sosyal bir kurum, bir bilgi kaynağı veya profesyonel bir alan olarak anlaşılabilen bir kavramdır.

1.2. Rekreatyonun Özellikleri

Rekreatyon kavramı, kişilerin ilgi, amaç, dürtü ve katılım şekillerine bağlı olarak değişiklik gösteren bir alandır. Ancak birçok araştırmacı ve uzman tarafından kabul edilen ortak özellikleri vardır. Bu temel özellikler şunlardır (Tezcan, 1982; Patricia ve Herberta, 1999; Donnelly ve Coakley, 2002; Zorba vd., 2005; Karaküçük ve Gürbüz, 2007; Sarıkaya, 2013; Sağlık, 2014):

- Rekreatyon faaliyetleri, tamamen kişinin kendi isteği doğrultusunda seçilir ve herhangi bir zorunluluk içermez. Kişiler kendi takvimlerine göre katılım sağlarlar.
- Rekreatyon faaliyetlerine devam edip etmemek kişinin kendi isteği doğrultusunda gerçekleşir. Faaliyetin devamlılığına yönelik herhangi bir zorunluluk içermez.
- Rekreatyon, serbest zaman içinde gerçekleşir ve kişinin stresini azaltmaya yardımcı olur.
- Rekreatyonel faaliyetler, her türlü açık ve kapalı alanda, tüm mevsim ve iklim koşullarında uygulanabilir olmalıdır ve esneklik sağlanmalıdır.
- Rekreatyon faaliyetleri, her yaş ve cinsiyetten insanlara açık olmalıdır.
- Rekreatyon faaliyetleri, bireyin inisiyatifinde gerçekleştirilir.
- Rekreatyon faaliyetleri, kişilere neşe ve haz sağlayan faaliyetlerdir ve kendilerini iyi hissetmelerine yardımcı olur.
- Rekreatyon, ilgi alanlarına göre seçilebilen belirli bir faaliyet gerektirir.
- Rekreatyon faaliyetleri, tüm kültürlerde benzerlik gösteren evrensel uygulamalardır.
- Rekreatyonel faaliyetler, farklı kültürler arasında bağlantı sağlayarak ortak bir

lisan oluşturur.

- Rekreasyon faaliyetleri, bireylerin kendilerini ifade edebilmelerine ve yaratıcı olmalarına olanak tanır.
- Rekreasyon, her bireye farklı bir anlam ifade eder ve kişiye özgüdür.
- Rekreasyon faaliyetleri, toplumun değerlerine uygun olmalıdır ve toplum değerleriyle çelişmemelidir.
- Rekreasyon faaliyetleri, birden fazla faaliyete ilgi duyulması durumunda gerçekleştirilme olanağı sağlar.
- Rekreasyonel faaliyetler, rekreasyonistler tarafından planlanır ve uygulanır.
- Rekreasyon, katılımcıların sosyal etkileşimlerini arttırır.

1.3. Rekreasyonun Sınıflandırılması

Rekreasyon, genel anlamda toplumsal yaşamın her kesiminde farklı uygulamalara sahip olan serbest zaman aktiviteleridir (Spracklen, 2015'ten aktaran Metin vd., 2017). Ancak Argan (2007) tarafından ifade edildiği gibi, rekreasyon çeşitleri farklı yaklaşımlar kullanılarak değerlendirildiği için, farklı sınıflamalar söz konusudur. Aynı şekilde Hazar (2014), rekreasyonun çok yönlü bir kavram olmasından yol çıkarak rekreasyon faaliyetlerinin birden fazla sınıflama içinde yer alabileceğini ve bu nedenle kesin bir sınıflandırma yapmanın zor olduğunu belirtmiştir.

Karaküçük ve Gürbüz'e (2007) göre her bireyin farklı arzu ve istekleri vardır. Bu nedenle, rekreasyon faaliyetleri bunların etrafında şekillenir ve çeşitli amaçlara ve isteklere hitap eden faaliyetler ortaya çıkar. Rekreasyon faaliyetlerini sınıflandırırken, yalnızca bireysel arzular ve istekler değil, aynı zamanda rekreasyonun farklı işlevleri ve özellikleri de dikkate alınarak bir sınıflandırma yapılır. Bu doğrultuda mevcut literatür taranarak aşağıdaki gibi bir sınıflandırma yapılmıştır:

1. Faaliyetlere katılım şekillerine göre rekreasyon
2. Faaliyetlere katılım amaçlarına göre rekreasyon

3. Faaliyetlerin yapıldığı mekana göre rekreasyon
4. Faaliyetlere katılımcı sayısına göre rekreasyon
5. Yerel sınıflamaya göre rekreasyon
6. Özel işlevlerine göre rekreasyon.

1.3.1. Faaliyetlere Katılım Şekillerine Göre Rekreasyon

Rekreasyon faaliyetlerinin katılım şekillerine göre sınıflandırılması, *aktif* ve *pasif* rekreasyon şeklindedir. Aktif rekreasyon, insanların aktif olarak katıldıkları serbest zaman faaliyetlerini ifade ederken (yüzme, bahçe düzenleme, ebru gibi), pasif rekreasyon ise bireylerin daha çok izleyici olarak katıldığı serbest zaman faaliyetlerini (sinema, spor müsabakaları, tiyatro gibi) kapsamaktadır (Argan, 2007).

Aktif rekreasyon: Bireysel veya grup olarak yapılabilen, açık alanlar, tesisler, kulüpler, kurslar dahilinde veya ekipman kullanımı gerektiren etkinliklerdir. Aktif rekreasyonlar zihinsel, fiziksel ve sosyal gelişimi sağlarken aynı zamanda yerel ekonomilerin gelişmesine katkıda bulur. Kentlere yapılacak yatırımların artmasını, kentlerin canlandırılmasını ve cazibe merkezi haline getirilmesini ve turizm imkanlarının artırılmasını sağlar.

Pasif rekreasyon: Spor alanlarına benzer özel tesislerin zorunlu olmadığı, bireysel veya grup olarak kamp yapma, vahşi hayatı gözlemleme, kuş gözlemciliği, fotoğrafçılık, balık tutma, piknik yapma gibi etkinlikleri içeren rekreasyon türüdür. Pasif rekreasyonun, aktif rekreasyondan farklı olarak çevreyi, doğal kaynakları korumak, ekosistemi iyileştirmek gibi ekstra faydaları bulunmaktadır (Güzel, 2021).

1.3.2. Faaliyetlere Katılım Amaçlarına Göre Rekreasyon

Rekreasyon faaliyetleri, katılım amaçlarına göre sınıflandırılabilir. Bu sınıflandırmada, *dinlenme*, *kültürel*, *toplumsal*, *sportif*, *turizm* ve *sanatsal amaçlı etkinlikler* yer almaktadır (Karaküçük 2014):

Dinlenme faaliyetleri: Serbest zamanın dinlenmek, beden ve ruh sağlığını korumaya yönelik etkinlikleri içermektedir. İnsanlar, günlük hayatın rutininden, monotonluğundan,

yoğun temposundan ve stresinden kurtulup beden ve ruh sağlığını onarmak için dinlenme etkinlikleri gerçekleştirirler.

Kültürel rekreasyon faaliyetleri: Eski sanat ve tarihi eserlerin gezilmesi gibi başka etkinlikleri de içeren etkinliklerdir. İnsanlar, eski toplumlardan bugüne ulaşan tarihi ve kültürel değere sahip eserler hakkında bilgi edinmek ve tanık olmak için bu etkinliklere katılırlar.

Toplumsal rekreasyon faaliyetleri: Toplumsal ilişkiler kurmak ve geliştirmeye yönelik etkinliklerdir.

Sportif amaçlı yapılan rekreasyon faaliyetleri: Aktif veya pasif olarak sportif etkinliklerin değerlendirilmesi şeklindedir. İnsanlar bu etkinliklere hem aktif bir şekilde spor yaparak, çeşitli açık alan etkinlikleri gerçekleştirerek (doğa yürüyüşü, tırmanma vb.) ya da izleyici olarak katılabilirler.

Turizm amaçlı rekreasyon faaliyetleri: Tatil dönemlerinde başka mekanlara girmek, görmek maksadıyla gitmek şeklinde değerlendirilen serbest zaman etkinliğidir. İnsanların ruhen ve fiziken uzaklaşmak, huzur bulmak, dinlenmek gibi nedenlerle evlerinden başka bir ortama seyahat ettikleri etkinlikleri kapsamaktadır.

Sanatsal rekreasyon faaliyetleri: Sanatın bir veya birçok dalıyla uğraşarak değerlendirilen serbest zaman etkinlikleridir.

1.3.3. Faaliyetlerin Yapıldığı Mekana Göre Rekreasyon

Rekreasyon faaliyetlerinin yapıldıkları mekana göre sınıflandırılması, *açık ve kapalı alan rekreasyonları* şeklindedir.

Açık alan rekreasyonu: Doğal ortamlarda ve açık alanlarda gerçekleşen faaliyetlerdir. Doğa ile etkileşime geçme ve bireyin ruhsal ve fiziksel olarak tazelenmesini sağlama amacı taşır. Bu tür etkinliklere yönelten motivasyonlar arasında macera arayışı, doğayla bütünleşme isteği, adrenalin tutkusu, yeni deneyimler kazanma arzusu, bilgi edinme ve kültürlenme isteği bulunmaktadır (Yağcı, 2015).

Açık alan rekreasyonu, spordan sanata geniş bir etkinlik yelpazesini kapsar. Aktif veya pasif olmak üzere dağ ve doğa yürüyüşleri, izcilik, kampçılık, tırmanma, kayak gibi

etkinlikleri içerdiği gibi konser, festival, sergi gibi etkinlikleri de içerir. Kişiler bu aktivite türlerine katılarak risk alma, girişimcilik, iş birliği, yaratıcılık gibi pek çok alanda kendilerini geliştirme fırsatı bulabilirler (Hacıoğlu vd., 2015).

Kapalı alan rekreasyonu: Doğadan ziyade devletin veya özel kurumların sağladığı imkânlar dahilindeki tesisler, evler veya diğer kapalı mekânlarda gerçekleştirilen bir etkinlik türüdür. Sosyal kulüpler, müzeler, tiyatrolar, kongreler, sinema salonları, spor salonları, halk eğitim merkezlerinde sunulan kurslar, aktif veya pasif olarak katılım sağlama imkanı sunan oyunlar (satranç, tavla vb.), evde televizyon izlemek, müzik dinlemek, resim yapmak, kitap okumak gibi aktiviteler kapalı alanda gerçekleştirilen etkinliklere örnek olarak verilebilir (Kılıçman, 2020).

1.3.4. Faaliyetlere Katılımcı Sayısına Göre Rekreasyon

Bireysel rekreasyon: İnsanların bireysel olarak, açık veya kapalı alanlarda, aktif veya pasif olarak gerçekleştirdikleri etkinliklerdir. Evde veya dışarda müzik dinlemek, kitap okumak, bisiklet sürmek, balık tutmak gibi tüm rekreatif faaliyetleri kapsayan şeyleri tek başlarına yapmalarıdır (Hazar, 2014).

Grup rekreasyonu: İnsanların rekreasyonel faaliyetleri aileleriyle, arkadaşlarıyla ya da profesyonel gruplarla gerçekleştirmesidir. Bu şekilde yapılan faaliyetler bireylerin sosyalleşmesini artırır, sosyal ilişkiler geliştirmesine imkan tanır, sosyal bir kimlik kazanmasına yardımcı olur ve birliktelik duygusunu güçlendirir (Sevil, 2012).

1.3.5. Yerel Sınıflamaya Göre Rekreasyon

Yerel sınıflandırmaya göre, rekreasyon çeşitleri *kentsel* ve *kırsal rekreasyon* olarak iki farklı kategoride incelenebilir.

Kentsel rekreasyon: Özellikle şehir merkezlerinde, iç ve dış alanlarda gerçekleştirilen rekreasyonel faaliyetleri ifade eder. Kentsel rekreasyonun önemli bir özelliği, insanların evlerinden veya işlerinden çıktıklarında kolaylıkla ulaşabilecekleri faaliyetler olmasıdır (Sevil, 2012).

Kırsal rekreasyon: kentlerin dışında, doğal güzelliklere sahip alanlarda yapılan etkinlikleri içerir. Bu tür etkinlikler genellikle doğa ile iç içe olan bölgelerde gerçekleştirilir

(Hazar, 2014).

1.3.6. Özel İşlevlerine Göre Rekreasyon

- **Silahlı kuvvetlerin rekreasyon programı**, asker, polis, jandarma ve benzeri silahlı kuvvetlerin moral ve motivasyonunu arttırmak, birlik ve beraberliklerini sağlamak için yapılan programlardır.
- **Sosyal rekreasyon programları**, çeşitli gruplara mensup bireylerin sosyalleşmek adına yaptıkları rekreasyon programlarıdır.
- **Estetik rekreasyon**, daha çok sosyo-kültürel seviyesi yüksek bireylerin sanat, spor vb. aktivitelere pasif bir şekilde katılıp izleyerek ve dinleyerek yapılan rekreasyon programlarıdır.
- **Ticari rekreasyon programları**, ücret karşılığında sunulan ve ticari amaç güden faaliyetlerdir.
- **Özel ve gönüllü rekreasyon programları**, vakıf ve benzeri kuruluşlar tarafından sağlık, sosyal ve kültürel amaçlarla düzenlenen rekreasyon programlarıdır.
- **Terapatik rekreasyon programları**, fiziksel, psikolojik ve sosyal sorunları olan katılımcıların gelişimini desteklemek ve sosyalleşmelerini sağlamak amacıyla yapılan programlardır.
- **Fiziksel rekreasyon programları**, açık ya da kapalı alanlarda gerçekleştirilen tüm sportif faaliyetleri kapsayan programlardır.
- **Ekorekreasyon programları**, çevre duyarlılığına odaklanarak doğal alanlarda ekolojik yönden yapılan özel rekreasyon programlarıdır.
- **Kamu rekreasyon programları**, toplumsal faydaya odaklanan ve bireylerin sağlıklı ve verimli zaman geçirmesini amaçlayan, kar amacı gütmeyen düzenlenen programlardır.
- **Kampüs rekreasyon programları**, üniversiteler ve büyük okullarda öğrenci ve personelin rekreasyon ihtiyacını kampüs sınırları içinde gidermek amacıyla

düzenlenen programlardır (Kayhalak vd., 2022).

1.4. Rekreasyonun Faydaları

Rekreasyon, kişilerin bireysel ya da grup halinde katılabildiği, uzman bir kişinin liderliğinde gerçekleştirilen çeşitli etkinlikleri içeren ve bireyin her yönden gelişimine katkı sağlayan bir faaliyetler bütünüdür (Taşkiran, 2018). Rekreatyonel aktiviteler, toplumsal faydalarının yanı sıra bireysel olarak birçok avantajı içinde barındırdığından, insanlar bu aktiviteler sayesinde olumsuz düşüncelerinden kurtulabilir, entelektüel olarak kendilerini geliştirebilir, hayatın sıkıcı ve rutin akışından kaçabilir, ruhsal, fiziksel ve zihinsel açıdan kendilerini daha iyi hissedebilir, kendilerine olan inançlarını güçlendirebilirler (Erturan ve Şahin, 2003).

1.4.1. Fiziksel Faydaları

Sağlıklı bir yaşam sürdürebilmek ve vücudumuzun doğal işleyişine uygun bir şekilde gelişebilmek için düzenli fiziksel aktiviteler yapmak gereklidir. Bu sebeple, birçok ülke sağlıklı bir toplum oluşturmak adına aktif yaşamı destekleyen düzenlemeler yapmaktadır. Bu bağlamda, rekreatyonel faaliyetlere gereken önem vermek oldukça önemlidir (Taşkiran, 2018). Çeşitli rekreatyonel aktiviteler, egzersizi eğlenceli ve keyifli hale getirerek yaşam boyu spor alışkanlıklarının oluşmasına yardımcı olur. Aktif bir yaşam sürdürmek, obezite riskini azaltır, hastalık riskini düşürür, bağışıklık sisteminin gelişmesine katkı sağlar ve yaşam beklentisini artırır. Bu konuda birçok örnek mevcuttur (Schwarzenegger vd., 2005).

1.4.2. Psikolojik Faydaları

Günümüzde, modern yaşamın getirdiği yoğun stres, iş temposu ve hareketsizlik gibi faktörlerin yanı sıra kentleşme, çevre kirliliği ve nüfus yoğunluğu gibi sebepler de psikolojik sorunların artmasına neden olmaktadır. Bu gibi durumlarda insanların psikolojik sağlıklarını korumak ve yeniden yapılandırmak için farklı alanlara yönelmeleri gerekmektedir. Bu alanlardan biri de rekreasyon aktiviteleridir. Rekreasyon, insanların ruh sağlığına pozitif etkileri olan ve farklı faydalar sunan bir aktivite türüdür. Bu aktiviteler, insanların stresten arınmasına, psikolojik rahatlama sağlamasına ve ruhlarını yenilemelerine yardımcı olur (Başoğlu, 2011).

Rekreasyon faaliyetleri, katılımcılara kendi imajlarını değiştirme ve kişisel tatmin

sağlama fırsatı sunar. Bu etkinlikler, bireylerin kendilerine değer vermelerini ve güven duygularını geliştirerek daha sağlam bir benlik duygusu oluşturmalarına yardımcı olur. Aynı zamanda kişisel gelişimlerini destekler, kişisel ruhsal ideallerini daha iyi ifade etme ve yansıtmaya yeteneklerini geliştirir. Bireylerin kendi kişisel, mahalle ve toplum yaşamlarından memnuniyet duygusuyla bağlantı kurmalarına katkı sağlar (Schwarzenegger vd., 2005).

