



T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**İSTANBUL İLİ, BAĞCELİEVLER BELEDİYESİ
SORUMLULUĞUNDAKİ SPOR SALONLARININ
REKREASYON SPORLARI VE REKREASYON LİDERLERİ
AÇISINDAN GELİŞTİRİLMESİ VE FAYDALILIK DURUMU**

UMUT D. BAŞOĞLU
DOKTORA TEZİ

BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR
ANABİLİM DALI

DANIŞMAN
Prof. Dr. Turgay BİÇER

İSTANBUL – 2011

TEZ ONAYI

Kurum : Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü

Programın seviyesi : Yüksek Lisans () Doktora (X)

Anabilim Dalı : Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı

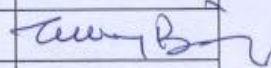
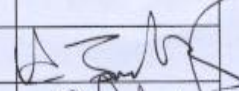
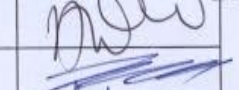
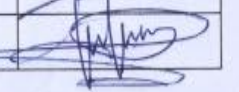
Tez Sahibi : Umut Davut BAŞOĞLU

Tez Başlığı : İstanbul İli, Bahçelievler Belediyesi Sorumluluğundaki Spor Salonlarının
Rekreasyon Liderleri Açısından Geliştirilmesi Ve Faydalılık Durumu

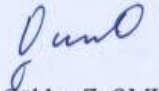
Sınav Yeri : M.Ü. Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı

Sınav Tarihi : 02/03/2011

Tez tarafımızdan okunmuş, kapsam ve kalite yönünden ~~Yüksek Lisans~~/Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Danışman (Unvan, Adı, Soyadı)	Kurumu	İmza
Prof. Dr. Turgay BİÇER	Marmara Üniversitesi	
Sınav Jüri Üyeleri (Unvan, Adı, Soyadı)		
Yrd. Doç. Dr. Ayşe TÜRKSOY	İstanbul Üniversitesi	
Yrd. Doç. Dr. Ali DEMİR	Marmara Üniversitesi	
Yrd. Doç. Dr. Tayfun ULUSOY	Marmara Üniversitesi	
Yrd. Doç. Dr. Mehmet YORULMAZLAR	Marmara Üniversitesi	

Yukarıdaki jüri kararı Enstitü yönetim Kurulu'nun 17.03.2011 tarih ve 1. sayılı kararı ile onaylanmıştır.


Prof. Dr. Gülden Z. OMURTAG

Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürü

I. TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın gerçekleşmesinde anlayış, hoşgörü ve değerli yardımlarını esirgemeyen, sadece bilgi ve tecrübesiyle değil, her türlü ilgi ve desteği ile de manevi yardımlarını gördüğüm ve hissettiğim değerli hocam ve tez danışmanım Prof. Dr.Turgay BİÇER'e, doktora eğitimimi yapmamda ısrar ederek her türlü yardımı ve kolaylığı gösteren E.Öğ.Alb.Adil ÖZGEN'e, çalışmamın bu şekle gelmesinde her türlü yardımı gösteren Kocaeli Üniversitesi öğretim üyelerinden Yrd.Doç.Dr.Ayşe GÜNSEL'e ve Sakarya Üniversitesi öğretim üyelerinden Yrd.Doç.Dr.Serdar GERİ'ye, mesai arkadaşlarıma ve çalışmanın oluşmasında kaynaklarından faydalanmama izin veren eser sahiplerine teşekkürlerimi borç bilirim.

Aynı zamanda tezimin başından sonuna kadar maddi ve manevi desteğini esirgemeyen sevgili eşim Ebru BAŞOĞLU'na ve kızım Ela Naz BAŞOĞLU'na teşekkür ederim.

Bu çalışmanın spor yönetimi alanında yapılacak araştırma ve çalışmalara yardımcı olmasını temenni ederim.

II. İÇİNDEKİLER

I) Teşekkür	I
II) İçindekiler	II
III) Şekil ve Tabloların Listesi	V
i) Şekillerin Listesi	V
ii) Tabloların Listesi	VI
1.ÖZET	1
2.SUMMARY	2
3.GİRİŞ VE AMAÇ	3
4.MODERN YAŞAMDA YEREL YÖNETİM VE BELEDİYELER	6
4.1.Yerel Yönetim ve Belediyeler	6
4.2.Yerel Yönetimlerin ve Devletin Aktif Yaşamdaki Rolü	8
4.2.1.Avrupa Kentli Hakları Deklarasyonu	9
4.3.Yerel Yönetimlerde ve Belediyelerde Spor Yönetimi ve Rekreatif Program ve Hizmetler	11
4.3.1.Gelişmiş Ülkelerde Belediyelerin Spor Yönetimi	11
4.3.2.Ülkemizde Belediyeler ve Spor	14
4.3.3.İstanbul Büyükşehir Belediyesi ve Spor Yönetimi	16
5. REKREASYON	19
5.1.Rekreasyon kavramı	19
5.2.Rekreasyonun Dünyadaki ve Türkiye'deki Gelişimi	30
5.3.Rekreasyon İhtiyacı	34
5.3.1.Rekreasyona Duyulan İhtiyacın Nedenleri/Faydaları	39
5.3.1.1.Ruh Sağlığı Kazandırır	39
5.3.1.2.İnsanı Sosyalleştirir	39
5.3.1.3.Fiziki Sağlık Gelişimi Yaratır	40
5.3.1.4.Kişisel Beceri ve Yeteneğinin Gelişmesini Sağlar	41
5.3.1.5.Ekonomik Hareketi Geliştirir	41
5.3.1.6.Yaratıcı Gücü Geliştirir	41
5.3.1.7.Toplumsal Dayanışma ve Bütünleşmeyi Sağlar	42

5.4.Rekreasyonel Planlama ve Programlama	42
5.4.Rekreasyonel Planlama ve Programlama	42
5.5.Rekreasyonun Kategorileri	43
5.6.Rekreasyon ve Spor	46
5.7.İşyeri Rekreasyonu Kavramı	48
5.7.1.İşyeri Rekreasyonunun Amaçları	49
5.7.2.İşyeri Rekreasyonu Türleri	50
5.7.3.Türkiye`de Gelişimi	51
5.7.4.İnsan Kaynakları Yönetimi ile İş Yeri Rekreasyonu Arasındaki İlişki	56
5.7.5.İş Yeri Rekreasyonu Programlanması	56
6. REKREASYON SÜRECİ VE LİDERLİK	58
6.1.Liderlik Kavramı	58
6.2.Liderlerin Evrensel Özellikleri	60
6.3.Liderliğin Benzer Kavramlardan Farkı	65
6.3.1.Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar	65
6.3.2.Başkan ve Lider Farkı	67
6.3.3.Şef ve Lider Farkı	68
6.4.Liderlik teorileri	68
6.4.1.Özellikler Teorisi	69
6.4.2.Davranışsal Teoriler	71
6.4.3.Durumsal Teoriler	77
6.4.4.Liderlik Teorilerindeki Yeni Yaklaşımlar	82
6.4.4.1.Karizmatik Liderlik	82
6.4.4.2.Dönüşümsel Liderlik Teorisi	86
6.4.4.2.1.Dönüşümsel Liderin Sahip Olması Gereken Davranışsal Göstergeler	87
6.4.4.3.Yönetsel Liderlik	90
6.5.Rekreasyon Liderliği Kavramı	92
6.6.Rekreasyon Liderliğinin Kapsam ve Sorumlulukları	93
6.7.Rekreasyon Liderliğinin Fonksiyonları	94
6.7.1.İcraat Fonksiyonu	94

6.7.2.Siyaset Tayin Edici Fonksiyonu	95
6.7.3.Uzmanlık Fonksiyonu	95
6.7.4.Ödüllendirme ve Cezalandırma Fonksiyonu	95
6.7.5.Hakemlik - Aracılık Fonksiyonu	96
6.7.6.Örnek Olma Fonksiyonu	96
6.7.7.Sembol Olma Fonksiyonu	96
6.7.8.Ferdi Sorumluluk Fonksiyonu	96
6.7.9.Koruyucu Fonksiyonu	96
6.7.10.Özür Yüklenme Fonksiyonu	97
6.7.11.İsteklendirici Fonksiyonu	97
6.7.12.Dostluğu Pekiştirici Fonksiyonu	97
6.7.13.Geliştirme Fonksiyonu	97
6.8.Rekrasyon Liderliği Yaklaşımları	97
7.GEREÇ VE YÖNTEM	99
7.1. Araştırmanın Amacı	99
7.2. Araştırmanın Önemi	99
7.3. Araştırmanın Sayıtları	100
7.4. Araştırmanın Sınırlılıkları	101
7.5. Araştırma Modeli	101
7.6. Araştırmanın Evreni Ve Örneklemi	102
7.7. Verilerin Toplanması Yöntemi	102
8. BULGULAR	103
8.1.Ölçekte Yer Alan Soruların Frekans Dağılımları	103
8.1.1. Demografik Özelliklere Ait Dağılımlar	103
8.1.2. Rekreasyon Liderline Yönelik Memnuniyet Sorularına Ait Dağılımlar	113
8.1.3. Rekreasyon Liderliği Sorularına Ait Dağılımlar	116
8.2. Geçerlik ve Güvenilirlik	136
8.3. Hipotez Testleri	139
9. SONUÇ VE ÖNERİLER	142
9.1.Tartışma	142
9.2.Sonuç	143
9.3.Sınırlandırmalar	146