1.4.3. Sosyal Faydaları

Rekreasyon faaliyetlerine grup olarak katılım, insanların sosyal ilişkiler kurma ve geliştirme konusunda önemli bir rol oynar. İnsanlar, ortak ilgi ve hobileri olan kişilerle belirli rekreasyon faaliyetlerinde bir araya gelerek sosyalleşme fırsatı bulurlar (Karaküçük ve Gürbüz, 2007; Ardahan vd. 2016). Rekreasyon aktiviteleri, bireylerin kendilerini ifade etme, özgür hissetme, deneyimlerini paylaşma, yeni dostluklar kurma ve kişisel gelişim gibi olumlu sonuçlar elde etmelerini sağlar (Yıldız, 2020).

2. BÖLÜM

2.1. Liderlik Kavramı

İnsanoğlu varoluşundan bu yana, topluluk halinde yaşama ve temel ihtiyaçlarını karşılama amacıyla sosyal bir varlık olmuştur ve bugüne kadar örgütlü bir şekilde hareket etme gereksinimi içindedir (Topaloğlu ve Koç, 2017). İnsanlar, farklı alanlarda politik, dini, askeri veya ekonomik düzeyde olsun, hedeflerine ulaşmak ve ihtiyaçlarını karşılamak için bir araya gelerek gruplar oluştururlar. Bu gruplar içerisinde, disiplin ve düzenin sağlanması, amaçlara yönlendirme ve örgüt üyelerinin uyumlu çalışması için bazı üyelerin liderlik rolünü üstlenmesi gerekmektedir (Sayılı ve Baytok, 2014).

Liderlik, insanoğlunun varoluşundan beri süregelen bir kavramdır. Bugün ise halen araştırmacıların üzerinde yoğun bir şekilde durduğu bir konudur. Liderler geçmişten günümüze peygamberler, krallar ve yöneticiler, düşünürler, komutanlar, sanatçılar, isyancılar, öğretmenler, izciler, yerel ve ulusal liderler gibi farklı kimliklerle toplumların içinde var olmuşlardır (Erel, 2008). Erel'in bu örneklerle belirttiği gibi liderlik kavramı, hayatımızın her alanında çeşitli şekillerde karşımıza çıkmaktadır.

İnsanlar, ekonomik ve politik sistemler, ticari girişimler veya devlet kurumları gibi örgütlerde liderlerine bağımlı ve bağlı bir şekilde çalışırken, başarıya yönelik olarak alan uzmanlığı, yönlendirme, emir ve komuta zinciri ve kontrol süreçleri gibi prensiplerin gerekliliğine inanırlar (Argyris, 1957). Ancak, liderlik rolünü üstlenecek kişilerin güvenilir, saygı duyulan ve inanılır bireyler olmaları son derece önemlidir. Robbins (2003) tarafından ifade edildiği gibi, insanlar birine güvendiğinde, o kişinin kendisine karşı dürüst olarak davranacağını ve güvenlerini kötüye kullanmayacağını varsayarlar. Bu nedenle, liderlik kavramının temelinde güven yer alır ve bir kişinin kendisine güvenilmeyenleri yönlendirmesi mümkün değildir. Liderler, eylemleri, davranışları ve yönetim tarzlarıyla insanlarda güven oluşturarak, ilerleme ve büyümeyi destekleyen bir örgüt kültürünü oluşturmak için çalışırlar. Liderliğin özü ve sonucu, başkalarının gelişimine ve olgunlaşmasına fırsat sunmaktır (M. R. Fairholm ve G. W. Fairholm, 2009).

Yönetim, insanların ve insan faaliyetlerinin uyum içeren bir şekilde koordineli yürütülmesini ve ortak çabaların, örgütün amaçları ve hedeflerine göre yönlendirilmesini içeren kilit bir unsurdur (Mullins, 2005). Liderlik ise insanların belirli bir ortak amaç etrafında

bir araya getirme ve amaçların gerçekleştirilmesinde insanları eyleme geçirme yeteneği ve bilgisinin birleşimi olarak ifade edilebilir (Eren, 2013). Ancak üzerinde durulması gereken nokta, liderlik sürecinin sadece yönetsel görev ve sorumluluklarla sınırlı olmadığı, bunun yalnızca bir bileşeni olduğudur. Liderlik süreci, öncelikli olarak insan ilişkilerine odaklanır ve üretimle ilişkili hedefleri içermekle birlikte daha fazlasını içerir. Liderliğin en büyük amacı, hayatları dönüştürmek ve yenilik getirmektir. Liderlik, liderlerin de takipçilerinin de kişisel gelişimlerini destekleme ve takipçilerinin potansiyellerini gerçekleştirmelerini sağlayarak iyi bir yaşam sürmelerine yardımcı olma potansiyeline sahiptir (M. R. Fairholm ve G. W. Fairholm, 2009).

George ve Jones (2012), yöneticilerin üstlenmesi gereken roller arasında liderliğin de yer aldığını belirtmektedirler. Bu rol gereği lider, "astlarına doğrudan emir ve direktifler veren, insan ve finansal kaynakların kullanımıyla ilgili kararlar alan ve çalışanların örgütsel amaç ve hedeflere bağlılığını artıran bir kişi" olarak tanımlanmaktadır. Her ne kadar her yönetici üretimle ilgili yönetsel görevlerde liderlik niteliklerine sahip olmasa da, başarılı bir yönetici olmak için liderlik becerilerinin önemi kesinlikle vardır. Bununla birlikte, her liderin bir yönetici olması gerekli değildir. Liderlik, insanlara rehberlik eden, ilham veren, öğreten, aydınlatan, vizyon sahibi ve takipçilerinin ihtiyaçlarının farkında olan ve isteklerini anlayabilen yaratıcı bir bireydir (Onal, 1998).

Saylı ve Baytok (2014) araştırmalarında İngilizce "leader" sözcüğünün "insanlara yol göstermek" ve "ortak seyahat" manalarına sahip Anglo-Saxon kökenli "laedare" sözcüğünden türediğini ifade etmiş (Kets de Vries, 1995) ve liderin belirlediği istikamet içinde takipçileriyle birlikte yürüyerek varmaya çalıştığı hedefler için lider ile takipçi bağına da "birlikte seyahat" etmeye benzetmişlerdir. Mullins (2005) ise liderliğin motivasyon, iletişim ve bireylerarası ilişkiler ve davranışlar ile alakalı olduğunu ve bu sürecin "başkalarının kendisini izlemesini sağlama", "insanların bir şeyleri gönüllü yapmasını sağlama" veya daha özel olarak "karar vermede otoritenin kullanılması" gibi şekillerde tanımlanabileceğini öne sürmüştür.

Araştırmacılar liderliği tanımlarken, liderliği hangi bireysel niteliklerin en iyi şekilde açıkladığı konusunda belirli noktalarda hem fikir olamazlar da bu nitelikler arasında iki tanesi diğerlerinden daha fazla ön plana çıkmıştır. Bunlardan ilki, liderliğin grup veya örgüt üyeleri üzerinde etkili olma yeteneğiyle ilgilidir. İkincisi ise liderliğin bir grubun veya örgütün gelecekteki hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunma anlamını içerir (George ve Jones, 2012).

Dolayısıyla yönetim bilimciler, liderlerin hedeflere ulaşmada etkin bir yol izlemek için grup üyelerini etkilemeleri gerektiğini vurgulayarak, bu konuda yapılan bilimsel araştırmaların önemine dikkat çekmiştir (Koç ve Topaloğlu, 2012). Bolat ve diğerleri (2023) tarafından ifade edilen bir gerçek de liderlerin insanları etkileme yöntemleri konusunda çok sayıda teori ve model olduğudur. Ancak hangi liderlik tarzının daha etkili olduğu konusu hala tartışılmaya devam etmektedir ve bu zamana kadar geliştirilmiş teorilere göre değişiklikler göstermektedir. Liderler, her biri farklı özelliklere sahip bireylerdir, bu yüzden kişisel özellikler, insanları etkileme yöntemleri, çevresel koşullar ve fırsatlar gibi faktörler, liderliğin çeşitli kategorilerde incelenmesini gerektirir. Bu nedenle liderlik konusu, birçok araştırmacı tarafından farklı modeller ve teoriler geliştirilerek ele alınmıştır (Akşit, 2010).

2.2. Liderlik Teorileri

2.2.1. Özellikler Teorisi

Özellikler teorisi, liderlikle ilgili çeşitli fikirlerin ortaya atıldığı bir teoridir. Kimi görüşler liderliğin doğuştan geldiği yönündedir, doğuştan gelen karaktere bağlıdır ve sonradan kazanılamayacağına inanılır. Ancak yeni gözlemler sonucunda bu görüşler geçersiz bir hale gelmekte ve geçmişten bu yana elde edilen deneyimlere dayandığı savunulmaktadır (Yeşil, 2016).

Birçok araştırma ve gözlem sonucuna göre liderlik, zeka, iletişim, disiplin, algılama becerisi, çalışkanlık, sorumluluk gibi soyut özelliklerle tanımlanabilmektedir. Bununla birlikte, fiziksel yapı, duygusal özellikler, sosyal özellikler ve psikolojik faktörler gibi dış etkenler de liderlikle ilişkilendirilebilir. Ancak, ardı ardına yapılan çalışmalar bu görüşü de geçersiz kılmıştır. Bu yaklaşım, liderliği tam olarak tanımlayamayan bir kalıp içinde hâlâ varlığını sürdürmektedir (Avcı ve Topaloğlu, 2009).

Özellikler teorisi, liderlerin sosyal, duygusal, zihinsel ve fiziksel özelliklerine göre değerlendirildiği ilk yaklaşımdır. Liderlerin etkileyici, açık sözlü, başkalarına güven veren bir kişilik yapısına, dürüstlüğe, azme ve kararlılığa sahip olmaları liderleri diğer bireylerden farklı kılmaktadır (Temel, 2016). Bu yaklaşımın ilk çalışması Thomas Carlyle tarafından yapılmıştır ve 1800'lerdeki çalışmada, bazı kişilerin lider olarak doğduğu ve dünyanın seyrini değiştirdiği vurgulanmıştır (Dikmen, 2012). Ancak, bu yaklaşımın liderlikle ilgili kategorize ettiği özellikleri tam olarak açıklamadığı düşünüldüğünde, dünya çapında başarılı olmuş liderlerin

varlığı, liderlik kavramının daha kapsamlı bir şekilde tanımlanması gerektiği düşüncesini ortaya çıkarmış ve yeni yaklaşımlar geliştirilmiştir.

2.2.2. Davranışsal Teori

Bu teori, bireylerin davranışlarının diğer insanlar üzerinde yarattığı etki sonucunda oluşan liderliği ifade eder. Davranışsal teori, özellik yaklaşımının çok verimli ve etkin olamaması, liderlik kavramını açıklamada yetersiz kalması sebebiyle araştırmacıları lider davranışlarını araştırmaya yönlendirmesi ile ortaya çıkan bir teoridir. Davranışsal yaklaşımın hedefi, davranışların etkin liderlikle nasıl uyumlandırılacağını saptamak ve bir kişinin etkin bir lider olabilmesi için ne yapması gerektiğini bulmaktır. Yürütülen araştırmalar, etkin olan lider davranışı ile etkin olmayan lider davranışı arasında ayrılıklar bulunduğunu, etkin lider davranışının tüm şartlarda aynı kaldığını göstermektedir (Keçecioğlu, 2003).

Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları, Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları, Mc Gregor'un X ve Y Kuramları, Likert'in Dörtlü Yaklaşım Modeli, Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi ve Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Modeli davranışsal liderlik alanında gerçekleştirilen başlıca araştırmalardır (Çetin ve Mutlu, 2010).

2.2.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları

1945 yılında Ohio Üniversitesinde liderlikle ilgili araştırmalar dikkat çekmiştir. Bu araştırma, iki önemli faktöre odaklanır: kişinin dikkate alınması ve inisiyatif (Koçel, 2014; Yavuz, 2017). Liderlerin takipçilerle iletişimini güçlendirerek ve dostluk kurmaya yönelik davranışlar, kişiyi dikkate alma başlığına odaklanır. İnisiyatif faktöründe ise işlerle ilgili hedef belirleme ve bu hedeflere ulaşırken takip edilmesi gereken adımları içerir (Chruden ve Sherman, 1980; Yavuz, 2017).

Araştırmanın temel amacı, liderin davranışlarının, örgütlerin ortak hedeflerine ulaşmada ne kadar etkili olduğunu belirlemektir (Özkalp ve Kirel, 2004). Garry Yulk'un araştırmaları, sonuçlarına dayanarak iki farklı liderlik davranış kategorisi belirlemiştir. Bu davranışlar değerlendirme ve başlatma yapıları olarak sıralanabilir (Yulk, 2010):

Değerlendirme yapısı: Bu davranış kategorisinde liderler, koruyucu ve kollayıcı bir tutum sergileyerek hareket ederler. Destekleyici bir yaklaşım benimserler. İlgilenirler ve takipçilerine zaman ayırarak onlarla vakit geçirir ve sorunlarında yardımcı olurlar. Bir

danışman gibi davranarak onların yanında bulunurlar.

Başlatma yapısı: Bu davranış kategorisinde ise lider, grubunun hedeflerine ulaşması için yapılması gerekenleri belirler, rollerini tanımlar ve iletişimini sağlar. İzleyicilerine yönelik eleştirilerde bulunabilir ve uygun iş ve görevleri onlara verir. Liderler, takipçilerinin karşılaştığı zorluklar ve sorunlarla ilgili farklı bakış açıları sunarak ve çözümlerde yardımcı olarak onların çözüme ulaşmalarını desteklerler. Böylelikle, takipçilerinin davranış ve tutumlarını doğru bir şekilde koordine eder ve yönlendirirler.

Ohio Araştırması, aşağıdaki sonuçlara ulaşmıştır:

- Takımın istekleri ve talepleri önemlidir. Eğer grup otoriter liderlik istiyorsa, lider buna göre hareket eder ve bu talepleri karşılar.
- Liderler, grup üyeleriyle ilgilenirken zaman büyük bir öneme sahiptir. Geniş bir zaman dilimi, her bir grup üyesine yeterli ilgi göstermeye yardımcı olur. Ancak, zaman sınırlıdır ve bu zaman dilimi içinde herkesin beklentilerini karşılamak her zaman mümkün olmayabilir. Lider, her bir bireyin ilgi ve ihtiyaçlarını tam olarak karşılayamayabilir ve bu durum, şikâyetlerin ve eleştirilerin artmasına neden olabilir.
- Üst ve ast arasındaki iletişim biçimi de son derece önemlidir. İletişim eksikliği durumunda, otoriter liderlik anlayışının hakim olduğu söylenebilir.
- Takipçiler ve liderler arasında empatik, anlayışlı ve açık iletişimin hâkim olduğu bir döngüde, takipçilerin liderlerden iletişimin bu doğrultuda olmasını ve sürekli olmasını sağlamalarına yönelik talepleri olabilir (Akçakaya, 2010; Yavuz, 2017).

2.2.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Liderlik alanında yapılan başka bir araştırma ise Michigan Üniversitesi tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu çalışma, grup süreçleri, grup performansı ve lider davranışları üzerine odaklanmıştır (Katz vd., 1950'den aktaran Yulk, 2010). Çalışmanın hedefi, etkili liderlik davranışlarını belirlemektir. Bu liderlik davranışlarını belirlerken, olumlu sonuçlar elde edilen grup çalışmalarını inceler (Özkalp ve Kırel, 2004). Garry Yulk, liderlik davranışlarını üç kategori altında sınıflandırmıştır. Bu kategoriler şunlardır: görev odaklı davranış, ilişkilere

yönelik davranış ve katılımcı liderlik.

Görev odaklı davranış: Bu perspektif, etkili ve başarılı bir liderin görev odaklı olduğunu savunmaktadır. Liderler, astlarıyla aynı işleri yapmaktan ziyade planlama, koordinasyon, teknik destek sağlama ve işleri yönetme konularında göreve odaklanmaktadır. Bu yaklaşım, Ohio Üniversitesinin liderlik yaklaşımları arasında yer alan “başlatıcı yapı” davranışlarıyla benzerlik göstermektedir (Yulk, 2010).

İlişkilere yönelik davranış: Lider, astlarına karşı anlayışlı, destekleyici ve sorunlarında yardımcı olmaktadır. Onları cesaretlendirir, bilgilendirir ve astlarının fikirlerini önemser, dinler ve destekler. Bu liderlik yaklaşımı, Ohio Üniversitesi'nin liderlik yaklaşımları içinde yer alan "değerlendirme" olarak ifade edilen davranışlarla benzerlik göstermektedir (Yulk, 2010).

Katılımcı liderlik: Liderin bireysel olarak tüm izleyicileri takip etmesi zor olabilir, bu yüzden grup katılımının takip edilmesi gerekmektedir. Bu şekilde lider, karar alma süreçlerinde veya takip gerektiren durumlarda kolaylaştırıcı bir rol oynar. Grup toplantılarında lider, toplantıyı yönetir ve alınan kararlarda destekleyici bir rol üstlenir. Grup içindeki izleyicilerin, alınan kararlarla ortaya çıkan sorumlulukların farkında olmaları ve bu sorumlulukları üstlenmeleri önemlidir (Yulk, 2010).

Michigan Üniversitesinin 1947 yılında gerçekleştirdiği araştırma, Rennis Likert ve ekibinin liderlik ettiği bir çalışmadır. Bu çalışma, grup performansının önemine odaklanarak yapılmıştır. Performansın artırılmasıyla ilgili etkili faktörler üzerinde durulmuş ve ilgili çalışmalar bu konuda şekillenmiştir (Yavuz, 2017).

2.2.2.3. Likert'in Sistem Dört Modeli

Rennis Likert'in geliştirdiği Sistem Dört Modeli, Michigan Üniversitesi çalışmalarının bir devamı olarak ortaya çıkmış ve onları tamamlayıcı bir nitelik taşımaktadır. Bu model, yönetici davranışları üzerinde durmaktadır. Sistem Dört Modeli, dört farklı davranış modelini açıklamaya çalışmıştır: otokratik davranış (Sistem 1), yardımsever otokratik davranış (Sistem 2), katılımcı davranış (Sistem 3) ve demokratik davranışlar (Sistem 4). Bunlar şu şekilde açıklanabilir (Yavuz, 2017):

Sistem 1 - Otokritik Sistem: Bu sistem, sorumluluğun hiyerarşik olarak en üst

kademedeki yöneticiye ait olduğunu ve çalışanların karar verme süreçlerinde hiçbir söz hakları olmadığını ifade eder. Yönetici bu sistemde alınan kararları çalışanlarına dayatır, işleri yapmaları için çalışanlarını her şekilde tehdit ile korkutabilir.

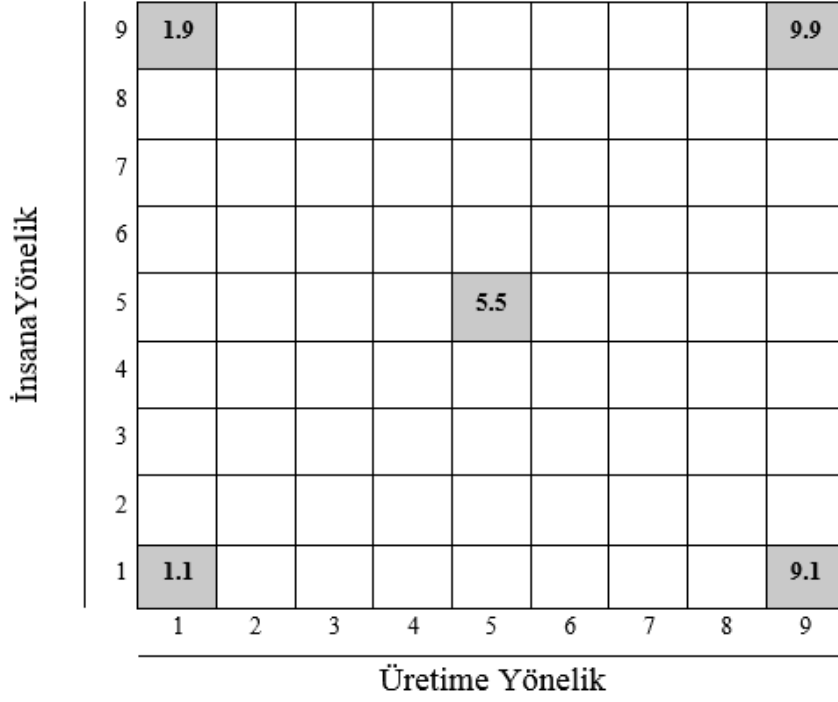
Sistem 2 - Otokratik Sistem: Sistem 1'e benzer ancak yönetici tehdit ve unsurlarını kullanmaz. Bu defa çalışanların işleri yapmaları için ödüller de verilir, cezalar da verilir. Sorumluluk yine en üst kademedeki yöneticiye aittir. Bu sistemde yöneticiler, çalışanlarına güvenir, çalışanlar da üstleriyle iletişim kurmakta çekinmezler.

Sistem 3 - Katılımcı Sistem: Bu sistemde çalışanlar tam olmasa da süreçlere katılım gösterirler. Yönetici de çalışanların fikirlerini alır ve bunu kendi düşünceleriyle birlikte uygular.

Sistem 4 - Demokratik Sistem: Bu sistem çalışanların süreçlere tam ve aktif katılımlarını sağlar. Çalışanlar, ekip çalışması ve iş birliği için teşvik edilir. Çalışanlar fikirlerini üst kademeleriyle kolaylıkla paylaşabilir, öneriler sunabilir. Ödül ve motivasyon sistemi geçerlidir.

2.2.2.4. Blake ve Mouton Yönetimsel Diyagram Modeli

Blake ve Mouton tarafından geliştirilen model, Ohio Üniversitesi liderlik çalışmasıyla ilişkilendirilmiş ve yönetim eğitim programına odaklanmıştır. Bu model, bireylerarası iletişim ve üretim üzerine yapılan çalışmaları, matris bir yapıyla tamamlamıştır. Bu çalışmalar sonucunda beş farklı liderlik biçimi elde edilmiştir (Yavuz, 2017; Zel, 2022).



Şekil 2.1. Blake ve Mounton yönetim tarzı matrisi modeli

Kaynak: Zel, U. (2022). *Kişilik ve liderlik* (Beşinci baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Şekil 2.1'deki yönetim matrisinde işe (üretime) yönelik davranış boyutları ile bireye yönelik davranış boyutları, dokuz farklı kategoride incelenmiştir. Oluşturulan matris yapısı incelendiğinde, beş farklı liderlik tipi belirlenmiştir. 9.9 lider tipi, ekip çalışmasının önemini vurgular ve iletişim güçlüdür. Bireyler birbirlerini destekler ve işbirliği yaparlar. Öte yandan, 1.1 liderlik tipi, işlerin az emek harcanarak tamamlanmasını hedefleyen bir yaklaşım sergiler (Efıl, 2009). Örneğin bir yöneticinin 9.1 tipine sahip olması durumunda işe odaklandığı görülürken, 1.9 tipine sahip bir yönetici için duygusal faktörlerin daha önemli olduğu belirtilmiştir. Personelin duygusal durumları ise en öncelikli olarak değerlendirilmektedir (Koçel, 2014).

Bu modelde, insan ve üretim faktörü büyük önem taşımaktadır. İstenen hedeflere ulaşmak için işbirliği ve ortak çalışma ön plana çıkarılmaktadır ve bu durum üretim başlığı altında değerlendirilir. İnsan unsuru ise sorumluluk hissi, beşeri katkılar, bireysel katkılar ve sosyal katkılar gibi faktörlerin değerlendirildiği bir başlık olarak dikkat çeker. Bu modele göre liderler, yönetim tarzlarını belirlerler ve katıldıkları eğitimler aracılığıyla liderlik tarzlarını değiştirebilir ve geliştirebilirler (Efıl, 2009).

2.2.2.5. Douglas McGregor'un X ve Y Teorileri

Douglas McGregor tarafından ortaya atılan bu teori, klasik yönetim teorilerinde ele alınan iki temel teori üzerine inşa edilmiştir. Bunlar: X teorisi ve Y teorisi. McGregor'a göre X teorisi şu temel düşünceleri içermektedir (Eren, 2013):

- Bireyler, çalışma isteği göstermezler ve bunun için çeşitli mazeretler sunarlar.
- Çalışma motivasyonunu artırmak için ceza sistemi kullanılabilir. Çalışmak istemeyen bireyler cezalandırılır.
- İnsanları çalışmaya teşvik eden tek güç, ceza almamaktır. Ödül almak veya almamak, çalışmaya karşı olan isteksizliği değiştirmez.
- Bireylerdeki sorumsuzluğun ortadan kalkması için insanların yönlendirilmesi gerekmektedir.

McGregor'a göre, Y kuramının temel düşüncesi şu şekildedir (Koçel, 2014; Yavuz, 2017):

- İş kavramının anlamı, bakış açısına bağlı olarak değişiklik gösterebilir. Zaman zaman kişiler için tatmin kaynağı olabilirken, bazen de ceza şeklini alabilir.
- Başarı elde etmede ödülün etkisi önemlidir.
- Kişilere sorumluluk vermek, onların hoşuna gider.
- Bireylere sorumluluk verilmesi, onların hoşuna gider.
- Liderler, bireylerin kişisel gelişimini destekler ve onları yönlendirir.

X yaklaşımını benimseyen liderlerin otoriter liderler olduğu, Y yaklaşımını benimseyen liderlerin ise demokratik liderler olduğu araştırma sonucunda tespit edilmiştir (Demirel ve Kışman, 2014).

2.2.3. Durumsallık Teorisi

Zel'in (2022) belirttiği gibi, liderlik konusunda daha gerçekçi bir yaklaşım için gerek özellik teorilerinin gerekse davranış teorilerinin eksikliklerinin üstesinden gelmek

gerekmektedir. Bu nedenle, modern liderlik teorileri işin nitelikleri ile durumun gereklerini de dikkate alarak diğer teorilerin karışımından oluşmuştur. Erel'e (2008) göre durumsallık teorisi, bir organizasyonun içinde bulunduğu durum ve çevresel koşulların özelliklerine bağlı olarak yönetim biçimlerinin değişebileceğini göstermektedir.

Durumsallık teorisi, her örgütün kendi özelliklerine uygun bir çevresel etkileşim ve örgütsel ilişkiler gerektirdiğini savunur ve buna en uygun liderlik tarzı da örgütün durumuna göre değişiklik gösterir. Serinkan (2012) tarafından belirtildiği üzere, liderlik durumsallık teorisi, liderlik davranışlarının farklı durumlarda etkili olabileceğini vurgulayan çağdaş bir liderlik yaklaşımıdır. Liderin etkili olabilmesi için liderlik tarzının duruma, gruba ve kişisel özelliklere göre değişkenlik göstermesi gerekmekte ve tek bir en etkili liderlik tarzı yoktur. Otoriter ya da demokratik liderlik tarzları, liderin içinde bulunduğu duruma göre değişebilir. Davranışsal liderlik teorisi ile benzer şekilde, durumsallık teorisi de belirli koşullar uygun olduğunda hem işe hem de kişiye yönelik liderlik davranışlarının aynı derecede etkili olabileceğini varsaymaktadır (Çelik, 2003; Ilgar, 2005). Can'a (1999) göre bu liderlik teorisi, liderlerin karar verme süreçlerinde kullanacakları yöntem, iş durumuna ve gereksinimlere bağlıdır. Otokratik liderlik hızlı karar almak için uygun olabilir, ancak katılımın yararları kaybolabilir. Demokratik liderlik ise astların iş saygınlığını artırabilir ve kararlara genel olarak uyum sağlayabilir. Ancak, deneyim ve uzman bilgisinin yokluğu kararları başarısız kılabilir için, farklı durumlar farklı liderlik biçimlerini gerektirir.

Stogdill'in (1974) ifadesine göre, liderin kişilik özellikleri durumsal bir yaklaşım çerçevesinde ele alınmalıdır. Bu durumsal yaklaşım kültür ve çevre, kişiler arası farklılıklar, örgütler arası farklılıklar ve görevler arası farklılıklar olmak üzere dört kategoriden oluşmaktadır. Erçetin (1998) de durumsal yaklaşımların, liderliğin etkililiğinin izleyicilerin, liderin özelliklerinin, liderlik davranışının ve liderin bulunduğu durumun bir fonksiyonu olduğunu savunur. Bu faktörler ayrıca birbirleriyle etkileşime girerler ve Eren'in (2013) belirttiği gibi, ortam koşullarındaki değişiklikler izleyicilerin davranışlarını ve amaçlarını da etkiler.

2.2.3.1. Friedler'in Durumsallık Modeli

Fiedler'e göre, her durum için standart bir liderlik modeli bulunmamaktadır. Lider, hangi modele, yaklaşıma veya tarza göre tutum belirleyeceğini hedef ve grup dinamiğine göre belirler. Liderliğin tarzını belirlemek için de önemli bazı kriterler vardır ve liderlik durumu

analiz edildiğinde bu kriterler dikkate alınmalı ve lider, belirli bir duruma uygun liderlik yaklaşımını benimsemelidir. Bu kriterler şu şekildedir (Can, 1999):

Lider-Üye İlişkileri: Liderin üyeler tarafından benimsenme ve kabul görme düzeyiyle ilgilidir. Liderin yaklaşımı, samimi, dürüst, yardımsever, disiplinli, otoriter, gerilim oluşturan veya çözüm üreten şekillerde değerlendirilebilir.

Görevin Yapısı: Hedeflenen amaçlara ulaşmak için belirlenen planlar, kararlar ve uygulama sırasında olası problemlerin çözümüyle ilgilidir.

Liderin Makamının Verdiği Yetki: Bu, liderin başarıları ödüllendirme ve başarısızlıkları cezalandırma konusunda etkili olup olmadığıyla ilgilidir.

2.2.3.2. Hersey ve Blanchard'ın Olgunluk Modeli

Hersey ve Blanchard'ın Olgunluk Modeli, etkili liderlik tarzını belirleyen faktörün, durumun gerekliliklerine nasıl yanıt verildiği olduğunu vurgular. Burada olgunluk, yaş veya zihinsel durumla ilgili bir tanım değildir. Olgunluk, başarıyı isteme düzeyi, göreve karşı motivasyon, sorumluluk alma, tecrübe, deneyim, uzmanlık gibi birçok faktörden oluşur. Bu modelde görevler ve insanlar arası ilişkiler belirleyici bir rol oynar. Diğer bir deyişle, bu modelde liderlik tarzı, takım üyelerinin olgunluk düzeyine ve durum gerekliliklerine uyum sağlamak için değişkenlik gösterir. Lider, takımın ihtiyaçlarına göre uygun liderlik tarzını benimser ve etkili bir liderlik sergiler. (Çetin, 2008).

Farklı olgunluk düzeyleri için dört farklı liderlik tarzı tanımlanır. Olgunluk düzeyi arttıkça, liderin iş miktarına, göreve ve üretime olan eğilimi kişiler arası iletişime doğru değişir. İşte bu dört liderlik tarzı şunlardır:

Söyleyen: Bu liderlik tarzında iletişim tek yönlüdür. Fikir alışverişi olmaz. İzleyenler henüz eğitim aşamasındadır. Yeni başlayan çalışanların işi öğrenme sürecinde etkili bir liderlik tarzıdır.

Satan: Bu liderlik tarzında iletişim ve etkileşim yüksektir. Üyeler deneyim kazandıkça, lider psikolojik ve duygusal destek sağlar ve gelişimlerini destekler.

Katılmalı: Bu aşamada bireyler daha fazla deneyim kazanmış ve sorumluluk alabilme düzeyine gelmişlerdir. Liderin etkileşimi sık olur, ancak lider sadece destek sağlar. İşin

yapılmasına ilişkin katkıda bulunmaz.

Yetki Devreden: Bu aşamada bireyler liderin iş veya iletişim desteğine ihtiyaç duymayacak düzeye gelmişlerdir. Olgunlukları ve kendilerini yönetme becerileri üst düzeydedir. Bu nedenle iletişim düşük düzeydedir (Can, 1999).

2.2.3.3. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli

Reddin'in çalışması, Ohio ve Yönetim Diyagramı modellerini temel alarak bu modellerdeki görev ve insan ilişkilerine yönelik basamakları takip etmiştir. Bu çalışmalardan hareketle Reddin, öncelikle liderlik için 4 temel kriter oluşturmuştur. Bu kriterler Şekil 2.2'deki gibidir (Öztürk, 2016).



Şekil 2.2. Reddin'in temel liderlik tipleri

Kaynak: Can, H. (1999). *Organizasyon ve yönetim* (Beşinci baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.

Şekil 2.2'de olduğu gibi belirlenen bu temel liderlik tipleri, belirli koşullarda ve durumlarda değişiklik gösterebileceği gibi her durumlar için bu liderlik tiplerinin geçerli olup olmayacağı konusu tartışılmıştır. Bu nedenle de liderliğin etki düzeylerine göre yeni açılımlar geliştirilmiştir ve belirli düzeylerde sınıflandırılmıştır. Buna göre dört temel liderlik tiplerinden yola çıkılarak, yüksek etki düzeyine sahip dört tanesi ve düşük etki düzeyine sahip dört tanesi olmak üzere iki grup liderlik tarzı tanımlanmıştır. Ancak bu etki düzeyleri liderlerin davranışları için değil, değişen durumlar için kullanılmıştır (Öztürk, 2016). Yani bu çalışma, liderlik tarzının etki düzeyi ve durum faktörleriyle ilişkisine odaklanır. Liderin etki

düzeyi, liderliği üzerinde değişkenlik gösteren faktörlerle birlikte değerlendirilir. Bu sınıflandırma Şekil 2.3'teki gibidir:

Temel Yaklaşım	Etkisiz Yaklaşım	Etkili Yaklaşım
Kopuk	<i>Terk eden</i>	<i>Bürokrat</i>
İlgili	<i>Görevci</i>	<i>Geliştirici</i>
Bütünleşmiş, Birleştirici	<i>Uzlaştırmacı</i>	<i>Yürütmeci</i>
Adanmış	<i>Otoriter</i>	<i>Babacan Otoriter</i>

Şekil 2.3. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeline göre oluşturulmuş liderlik tarzları

Kaynak: Can, H. (1999). *Organizasyon ve yönetim* (Beşinci baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.

2.2.3.4. Yol-Amaç Modeli

Yol-Amaç Modeli, liderlerin davranışları, çalışanların motivasyonunu etkileme amacını taşır. Liderler, başarıyı ödüllendirerek motivasyonu artırma dengelemesini sağlayarak ve çalışanlara iş konusunda gerekli eğitim, destek ve yardım sağlayarak bu yaklaşımı daha etkili kılabilirler. Yol-Amaç Modeli, liderlik davranışlarını dört farklı tarzda tanımlamaktadır (Güngör, 2022):

Emir Verici Tarz: Lider, iş planını kendi kararlarıyla belirler ve astlara danışma yapmadan yönlendirir. İşin tüm adımları önceden belirlenen kararlara göre gerçekleştirilir.