9.4.Öneriler	146
10. EKLER	148
10.1. Sporda Liderlik Ölçeği	148
10.2. İzin Yazısı	151
11. KAYNAKLAR	152
12. ÖZGEÇMİŞ	156

III. ŞEKİL VE TABLOLARIN LİSTESİ

i) Şekillerin Listesi

Şekil 1:	Yerel Yönetimlerin Yapılanması, Birim Faaliyetleri ve Koordinasyonu	7
Şekil 2:	Bir Belediye Rekreasyon Programının Örnek Organizasyon Yapısı	13
Şekil 3:	Rekreasyonel Sporlar Biriminin Örnek Organizasyon Yapısı	14
Şekil 4:	Aktivite olarak rekreasyon	25
Şekil 5:	Artık zaman olarak rekreasyon	25
Şekil 6:	Liderlik	70
Şekil 7:	Blake ve Mouton' un Yönetsel Diyagram Modeli	75
Şekil 8:	Liderlik Davranışı	78
Şekil 9:	Dönüşümsel Liderin Sahip Olması Gereken Davranışlar	89
Şekil 10:	Teorik model	102

ii) Tabloların Listesi

Tablo 1.	Liderlerin Takipçilerden Farkları	70
Tablo 2.	Fiedler' in Liderlik Tarzları	79
Tablo 3.	Cinsiyet	103
Tablo 4.	Yas	103
Tablo 5.	Boy	104
Tablo 6.	Kilo	104
Tablo 7.	Öğrenim	105
Tablo 8.	Medeni Durum	105
Tablo 9.	Meslek	106
Tablo 10.	Gelir	106
Tablo 11.	Düzenli Spor Yapma	107
Tablo 12.	Spora Haftada Ayrılan Zaman	107
Tablo 13.	Spora Günde Ayrılan Zaman	108
Tablo 14.	Spora Olan İlgi	108
Tablo 15.	Rekreasyon Etkinliklerine Katılım	109
Tablo 16.	Serbest Zamanlarda En Çok Tercih Edilen Spor Etkinliği	110
Tablo 17.	Rekreasyon Etkinliklerine Katılma ve Devam Ettirme Nedenleri	110
Tablo 18.	Rekreasyon Etkinliklerine Katılma Ve Devam Ettirme Nedenleri	111
Tablo 19.	Rekreasyon Etkinliklerine Katılma Seviyesi	111
Tablo 20.	Rekreasyon Etkinliklerine Yeterince Katılamamanın Temel Nedeni	112
Tablo 21.	Rekreasyon Etkinliklerine Yeterince Katılamamanın Temel Nedeni	112
Tablo 22.	Rekreasyon Liderim-Antrenörüm-Çalıştırıcım, Kendimi Geliştirmem İçin Bana Yardımcı Olur	113
Tablo 23.	Rekreasyon Liderimden-Antrenörümünden-Çalıştırıcımdan Genel Olarak Memnunum	114
Tablo 24.	Rekreasyon Liderimle-Antrenörümle-Çalıştırıcımla Çalışmaktan Mutluluk Duymaktayım	115

Tablo 25.	Rekreasyon Liderim-Antrenörüm-Çalıştırıcım, Benim İhtiyaçlarımla Yakından İlgilenir	116
Tablo 26.	Rekreasyon Liderim-Antrenörüm-Çalıştırıcım, Bana Uygun Bir Program Hazırlar	117
Tablo 27.	Rekreasyon Liderimiz-Antrenörümüz-Çalıştırıcımız Bize Ne Yapmamız Gerektiğini Söyler	118
Tablo 28.	Rekreasyon Liderimiz-Antrenörümüz-Çalıştırıcımız Bize Arkadaşça Davranır	119
Tablo 29.	Rekreasyon Liderimiz-Antrenörümüz-Çalıştırıcımız Bizim İçin Performans Standartlarını Ortaya Koyar	120
Tablo 30.	Rekreasyon Liderimiz-Antrenörümüz-Çalıştırıcımız Çalışma Esnasında Bizlerin Kendimizi Rahat Hissetmemizi Sağlar	121
Tablo 31.	Rekreasyon Liderimiz-Antrenörümüz-Çalıştırıcımız Bize Sorunları Çözmemize Yönelik Önerilerde Bulunur	122
Tablo 32.	Rekreasyon Liderimiz-Antrenörümüz-Çalıştırıcımız Bizlerin Yaptığı Önerilere Olumlu Bakar	123
Tablo 33.	Rekreasyon Liderimiz-Antrenörümüz-Çalıştırıcımız Bize kendi Bakış Açısını Bize Net Bir Şekilde Anlatır	124
Tablo 34.	Rekreasyon Liderimiz-Antrenörümüz-Çalıştırıcımız Bizlere Adil Davranır	125
Tablo 35.	Rekreasyon Liderimiz-Antrenörümüz-Çalıştırıcımız Rekreasyon Faaliyetlerimiz İçin Planlar Geliştirir	126
Tablo 36.	Rekreasyon Liderimiz-Antrenörümüz-Çalıştırıcımız Bizlere Öngörebileceğimiz Şekilde Davranır	127
Tablo 37.	Rekreasyon Liderimiz-Antrenörümüz-Çalıştırıcımız Bizlere Rekreasyon Faaliyetlerinde Aldığımız Rollere Dair Sorumluluklar Verir	128
Tablo 38.	Rekreasyon Liderimiz-Antrenörümüz-Çalıştırıcımız Bizlerle Etkin Bir İletişim Halindedir	129
Tablo 39.	Rekreasyon Liderimiz-Antrenörümüz-Çalıştırıcımız Rekreasyon Çalışmalarında Kendi Rolünü Net Bir Şekilde Ortaya Koyar	129

Tablo 40.	Rekreasyon Liderimiz-Antrenörümüz-Çalıştırıcımız Bizlerin Rekreasyon Faaliyetlerinden Memnun Olmamız Ve Fayda Sağlayabilmemiz Yönünde Gerekli İlgi Ve Alakayı Gösterir	130
Tablo 41.	Rekreasyon Liderimiz-Antrenörümüz-Çalıştırıcımız Bize Rekreasyon Çalışmalarının Nasıl Yapılacağına Dair Plan Sağlar	131
Tablo 42.	Rekreasyon Liderimiz-Antrenörümüz-Çalıştırıcımız Bize Rekreasyon Faaliyetleri İle İlgili Kararlarda Esneklik Gösterir	132
Tablo 43.	Rekreasyon Liderimiz-Antrenörümüz-Çalıştırıcımız Bizlerin Beklentilerine Yönelik Memnuniyet Kriterleri Sunar	133
Tablo 44.	Rekreasyon Liderimiz-Antrenörümüz-Çalıştırıcımız Duygu ve Düşüncelerini Bizlerle Paylaşır	134
Tablo 45.	Rekreasyon Liderimiz-Antrenörümüz-Çalıştırıcımız, Rekreasyon Faaliyetlerine Kaliteli Bir Şekilde Katılmamız Yönünde Bizi Destekler	135
Tablo 46.	Rekreasyon Liderimiz-Antrenörümüz-Çalıştırıcımız Rekreasyon Faaliyetlerinde Başarılı Olmamıza Yardımcı Olur	136
Tablo 47.	Rekreasyon Liderliği Boyutlarına Ait Faktör Analizi	137
Tablo 48.	Bağımlı Değişken Liderden Memnuniyete Ait Faktör Analizi	138
Tablo 49.	Ortalama, Standart Sapma, Korelasyon ve Güvenilirlik Değerleri	139
Tablo 50.	Rekreasyon Liderliği Boyutlarının Liderden Memnuniyet Etkilerini Gösteren Regresyon Analizi	140
Tablo 51.	Rekreasyon Liderliği Boyutları Ve Liderden Memnuniyetin Rekreasyon Faaliyetlerine Katılım Üzerindeki Etkilerini Gösteren Lojistik Regresyon Analizi	141

1.ÖZET

Modern yaşamın beraberinde getirdiği yoğun çalışma yükü, rutin hayat tarzı ve çevresel etkilerden olumsuz etkilenen bireylerin bedeni ve ruhi sağlığını tekrar elde etmeleri veya devam ettirmeleri yönündeki şiddetli ihtiyaç; “*Rekreasyon*” olarak addedilen yeni bir kavramın ortaya çıkmasıyla sonuçlanmaktadır. Rekreasyon; bireyin zevk ve haz almak ve kişisel doyum sağlamak amacıyla, isteğe bağlı ve gönüllü olarak ferdi veya grup içinde seçerek yaptığı etkinliklerin tümünü bünyesinde barındıran kapsamlı bir olgudur. Rekreasyon faaliyetleri, Avrupa Kentli Hakları Deklarasyonu da dikkate alındığında, bir vatandaşlık hakkı olarak yerel yönetimlerin sorumluluk alanı içersine girdiği görülmektedir. 2010 Avrupa Kültür Başkenti olarak İstanbul da; şehir sakinleri için aynı fırsat ve imkânları sağlamakla yükümlüdür. Bu açıdan İstanbul dâhilinde spor ve diğer rekreasyon faaliyetlerinin ele alınması, büyük bir önem taşımaktadır.