Destekleyici Tarz: Lider, üyelere veya çalışanlara karşı ilgi ve dostça bir tutum sergiler.

Katılmacı Tarz: Lider ve üyeler, karar aşamasında fikir alışverişinde bulunurlar ve üyeler karar anında etkin bir şekilde katılım gösterir.

Başarı Arayıcı Tarz: Lider, net hedefler belirler ve bunların gerçekleştirilmesi konusunda üyelere güvenir.

Bu dört tarz, grup dinamiği bağlamında liderler tarafından kullanılan davranış şekillerini tanımlar. Bu kuram, liderlik davranışlarının niteliğini belirlemek için grup dinamiklerini dikkate alır. Grubun beklentisi düşük iş verimine yönelikse lider emir verici ve

otoriter bir tutum sergilerken, üyeler işe ilgili ve yeniliklere açıksa lider destekleyici bir tarz benimser (Güngör, 2022). Üyeler, yaratıcı fikirler sunabilen ve sürece katkı sağlayabilecek potansiyele sahipse lider katılımcı bir tutum sergileyecektir (Başar ve Basım, 2018). Ayrıca, motive edilebilen ve kendi potansiyellerini kullanma konusunda yüksek becerilere sahip üyelerden oluşan bir grup, liderin kolaylıkla başarı arayışı için amaçlar belirleyip uygulamasını sağlayacaktır (Sökmen ve Boylu, 2009).

2.3. Liderlik Tarzları

2.3.1. Demokratik Lider

Demokrasi kavramı, bireylere düşüncelerini özgürce ifade etme imkanı sağlayan bir sistem olarak tanımlanırken, bunun ancak bireylerin gerçekten kendi düşüncelerine sahip olabildiği zaman anlam kazanacağı belirtilmektedir (Erel, 2008). Demokratik liderlik tarzı ise güç odağının grupla birlikte olduğu, liderlik fonksiyonlarının paylaşıldığı ve grup üyelerinin karar alma süreçlerinde söz sahibi olduğu bir liderlik tarzıdır (Mullins, 2005).

Bir liderin demokratik veya katılımcı lider olarak kabul edilebilmesi için, kişilerarası ilişkilerde iyi becerilere sahip olması, takipçilerinin hislerini anlaması ve katılımcı süreçlerle karar alma yeteneğine sahip olması gerektiği belirtilmektedir (Jago, 1982; Dew, 1995; George ve Jones, 2012).

Demokratik liderlik yaklaşımında lider, takipçilerini kararlara dahil ederek, grup üyelerinin alınan kararları benimsemesini ve amaçlara ulaşmak için motive olmasını sağlar. Bu nedenle, demokratik liderlikte takipçilerin ortak karar alma sürecine dahil edilmesi ve alınan kararlara ortak olmaları gerektiği vurgulanır. Bu da, bir demokratik örgüt ikliminde alınan kararların başarısını ya da başarısızlığını etkileyen önemli bir faktördür (Koç ve Topaloğlu, 2012).

Goethals ve diğerleri (2004), demokratik ya da katılımcı liderliğin, güven, doğruluk, dürüstlük, eşitlik, şeffaflık ve karşılıklı saygıya dayandığını ve bazen "aydın liderlik" olarak adlandırıldığını öne sürmektedir. Demokratik liderler, açık iletişim ortamı yaratmaya çalışır ve takipçilerine ilgi ve dikkat göstererek aktif bir şekilde dinleyip anlamaya çalışırlar. Çalışanları, birimleri ya da örgütleri etkileyen kararların nedenlerini ve koşullarını zamanında paylaşırlar. Demokratik liderler, grup içinde uyum ve koordinasyon sağlayarak doğal bir sinerji oluşturmaya çalışırlar ve takım çalışmasına büyük bir önem verirler.

2.3.2. Karizmatik Lider

Karizma, Yunanca kökenli bir kelime olup "ilahi ilham kaynağı" anlamına gelmektedir ve liderlerin olağanüstü niteliklerini, mucizeler gerçekleştirme veya gelecekteki olayları tahmin etme gibi özelliklerini ifade etmektedir. Max Weber, karizma terimini, geleneksel veya resmi otoriteye dayanmayan liderlerin, takipçileri üzerinde olağanüstü etkilere sahip olduğu bir liderlik biçimini tanımlamak için kullanmıştır. Weber'e göre, kriz anlarında ortaya çıkan karizma, liderlerin başarı deneyimleri nedeniyle takipçileri tarafından olağanüstü olarak algılanmaya başlar. Tarihsel süreçte, mantıksal olarak anlamlandırılmayan ve açıklanamayan güçler "karizmatik" olarak adlandırılmıştır ve karizmatik liderler, takipçileri üzerinde yüksek derecede etkisi olan ve topluluk önünde saygınlığı olan kişilerdir. Bertocci (2009), Akşit (2010) ve Yukl (2010) gibi kaynaklara göre, karizmatik liderler, kendilerinde bulunan kutsallığı canlandıran ve kendilerini aşan kişilerdir.

Can (1999) tarafından tanımlanan karizma, takipçileri üzerinde derin ve olağanüstü etkileri olan liderleri ifade eder. Bu liderler, takipçilerinin kendileriyle ve liderin eylemleriyle özdeşleşmesine yol açarlar ve bu özdeşleşme aşırı sadakat, bağlılık ve güven göstermesine neden olur. Can (1999) tarafından ifade edildiği gibi, takipçiler liderin davranışlarını örnek alarak kişisel saygınlık kazanmaya çalışırlar. Karizmatik liderlerin takipçileri hayranlık duyduğunda, Efil'in (2009) belirttiği gibi liderler sadece davranışları değil aynı zamanda inanç ve değerlerini de benimsetirler. Bu liderlerin etkili olmasının nedeni, sahip oldukları yüksek öz güven, cesaret, etkili iletişim ve ikna yöntemleri, gelecek vizyonları, inanç ve değerleri ile tanımlanmalarıdır (Gül ve Çöl, 2003).

Gül ve Aykanat'a (2012) göre, tarihe geçmiş büyük karizmatik liderler genellikle kriz ve kaos koşullarında ortaya çıkmıştır. Bu liderler arasında Atatürk, Gandhi, Hitler ve Luther King gibi isimler de yer alır. Liderlik konusunu açıklamak için kullanılan "Özellikler Teorisi"nde liderin sahip olduğu özelliklerden biri olarak karizma kavramı öne çıkmaktadır (Koçel, 2014).

2.3.3. Dönüşümcü Lider

Dönüşümcü liderlik, liderin çalışanların çıkarlarını genişleterek, grubun amaçlarını ve misyonunu kabul ettirip farkındalık oluşturduğunda, grubun iyiliği için kendi çıkarlarının ötesine bakabildikleri bir liderlik yaklaşımıdır ve bu sonuçları karizmatik ya da entelektüel

yollardan elde edebilirler (Bass 1990; Bass 2007; Eberly vd., 2013).

Dönüşümcü liderlik modeli, liderlerin takipçilerine ilham kaynağı olmaları gerektiğini ve onların inanç sistemlerine ve duygularına ortak hedefler ve pozitif duyguları aktararak harekete geçirmeleri gerektiğini önerir. Reformcu-değişimci liderlik olarak da tanımlanan bu liderlik yaklaşımı liderin kontrol ettiği grup ya da organizasyonu, amaçlara yönelik yeni bir bakış açısı ortaya koyarak, takipçilerini bu yeni yaklaşıma göre yönlendirir ve harekete geçirir (Yılmaz ve Yüksel Şahin, 2016). Dönüşümcü liderlik için öne çıkan 6 basamak önerilir:

- Değişim yaratmak için bir gereksinim oluşturulması gerekmektedir.
- Değişime karşı oluşacak dirençlerin ortadan kaldırılması da değişimin gerçekleşmesi için önemlidir.
- Değişim için bireylerin kişisel özveri ve sorumluluk sahibi olması gerekmektedir.
- Değişim sürecinde vizyon belirleme ve ortaya koyma da oldukça önemlidir.
- Değişim sürecinde sorumluluk bilinci oluşturulması da kritik bir faktördür.
- Son olarak, ortaya konan vizyonun kurumsallaştırılması da değişimin sürdürülebilirliği açısından önemlidir. (Tekin ve Zorba, 2001).

2.3.4. Etkileşimci Lider

Etkileşimci liderlik, yönetsel liderlik teorisi olarak da bilinir ve denetimin rolüne, organizasyona, grup performansına ve lider-takipçi değişimlerine odaklanır. Bu teori, liderliği ödüller ve cezalar sistemi üzerine kurar ve lider-takipçi ilişkisini bir dizi anlaşmaya dayandırır. Liderler, takipçilerini etkilemekle kalmaz, aynı zamanda onları etkisi altında tutarlar. Etkileşimci liderler, takipçilerin itaat etmeleri için ödül ve ceza yöntemlerini kullanırlar. Ayrıca, yapıyı ve organizasyonda oluşan kültürü benimserler ve sistem oluşturarak hedeflere ulaşmaya çalışırlar. Davranışları genellikle takipçilerini ödüllendirmek için kriterler oluşturmak ve statülerini korumakla ilgilidir. (Bass, 1990; House ve Shamir, 1993; Odumeru ve Ifeanyi, 2013; Amanchukwu vd., 2015; Khan vd., 2016; Kabeyi, 2018).

2.3.5. Otokratik Lider

Eren (2013) tarafından yapılan bir çalışma, otokratik liderlik davranışının, otokratik ve bürokratik toplumlarda yetişmiş takipçilerin beklentilerine uygun görüldüğünü ortaya koymuştur. Bu toplumlarda büyüklerin saygı görme ve karar alma konusunda büyüklerin bilgeliğine güvenme alışkanlıkları nedeniyle, liderden tam yetki kullanmasını bekleyen takipçiler, otokratik davranan bir liderin bilgili olduğunu ve liderliği hak ettiğini düşünmektedir. Sargut'un (2005) belirttiği gibi, Türk toplumunda çalışanlar liderliği üstlenecek kişinin her sorunun cevabını bilmesini ve bilgi sahibi olmadığı durumlarda veya problemleri çözemediğinde hoşnutsuz olmamalarını beklerler. Otokratik liderler genellikle takipçileri yönetim faaliyetlerinin dışında tutarlar ve hedeflerin, planların ve politikaların belirlenmesinde takipçilerin söz hakkı yoktur. Bu nedenle, takipçiler liderden aldıkları emirleri yerine getirme yükümlülüğündedirler (Eren, 2020).

Bu liderlik tarzı, mutlak güce sahip olup, grup politikasını ve planlarını sadece lider belirler. Grup üyeleri arasındaki ilişkiler de liderin öngördüğü şekilde gerçekleşir. Lider, ödüllendiren ve cezalandıran kişidir ve her grup üyesinin kaderi onun elindedir. Ancak liderin aşırı bencil davranışı, grup üyelerinin fikirlerini, inançlarını ve duygularını dikkate almaması, yaratıcılığı azaltması ve motivasyonu olumsuz yönde etkilemesi, çalışanlarda psikolojik tatminsizlik yaratabilir. Tatminsizlik, lidere karşı nefreti, grup içi çatışmayı ve anlaşmazlıkları artırabilir. Otokratik liderliğin yararları arasında lider için güçlü bir motivasyon oluşturmaları ve karar alma sürecinin hızlı olması yer alırken, dezavantajları arasında liderin katılımı nedeniyle motivasyon düşüklüğü, psikolojik doyumsuzluk, düşük moral ve çatışma gibi sorunlar görülebilir. Ayrıca liderin bencil davranışları, grup üyelerine söz hakkı vermemesi ve yaratıcılığı azaltması da sakıncalıdır. (İlgar, 2005; Kılınç, 2009; Serinkan, 2012; Eren, 2020).

2.4. Rekreatif Liderlik

Rekreatif liderlik, 1920'li yıllarda rekreasyon faaliyetlerine duyulan ilginin artmasıyla birlikte gelişen bir kavramdır. Bu kavram, bireylerin uygun aktivitelerle zihinsel, fiziksel ve ruhsal yönden çok yönlü bir gelişim sağlamaları ve serbest zamanlarını olumlu aktivitelerle değerlendirmeleri için etkin bir rehberlik hizmeti verecek liderlerin önemini vurgulamaktadır (Arıkan, 2002).

Rekreatif liderlik, bir grubun üyelerine katılım zevkini yaşatma ve mutlu olmalarını sağlama amacını taşıırken, onları belirli etkinliklere yönlendirme, rehberlik etme ve etkileme

sürecidir (Kozak ve Yüncü, 2009). Rekreatif faaliyetlerde liderlik, bu faaliyetlerin başarılı ve sürekli olması bakımından büyük öneme sahiptir. Karaküçük ve arkadaşları (2017) aynı şekilde, rekreatif liderlerin grubun üyelerinin keyif ve mutluluğunu sağlama, grubun bir parçası oldukları için memnun olmalarını temin etme, üyeleri belirli etkinliklere yönlendirme, rehberlik etme ve etkileme görevlerini yerine getirmesi gerektiğini ifade etmektedir. Rekreatif liderlikte etkili bir liderin grup dinamiklerini dikkatlice takip etmesi ve yönetmesi, grup üyelerinin birbirlerine bağlılık hissi taşımasını sağlaması, grup normlarını belirlemesi, grup atmosferini oluşturmaları, iletişim ve çatışmayı yönetmesi, grup üyelerinin motivasyonunu sağlaması gibi unsurlar büyük bir öneme sahiptir (Kozak ve Yüncü, 2009).

Liderlik, insanları belirli amaçlara ulaştıran kritik bir beceridir. Russell (2012) tarafından ifade edildiği üzere, rekreatif liderlik, bir organizasyonun hedeflerine erişmesine katkı sağlayan iletişim sürecidir ki bu süreçte bir kişi veya kişiler, başkaları üzerinde kişilerarası bir etki kullanmaktadır. Rekreatif liderliğin sorumlulukları, sadece eğlence sunmak ve serbest zamanı değerlendirmekten ibaret değildir. Russell (2012), rekreatif işlerin zorluğunu yaşayanların başarı ölçütlerinin, hayatı iyileştirmek adına başkalarına nasıl yardımcı oldukları olduğunu vurgulamıştır. Bu nedenle, Başoğlu'na (2011) göre bir rekreatif lideri, üyelerine yüksek kalitede hizmet sunmak için kendini sürekli olarak güncellemeli, ilerletmeli ve çağdaş dünyanın değişen ihtiyaçlarına uygun nitelikler edinmelidir. Rekreatif liderliği prensipleri arasında, liderin sağlam bir felsefe temelinde çalışması gerektiği vurgulanır. Bu, liderin insan gelişimine katkıda bulunmaya yönelik yüksek bir yeteneğe sahip olmasını ve kendini insan yaşamının geliştirilmesine önemli bir katkı sunan biri olarak görmesini gerektirir. Lider, temel serbest zaman teorileri hakkında sağlam bir bilgiye sahip olmalı ve grup dinamikleri sürecine son derece hassas olmalıdır. Bu etkileşimler, grup içinde bir deneyim oluşturulmasına veya kaybedilmesine yol açabilir. Lider, grubun istenilen sonuçlara erişebilmesi için mevcut durumda veya belirli bir grupta etkili olan yaklaşımı kullanmalıdır. Ayrıca lider, hizmet sunduğu gruplardaki bireylerin ihtiyaçlarına saygı göstermeli ve grup içindeki bireyler arasındaki farklılıkları tanımalıdır.

Rekreatif sporlarda liderlik, grup üyelerinin hedeflerine verimli bir biçimde erişmeleri için onları harekete geçirmeyi hedefler. Ayrıca etkili liderlik, liderin grup üyelerinde rahatlama, eğlence ve mutluluk hissini arttırmasıyla da bağlantılıdır. Shivers (2001) rekreatif hizmet alanının insan odaklı olması gerektiğini belirtmiştir. Bu alanın en önemli görevi seçicilerine rekreatif imkânlar sunmaktır. Liderlik, bireylere, gruplara ve farklı ortamlardaki geniş insan topluluklarına çeşitli serbest zaman etkinlikleri sağlamakta

temel bir rol oynamaktadır. Huang (2004) ise, liderin sağlam liderlik değerlerine sahip olması ve yapıcı liderlik tarzıyla yönlendirmesinin rekreasyon faaliyetlerinde çok önemli olduğunu vurgulamaktadır.