Rekreasyon liderlerinin, rekreatif sporun planlanması ve uygulanması böylece de yerel halkın rekreatif sporlardan faydalanmaları üzerindeki rolü, tezin temel konusunu teşkil etmektedir, Rekreasyon liderliği, modern liderlik teorilerine paralel olarak dönüşümsel ve yönetsel liderlik olmak üzere iki kategoride ele alınmaktadır. Bu tez çalışması kapsamında antrenörlerin sergilemekte olduğu dönüşümsel rekreasyon liderliği ile yönetsel rekreasyon liderliğinin davranışlarının i-) yerel halkın rekreasyon lideri olarak antrenörlerine dair hissettikleri tatmin seviyesi ile ve ii-) nihayetinde rekreasyon faaliyetlerine katılım düzeyleri üzerindeki etkileri incelenmektedir. Bu amaçla Bahçelievler belediyesine ait spor salonlarından istifade eden 187 adet katılımcıdan toplanan veriler değerlendirmeye tabi tutulmakta; elde edilen sonuçlar yorumlanarak tezin sonuç bölümünde tartışılmaktadır.

Anahtar kelimeler: Rekreasyon, Liderlik, Rekreasyon Liderliği, Dönüşümsel Liderlik, Yönetsel Liderlik.

2.SUMMARY

THE DEVELOPMENT AND THE USEFULNESS OF THE SPORTS SALOONS OF ISTANBUL BAHÇELİEVLER MUNICIPALITY IN RESPECT TO REACREATIONAL SPORTS AND RECREATIONAL LEADERSHIP

The intense need of the individuals who are affected by the negative aspects of modern life such as high workload, routine life style and environmental conditions to retrieval and maintain the physical and mental wealth results with the rise of a new concept entitled “Recreation”. Recreation is a comprehensive phenomenon that involves any individual or collective activities that an individual willingly and eagerly engages in for enjoy enthusiasm and self satisfaction. Following the Declaration of the Rights of European City-Dwellers, recreation activities are considered in the responsibility area of the local authorities as civic rights. As 2010 European Cultural Capital City, Istanbul is bound to provide the same opportunities to its citizens. Accordingly it is an imperative to examine the sports and other recreational activities in the context of Istanbul.

The role of recreation leaders on planning and implementing the recreational sports activities and consequently on the citizen’s taking the advantage of them forms the main theme of this thesis. Based on the modern leadership theory, the recreational leadership is categorized into two types as transformational leadership and transactional leadership. In this study, the effects of the transformational and the transactional recreation leadership behaviors of the coaches and trainers i-) on the satisfaction of the citizens concerning their coaches ad trainers as a recreation leader and ii-) their ultimate effect on the participation of citizens to the recreational activities. The data gathered from 187 citizens who use the gymnasiums of Bahçelievler municipality are evaluated and the findings are discussed in the conclusion part.

Keywords: Recreation, Leadership, Recreational Leadership, Transformational Leadership, Transactional Leadership

3.GİRİŞ ve AMAÇ

Sanayi devriminden günümüze, insanoğlunun yaşam tarzı büyük bir değişim göstermektedir. Bu değişimin beraberinde getirdiği yoğun çalışma yükü, rutin hayat tarzı ve çevresel etkilerden olumsuz etkilenen bireylerin bedeni ve ruhi sağlığını tekrar elde etmeleri veya devam ettirmeleri önemli bir ihtiyaç olarak karşımıza çıkmaktadır. Böylesi bir ihtiyaç; modern toplumlarda rekreasyon başlığı altındaki faaliyetler ile karşılanmaktadır. Bireylerin çevresel tehditler ve olumsuzlukların etkilerini bertaraf ederek aynı zamanda zevk ve haz almak amacıyla, kişisel doyum sağlayacak, tamamen çalışma ve zorunlu ihtiyaçlar için ayrılan zaman dışında kalan bağımsız ve bağlantısız boş zaman içinde, isteğe bağlı ve gönüllü olarak ferdi veya grup içinde seçerek yaptığı etkinlikler tümü “rekreasyon” olarak adlandırılmaktadır (67).

Modern toplumlar incelendiğinde Avrupa Kentli Hakları Deklarasyonu da dikkate alındığında rekreasyon faaliyetlerinin bir vatandaşlık hakkı olarak yerel yönetimlerin sorumluluk alanı içersine girdiği görülmektedir. Diğer bir ifadeyle yerel yönetimlerin temel görevlerinden biri de; vatandaşlarının fiziksel, ruhsal, psikolojik ve sosyal gelişim, dinlenme, yaratıcılıklarını geliştirme ve sosyalleşme gibi ihtiyaçlarını karşılamak üzere başta spor olmak üzere çeşitli rekreasyon program ve hizmetleri sunmak olmalıdır. 2010 Avrupa Kültür Başkenti olarak İstanbul da; şehir sakinleri için aynı fırsat ve imkânları sağlamalıdır. Bu açıdan İstanbul dâhilinde spor ve diğer rekreasyon faaliyetlerinin ele alınması, büyük bir önem taşımaktadır.

Türkiye'nin nüfus popülasyonu olarak en kalabalık ve kozmopolit şehri olan İstanbul'da spor salonlarının azlığı aşikâr bir gerçektir. İstanbul dâhilindeki ilçe belediyelerinin spora yatırımları konusundaki yasal uygulamalar ışığı altında İstanbul ilinin hemen her bölgesine halka açık spor salonları inşa etmesi sonucu ortaya oldukça geniş bir spor alanı çıkmıştır. Bu bağlamda çalışmamızda ilçe belediyelerine bağlı rekreatif sporun planlanması ve uygulanması böylece de yerel halkın rekreatif sporlardan faydalanmaları konusu ve bunun ülke sporuna, sağlıklı yaşama, ruhsal sağlığa, toplumsal sağlığa nihai etkileri rekreasyon liderlerinin perspektifinden ele alınmaktadır.

Mevcut yazın incelendiğinde rekreasyon liderliğinin nispeten yeni bir kavram olduğu görülmektedir. İnsanların boş zamanlarını değerlendirme ihtiyaçlarına cevap verecek organizasyonlarda, işletmelerin sürekli büyüme eğilimleri ve karmaşık yapının artması, liderlere duyulan ihtiyacın boyutlarını da arttırmakta; Bu ihtiyaç da rekreatif faaliyetler ile ilgili alanlardaki liderlik faaliyetlerini rekreasyon liderliği altında toplayan özgün bir liderlik yaklaşımının ortaya çıkmasıyla sonuçlanmaktadır. Hitap ettiği alan bakımından spesifik bir nitelik taşımakta olsa da; yönetim açısından önem taşıyan genel liderlik ve boş zamanları değerlendirme açısından önem taşıyan rekreasyon liderliği, liderlerden beklenen fonksiyonlar açısından fazla bir fark ifade etmemektedir (22). Bu açıdan çalışmamızda rekreasyon liderliği kavramı ele alınırken öncelikle mevcut yönetim literatüründeki liderlik yaklaşım ve tanımları dikkate alınmaktadır. Nitekim liderlik, medeniyet tarihinin başlangıcından bugüne popülaritesini hiç yitirmemiş bir kavramdır. Savaşlardan devrimlere insanoğlunun her adımının, ilerlemesinin ve değişiminin altında liderlik yatmaktadır. Sanayi devrimi ile birlikte liderlik kavramı da saha değiştirmiş; işletme yönetiminin önemli bir konusu haline gelmiş; modernizasyon ve şehirleşme ile birlikte ise rekreasyon liderliği başlığı altında tamamen işletme dışı bir alanda yükselişe geçmiştir.

Temel olarak rekreasyon kavramı ve rekreasyon liderliğinin incelenmekte olduğu bu ampirik çalışmada; sanayi toplumunun değişen dinamikleri de dikkate alınarak rekreasyon liderlik süreci ve rekreasyon liderliği ile halkın rekreasyon faaliyetlerine katılım seviyeleri arasındaki ilişkinin ortaya konarak ilgili literatürün genişletilmesi hedeflenmektedir. Bu amaçla:

- a) Öncelikle modern yaşamda yerel yönetimlerin rolü ve sorumluluklarından bahsedilmekte ve bu bağlamda yerel yönetimler ve belediyelerde rekreasyonel faaliyetler ve spor hizmetleri konusu sunulmakta,
- b) İstanbul ili ve İstanbul ili dâhilindeki rekreasyon ve spor yönetimi faaliyetleri tanımlanmakta,
- c) Rekreasyon kavramı, tarihsel gelişimi, nedenleri ve kategorileri ile birlikte detaylı bir şekilde ele alınmakta,
- d) Rekreasyon sürecinde hayati bir rol oynayan rekreasyon liderliği kavramı üzerinde durulmakta,

- e) Rekreasyon liderliğinin kapsam ve fonksiyonlarından da bahsedilerek, rekreasyon liderliği ile rekreasyon faaliyetlerine katılım düzeyi arasındaki ilişkilere yönelik hipotezler geliştirilmekte,
- f) Geliştirilen hipotezler, İstanbul ili ilçe belediyelerinden toplanan veriler ışığında test edilmekte,
- g) Elde edilen bulgular yorumlanarak örneklemimizle ilgili değerlendirmeler yapılmaktadır.

Özetle bu tez çalışmasında öncelikle yerel yönetimlerin ve belediyelerin sorumlulukları kapsamında rekreasyon faaliyetleri tanımlanmakta; ardından da tezimizin asıl konusunu oluşturan rekreasyon liderliği üzerinde durularak rekreasyon liderliğinin halkın rekreasyon faaliyetlerine katılım seviyeleri arasındaki ilişki araştırılmaktadır.

4.MODERN YAŞAMDA YEREL YÖNETİM VE BELEDİYELER

İnsanoğlunun göçebe hayattan uygar bir yaşam biçimine geçmesi ile birlikte karşımıza şehirler, belediyeler ve yerel yönetimler kavramlar çıkmaktadır. Bu idari kavramlar, günümüz insanının hem iş hem de özel olmak üzere modern yaşamını şekillendirmekte önemli bir rol oynamaktadır. Dolayısıyla tez çalışmamızın bu ilk bölümünde yerel yönetimler ve belediyeler ile bu idari unsurların insanoğlunun yaşamı üzerindeki sorumluluk ve etkileri detaylı bir şekilde açıklanmaktadır.

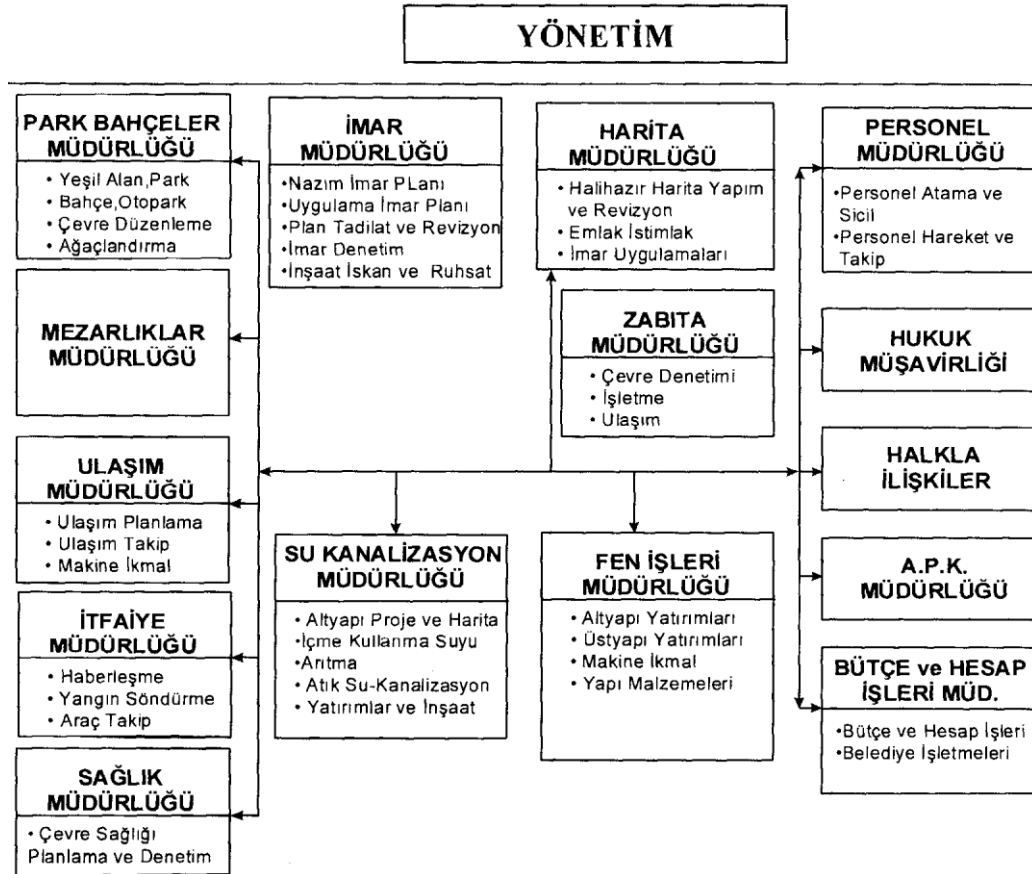
4.1.Yerel Yönetim ve Belediyeler

Yerel yönetimler; yöre halkının ihtiyaçlarını etkin bir şekilde karşılamak üzere kurulan, yerel topluluğa kamu hizmeti sağlayan ve yerel halkın kendi seçtiği organlarca yönetilen, yönetsel, siyasal ve toplumsal bir kurumdur (91). Yerel yönetimler; (a) yerel ve ortak ihtiyaçları karşılamakla görevlidir, (b) karar organları seçimle belirlenir; (c) görev ve yetkileri yasalarla belirlenir, (d) özel gelirleri ve personeli bulunur, (e) kararları, üst makam onayına tabi değildir, (f) kamu tüzel kişileridir (18).

Türkiye'de genel itibariyle üç ayrı türde yerel yönetim kuruluşu vardır: İl Özel Yönetimi, Belediye ve Köy. Köy ve belediyelere doğal karakterdeki insan topluluklarının tipik komün idaresi görünümündeki mahalli idarelerdir. İl Özel Yönetimin hizmet alanı ise esasları merkezi idare tarafından belirlenen idari faktörlere göre oluşturulmaktadır (67).Ülkemizdeki yerel yönetimlerin sayısal durumu şöyle özetlenebilmektedir:

• İl Özel İdaresi	81
• İl Belediyesi	65
• Büyükşehir Belediyesi	16
• İlçe Belediyesi	850
• Belde Belediyesi	2.303
• Toplam Belediye	3.234
• Köy	35. 068 (89)

Kalkınmadaki önemli rolleri ile birlikte yerel yönetimler ve belediyeler soysa kültürel anlamda yaşam standartlarının yükselmesi açısından da hayati bir önem taşımaktadır. Yönetimde yerelleşmenin artması boş zaman servislerini etkileyen en önemli gereksinimlerden biridir. Üniter devlet sisteminde devlet yapısı merkezi ve mahalli olmak üzere iki birimden oluşmaktadır. Nüfusun artması, merkezi idarelerin toplumsal problemlerin çözümünde yetersiz kalmasına sebep olduğu için, mahalli idarelerin ağırlığı artmıştır. Yönetimin yerelleşmesi, serbest zaman servislerini de etkileyecektir. Çünkü yerel yönetimlerin sorumlulukları arasında, sınırları içinde yaşayan vatandaşların temel ihtiyaçlarını karşılamak yanında onların serbest zamanlarını da en iyi şekilde değerlendirebilecekleri fırsatları oluşturmak gelmektedir (45).



Şekil 1: Yerel Yönetimlerin Yapılanması, Birim Faaliyetleri ve Koordinasyonu(43).

Belediyelerin, sınırları içinde yaşayan vatandaşlarının temel ihtiyaçlarının dışında onların serbest zamanlarında rahatlamalarını sağlayacak ya da monoton ve

durağan geçen zamanlarını en iyi şekilde değerlendirebilme fırsatı ve imkânını verecek mekân ve tesisleri oluşturmak, bunları hizmete sunmak en başta gelen görevleri arasındadır. Konuyla ilgili gelişmiş pek çok Avrupa ülkesinin spor yönetim sistemlerine bakıldığında belediyelerin kitle sporu ve rekreasyon faaliyetlerinde oldukça yoğunlaştıkları açıkça görülebilir (45).

1580 sayılı Belediye Kanunu ile belediyelere çeşitli görevler verilmiştir. Bu görevler içerisinde spor hizmetlerinin varlığını da mütalaa edebiliriz. Belediyelere, spor hizmetlerinin yürütülmesi konusunda çeşitli görevler verilmiştir. Belediyeler, halkın kendi öz kuruluşlarıdır, seçimle onun içinden çıkmaktadır ve kent halkı için vardır. İlke olarak kaynakları kent halkı tarafından sağlanmakta, temsil mekanizmaları aracılığı ile bu kaynakları, kent halkının kararları doğrultusunda, kent hizmetleri için harcamaktadır. Bu nedenle halkın ihtiyaç ve isteklerine duyarlı davranmak, halkın sürekli desteğini, beğenisini ve güvenini sağlamak, belediyeler için önemlidir. Seçimle geldikleri için, halkın işbirliğine ihtiyaçları vardır ve varlıklarını sürdürmeleri, ancak halkın belediyesi olmakla mümkün olabilir (96).