Organizasyonların, serbest zamanlarını farklı aktivitelerle değerlendirmek isteyen bireylere imkânlar sağlamasıyla birlikte, liderlere karmaşık yapıdaki kurumlarda duyulan ihtiyaç daha da artmaktadır. Özellikle, kurumların karmaşık yapılarına uyum sağlamak için liderlerin yenilikçi ve yaratıcı olmaları ise aranan niteliklerdendir. Organizasyonların teknik, ekonomik, toplumsal ve siyasal özellikleri dikkate alındığında, bir rekreasyon liderinden beklenen yenilikçilik, yaratıcılık ve geniş bir hayal gücü gibi özellikler ile organizasyonun özellikleri birlikte işlevsel bir değer oluşturur (Karaküçük vd., 2017). Liderlik rolü, liderin görevlerine dair beklentiler, mevcut durumun özellikleri, grup üyeleri ve liderin kişilik yapısı gibi faktörlerin etkisiyle farklı şekillerde ortaya çıkabilir. Rekreasyon faaliyetlerinde liderliği üstlenen bireylerin, kendilerine uygun liderlik tarzını seçebilmesi için bunları anlaması önem taşır. Bu nedenle bir rekreasyon lideri, rekreasyon faaliyetleri gerçekleştirirken kimi zaman insan/ilişki odaklı kimi zaman da görev/faaliyet odaklı tarzlar benimseyebilir (Hacıoğlu vd., 2015). Unutulmamalıdır ki rekreasyon faaliyetlerinde insan, en önemli unsurdur. Dolayısıyla iyi bir rekreasyonel liderin, yönlendirdiği grup üyelerini tatmin etmesi, onlarla etkili bir iletişim geliştirmesi, hedeflerine erişmek için sağlam plan ve programlar oluşturması ve yürüttükleri faaliyetlerden yüksek bir performans alınmasını sağlaması gerekmektedir (Torkildsen, 1992).

Rekreasyon faaliyetlerinin başarılı ve etkin bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için rekreasyonel liderlerin taşıması gereken bazı özellikler şu şekilde açıklanabilir (Tezcan, 1977):

- Rekreasyonel liderlerin karakterleri sağlam olmalı ve bütünlük sağlamalıdır.
- Rekreasyonel liderlerin, mizah yeteneği olmalı ve insanların güzel vakit geçirebilmelerini sağlamalı, insanları eğlendirebilmelidir.
- Rekreasyonel liderler, kişisel hırslarını bir kenara bırakıp hizmet duygusuna sahip olmalıdırlar.
- Rekreasyonel liderler, bu görevi bir sanat olarak değerlendirmeli ve kendilerini sürekli geliştirmelidirler.

- Rekreatsyonel liderler, öncelikle insanlara ve onların sahip oldukları değerlere saygı duymalı ve refahlarını önemsemelidirler.
- Rekreatsyonel liderler, hızlı düşünme becerilerine sahip olmalıdırlar.
- Rekreatsyonel liderler, sağlıklı bir beden ve ruha sahip olmalıdırlar.
- Rekreatsyonel liderler, insanları motive edebilecek enerjik, dinamik ve girişimci bir ruha sahip olmalıdır.
- Rekreatsyon lideri, örgütleme ve yönetim becerilerine sahip olmalı ve bunları etkin bir şekilde uygulamalıdır.
- Rekreatsyonel liderler, sabırlı ve alçak gönüllü olmalıdır.

Rekreatsyonel liderler, belirli amaçlardan hareketle çeşitli işlevleri yerine getirirler. Bu işlev ve amaçlar aşağıdaki gibidir (Tezcan, 1977):

- Katılımcılara rehberlik etmek ve hizmet etmek, faaliyetlerde zorlama olmadan onlara yardımcı olmak,
- Katılımcıların, rekreatsyon faaliyetlerine duydukları ilgiyi geliştirmek, derinleştirmek ve böylece daha yüksek haz almalarını sağlamak,
- Rekreatsyon faaliyetlerinde katılımcıların birlikteliğini ve iş birliğini sağlamak ve yeni şeyler öğrenmelerine imkân tanımak,
- Katılımcıların kendilerini ifade etmelerine fırsat sağlamak,
- Katılımcıların mutluluğu ve doyumlarını sağlamak,
- Katılımcıların yeni ilgi alanları keşfetmesine rehberlik etmek ve onları yeniliklere teşvik etmek,
- Katılımcıların yeni beceriler ve deneyimler elde etmesini sağlamak,
- Rekreatsyon faaliyetlerinin yapılacağı alanları belirlemek, düzenlemek, uygun hale getirmek ve gerekli materyalleri sağlamak
- Rekreatsyon faaliyetlerinin güvenli ve sağlıklı bir ortamda yapılmasını

sağlamak,

- Son olarak, rekreasyon faaliyetlerinin başarılı olup olmadığını anlamak için denetlemek, değerlendirmek, gerektiğinde dönütler almaktır.

Etkili bir şekilde serbest zamanı değerlendirmek, farklı serbest zaman aktivitelerinin sunulmasını ve insanların bu faaliyetleri gerçekleştirebilmelerini sağlamak için, etkileyici ve yol gösterici bir rekreasyonel liderin varlığına ihtiyaç vardır. Bu nedenle, rekreasyonel liderler serbest zamanları değerlendirme ve uygulamalarda önemli roller ve sorumluluklar üstlenmektedir (Karaküçük vd., 2017).



3. BÖLÜM

3.1. Araştırmanın Modeli

Rekreasyon bölümünde öğrenim gören öğrencilerin çeşitli değişkenler bakımından rekreasyonel liderlik davranışlarını belirlemek amacıyla yapılan bu çalışmada, nicel araştırmalarda sıkça kullanılan tarama modeli kullanılmıştır. Genel olarak tarama modelleri, mevcut olan bir durumu ortaya koymak için tercih edilmektedir. Tarama çalışmalarında genellikle, araştırılmak istenilen belirli bir durum ile ilgili hedef katılımcılar belirlenerek, bu katılımcıların demografik özellikleri ile ilgilenilen durum hakkında görüş veya tutumları olduğu şekliyle tanımlanır. Bu modeller, belirlenen evrenin sahip olduğu görüş veya tutumlarını betimlemek için bu evrenden belirli sayıda seçilen bir grup insandan veri toplanarak genel bir yargıya ulaşma amacı güder (Mazlum ve Atalay Mazlum, 2017).

3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Çalışmanın evreni, Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi rekreasyon bölümünde öğrenim gören öğrenciler olarak belirlenmiştir. Çalışmaya gönüllü olarak katılan 96 erkek ve 62 kadın olmak üzere 158 öğrenci, bu çalışmanın örneklemi oluşturmaktadır. Çalışmaya katılan öğrencilerin cinsiyet, sınıf düzeyi, rekreasyon faaliyetlerine katılım, rekreasyon faaliyetlerine katılım sıklığı, rekreasyon faaliyetlerine katılım şekli ve daha önce herhangi bir gruba liderlik yapma durumu gibi tanımlayıcı özellikleri, Tablo 3.1’de frekans ve yüzde dağılımlarıyla verilmiştir. Tablo 3.1’e göre çalışmaya katılan 158 öğrencinin %60,8’i erkek, %39,2’si kadındır. Öğrencilerin %30,4’ü 3. sınıf, %25,9’u 2. sınıf, %22,8’i 4. sınıf ve %20,9’u 1. sınıfta öğrenim görmektedir. Rekreasyon faaliyetlerine katılıp katılmadıkları sorulan öğrencilerin %100’ü en az haftada 1 gün rekreasyon faaliyetlerine mutlaka katıldıklarını bildirmişlerdir. Öğrencilerin %50’si bir haftada 4 günden fazla, %38’i bir haftada 2-3 gün ve %12’si bir haftada 1-2 gün rekreasyon faaliyetlerine katılmaktadırlar. Rekreasyon faaliyetlerine katılım şekilleri sorulan öğrencilerin %42,4’ü aktif, %39,9’u hem aktif hem pasif ve %17,7’si pasif rekreasyon faaliyetlerine katılmayı tercih ettiklerini bildirmişlerdir. Son olarak, öğrencilere daha önce herhangi bir gruba liderlik yapıp yapmadıkları sorulduğunda, %67,7’si bir gruba liderlik yaptıklarını, %32,3’ü şu ana kadar bir gruba liderlik yapmadıklarını bildirmişlerdir.

Tablo 3.1. Öğrencilerin tanımlayıcı özellikleri

		Frekans (f)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	96	60,8
	Kadın	62	39,2
Sınıf düzeyi	1. sınıf	33	20,9
	2. sınıf	41	25,9
	3. sınıf	48	30,4
	4. sınıf	36	22,8
Rekreasyon faaliyetlerine katılım	Evet	158	100,0
	Hayır	-	-
Rekreasyon faaliyetlerine katılım sıklığı (hafta)	1-2 gün	19	12,0
	3-4 gün	60	38,0
	4 günden fazla	79	50,0
	Katılmıyorum	-	-
Rekreasyon faaliyetlerine katılım şekli	Aktif	67	42,4
	Pasif	28	17,7
	Her ikisi de	63	39,9
	Katılmıyorum	-	-
Herhangi bir gruba liderlik yapma durumu	Evet	107	67,7
	Hayır	51	32,3
Toplam		158	100,0

3.3. Veri Toplama Araçları

Çalışmada kişisel bilgi formu ve rekreasyon liderlik davranışı ölçeğinden oluşan 21 soruluk anket hazırlanmıştır. Çalışmaya gönüllü olarak katılmak isteyen öğrencilere anket uygulaması, Google formlar aracılığıyla yapılmıştır.

3.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Çalışmaya katılan öğrencilerin cinsiyet, sınıf düzeyi, rekreasyon faaliyetlerine katılım, rekreasyon faaliyetlerine katılım sıklığı, rekreasyon faaliyetlerine katılım şekli ve daha önce herhangi bir gruba liderlik yapma durumu gibi tanımlayıcı özelliklerini içeren 6 sorudan oluşan kişisel bilgi formu oluşturulmuştur.

3.3.2. Rekreasyonel Liderlik Davranışı Ölçeği

Ayyıldız Durhan ve arkadaşları (2022) tarafından geliştirilen rekreasyonel liderlik davranışı ölçeği, 15 madde içermektedir. Bu ölçek iki alt boyuttan oluşmaktadır. Alt boyutları “demokratik davranış” ve “otokratik davranış” olarak adlandırılmıştır. Demokratik davranış alt boyutu 8 madde, otokratik davranış alt boyutu 7 maddeden oluşmaktadır ve ölçekte ters

kodlanan madde bulunmamaktadır. Kesinlikle katılmıyorum (1) ile kesinlikle katılıyorum (5) şeklinde derecelendirilen 5’li likert ölçeğinden alınabilecek en düşük puan 15 iken alınabilecek en yüksek puan 75’tir. Demokratik davranış alt boyutu için hesaplanan iç tutarlılık katsayısı 0,78, otokratik davranış için hesaplanan iç tutarlılık katsayısı 0,64’tür. Ölçeğin toplam iç tutarlılık katsayısı ise 0,60’tır. Bu çalışmada toplam ölçeğin iç tutarlılık katsayısı 0,72’dir. Demokratik davranış alt boyutu için iç tutarlılık katsayısı 0,73 ve otokratik liderlik alt boyutu için iç tutarlılık katsayısı 0,72 olarak hesaplanmıştır.

3.4. Verilerin Analizi

Çalışma verileri, SPSS 26 programında analiz edilmiştir. Çalışmada öncelikle hangi analizlerin kullanılacağını belirlemek için verilerin dağılımı test edilmiştir. Öğrencilerin rekreasyonel liderlik davranışı ölçeğine verdikleri yanıtlardan elde edilen toplam ölçek puanı ve alt boyut puanlarına ilişkin çarpıklık ve basıklık değerleri Tablo 3.2’de verilmiştir.

Tablo 3.2. Rekreasyonel liderlik davranışı ölçeği ve alt boyutlarının çarpıklık ve basıklık değerleri

	Çarpıklık	Basıklık
Rekreasyonel liderlik	-0,118	-0,256
Demokratik davranış	-0,590	-0,486
Otokratik davranış	0,39	-0,057

Toplam rekreasyon liderlik davranışı ve alt boyutlarda demokratik ve otokratik davranış puanlarına ilişkin Tablo 3.2’de verilen bilgiler incelendiğinde, çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1 ile +1 değerlerinin arasında yer aldığı görülmektedir. Huck’a (2012) göre çarpıklık ve basıklık değerleri -1 ile +1 aralığında bir değer aldığında verilerin dağılımının normal olduğu ifade edilebilir. Bu bağlamda, verilerin normal dağılım gösterdiği kabul edilmiş ve parametrik testlerden yararlanılmıştır. Çalışmada iki kategorili değişkenleri karşılaştırmak için bağımsız örneklem t testi, ikiden fazla kategorili değişkenleri karşılaştırmak için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Tek yönlü varyans analizi sonucunda elde edilen farklılıkların, hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için çoklu karşılaştırma testlerinden yararlanılmıştır. Hangi çoklu karşılaştırma testinin kullanılacağını seçmek için Levene testi uygulanmıştır. Levene testi sonuçlarına göre varyansların homojen bir şekilde dağıldığı anlamlı bulunmuş ($p \geq 0,05$) ve bu nedenle çoklu karşılaştırmalar Bonferroni testi kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

3.5. Bulgular

Tablo 3.3. Öğrencilerin rekreasyonel liderlik davranışı ölçeğinden aldıkları puanlara ilişkin tanımlayıcı istatistikler

	N	Min.	Maks.	Ort.	Ss
Rekreasyonel liderlik	158	2,13	4,40	3,10	0,44
Demokratik davranış	158	1,88	4,75	3,46	0,66
Otokratik davranış	158	1,43	4,43	2,68	0,56

Tablo 3.2'ye göre araştırmaya katılan öğrencilerin rekreasyonel liderlik toplam puan ortalaması $3,10 \pm 0,44$ 'tür. Rekreasyonel liderlik ölçeğinde liderlik tarzlarını yansıtan alt boyutlardan alınan puanlara bakıldığında, öğrencilerin demokratik davranış ortalaması $3,46 \pm 0,66$ ve otokratik davranış ortalaması $2,68 \pm 0,56$ 'dır. Buna göre öğrencilerin demokratik davranış yaklaşımını daha fazla benimsedikleri söylenebilir.

Tablo 3.4. Öğrencilerin rekreasyonel liderlik davranışı düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre karşılaştırılması

	Cinsiyet	N	Ort. $\pm$ Ss	t	p
Rekreasyonel liderlik	Erkek	96	$3,07 \pm 0,42$	-1,15	0,25
	Kadın	62	$3,15 \pm 0,49$		
Demokratik davranış	Erkek	96	$3,49 \pm 0,66$	0,51	0,60
	Kadın	62	$3,43 \pm 0,67$		
Otokratik davranış	Erkek	96	$2,59 \pm 0,52$	-2,74	0,00
	Kadın	62	$2,83 \pm 0,58$		

Öğrencilerin rekreasyonel liderlik düzeyleri ve alt boyutlarında demokratik ve otokratik davranışları cinsiyet değişkenine göre bağımsız örneklem t testi ile karşılaştırılmış, elde edilen sonuçlar Tablo 3.4'te verilmiştir. Öğrencilerin cinsiyetlerine göre rekreasyonel liderlik düzeylerinde anlamlı farklılık gözlenmemiştir ($p > 0,05$). Alt boyutlarda, cinsiyete göre demokratik davranışta anlamlı farklılık elde edilememiş ($p > 0,05$), otokratik davranışta anlamlı farklılık tespit edilmiştir ($p \leq 0,05$).

Otokratik liderlik davranışında elde edilen farklılık, kadınların otokratik davranışlarının ($2,83 \pm 0,58$), erkeklere ($2,59 \pm 0,52$) göre daha yüksek olduğu yönündedir.

Tablo 3.5. Öğrencilerin rekreasyonel liderlik düzeylerinin sınıf düzeyi değişkenine göre karşılaştırılması

	Sınıf düzeyi	N	Ort. $\pm$ Ss	F	p	Fark
Rekreasyonel liderlik	1. sınıf ¹	33	2,97 $\pm$ 0,51	4,21	0,00	4>1,2
	2. sınıf ²	41	2,97 $\pm$ 0,40			
	3. sınıf ³	48	3,19 $\pm$ 0,44			
	4. sınıf ⁴	36	3,25 $\pm$ 0,38			
Demokratik davranış	1. sınıf ¹	33	3,19 $\pm$ 0,65	5,55	0,00	3,4>1 4>2
	2. sınıf ²	41	3,31 $\pm$ 0,63			
	3. sınıf ³	48	3,59 $\pm$ 0,65			
	4. sınıf ⁴	36	3,73 $\pm$ 0,62			
Otokratik davranış	1. sınıf ¹	33	2,71 $\pm$ 0,61	0,52	0,66	-
	2. sınıf ²	41	2,59 $\pm$ 0,46			
	3. sınıf ³	48	2,73 $\pm$ 0,53			
	4. sınıf ⁴	36	2,69 $\pm$ 0,64			

Öğrencilerin rekreasyonel liderlik düzeyleri ve alt boyutlarında demokratik ve otokratik davranışları sınıf düzeyi değişkenine göre tek yönlü varyans analizi ile karşılaştırılmış, elde edilen sonuçlar Tablo 3.5’te verilmiştir. Öğrencilerin rekreasyonel liderlik düzeylerinde sınıf düzeyi değişkenine göre anlamlı farklılık elde edilmiştir ($F_{3,154}=4,21$; $p\leq 0,05$). Alt boyutlarda, öğrencilerin sınıf değişkenine göre demokratik davranışlarında anlamlı farklılık olduğu belirlenmiş ($F_{3,154}=5,55$; $p\leq 0,05$), otokratik davranışlarında anlamlı farklılık gözlenmemiştir ($F_{3,154}=0,52$; $p>0,05$).

Farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu saptamak için Bonferroni testi yapılmıştır. Bonferroni testinin sonuçlarına göre 4. sınıf öğrencilerinin rekreasyonel liderlik düzeylerinin ($3,25 \pm 0,38$), 1. sınıf ($2,97 \pm 0,51$) ve 2. sınıf ($2,97 \pm 0,40$) öğrencilerinden yüksek olduğu belirlenmiştir.