Artık çağımızda, başta sanayileşmiş ülkeler olmak üzere diğer gelişmekte olan ve geleneksel toplumlarda boş zaman bilincinin geliştiği görülmektedir. Öncelikle çalışan kesimin daha fazla boş zamana ve bu zamanlarını dilediğince özgür olarak kullanmak hakkına sahip olmak istediklerini bilmekteyiz. İnsanlar teknolojinin ve daha çok üretimin kendilerine sağladığı boş zaman imkânlarının artarak devam etmesini ve bu imkânlarını her çeşit etkinliklerle geliştirmelerini istemektedirler. Günümüz koşulları, öncelikle gelişmiş ülke insanlarına bu hakkı tanımaktadır (43).

4.2.Yerel Yönetimlerin ve Devletin Aktif Yaşamdaki Rolü

Sağlıklı bir neslin oluşmasında devletin spor politikası ve ekonomik nedenler en belirleyici etkenlerdir. Yetişmiş yöneticilerin spora bakış açısı, sağlıklı yaşam kalitesi konusunda bilinçlilik düzeyi, okul veya işyeri organizasyonlarının önemini, kalitesini ve katılım düzeyini belirleyen sebepler arasında ön sıralarda yer almaktadır. Sportif yaşam tarzının toplumda yaygınlaşmasında kitle iletişim araçlarının ve eğitimin rolü şüphesiz çok büyüktür. Toplumun içki, sigara, beslenme, temizlik, sağlık konusunda bilinçlendirilmesi, devletin başlıca görevidir. Yerel yönetimler, sağlıklı yaşam kalitesini arttırmada yaptırım ve yatırım hizmetlerini sunması gerekir (99).

Kentsel alandaki gençlerin boş zaman ve oyun etkinliklerine katılma tercihleri yerel ve merkezi hükümetler açısından planlama yapmada büyük önem taşır. Ve kentsel alan yaşamını anlamaya geniş bir bakış açısı sağlar (35). Bu konuda yerel yönetim ve belediyelerin aktif rolünü anlamak açısından Avrupa Kentli Hakları Deklarasyonu'na bakmakta fayda vardır.

4.2.1.Avrupa Kentli Hakları Deklarasyonu

Tarihsel açıdan bakıldığında Avrupa kentli Hakları Deklarasyonu, Avrupa Kentsel Şartı'na dayanmaktadır. Avrupa Kentsel Şartı, Avrupa Konseyi'nin kentsel politikalarından yola çıkılarak oluşturulmuştur. Bu politikalar 1980–1982 yılları arasında Konseyce düzenlenen "Kentsel Rönesans için Avrupa Kampanyası" kapsamında geliştirilmiştir. 1992 de Avrupa Konseyi'nce kabul edilen Avrupa Kentsel Şartı'nda Avrupa Kentli Hakları Deklarasyonu ile geliştirilmiştir.

Avrupa Kentli Hakları Deklarasyonu ile ilgili detaylar, aşağıda verilmektedir. Aşağıda belirtilen hakların gerçekleşmesi fertlerin, dayanışma ve sorumlu hemşeriliğe ilişkin eşit yükümlülükleri kabul etmesine bağlıdır. Bu deklarasyon kapsamında Avrupa yerleşimlerinde yaşayan kent sakinleri spor ve rekreatif faaliyetler anlamında şu haklara sahiptir:

Avrupa Kentsel Şartı Kentsel Alanlarda Spor ve Boş Zamanları Değerlendirme İlkeleri

- 1) Tüm kent sakinlerinin, eğlence, dinlence ve spor faaliyetlerinde yer alma hakkı,
- 2) Spor alanlarının sağlıklı ve güvenli olarak tasarlanması,
- 3) Her kent sakininin kişisel potansiyelleri doğrultusunda istediği sporu yapma hakkı (36).

Avrupa Kentli Hakları Deklarasyonu da dikkate alındığında, yapılan son düzenlemeler, spor hizmetlerinin kamu yönetimi içinde artan önemine tezat bir şekilde, belediye idari istemi içerisinde yer bulamadığını göstermektedir. Belki de bu durum, halkın sporla ilgili artan beklentilerine cevap vermek adına belediyelerin spor hizmetleri alanında farklı yapılanmalar içerisine girmesine sebep olmaktadır.

Yerel yönetimlerin temel görevlerinden biri vatandaşlarının fiziksel, ruhsal, psikolojik ve sosyal gelişim, dinlenme, yaratıcılıklarını geliştirme ve sosyalleşme gibi ihtiyaçlarını karşılamak üzere rekreasyon program ve hizmetleri sunmak olmalıdır.

Serbest zaman program ve hizmetlerini zenginleştirmek ve çeşitlendirmek gereklidir. Bu aktiviteler;

- Spor ve yarışmalar: Spor beceri kursları, spor turnuvaları, spor okulları.
- Doğa aktiviteleri: Dağcılık, kaya tırmanışı, doğa yürüyüşleri, dağ bisikleti, hedef bulma yarışması (orienteering), rafting.
- Kişisel gelişim aktiviteleri: Stres yönetimi, ev ekonomisi, sağlıklı beslenme, bilgisayar eğitimi kursları.
- Hobiler: Balık tutma yarışı, fotoğrafçılık,
- Güzel sanatlar etkinlikleri: Resim-heykel ve el sanatlarını geliştirme kursları.
- Fiziksel uygunluk (fitness) aktiviteleri: Kondisyon yüzmesi, duvar tırmanışı, halk koşulan.
- Seyahat ve turizm: Kültür ve tarih gezileri, müze ziyaretleri.
- Gönüllü hizmet programları: Kimsesiz çocuklar, yaşlılar ve çocuk tutuk evleri programları (65).

Yerel yönetimler bu ihtiyaçlara cevap vermek üzere çeşitli program ve hizmetler sunmak amacı ile bir işletme ünitesi kurabilirler. Bu yapıyı oluşturmak içinde birkaç farklı yapılanma modeli bulunmaktadır. Önemli olan bu yapılanmanın yerel yönetimlerin sorumluluk alanındaki tüm bireylerin yaşam kalitelerini iyileştirmek olmalıdır. Rekreasyon ve park hizmetleri, yerel yönetimlerin kendi sınırları içindeki vatandaşlarının yaşam kalitesini arttırma, sosyalleşme ve ekonomik gelişimleri düşünüldüğünde, büyük önem arz etmektedir (65).

4.3.Yerel Yönetimlerde ve Belediyelerde Spor Yönetimi ve Rekreatyonel Program ve Hizmetler

4.3.1.Gelişmiş Ülkelerde Belediyelerin Spor Yönetimi

Gelişmiş ülkeler, alt ve üst yapı meselelerini çözmüş ve vatandaşlarına belli standartlarda hayat şartları sunmuş, demokratik hayat nizamına sahip ülkelerdir. Bir gelişmişlik göstergesi olan spora, bu ülkelerde gerekli önem verilmiştir. Bu ülkelerdeki belediyeler sahip oldukları geniş yetkiler ve maddi imkânlarla halka verecekleri spor hizmetini, bilimsel bir yaklaşımla uzun yıllar önce kurumsallaştırmışlardır (85).

Her devlet, insan ve toplum ihtiyaçlarına cevap verecek ve kendi insan ve toplum yapılarına uygun biçimde yönetim sistemini oluşturur. Devletler, belli gelişmişlik kriterlerine sahip olup, demokrasi ve insan hakları gibi evrensel ilkeler üzerinde uzlaşsa da yönetim uygulamalarını kendilerine göre düzenlemişlerdir. Bu sebeple dünya üzerinde farklı yönetim biçimleri mevcuttur. Hatta aynı yönetim biçiminde farklı uygulamalar vardır.

Gelişmiş ülkelerde belediye yönetim sistemleri farklı olduğu gibi, spor hizmetlerinde de doğal olarak farklılık görülebilmektedir. Amerika Birleşik Devletleri'nde federatif yapı gereği bu farklılıklar daha fazladır.

Amerika Birleşik Devletleri'nde ilk belediye rekreasyon ve oyun alanları birimi 1904 yılında Los Angeles'ta kurulmuştur. 1947 yılında park ve rekreasyon birimleri birleştirilerek hem spor yapma imkânları hem de organizasyon faaliyetlerinin koordinasyonu sağlanmıştır. Bugün 390 ayrı rekreasyon merkezinde milyonlarca insana spor hizmeti verilmektedir.

Los Angeles Park ve Rekreasyon Birimi, belediye başkanı tarafından seçilen ve belediye meclisi tarafından onaylanan üyelerden oluşan, Park ve Rekreasyon Komisyonu tarafından yönetilir. Birim müdürünü komisyon atar ve yetkilendirir. Her merkezin başında bir idareci bulunur (<http://www.laparks.org/dos/sports/sports.htm>, Erişim tarihi: 10.09.2010).

ABD'de devlet ve eyaletler, kendilerine ait geniş alan, arsa ve arazileri kapsayan görüntüsü, güzelliği ve tarihsel değerleri yüksek, doğal çevre ile bütünleşen açık

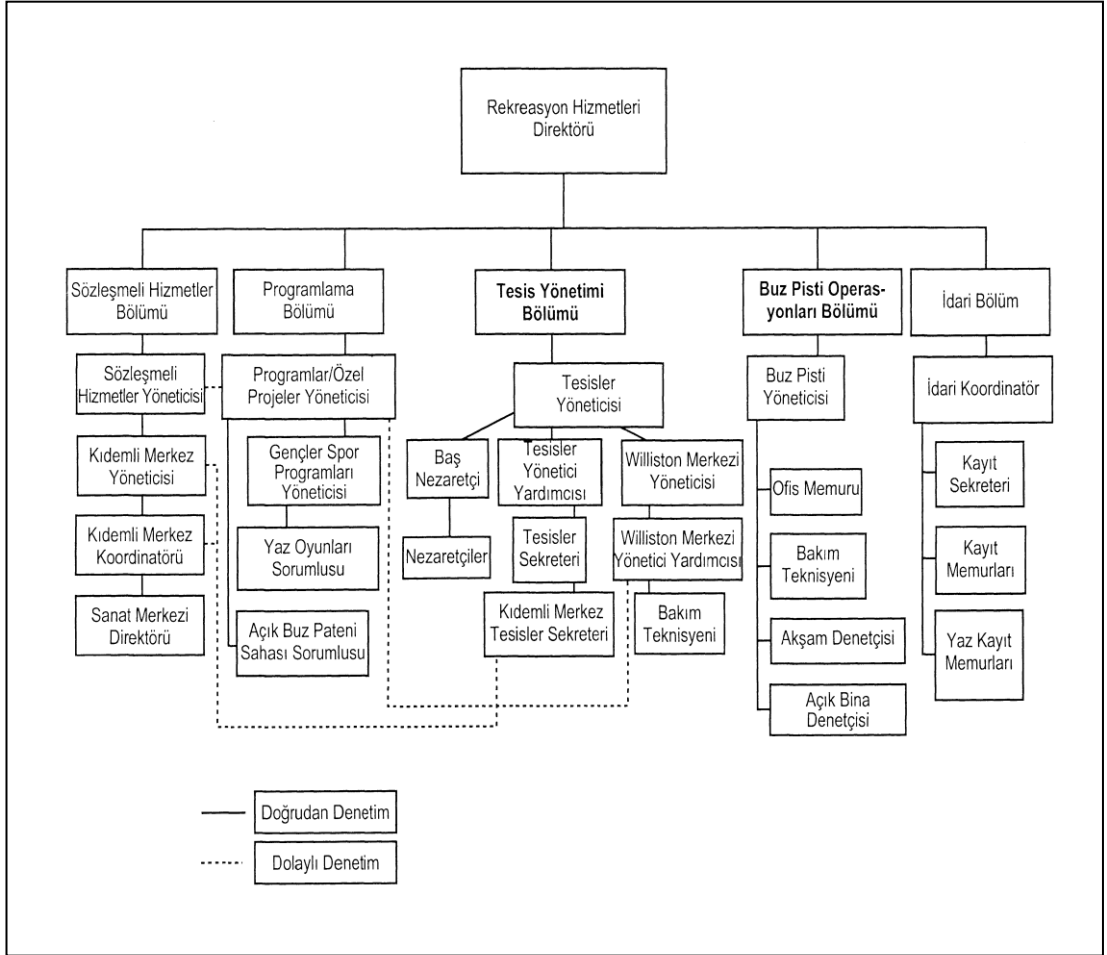
mekânları halkın hizmetine açma yoluna gitmişlerdir. Yerel yönetimler ise, hizmet ve programlarını halkın yaşadıkları yerlere götürmüşlerdir (92).

San Diego Belediyesi, park ve rekreasyon birimi ile spor hizmetlerini yürütmektedir. Park ve Rekreasyon Birimi, şehirde yaşayanların ve şehirde geçici süre de olsa bulunanların yaşam kalitesini arttırmayı amaçlar. Park ve Rekreasyon Komisyonu şehirdeki yatırım ve faaliyetlerle ilgili politika ve stratejileri oluşturur. San Diego şehrinde, her türlü spor imkânı sunan çok büyük parklar vardır (84).

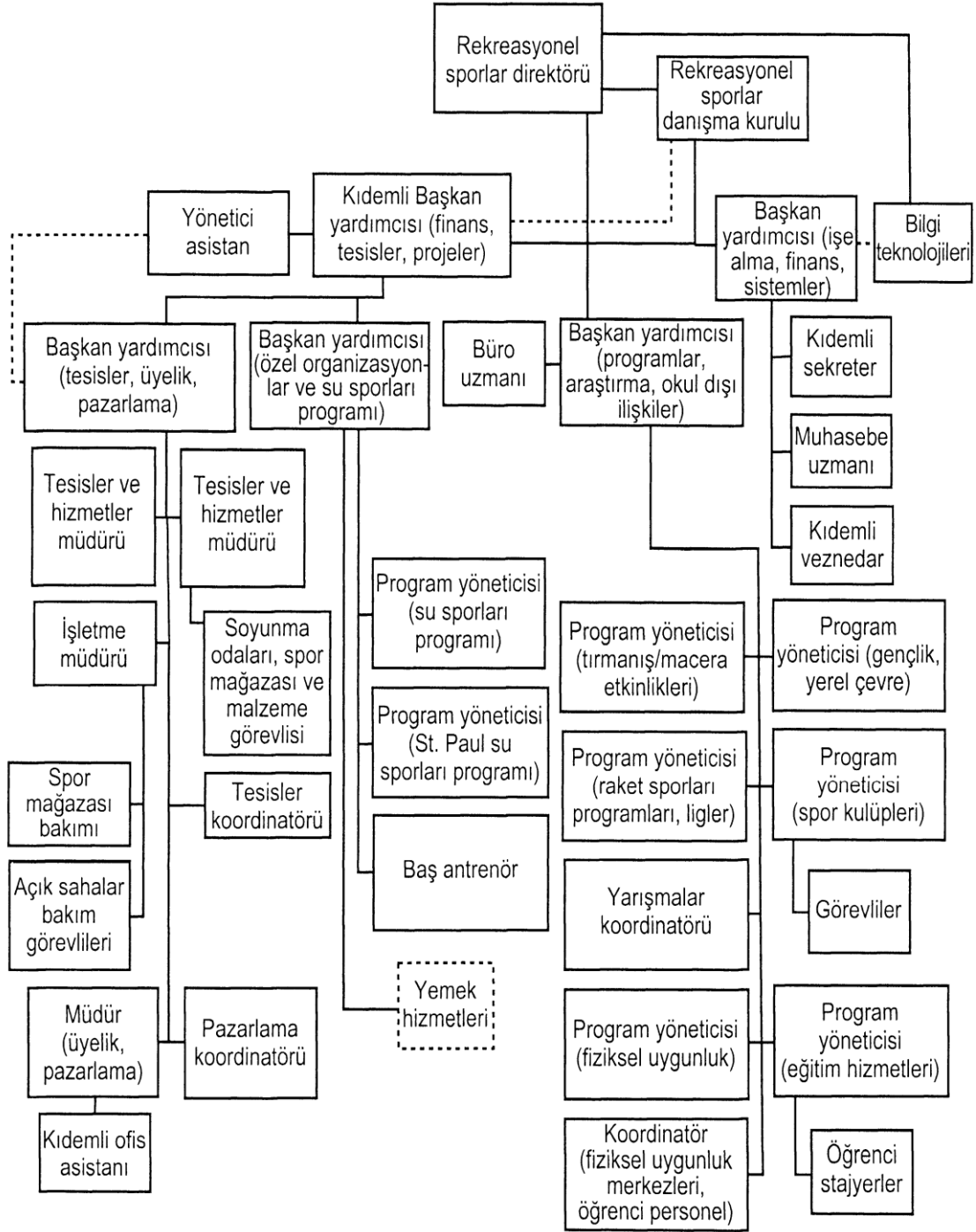
Osaka Belediyesi, şehri bir "spor cenneti" haline getirmeyi hedef edinmiştir. Osaka Belediyesi, spor hizmetlerini Rekreasyon ve Turizm Bürosu ile yürütür. Rekreasyon ve Turizm Bürosu şu birimlerden oluşmaktadır:

- a) Genel İdare İşleri
- b) Kültür-Turizm
- c) Spor
- d) Olimpik Hareket
- e) Yeşil Alanlar

Spor Birimi, proje bazlı çalışmalar yürütmektedir. Birimin yürüttüğü en önemli üç proje; Hayat Boyu Spor, Sporu Geliştirme ve Spor İmkânlarını Arttırma projeleridir. Projelerde Kendo ve Judo gibi geleneksel Japon sporlarına öncelik verilmiştir Aşağıdaki şemalarda belediye rekreasyon bölümlerinin ve rekreasyonel sporlar biriminin örnek organizasyon yapıları verilmektedir.



Şekil 2: Bir Belediye Rekreasyon Programının Örnek Organizasyon Yapısı



Şekil 3: Rekreasyonel Sporlar Biriminin Örnek Organizasyon Yapısı

4.3.2. Ülkemizde Belediyeler ve Spor

Ülkemizdeki belediyeler yakın zamana kadar 1930 yılında kabul edilen 1580 sayılı kanunla idare edilmiştir. 03.07.2005 tarihinde kabul edilen 5393 sayılı kanunla

belediyelerin 75 yıllık yeni yasal düzenleme beklentisi sona ermiştir. Ancak bu kanunun belediyelerin ve halkın ihtiyaçlarına ne kadar cevap vereceği net değildir.