Demokratik liderlik davranışında elde edilen farklılığa göre; 3. sınıf ($3,59 \pm 0,65$) ve 4. sınıf ($3,73 \pm 0,62$) öğrencilerinin demokratik davranışları, 1. sınıf öğrencilerinden ($3,19 \pm 0,65$) yüksektir. Ayrıca 4. sınıf öğrencilerinin demokratik davranışları ($3,73 \pm 0,62$), 2. sınıf öğrencilerinden ($3,31 \pm 0,63$) yüksektir.

Tablo 3.6. Öğrencilerin rekreasyonel liderlik düzeylerinin rekreasyon faaliyetlerine katılım sıklığı değişkenine göre karşılaştırılması

	Katılım sıklığı	N	Ort. $\pm$ Ss	F	p	Fark
Rekreasyonel liderlik	1-2 gün ¹	19	2,97 $\pm$ 0,48	1,71	0,18	-
	3-4 gün ²	60	3,06 $\pm$ 0,47			
	4 günden fazla ³	79	3,16 $\pm$ 0,41			
Demokratik davranış	1-2 gün ¹	19	3,41 $\pm$ 0,69	0,08	0,91	-
	3-4 gün ²	60	3,48 $\pm$ 0,78			
	4 günden fazla ³	79	3,46 $\pm$ 0,56			
Otokratik davranış	1-2 gün ¹	19	2,47 $\pm$ 0,50	4,63	0,01	3>1,2
	3-4 gün ²	60	2,58 $\pm$ 0,58			
	4 günden fazla ³	79	2,81 $\pm$ 0,52			

Öğrencilerin rekreasyonel liderlik düzeyleri ve alt boyutlarında demokratik ve otokratik davranışları rekreasyon faaliyetlerine katılım sıklığı değişkenine göre tek yönlü varyans analizi ile karşılaştırılmış, elde edilen sonuçlar Tablo 3.6'da verilmiştir. Öğrencilerin rekreasyonel liderlik düzeylerinde rekreasyon faaliyetlerine katılım sıklığı değişkenine göre farklılık gözlenmemiştir ($F_{2,155}=1,71$; $p>0,05$). Alt boyutlarda, öğrencilerin rekreasyon faaliyetlerine katılım sıklıklarına göre demokratik davranışlarında anlamlı farklılık elde edilememiş ($F_{2,155}=0,91$; $p>0,05$), otokratik davranışlarında anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir ($F_{2,155}=4,21$; $p\leq 0,05$).

Farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu saptamak için Bonferroni testi yapılmıştır. Bonferroni testinin sonuçlarına göre otokratik liderlik davranışında elde edilen farklılık, 4 günden fazla rekreasyon faaliyetlerine katılan öğrencilerin otokratik davranışlarının ($2,81 \pm 0,52$), 1-2 gün ($2,47 \pm 0,50$) ve 3-4 gün ($2,58 \pm 0,58$) rekreasyon faaliyetlerine katılan öğrencilerden yüksek olduğu yönündedir.

Tablo 3.7. Öğrencilerin rekreasyonel liderlik düzeylerinin rekreasyon faaliyetlerine katılım şekli değişkenine göre karşılaştırılması

	Katılım şekli	N	Ort. $\pm$ Ss	F	p	Fark
Rekreasyonel liderlik	Aktif ¹	67	3,03 $\pm$ 0,28	104,13	0,00	1,3>2 3>1
	Pasif ²	28	2,49 $\pm$ 0,28			
	Her ikisi de ³	63	3,44 $\pm$ 0,30			
Demokratik davranış	Aktif ¹	67	3,29 $\pm$ 0,31	175,96	0,00	1,3>2 3>1
	Pasif ²	28	2,54 $\pm$ 0,66			
	Her ikisi de ³	63	4,07 $\pm$ 0,21			
Otokratik davranış	Aktif ¹	67	2,74 $\pm$ 0,53	3,60	0,03	1,3>2
	Pasif ²	28	2,43 $\pm$ 0,39			
	Her ikisi de ³	63	2,73 $\pm$ 0,62			

Öğrencilerin rekreasyonel liderlik düzeyleri ve alt boyutlarında demokratik ve otokratik davranışları rekreasyon faaliyetlerine katılım şekli değişkenine göre tek yönlü varyans analizi ile karşılaştırılmış, elde edilen sonuçlar Tablo 3.7’de verilmiştir. Öğrencilerin rekreasyonel liderlik düzeylerinde rekreasyon faaliyetlerine katılım şekli değişkenine göre anlamlı farklılık elde edilmiştir ($F_{2,155}=104,13$; $p\leq 0,05$). Alt boyutlarda, öğrencilerin rekreasyon faaliyetlerine katılım şekline göre demokratik davranışlarında ($F_{2,155}=175,96$; $p\leq 0,05$) ve otokratik davranışlarında ($F_{2,155}=3,60$; $p\leq 0,05$) anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir.

Farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu saptamak için Bonferroni testi yapılmıştır. Bonferroni testinin sonuçlarına göre rekreasyon faaliyetlerine aktif olarak katılan ($3,03 \pm 0,28$) ve hem aktif hem pasif olarak katılan öğrencilerin ($3,44 \pm 0,30$) rekreasyonel liderlik düzeyleri, pasif olarak katılanlardan ($2,49 \pm 0,28$) oldukça yüksektir. Ayrıca rekreasyon faaliyetlerine hem aktif hem pasif olarak katılan öğrencilerin rekreasyonel liderlik düzeyleri ($3,44 \pm 0,30$), aktif olarak katılan öğrencilerden ($3,03 \pm 0,28$) yüksek olduğu bulunmuştur.

Demokratik liderlik davranışında elde edilen farklılığa göre; rekreasyon faaliyetlerine aktif olarak katılan ($3,29 \pm 0,31$) ve hem aktif hem pasif olarak katılan öğrencilerin ($4,07 \pm 0,21$) demokratik davranışlarının, pasif olarak katılanlardan ($2,54 \pm 0,66$) oldukça yüksek olduğu yönündedir. Aynı şekilde rekreasyon faaliyetlerine hem aktif hem pasif olarak katılan öğrencilerin demokratik davranışları ($4,07 \pm 0,2$), aktif olarak katılan öğrencilerden ($3,29 \pm 0,31$) yüksektir.

Otokratik liderlik davranışında elde edilen farklılığa göre; rekreasyon faaliyetlerine aktif olarak katılan ($2,74 \pm 0,53$) ve hem aktif hem pasif olarak katılan öğrencilerin ($2,73 \pm 0,62$) otokratik davranışlarının, pasif olarak katılanlardan ($2,43 \pm 0,39$) yüksek olduğu

yönündedir.

Tablo 3.8. Öğrencilerin rekreasyonel liderlik düzeylerinin daha önce herhangi bir gruba liderlik yapma durumu değişkenine göre karşılaştırılması

	Liderlik yapma	N	Ort. $\pm$ Ss	t	p
Rekreasyonel liderlik	Evet	107	3,19 $\pm$ 0,42	3,61	0,00
	Hayır	51	2,92 $\pm$ 0,45		
Demokratik davranış	Evet	107	3,56 $\pm$ 0,62	2,40	0,01
	Hayır	51	3,27 $\pm$ 0,72		
Otokratik davranış	Evet	107	2,76 $\pm$ 0,58	2,83	0,00
	Hayır	51	2,52 $\pm$ 0,46		

Öğrencilerin rekreasyonel liderlik düzeyleri ve alt boyutlarında demokratik ve otokratik davranışları daha önce bir gruba liderlik yapma durumlarına göre bağımsız örneklem t testi ile karşılaştırılmış, elde edilen sonuçlar Tablo 3.8’de verilmiştir. Öğrencilerin daha önce bir gruba liderlik yapma durumlarına göre rekreasyonel liderlik düzeylerinde anlamlı farklılık elde edilmiştir ($p \leq 0,05$). Alt boyutlarda, öğrencilerin daha önce bir gruba liderlik yapma durumlarına göre demokratik davranışlarında ve otokratik davranışlarında anlamlı farklılık gözlenmiştir ($p \leq 0,05$).

Rekreasyonel liderlik davranışı, daha önce bir gruba liderlik yapmış olan öğrencilerde (3,19 $\pm$ 0,42), liderlik yapmamış olanlardan (2,92 $\pm$ 0,45) yüksek bulunmuştur. Demokratik liderlik davranışında elde edilen farklılık, daha önce bir gruba liderlik yapmış olan öğrencilerin demokratik davranışlarının (3,56 $\pm$ 0,62), liderlik yapmamış olanlardan (3,27 $\pm$ 0,72) yüksek olduğu yönündedir. Otokratik liderlik davranışında elde edilen farklılık da aynı şekilde, daha önce bir gruba liderlik yapmış olan öğrencilerin otokratik davranışlarının (2,76 $\pm$ 0,58), liderlik yapmamış olanlardan (2,52 $\pm$ 0,46) yüksek olduğu yönündedir.

4. BÖLÜM

4.1. Tartışma ve Sonuç

Bu çalışmada, rekreasyon bölümünde öğrenim gören öğrencilerin rekreasyonel liderlik davranışları araştırılmıştır. Öğrencilerin rekreasyonel liderlik davranışları incelenirken cinsiyet, sınıf düzeyi gibi demografik faktörlerin yanı sıra rekreasyon faaliyetlerine katılım ve katılım tercihleri de dikkate alınmıştır. Rekreasyon liderlerinin, rekreasyon faaliyetlerine liderlik ederken gösterecekleri davranışlar, bu faaliyetlerin etkili ve verimli olması açısından kritik bir rol oynamaktadır. Bu nedenle, rekreasyon katılım tercihleri ile ilgili değişkenler, öğrencilerin rekreasyonel liderlik davranışlarının farklılık gösterme potansiyelini belirlemek için kullanılmıştır.

Çalışmada öğrencilerin rekreasyonel liderlikte demokratik davranışı benimseme düzeyleri ölçekten alınabilecek ortalama puanın üzerinde, otokratik davranışı benimseme düzeyleri ise ortalama puanın altında elde edilmiştir. Buna göre öğrencilerin rekreasyonel liderlik davranışlarında demokratik yaklaşımı, otokratik yaklaşıma göre daha çok benimsedikleri söylenebilir. Elde edilen sonuçlara benzer olarak, Ankara ilinde öğrenim gören 691'i erkek, 192'si kadın 883 üniversite öğrencisinin rekreasyonel liderlik davranışlarını incelemek için Kayhalak (2022) tarafından yapılan çalışmada, üniversite öğrencilerinin demokratik liderlik davranışları ortalamanın üzerinde (ort.=4,34), otokratik liderlik davranışları ise ortalamanın altında (ort.=2,71) bulunmuştur. Rekreasyonel liderlik davranışlarında demokratik yaklaşımın daha fazla ön plana çıkmasının nedeni, rekreasyon faaliyetlerinin katılımcılığı destekleyen bir yapıya sahip olması olarak görülebilir. Çünkü Kozak ve Yüncü'ye (2009) göre rekreasyon liderlerinin rolü, katılımcıları faaliyete dahil etmek, onlara katılım zevki yaşatmak ve mutlu olmalarını sağlamak, yönlendirmek ve rehberlik etmektir. Aynı şekilde Karaküçük'e (2014) göre rekreasyon liderleri, katılımcıların faaliyetlerden keyif almalarını ve memnun olmalarını sağlamak için çaba gösterirler. Katılımcıların serbest zamanlarını değerlendirmelerine imkan tanımak ve eğlence sunmak liderlerin sorumlulukları arasındadır. Ancak liderlerin rolü sadece bu kadarla sınırlı değildir. Özellikle karmaşık yapıdaki organizasyonlarda liderlerin yenilikçi, yaratıcı veya geniş hayal gücüne sahip olmalarının yanı sıra organizasyonun özellikleriyle işlevsel bir değer oluşturabilecek liderlik tarzını benimsemeleri önem taşımaktadır. Bu nedenle rekreasyon liderleri kimi zaman insan/ilişki odaklı, kimi zaman da görev/faaliyet odaklı yaklaşımlar

benimseyebilirler (Hacıoğlu vd., 2015). Bu bilgilerden yola çıkılarak elde edilen sonuçlar değerlendirildiğinde, rekreasyon liderlerinin, katılımcıları faaliyete dahil etme ve katılımcılığı teşvik etme konusunda demokratik liderlik tarzını tercih ettikleri söylenebilir. Otoriter anlayış da aynı zamanda acil durumlarda hızlı ve etkili kararlar alınması gerektiği ya da güvenlik gibi konularda katılımcıların yönlendirilmeye ihtiyaç duyduğu bazı durumlarda rekreasyonel liderlik sürecine dahil edilebilir. Ancak genel olarak rekreasyon faaliyetleri, katılımcıların katılımını desteklemek ve deneyimlerini kişiselleştirmek amacıyla katılımcılığı ön planda tutan bir yapıya sahiptir. Bu nedenle demokratik davranışın, katılımcıların fikirlerine değer verilmesi, karar süreçlerine dahil edilmeleri ve işbirliği yapmalarının teşvik edilmesiyle motivasyonu artırma ve faaliyetlerde daha olumlu bir deneyim sağlama açısından daha fazla tercih edildiği söylenebilir.

Çalışmada öğrencilerin cinsiyetlerine göre rekreasyonel liderlik davranışları incelenmiş, erkek ve kadın öğrencilerin demokratik davranışlarında farklılık görülmemiştir. Ancak otokratik davranış, kadın öğrencilerde daha yüksek bulunmuştur. Taşkiran (2018), üniversitelerin rekreasyon bölümünde eğitim alan 250 öğrenci ile daha önce rekreasyon eğitimi almamış 250 kişinin liderlik ve otorite anlayışlarının incelendiği çalışmada, rekreasyon eğitimi alan kadın öğrencilerin otorite anlayışını, erkek öğrencilerden ve rekreasyon eğitimi almamış kişilerden yüksek bulmuştur. Sarıkaya ve Bilir (2019), Çukurova Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu öğrencilerinin liderlik davranışlarında anlayış gösterme ve yapıyı kurma özelliklerini incelemiştir. Grup üyeleriyle etkileşimin ön planda olduğu liderlik özelliği olan anlayış göstermede erkek ve kadın öğrenciler arasında farklılık gözlenmemiş, planlama, görev ve sorumluluk odaklı liderlik özelliğini yansıtan yapıyı kurma ise kadın öğrencilerde daha yüksek bulunmuştur. Durukan ve arkadaşları (2007), bir rekreasyon faaliyeti olarak üniversitelerarası spor müsabakalarına katılan üniversite öğrencilerinin liderlik davranışlarını incelemiştir. Sonuç olarak, kadınların liderlik davranışlarında kendi düşüncelerine daha çok önem verdikleri ve kendi doğrularına göre hareket ettikleri, erkeklerin liderlik davranışlarında ise çevresinin fikirlerine daha çok önem verdikleri, çevresindeki yeni fikirlere açık oldukları ve demokratik anlayışa yakın oldukları belirlenmiştir. Zengin ve Somoğlu (2022), Trabzon Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesinde öğrenim gören öğrenciler ile gerçekleştirdikleri çalışmalarında, kadın öğrencilerin insana yönelik liderlik yaklaşımlarının erkek öğrencilerden daha düşük olduğunu tespit etmişlerdir. Uğurlu ve Hovardaoğlu (2011) ise liderlik davranışları üzerinde cinsiyetin etkisinin çok sayıda çalışmada ele alınmış tartışmalı bir konu olduğunu ve erkek liderlerin

daha olumlu liderlik davranışlarına sahip olduğunu gösteren çalışmaların daha fazla sayıda olduğunu ifade etmişlerdir. Kayhalak (2022) çalışmasında, üniversite öğrencilerinin rekreasyonel liderliklerinin ve demokratik davranışlarının cinsiyete göre farklılık göstermediğine ilişkin sonuçları da mevcut çalışmada elde edilen sonuçlarla benzerlik göstermiştir. Mevcut çalışmanın sonuçlarını destekleyen bu çalışmaların dışında Gardiner ve Tiggemann (1999), liderlik stillerinin cinsiyete göre farklılık gösterdiğini bulmuşlardır. Buna göre kadınların liderlikte insan/ilişki yönelimlerinin ve görev/yapı yönelimlerinin erkeklere göre anlamlı olarak daha yüksek olduğunu belirtmişlerdir. Eryücel (2018), Akdeniz Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesinde öğrenim gören öğrencilerin liderlik yaklaşımlarını incelediği çalışmasında, kadın öğrencilerin insana yönelik liderlik davranışlarını erkek öğrencilerden yüksek bulmuştur. Aynı şekilde, Aydın ve arkadaşları (2016), farklı üniversitelerin Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarında öğrenim gören 1098 öğrencinin liderlik davranışlarını cinsiyete göre inceledikleri çalışmalarında erkek öğrencilerin hem insana yönelik hem de yapıya/göreve yönelik liderlik davranışlarının kadın öğrencilerden yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu açıdan, Gardiner ve Tiggemann (1999), Aydın ve arkadaşları (2016) ve Eryücel'in (2018) elde ettiği sonuçlar, mevcut araştırma sonuçlarıyla farklılık göstermektedir. Daha önce Uğurlu ve Hovardaoğlu'nun (2011) da belirttiği gibi cinsiyetin liderlik davranışlarına etkisi oldukça fazla çalışmada ele alınmış ve yapılan bu çalışmalarda çelişkili bulgular elde edilmiştir. Bunun nedeni öncelikle liderlik davranışlarını etkileyen çok fazla sayıda faktörün varlığıdır. Bu faktörlerin yanı sıra her bireyin liderlik potansiyelleri ve becerileri farklılık gösterebilir ve bu faktörler cinsiyet ile ilişkili olmayabilir. Rekreasyonel liderlik düzeyleri ve demokratik davranışlar açısından mevcut çalışmada erkeklerle kadınlar arasında farklılık olmamasının en büyük sebebi, gönüllü olarak yapılan faaliyetleri içeren rekreasyonun doğasının katılım odaklı olması ve liderlerin katılımcıların memnuniyetini sağlama amacıyla hareket etmesi olarak düşünülebilir.