Yeni kabul edilen 5393 sayılı Belediye Kanunu belediyeyi, belde sakinlerinin mahallî müşterek nitelikteki ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulan ve karar organı seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan, idarî ve malî özerkliğe sahip kamu tüzel kişisi olarak tarif etmiştir (<http://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k/5393.html> , Erişim tarihi: 08.09.2010).

Ülkemizde belediyeler hizmet verdikleri nüfus sayısına göre farklı biçimlerde yapılandırılmıştır. Ancak özellikle hızlı şehirleşme sebebiyle belediyelerin sayıları etkili ve verimli hizmet üretemeyecek biçimde artmıştır. 2000 nüfusu aşan her belde belediye olmuş, bu durum hem kamu kaynaklarının israfına hem de nüfusa göre gelir elde eden belediyelerin hizmet edemez hale gelmesine sebep olmuştur. Bu sebeple, 5747 sayılı kanunla belediye olma şartları yeniden düzenlenmiştir.

Yerel yönetimler ve her seviyedeki diğer devlet birimlerinin, tüm vatandaşların sağlık, huzur, güven, eğitim ve yaşam kalitelerinin gelişiminde önemli sorumluluklara sahip olduklarını vurgulamak gerekir. Bireyler; iş, okul ve yaşamlarını devam ettirmek için gerekli olan zamanın dışında, önemli süreleri içeren planlanmamış zamana sahiptirler. Tam anlamıyla dengeli ve verimli bir yaşam tarzı; zevkli, yaratıcı ve anlamlı rekreasyon ve serbest zaman deneyimlerini içermelidir. Diğer taraftan, geniş sayılabilecek bir kesim - yaş ve fiziksel yetersizlikler nedeniyle bu aktivitelerle ilgilenememekte veya bu aktivitelerle katılamamaktadır. Dolayısıyla, çağdaş bir toplumda devleti yönetenler ve hepimiz, tüm bireylerin yaşam kalitelerini geliştirmek için gayret içinde olmalıyız. Rekreasyon, parklar ve serbest zaman hizmetleri - bu doğrultuda düşünürsek- büyük önem arz etmektedir (18).

Ülkemizdeki belediyelerin, idari sistemleri içinde sporla ilgili bir düzenleme öngörülmemesi, belediyelerin spor hizmetlerinde farklı uygulamalar görülmesine sebep olmakta ve belediye hizmetlerine standart getirme çabasına gölge düşürmektedir.

İnsanın en önemli ihtiyaçlarından ve toplumun en önemli dinamiklerinden biri olan spor, belediye kanununda yerini almıştır. 5393 sayılı belediye kanununun görev,

yetki ve sorumluluklarını düzenleyen üçüncü bölümü madde 14'te şöyle ifade edilmiştir:

Belediye, mahallî müşterek nitelikte olmak şartıyla;

- a) İmar, su ve kanalizasyon, ulaşım gibi kentsel alt yapı, coğrafi ve kent bilgi sistemleri; çevre ve çevre sağlığı, temizlik ve katı atık; zabıta, itfaiye, acil yardım, kurtarma ve ambulans; şehir içi trafik; defin ve mezarlıklar; ağaçlandırma, park ve yeşil alanlar; konut; kültür ve sanat, turizm ve tanıtım, gençlik ve spor; sosyal hizmet ve yardım, nikâh, meslek ve beceri kazandırma; ekonomi ve ticaretin geliştirilmesi hizmetlerini yapar veya yaptırır.
- b) Gerekğinde, öğrencilere, amatör spor kulüplerine malzeme verir ve gerekli desteği sağlar, her türlü amatör spor karşılaşmaları düzenler, yurt içi ve yurt dışı müsabakalarda üstün başarı gösteren veya derece alan sporculara belediye] meclisi kararıyla ödül verebilir (<http://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k/5393.html>, Erişim tarihi: 08.09.2010).

Kanunun ifade ettiği gibi spor, belediyelerin asli vazifelerindendir. Kanun, spor kulüplerine ve sporculara yardım etme, ödül verme ve organizasyon düzenleyebilme imkânı vermiştir. Spor, insan olmanın ve insanca yaşamının en önemli belirleyicilerindendir. Spor, üyesi olmak için seferber olduğumuz Avrupa Birliği tarafından bir hak olarak belirlenmiştir.

4.3.3.İstanbul Büyükşehir Belediyesi ve Spor Yönetimi

Ülkemizin en kalabalık şehrine hizmet veren İstanbul Büyükşehir Belediyesi, spor yönetimi alanında üç farklı hizmet yapılmasına sahiptir. Bu özelliği ile ülkemizde tektir.

- 1) Kaynak Geliştirme ve İştirakler Daire Başkanlığına bağlı İştirakler Koordinasyon Müdürlüğü bünyesindeki SPOR A.Ş. genel müdürlüğü,
- 2) Destek Hizmetleri Daire Başkanlığı, Sosyal ve İdari İşler Müdürlüğü, Gençlik ve Spor Müdürlüğü
- 3) İstanbul Büyükşehir Belediye spor adında bir spor kulübü vardır.

Yukarıda bahsedilen bu birimlerden Spor A.Ş. belediyelerin hizmet yapılanma modelleri içinde Anonim Şirket özelliği ile bir ilktir. İstanbul Büyükşehir Belediyesi spor hizmetleri Spor A.Ş. merkezli yönetilmektedir. İstanbul Büyükşehir Belediyesi, spor hizmetlerinde kendi idari sistemi içerisinde yapamadığı faaliyetleri yapabilmek için, bu şirketi kurmuştur.

Spor A.Ş.'nin misyonu profesyonel spor karşılaşmalarının yanı sıra tüm halkın yer alabileceği spor etkinliklerini teşvik etmek, tanıtımlarına katkıda bulunmak, yeni sporları İstanbul halkıyla tanıştırmak ve yeni sporcular yetiştirmektir. Spor A.Ş.'nin spor organizasyonlarıyla ulaşmak istediği ana hedefler, uzun vadede, İstanbul halkının daha sağlıklı, aktif ve spor konusunda bilinçli olmasını sağlamak. İstanbul'un tanıtımına organizasyonlar yoluyla katkıda bulunmaktır.

İstanbul'u olimpiyatlara hazırlamak, Her yaştaki insanımıza beden eğitimi ve spor imkanı sağlamak, Her ilçeye spor tesisi inşa etmek, Spor eğitim merkezleri açmak, Amatör kulüplere semt sahaları ve spor tesisleri yapmak, profesyonel ve amatör spor kulüplerinin başarılarına katkıda bulunmak, profesyonel kulüplerimizin altyapı ve tesis çalışmalarına yardım etmek, spor eğitim merkezleri açmak, başarılı sporcuları ödüllendirmek, sporu bırakan şampiyonları isimleriyle birlikte yaşatmak, Türk sporuna genç yetenekler kazandırmak, bedensel engelliler için spor kompleksi yapmak ve ulusal ve uluslararası spor organizasyonları ve etkinlikleri düzenlemektir.

İstanbul Büyükşehir Belediyesinin zirveye ulaştırdığı Yaz Spor Okulları 14 spor branşını kapsıyor. Katılımcılar arzu ettikleri bir ya da iki branşı seçebilirler. Bu branşlar şöyle sıralanabilmektedir; Basketbol, Voleybol, Hentbol, Yüzme, Tenis, Masa Tenisi, Satranç, Judo, Eğitsel Kollar, Futbol, Badminton, Karate, Kondisyon, Step ve Cimnastik...

Ağırlıklı olarak yüzme, tenis, futbol, basketbol, voleybol, satranç, eğitsel kollar ve masa tenisini kapsayan paket programlarda uzman akademisyenlerin yanı sıra, psikologlar da görev yapıyor. Her geçen yıl Yaz Spor Okulları'nın programı uzmanların önerileri doğrultusunda zenginleştiriliyor. Buna göre bu yıl, el işi, sosyal aktiviteler, eğitim amaçlı geziler ve genel spor kültürü gibi konular en az branşlar kadar ilgi çekecektir.

Yaz Spor Okulları'nda eğitim gören genç ve çocuklara, branşlarını profesyonelce sürdürmeleri için de önemli imkânlar sağlanıyor. Türkiye'nin altyapı ve branş çeşitliliği yönlerinden en büyük kulübü olan Belediye spor çatısı altında toplanan başarılı gençler; voleyboldan güreşe, futboldan masa tenisine kadar 9 branşta kendilerine sunulan profesyonel sporculuk fırsatını değerlendiriyor. Türkiye'nin gözde basketbol ve voleybol kulüplerine de genç sporcular veren Büyükşehir Belediyesi Yaz Spor Okulları, gerçek profesyonellere sayısız fırsat kapıları açıyor (<http://www.sporas.com.tr/index.php?page=sub&f=m&s=l&href=l>, Erişim tarihi: 03.05.2009).