Çalışmada öğrencilerin sınıf düzeylerine göre rekreasyonel liderlik davranışları incelenmiş, 4. sınıfta öğrenim gören öğrencilerin rekreasyonel liderlik düzeyleri, 1. sınıf ve 2. sınıflarda öğrenim gören öğrencilerden yüksek bulunmuştur. Aynı şekilde 3. sınıf ve 4. sınıflarda öğrenim gören öğrencilerin demokratik davranışlarının 1. sınıf ve 2. sınıflarda öğrenim gören öğrencilerden yüksek olduğu belirlenmiştir. Otokratik davranışta ise sınıf düzeyinde farklılık gözlenmemiştir. Bu bulgular, daha tecrübeli olan öğrencilerin rekreasyonel liderlik davranışlarında daha yüksek bir düzeye sahip olmalarının, işlerini daha sıkı tutmak ve daha az hata yapmak istemelerinden kaynaklandığını düşündürmektedir.

Yüksek sınıf düzeyine sahip öğrencilerin daha fazla deneyime sahip olmaları ve daha önce liderlik rollerinde yer almış olmaları muhtemelen bu durumu etkilemektedir. Bu bulgular aynı zamanda, rekreasyonel liderlik becerilerinin zamanla geliştirilebileceğini ve öğrencilerin daha fazla deneyim kazandıkça liderlik becerilerinin artabileceğini göstermektedir. Ayrıca, demokratik davranışların da deneyim ve tecrübeyle birlikte geliştiği ve daha yüksek sınıf düzeyine sahip öğrencilerin bu davranışları daha fazla sergilediği görülmektedir. Mevcut çalışma sonuçlarıyla benzer sonuçlar elde eden Cengiz ve Güllü (2018), Manisa Celal Bayar Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesinde öğrenim gören 1055 öğrenci ile gerçekleştirdikleri çalışmalarında, insana yönelik liderliğin 4 sınıf öğrencilerinde, 1. sınıf, 2. sınıf ve 3. sınıf öğrencilerine göre yüksek elde edilmiştir. Ancak üniversite öğrencilerinin liderlik davranışlarında sınıf düzeyinin farklılık oluşturmadığı çalışmalar da mevcuttur (Sarıkaya ve Bilir, 2019; Düzgünce, 2021; Kayhalak, 2022). Bununla birlikte Eryücel (2018), Akdeniz Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesinde öğrenim gören 1. sınıf öğrencilerin insana yönelik liderlik davranışlarını 2. sınıf öğrencilerinden yüksek bulmuştur. Bu sonuçlar Eryücel tarafından, 1. sınıfta öğrenim gören öğrencilerin henüz üniversite hayatlarına yeni başlamalarından ve insanlarla etkileşim konusunda daha heyecanlı olabileceklerinden kaynaklanabileceği düşünülmüştür.

Çalışmada öğrencilerin rekreasyonel liderlik davranışları, cinsiyet ve sınıf değişkenlerinin yanı sıra rekreasyon faaliyetlerine katılım tercihleriyle incelenmiştir. Bu doğrultuda öğrencilerin rekreasyonel liderlik davranışları, rekreasyon faaliyetlerine katılım sıklıkları ve katılım şekilleriyle karşılaştırılmıştır. Öğrencilerin rekreasyon faaliyetlerine katılım sıklıklarına göre rekreasyonel liderlik düzeyleri ve demokratik davranışlarında farklılık gözlenmemiştir. Ancak rekreasyon faaliyetlerine haftada 4 günden fazla katılan öğrencilerin otoriter davranışları, haftada 1-2 gün ve 3-4 gün katılan öğrencilerden yüksek elde edilmiştir. Buna göre rekreasyon faaliyetlerine daha sık katılan öğrencilerin liderlik davranışlarında daha otoriter eğilimler gösterdiğine işaret etmektedir. Bu durum aynı zamanda, rekreasyon faaliyetlerine daha fazla zaman harcayan öğrencileri, liderlik rollerinde daha belirleyici olabileceklerini düşünmelerine yönlendirmiş olabilir. Yani rekreasyon faaliyetlerine daha fazla katılan öğrencilerin liderlik pozisyonlarında daha fazla kontrol ve etkileme isteği olabileceği söylenebilir. Gül Yılmaz'a (2017) göre rekreasyon faaliyetlerinde liderlik davranışlarını etkileyen faktörler çok yönlüdür. Özellikle de liderlik görevini üstlenen kişinin kişilik özellikleri, pozisyonu ve hiyerarşik kademesiyle birlikte faaliyetin yapıldığı alan ve grubun yapısı ve özellikleri gibi faktörler liderlik davranışlarını etkileyebilir. Ancak

rekreasyon uygulamalarında insanın (insan odaklılık) en önemli faktör olduğu unutulmamalıdır (Torkildsen, 1992). Bu nedenle rekreasyonel liderlerin en ayırt edici özelliği demokratik yaklaşımlarıdır (Karaküçük vd., 2017).

Çalışmada öğrencilerin rekreasyon faaliyetlerine katılım şekillerine göre rekreasyonel liderlik davranışları incelenmiştir. Rekreasyon faaliyetlerine aktif katılan öğrenciler ve hem aktif hem pasif rekreasyon faaliyetlerine bir arada katılan öğrencilerin rekreasyonel liderlik düzeyleri, demokratik davranışları ve otokratik davranışları, pasif rekreasyon faaliyetlerine katılan öğrencilerden yüksek bulunmuştur. Bu bulgulara göre aktif katılımın, öğrencilerin rekreasyonel liderlik davranışlarında daha fazla sorumluluk almaya yönlendirdiği ve liderlik rollerinde daha etkin olmalarını desteklediği söylenebilir. Ayrıca hem aktif hem pasif rekreasyon faaliyetlerine katılan öğrencilerin, farklı türlerde rekreasyon faaliyetlerine katılarak daha geniş bir deneyim ve bakış açısı kazanmalarının liderlik becerilerini geliştirdiği düşünülebilir. Ancak ilgili literatür incelendiğinde öğrencilerin rekreasyon faaliyetlerine katılım sıklıkları ve katılım şekillerine göre liderlik davranışlarını inceleyen bir çalışmaya rastlanılamamıştır.

Çalışmada son olarak, öğrencilerin daha önce herhangi bir gruba liderlik yapma durumlarına göre rekreasyonel liderlik davranışları incelenmiştir. Daha önce bir gruba liderlik yapmış olan öğrencilerin rekreasyonel liderlik düzeyleri, demokratik davranışları ve otokratik davranışları, daha önce herhangi bir gruba liderlik yapmamış öğrencilerden yüksek bulunmuştur. Bu sonuçlar, liderlik deneyimi olan öğrencilerin rekreasyonel liderlik becerilerinin daha gelişmiş olduğunu ifade edebilir. Daha önce liderlik yapmış olan öğrenciler, liderlik rolünde daha deneyimli olmaları nedeniyle daha fazla özgüvene sahip olabilirler ve bu da liderlik davranışlarının daha etkili olmasını sağlayabilir. Aynı zamanda liderlik deneyimi, öğrencilerin grup yönetimi, iletişim becerileri, takım çalışması ve problem çözme gibi liderlik becerilerini geliştirmelerine yardımcı olabilir. Bu beceriler, rekreasyon faaliyetlerinde liderlik rollerini daha etkili bir şekilde yerine getirebilmelerini sağlayabilir. İlgili literatür incelendiğinde öğrencilerin daha önce bir gruba liderlik yapma durumlarına göre rekreasyonel liderlik davranışlarını inceleyen bir çalışmaya rastlanılamamıştır. Ancak Taşkiran (2018) tarafından yapılan çalışmada, rekreasyon eğitimi ve liderlik eğitimini birlikte alan öğrencilerin otoriteye yönelik liderlik düzeylerinin bu eğitimleri almayanlardan yüksek olduğu bulunmuştur.

Rekreasyon bölümünde öğrenim gören öğrencilerin rekreasyonel liderlik davranışlarını

belirlemek amacıyla yapılan bu çalışmada sonuç olarak;

- Erkek ve kadın öğrencilerin rekreasyonel liderlik düzeyleri ve demokratik davranışları farklılık göstermemiş; kadın öğrencilerin otokratik davranışları daha yüksek bulunmuştur.
- Dördüncü sınıfta öğrenim gören öğrencilerin rekreasyonel liderlik düzeyleri, birinci ve ikinci sınıflarda öğrenim gören öğrencilerden yüksek bulunmuştur. Üçüncü ve dördüncü sınıf öğrencilerinin demokratik davranışları, birinci ve ikinci sınıflarda öğrenim gören öğrencilerden yüksek bulunmuş; otokratik davranış sınıf düzeyinde farklılık göstermemiştir.
- Rekreasyon faaliyetlerine katılım sıklığına göre öğrencilerin rekreasyonel liderlik düzeyleri ve demokratik davranışları farklılık göstermemiş; rekreasyon faaliyetlerine daha sık katılan öğrencilerin otokratik davranışları, faaliyetlere daha az sıklıkta katılan öğrencilerden yüksek bulunmuştur.
- Rekreasyon faaliyetlerine aktif katılan ve hem aktif hem pasif rekreasyon faaliyetlerine bir arada katılan öğrencilerin rekreasyonel liderlik düzeyleri ile demokratik davranışları ve otokratik davranışları, rekreasyon faaliyetlerine pasif katılan öğrencilerden yüksek bulunmuştur.
- Daha önce bir gruba liderlik yapmış olan öğrencilerin rekreasyonel liderlik düzeyleri ile demokratik davranışları ve otokratik davranışları, daha önce herhangi bir gruba liderlik yapmamış öğrencilerden yüksek bulunmuştur.

Çalışmanın sonuçları doğrultusunda gelecekteki araştırmalara yol göstermesi için aşağıdaki öneriler sunulmuştur:

1. Farklı örneklem seçimi: Bu çalışmada, rekreasyon bölümünde öğrenim gören öğrencilere odaklanılmıştır. Gelecekteki araştırmalar, farklı üniversitelerden ya da farklı bölgelerden öğrenci örneklemini kullanarak çalışmayı genişletebilir. Bu şekilde, rekreasyon liderliği davranışlarının farklı bağlamlarda nasıl değişebileceği ve etkilenebileceği daha iyi anlaşılabilir.

2. Değişkenlerin genişletilmesi: Bu çalışmada kullanılan değişkenlerin yanı sıra rekreasyon liderliği davranışlarını teorik olarak etkileyebileceği düşünülen diğer faktörlerin

göz önünde bulundurulması faydalı olabilir. Örneğin liderlik deneyimi, kişilik özellikleri, eğitim düzeyi gibi değişkenlerin liderlik davranışları üzerindeki etkilerini araştırmak geniş bir bakış açısı sunabilir.

3. Liderlik eğitimi ve programlarına odaklanma: Rekreasyon liderliği davranışlarını daha ayrıntılı bir şekilde inceleyen araştırmalar, liderlik eğitimi ve programlarının rekreasyon liderlerinin yetkinliklerini nasıl geliştirdiğini ve etkilediğini araştırabilir. Bu tür çalışmalar, liderlik eğitimi programlarının etkinliğini değerlendirmek ve gelecekteki liderlik programları için temel oluşturmak açısından önemlidir.

4. Pratik uygulamaların incelenmesi: Gelecek araştırmalar, rekreasyon liderliği davranışlarının pratik uygulamalara nasıl yansıdığını daha ayrıntılı bir şekilde inceleyebilir. Örneğin araştırmacılar, rekreasyon liderliği derslerine katılan öğrencilerin liderlik becerilerini nasıl geliştirdiklerini veya staj yaparken liderlik rollerini nasıl deneyimlediklerini araştırabilir. Bu şekilde, liderlik eğitimi ve deneyiminin rekreasyon liderliği davranışları üzerindeki etkisi daha iyi anlaşılabilir.

5. Çoklu yöntem yaklaşımı: Bu çalışmanın sonuçlarını genişletmek için farklı araştırma yöntemlerini birleştiren bir yaklaşım kullanılabilir. Nitel araştırma yöntemleri (örneğin, mülakatlar, odak grupları) kullanarak liderlik deneyimlerini daha ayrıntılı olarak incelemek, nicel verilerle birleştirilebilir ve daha kapsamlı bir anlayış sağlanabilir.

KAYNAKLAR

- Akçakaya, M. (2010). *21'inci yüzyılda yeni liderlik anlayışı*. Ankara: Adalet Yayınevi.
- Akşit, H. (2010). *Yönetim ve yöneticilik* (İkinci Baskı). İstanbul: Kum Saati Yayıncılık.
- Amanchukwu, R. N., Stanley, G. J., & Ololube, N. P. (2015). A review of leadership theories, principles and styles and their relevance to educational management. *Management*, 5, 6-14.
- Ardahan, F., Turgut, T., & Kaplan Kalkan, A. (2016). *Her yönüyle rekreasyon*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Argan, M. (2007). *Eğlence Pazarlaması*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Argyris, C. (1957). The individual and organization: Some problems of mutual adjustment. *Administrative Science Quarterly*, 2, 1-24.
- Arıkan, Y. (2002). Polis akademisi öğrencilerinin boş zaman faaliyetleri üzerine bir araştırma. *Polis Bilimleri Dergisi*, 4(1), 157-170.
- Avcı, U., & Topaloğlu, C. (2009). Hiyerarşik kademelere göre liderlik davranışlarını algılama farklılıkları: otel çalışanları üzerinde bir araştırma. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 11(16), 1-20.
- Aydın, R., Bozkuş, T., & Kul, M. (2016). Beden eğitimi ve spor yüksekokullarındaki öğrencilerin liderlik özelliklerinin cinsiyet değişkenine göre incelenmesi. *International Journal of Sport Culture and Science*, 4(Özel sayı 1), 122-131.
- Ayyıldız Durhan, T., Kayhalak, F., Kurtipek, S., & Yenel, F. (2022). Rekreasyonel liderlik davranışı ölçeğinin psikometrik özelliklerinin incelenmesi. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 27(2), 127-142.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (Third edition), New York: Free Press.
- Bass, B. M. (2007). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. R. P. Vecchio (Ed.), *Leadership: Understanding the dynamics of power and influence in organizations* (Second edition, s. 302–317) içinde. Notre Dame: University of Notre Dame Press.
- Başar, U., & Basım, N. (2018). Paradoksal liderlik modeli. *Amme İdaresi Dergisi*, 51(3), 121-153.
- Baçoğlu, U. D. (2011). *İstanbul ili, Bahçelievler Belediyesi sorumluluğundaki spor salonlarının rekreasyon sporları ve rekreasyon liderleri açısından geliştirilmesi ve faydalılık durumu*. Doktora tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Baçoğlu, U. D. (2013). Liderlik Davranışları İle Rekreasyon Faaliyetlerine Katılım İlişkisi: İstanbul İlinde Bir Uygulama. *Turizm ve Araştırma Dergisi*, 2, 73-86.

- Bertocci, D. I. (2009). *Leadership in organizations: There is a difference between leaders and managers*. Lanham: University Press of America, Inc.
- Bolat, T., Aytemiz Seymen, O., Bolat, O. İ., & Erdem, B. (2023). *Yönetim ve organizasyon* (Sekizinci baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Can, H. (1999). *Organizasyon ve yönetim* (Beşinci baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Carlson, R. E., Deppe, T. R., & MacLean, J. R. (1963). *Recreation in American life*. California: Wadsworth Publishing Company, INC.
- Cengiz, R., & Güllü, S. (2018). Spor bilimleri fakültesi öğrencilerinin liderlik yönelimleri ve fiziksel saygı düzeylerinin incelenmesi. *Gaziantep Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*, 3(4), 94-108.
- Chruden, H., & Sherman, A. (1980). *Personal management: The utilization of human resources* (5th Edition). Winnipeg: South-Western Pub. Co.
- Çelik, V. (2003). *Eğitimsel liderlik* (İkinci baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Çetin, C., & Mutlu, E. C. (2010). *Temel işletmeciliğe giriş* (İkinci baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Çetin, N. (2008). Kuramsal liderlik çözümlemelerinin ışığında, okul müdürlüğü ve eğitilebilir durumsal liderlik özellikleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(1), 74-84.
- Demirdağ, Ş. A. (2019). *Otel işletmelerinde rekreasyonel liderliğin iş etiğine etkisi: animasyon personeli üzerine bir uygulama*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Demirel, H. G., & Kışman, Z. A. (2014). Kùltürler arası liderlik. *Turkish Studies*, 9(5), 689-705.
- Dew, J. (1995). Creating team leaders. *The Journal for Quality and Participation*, 18(6), 50-54.
- Dikmen, B. (2012). *Liderlik kuramları ve dönüştürücü liderlik kuramının çalışanların örgütsel bağlılık algıları üzerindeki etkisine yönelik uygulamalı bir araştırma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Doğaner, S. (2017). Serbest zaman ve fiziksel aktivite ilişkisi. O. Özbek ve F. Koçak (Editörler), *Sporun yönetsel ve sosyal boyutları* (s. 211-264) içinde, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Donnelly, P., & Coakley, J. (2002). *The role of recreation in promoting social inclusion*. Toronto, Canada: Laidlaw Foundation.
- Duman, S. (2022). Serbest zaman olgusunun kuşaklara göre değişimi. E. A. Uluç (Ed.), *Sporda güncel yaklaşımlar* (s. 33-52) içinde. Ankara: Gazi Kitabevi.

- Durukan, E., Can, S., & Gök, A. (2007). Bir rekreasyon faaliyeti olarak – Üniversitelerarası müsabakalara katılan sporcu öğrencilerin liderlik davranışlarının (Anlayış gösterme boyutunda) karşılaştırılması. *Spor Yönetimi ve Bilgi Teknolojileri*, 2(1), 23-30.
- Düzgünce, A. (2021). *Beden eğitimi ve spor yüksekokulu öğrencilerinin liderlik tarzlarının incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Kafkas Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Kars.
- Eberly, M. B., Hernandez, M., & Avolio, B. J. (2013). An integrative process model of leadership: Examining loci, mechanisms, and event cycles. *American Psychological Association*, 68(6), 427-443.
- Efil, İ. (2009). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon* (Onuncu baskı). İstanbul: Alfa Aktüel Yayınları.
- Erçetin, Ş. Ş. (1998). *Lider sarmalında vizyon*. Ankara: Önder Matbaacılık.
- Erdemli, A. (2008). *Spor yapan insan* (Birinci baskı). İstanbul: E yayınları.
- Erel, C. (2008). *Lider* (İkinci baskı), İstanbul: İdealist Düşünce Yayınevi.
- Eren, E. (2013). *Yönetim ve organizasyon (Çağdaş ve küresel yaklaşımlar)* (On birinci baskı), İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Eren, E. (2020). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi* (On yedinci baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Erturan, E.E., & Şahin, M.Y. (2003). *Üniversitelerdeki doğa sporları örgütlerinde üyelerin katılım nedenleri ve beklentilerinin tespiti üzerine bir araştırma, Güdak örneği*. I. Gençlik Boş Zaman ve Doğa Sporları Sempozyumu Bildiriler Kitabı, T. Çolakoğlu ve E. E. Erturan (Editörler), 21-22 Mayıs, Ankara.
- Eryücel, M. (2018). Spor eğitimi alan üniversite öğrencilerinin liderlik özelliklerinin belirlenmesi. *Turkish Studies (Elektronik)*, 13(11), 1583-1595.
- Fairholm, M. R. & Fairholm, G. W. (2009). *Understanding leadership perspectives, theoretical and practical approaches*. New York: Springer.
- Gardiner, M., & Tiggemann, M. (1999). Gender differences in leadership style, job stress and mental health in male- and female-dominated industries. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(3), 301-315.
- George, J. M., & Jones, G. R. (2012). *Understanding and managing organizational behavior* (Sixth edition), New Jersey: Prentice Hall.
- Goethals, G. R., Sorenson, G. J., & Burns, J. M. (2004). Laissez-Faire leadership. G. R. Goethals, G. J. Sorenson, and J. M. Burns (Eds.), *Encyclopedia of Leadership (Volume 2)* (s. 820-823) içinde. California: Sage Publications, Inc.
- Gül Yılmaz, E. (2017). Alan Kılavuzluğu. M. Akoğlan Kozak (Ed.), *Rekreasyonel liderlik ve turist rehberliği kavram ve kuramlar üzerine bir analiz* (s. 161-180) içinde. Ankara: Detay Yayıncılık.

- Gül, H., & Aykanat, Z. (2012). Karizmatik liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi üzerine bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 17-36.
- Gül, H., & Çöl, G. (2003). Atıf teorisinde belirtilen karizmatik lider özelliklerinin üçlü örgütsel bağlılık modeliyle ilişkileri üzerinde bir araştırma. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17(3-4), 163-184.
- Gül, T., Karaçar E., Kement, Ü., Paslı, M. M., Yayla. Ö., Erol, E., & Göker, G. (2014). *Rekreasyona giriş* (Birinci baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Güngör, G. (2022). *Spor bilimleri fakültesinde öğrenim gören öğrencilerin toplumsal cinsiyet rol algıları ile liderlik davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Bursa Uludağ Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bursa.
- Güzel, E. (2021). *Rekreasyon liderlik türlerinin Gaziantep halkının rekreasyon aktivitelerine katılımları üzerine etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Hacıoğlu, N., Gökdeniz, A., & Dinç, Y. (2015). *Boş zaman ve rekreasyon yönetimi: Örnek animasyon uygulamaları* (Üçüncü baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Hazar, A. (2014). *Rekreasyon ve animasyon* (Dördüncü baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- House, R. J., & Shamir, B. (1993). Toward the integration of transformational, charismatic, and visionary theories. M. M. Chemers and R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions* (s. 81-107) içinde. San Diego: Academic Press.
- Huang, M. J. (2004). *A study of the leadership style of recreational sports club leaders in kaohsiung, Taiwan*, A dissertation submitted to the division of administrative studies, The University of West Florida.
- Huck, S. W. (2012). *Reading statistics and research* (Sixth edition). Boston, MA: Pearson.
- İlgar, L. (2005). *Eğitim yönetimi, okul yönetimi, sınıf yönetimi* (Üçüncü baskı). İstanbul: Beta Basım Yayımları.
- Jago, A. G. (1982). Leadership: Perspectives in theory and research. *Management Science*, 28(3), 315-336.
- Kabeyi, M. J. (2018). Transformational vs transactional leadership with examples. *The International Journal of Business & Management*, 6, 191-193.
- Karaküçük, S. (2014). *Rekreasyon: Boş Zamanları Değerlendirme* (Genişletilmiş yedinci baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Karaküçük, S., & Gürbüz, B. (2007). *Rekreasyon ve kent(li)leşme*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Karaküçük, S., Yenel, İ. F., & Akgül, B. M. (2017). Rekreasyon liderliği. S. Karaküçük, S. Kaya ve B. B. Akgül (Editörler), *Rekreasyon bilimi 2* (s. 167-229) içinde. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Katz, D., Maccoby, N., & Morse, N. C. (1950). *Productivity, Supervision, and morale in an*

- office situation. Part I. Institute for Social Research, University of Michigan.
- Kayhalak, F. (2022). *Üniversite öğrencilerinin rekreasyonel liderlik davranışları ile girişimcilik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Ankara.
- Kayhalak, F., Ayyıldız Durhan, T., & Kurtipek, S. (2022). Investigation of career goal discrepancy of Individuals who are preparing for PVTC exams and their reasons for preference. *International Journal of Recreation and Sports Science*, 6(1), 27-32.
- Keçecioğlu, T. (2003). *Lider & liderlik* (Birinci baskı). İstanbul: Okumuş Adam Yayınları.
- Kets de Vries, M. R. F. (1995). *Organizational raradoxes: Clinical approaches to management* (Second edition), London: Routledge
- Khan, Z. A., Nawaz, A., & Khan, I. (2016). Leadership theories and styles: A literature review. *Journal of Resources Development and Management*, 16, 1-7.
- Kılıçman, İ. (2020). *Rekreasyon farkındalığı ve sosyal medya bağımlılığının yaşam doyumu üzerine etkilerinin incelenmesi: Üniversite öğrencileri üzerine bir araştırma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Kılınç, M. (2009). *Etkin liderlik* (Birinci baskı). İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Koç, H., & Topaloğlu, M. (2012). *İşletmeciler için yönetim bilimi – temel kavramlar, kuramlar ve ilkeler* (İkinci baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Koçel, T. (2014). *İşletme yöneticiliği* (On dördüncü baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Kozak, M. A., & Yüncü, D. (2009). Rekreasyonel Liderlik ve Grup Dinamikleri. N. Kozak (Ed.), *Prof. Dr. Feriari Maviş Anı Kitabı* (s. 45-80) içinde. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Mazlum, M. M., & Atalay Mazlum, A. (2017). Sosyal bilimlerde araştırma yönteminin belirlenmesi. *Route Educational and Social Science Journal*, 4(4), 1-21.
- McLean, D. D., Hurd, A. R., & Rogers, N. B. (2008). *Kraus' recreation and leisure in modern society* (8th ed.). Burlington: Jones & Bartlett.
- Metin, T. C., Katırcı, H., Yüce, A., Sarıçam, S., & Çabuk, A. (2017). An inventory study on the categorization and types of recreational activities. *Journal of Academic Social Science Studies*, 59, 547-561.
- Mullins, L. J. (2005). *Management and organisational behaviour* (Seventh edition), London: Prentice Hall.
- Odumeru, J. A., & Ifeanyi, G. O. (2013). Transformational vs. transactional leadership theories: Evidence in literature. *International Review of Management and Business Research*, 2(2), 355-361.
- Onal, G. (1998). *İşletme yönetimi ve organizasyonu* (İkinci baskı). İstanbul: Türkmen

Kitabevi.

- Özkalp, E., & Kirel, Ç. (2004). *Örgütsel davranış* (İkinci baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Öztürk, C. (2016). İç güvenlikte stratejik yönetim ve liderlik kısıtlılığı ile mülki amirlerin durumuna dair bir çalışma. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 13(3), 4487-4500.
- Patricia F., & Herberta L. M. (1999). *The process of recreation programming theory and technique* (3rd ed.). England: Venture Publication.
- Robbins, S. P. (2003). *The truth about managing people and nothing but the truth*. New Jersey: Prentice Hall.
- Russell, R. V. (2012). *Leadership in recreation* (2nd edition). New York: McGraw-Hill.
- Sağlık, A. (2014). *Çanakkale kenti rekreasyon potansiyelinin kentlerin yaşanabilirliği açısından değerlendirilmesi*. Yayımlanmamış doktora tezi, Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Sargut, A.S. (2015). *Kültürler arası farklılaşma ve yönetim* (Dördüncü baskı). İstanbul: İmge Kitabevi.
- Sarıkaya, O. Ç., & Bilir, F. P. (2019). Beden eğitimi ve spor yüksekokulu öğrencilerinin liderlik özelliklerinin incelenmesi: Çukurova Üniversitesi örneği. *Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi E-Dergi*, 8(1), 1-18.
- Sarıkaya, İ. (2013). *Serbest zaman etkinlikleri dersinin öğretmen görüşlerine göre incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.
- Saylı, H., & Baytok, A. (2014). *Örgütlerde liderlik, teori uygulama ve yeni perspektifler* (Birinci baskı) Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Schwarzenegger, A., Chrisman, M., & Coleman, R. (2005). *The health and social benefits of recreation: an element of the california outdoor recreation planning program*. California State Parks, California: Printed in Sacramento.
- Serinkan, C. (2012). *Liderlik ve motivasyon: Geleneksel ve güncel yaklaşımlar* (Üçüncü baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Sevil, T. (2012). Boş zaman ve rekreasyon: Kavram ve özellikleri. S. Kocaekşi (Ed.), *Boş zaman ve rekreasyon yönetimi* (s. 2-26) içinde. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını.
- Sökmen, A., & Boylu, Y. (2009). Yol amaç modeli kapsamında önderlik davranışlarının incelenmesine yönelik bir araştırma. *Journal of Yasar University*, 4(15), 2381-2402.
- Spracklen, K. (2015). *Digital leisure, the internet and popular culture: Communities and identities in a digital age*. Basingstoke, Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of the literature*, New York: Free

- Press.
- Taşkıran, B. (2018). *Rekreasyon eğitimi alan bireylerin liderlik becerileri ile otorite tercihlerinin incelenmesi*. Yüksek lisans tezi, Batman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Batman.
- Tekin, A., & Zorba, E. (2001). Spor ve rekreasyon organizasyonlarında etkili liderlik. *Atatürk Üniversitesi BESYO, Beden Eğitimi ve Spor Dergisi*, 28-36.
- Temel, E. (2016). *Dönüşümcü liderlik ve psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü: Nazilli'deki kamu kurumlarında bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Tezcan, M. (1977). *Boş zamanlar sosyolojisi*. Ankara: Doğan Matbaası.
- Tezcan, M. (1982). *Sosyolojik açıdan boş zamanların değerlendirilmesi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları.
- Topaloğlu, M., & Koç, H. (2017). *Yönetim ve organizasyon, kavramlar - teoriler - yaklaşımlar* (Güncellenmiş üçüncü baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Torkildsen, G. (1992). *Leisure and recreation management*. London: E & FN Spon.
- Tribe, J. (2020). *The economics of recreation, leisure and tourism* (6th ed.). London: Routledge.
- Tütüncü, Ö. (2012). Rekreasyon ve rekreasyon terapisinin yaşam kalitesindeki rolü. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 23(2), 248-252.
- Uğurlu, O., & Hovardaoğlu, S. (2011). Liderlik davranışının değerlendirilmesinde liderin cinsiyeti, değerlendiren kişinin cinsiyeti ve liderlik stili arasındaki ilişki. *Türk Psikoloji Dergisi*, 26(68), 14-27.
- Uluç, E. A., Duman, S., & Acar, H. (2020). Üniversitede okuyan uluslararası öğrencilerin serbest zaman doyum düzeylerinin yaşam doyumuna olan etkisinin incelenmesi. *Akdeniz Spor Bilimleri Dergisi*, 3(2), 407-419.
- Yağcı, P. (2015). *Lisans düzeyinde rekreasyon bölümü müfredatlarının incelenmesi ve örnek müfredat çalışması*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Yavuz, A. (2017). *Liderlik türleri, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık ilişkisi*. Yayınlanmamış doktora tezi, Gebze Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Yeşil, A. (2016). Liderlik ve motivasyon teorilerine yönelik kavramsal bir inceleme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(3), 158-180.
- Yıldız, Y. (2020). Yağlı güreş sporcularının serbest zaman doyumları ile mutluluk düzeyleri ilişkisinin incelenmesi. *Akdeniz Spor Bilimleri Dergisi*, 3(2), 346-355.

- Yılmaz, R., & Yüksel Şahin, F (2016). Yöneticilerin dönüştürücü liderlik düzeylerinin psikolojik iyi oluş ve bazı kişisel değişkenlere göre yordanması. *GEFAD*, 36(3), 595-615.
- Yigit, O. (2020). *Çok Amaçlı Rekreatif Spor Tesislerinde Hizmet Kalitesi, Rekreatif Liderlik ve Spor Hizmetlerini Tekrar Satın Alma Niyeti İlişkisi*. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Cerrahpaşa Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Yiğit, O. (2019). Rekreatif spor merkezlerinin web sitelerinin halkla ilişkiler faaliyetleri kapsamında incelenmesi. *Uluslararası Multidisipliner Akademik Araştırmalar Dergisi*, 6(1), 27-40.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations* (Seventh edition), New Jersey: Prentice Hall.
- Zel, U. (2022). *Kişilik ve liderlik* (Beşinci baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Zengin, S., & Somoğlu, M. B. (2022). Spor Bilimlerinde Öğrenim Gören Öğrencilerin Liderlik Yönelimlerinin İncelenmesi. *Akdeniz Spor Bilimleri Dergisi*, 5(Özel sayı 1), 483-502.
- Zorba, E., İkizler, H.C., Miçooğulları, O., & Zorba, E., 2005. *Herkes için spor*. İstanbul: Morpa Yayınevi.

EKLER

EK 1: Kişisel Bilgi Formu

1. Cinsiyetiniz

- ☐ Erkek ☐ Kadın

2. Sınıfınız

- ☐ 1. Sınıf
☐ 2. Sınıf
☐ 3. Sınıf
☐ 4. Sınıf

3. Rekreasyon faaliyetlerine katılıyor musunuz?

- ☐ Evet ☐ Hayır

4. (Cevabınız evet ise) Rekreasyon faaliyetlerine ne sıklıkla katılıyorsunuz?

- ☐ Haftada 1-2 gün
☐ Haftada 3-4 gün
☐ Haftada 4 günden fazla

5. (Cevabınız evet ise) Hangi rekreasyon faaliyetlerine katılmayı tercih ediyorsunuz?

- ☐ Genellikle aktif rekreasyon faaliyetleri
☐ Genellikle pasif rekreasyon faaliyetleri
☐ Her ikisi de

6. Herhangi bir gruba liderlik yaptınız mı (veya yapıyor musunuz)?

- ☐ Evet ☐ Hayır

EK 2: Rekreatif Liderlik Davranış Ölçeği

Rekreatif etkinliklerin tüm süreçlerinde rekreatif liderleri olarak benimsediğiniz davranışlara yönelik sorular aşağıda yer almaktadır. Sizin için uygun olan seçenekleri (X) işareti ile işaretleyiniz.

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Grup üyeleriyle uyum içerisinde çalışırım.					
2	Grup üyelerine söz hakkı tanırım.					
3	Grup üyeleriyle iletişime açıgımdır.					
4	Grup üyelerinin yaratıcılıklarını desteklerim.					
5	Grup üyelerinin kişisel karar ve tercihlerine saygı duyarım.					
6	Grup üyelerinin sadakati benim için önemlidir.					
7	Grup üyelerine karşı eşit davranırım.					
8	Grubun diğer üyeleri gibi çalışırım.					
9	Grup üyelerinin beni etkilemesine izin vermem.					
10	Grup üyeleriyle mesafemi korurum.					
11	Grup üyeleri lider olarak benimle ilişki kurmaya çekinirler.					
12	Yönetim yetkisini tek başıma üstlenirim.					
13	Grup üyelerinin olası hatalarında yaptırım uygulamaktan kaçınmam.					
14	Grup üyeleriyle ilişkimi aracı bir üyeye sağlarım.					
15	Grup üyelerinin benimle benzer düşünce kalıplarına sahip olmasını beklerim.					