Görüldüğü üzere ülkemizin en büyük şehrine hizmet veren İstanbul Büyükşehir Belediyesi, spor hizmetlerini Spor A.Ş. merkezli yapılandırmıştır.

5. REKREASYON

5.1.Rekreasyon kavramı

İnsanlar, çeşitli büyüklük ve zamanlarda ortaya çıkan boş zamanlarında; uzaklaşmak, dinlenmek, hava değişimi, gezme-görme, sağlık, beraber olma, heyecan duyma, farklı yaşantılar elde etme gibi pek çok amaçla, ev dışında veya ev içinde, açık veya kapalı alanlarda ya da pasif-aktif şekillerde, kent içinde veya kırsal alanlarda etkinliklere katılmaktadırlar. Rekreasyon, insanların boş zamanlarında yaptıkları bu etkinlikleri ifade eden bir kavramdır ve insanın çalışma saatleri dışındaki boş zamanında katıldığı faaliyetlerle ilgilidir. Boş zamanın günlük, hafta sonları, yıllık izinler ve daha uzun tatiller ile emeklilik gibi dönemlerinde birçok alanda yapılan ve çok çeşitliliği olan aktiviteler söz konusudur. Aktiviteler, insanların ayrı ayrı amaç ve istekleri doğrultusunda anlam kazanır. Bu özellik, rekreasyonun kesin bir tanımının yapılmasını zorlaştırır. Ancak, geniş bir perspektiften ve çeşitli yaklaşımlarla bazı tanımları yapılmıştır (44).

Rekreasyon; yenilenme, yeniden yaratılma veya yeniden yapılanma anlamına gelen Latince “recreatio” kelimesinden gelmektedir. Türkçe karşılığı yaygın bir şekilde boş zamanları değerlendirme olarak kullanılmaktadır. Bu ise, bireylerin ya da toplumsal kümelerin boş zamanlarında gönüllü olarak yaptıkları dinlendirici ve eğlendirici etkinlikler anlamı taşımaktadır (91).

Rekreasyon Türkçe karşılığı yaygın bir şekilde “serbest zamanı değerlendirmek” olarak kullanılmaktadır. Rekreasyonun, yeniden yaratma anlamındaki klâsik yaklaşımına göre; rekreasyon kişiyi zorunlu iş etkinliklerinden sonra yenileyen, dinlendiren ve gönüllü olarak yapılan faaliyetler olarak tanımlamaktadır. Serbest zamanı değerlendirme, insanın yaşam felsefesiyle yakından ilgilidir.

Modern anlamda bir sosyal kurum, bilgiler topluluğu ve profesyonel bir çalışma alanı olarak rekreasyon; işten bağımsız, kendi içinde değerli olan, kişinin pek çok önemli ihtiyacını karşılayan, dolu ve mutlu bir yaşam aracıdır. Bu yaklaşımla rekreasyon, en yaygın olarak, insanların gönüllü olarak boş zamanlarında katıldıkları ve kişisel olarak doyum sağladıkları aktiviteler olarak tanımlanabilir(67).

Rekreasyonun, yeniden yaratma anlamındaki klâsik yaklaşımına göre; rekreasyon, kişiyi zorunlu iş ve etkinliklerinden sonra yenileyen, dinlendiren ve

gönüllü olarak yapılan faaliyetler olarak tanımlanmaktadır (54). Bu tanıma göre insan, normal işi dışında ve farklı bir ortam içerisinde boş zamanını isteyerek katıldığı etkinliklerle değerlendirmek suretiyle, bu etkinliklerden kazandığı davranışlarla yenilenmektedir. İnsan hayatında süregelen tek düzelik ve rutin bir çalışma ortamının oluşturacağı sıkıntı, genellikle rekreatif faaliyetlerle bir değişim, yenileşim ve ilginçlik meydana getirilerek giderilebilmektedir. İnsanların günümüzde giderek komplikeleşen hayatları için bu bir anlamda zorunluluk olarak görülmektedir (39).

Rekreasyonun recreation şeklindeki orijinal kelime anlamında oluşan, bu şekilde bir yeniden yaratma amacına yönelik açıklaması, günümüzde etkinliğini korumakla beraber, iki yönden eleştirilmektedir. Bunlardan birincisini, çağdaş sanayi toplumlarında birçok insanın fiziksel ve ruhsal olarak rekreatif etkinliklere, işlerine verdikleri önemden daha fazlasını vermeleri ve işlerinden daha fazla bu tür etkinliklerle yoğunlaşmaları oluşturur. Bunun sebepleri arasında, yeni bir sağlık bilincinin oluşması, ruhsal, fiziksel ve sosyal bakımlardan elde edilen sağlığın farkına varılması, toplumsal ve ekonomik ilişkilerin oluşumunda önemli roller üstlenmiş olması gibi, pek çok faktör yer almaktadır. Dolayısıyla, rekreasyonun sadece çalışma sonucu yorulan kişiyi dinlendirmesi gibi bir amaç taşıyor olması, giderek zayıflayan bir anlam ifade etmektedir. İkinci olarak, rekreasyonun, kişiyi yeniden işe hazırlaması veya kişinin iş için yenilenmesi amacını taşıyan açıklamaları, modern toplumlarda sayıları giderek artan ve rekreasyon etkinliklerine büyük ihtiyaç duyan ve çalışmayan yaşlı nüfus dikkate alındığında, bir anlam ifade etmemektedir.

Rekreasyon kavramının kapsamlı bir açıklaması şu şekilde yapılabilir:

İnsanın, yoğun çalışma yükü, rutin hayat tarzı veya olumsuz çevresel etkilerden tehlikeye giren veya olumsuz etkilenen bedeni ve ruhi sağlığını tekrar elde etmek korumak veya devam ettirmek aynı zamanda zevk ve haz almak amacıyla, kişisel doyum sağlayacak, tamamen çalışma ve zorunlu ihtiyaçlar için ayrılan zaman dışında kalan bağımsız ve bağlantısız boş zaman içinde, isteğe bağlı ve gönüllü olarak ferdi veya grup içinde seçerek yaptığı etkinliklere rekreasyon denir(89).

Rekreasyon kavramını daha geniş açılabilmekte şu temel ifadeler kullanılmaktadır(18).

- 1) Rekreasyon; boş zamanda yapılır. İş değildir. Kar gayesi taşımaz.
- 2) Rekreasyonda kişi; gönüllü olarak ve tamamen kendi arzusu ile katıldığı etkinliklerde bulunur.
- 3) Rekreasyon faaliyetleri, katılana zevk veren, mutlu eden ve neşelendiren bir tarzda olur.
- 4) Rekreasyon faaliyeti, kişisel ve toplumsal fayda sağlar.
- 5) Toplumsal değerlere aykırı değildir. Yemek yemek, uyumak gibi hayati önem taşımaz.

Teknoloji, çalışma saatlerinin azalması ve insanların serbest zamanlarının artması, eğitim ve gelir düzeylerinin yükselmesine neden olmuştur. Tüm bunların sonucunda rekreasyon etkinliklerine olan talep artmıştır. Dış mekân rekreasyon etkinlikleri, öğrenmek, keşfetmek ve araştırmak için çeşitli olanaklar sunmaktadır. Ayrıca insanlara fizyolojik, psikolojik ve sosyal açıdan olumlu etkileri bulunmakta, kişinin kendine olan güven ve saygısını arttırmada etkili olmaktadır (60).

Çalışmanın yanında, insanların kendilerince özgür olarak kullanabilecekleri boş zamanın önemli bir ihtiyaç olduğu görüşünün yaygınlaşması ve uygulamaya konulmuş olması, günümüz gelişmekte olan ve özellikle gelişmiş ülkelerde rekreasyon etkinlikleri olarak yeni yaşam biçimleri yaratmıştır. Bu yaşam biçimlerini etkileyen rekreasyon uygulamaları, hem çeşit hem de katılan insanlar bakımından sürekli zenginleşmiştir. İşte etkinliklerin en önemli bir aşamasını turizm oluşturmaktadır. Günümüz insanları, sayıları milyonları bulan bir yoğunlukta çalışma dışı zamanlarında bilmedikleri yerleri toplumları görmek, tanımak yoluyla, dinlenmek ve eğlenmek yolunu seçmektedirler, çağdaş toplumun yaygın, etkin yaşam biçimi, kültür ögesi durumuna gelmiştir (31).

Rekreasyon, günümüzde birçok anlamın yüklendiği ve kapsamına çok çeşitli aktivitelerin alındığı sıkça söylenen bir kavramdır. Birçok tanımlamaları yapılmış ve çeşitli açılardan açıklamaları yapılmaktadır. Aşağıda bunlardan bazıları üzerinde durulmaktadır.

Genel anlamda rekreasyon, insanların boş zamanlarında eğlence ve tatmin dürtüleri ile gönüllü olarak etkinliklere katılımı olarak açıklanmaktadır (80).

Rekreasyon, boş zaman içinde ve onunla ilişkili eylem ya da önceden planlanmış bir hareketsizlik anlamına gelen serbest durgunluğu da içeren eylemlerin tamamıdır (2). Demers, rekreasyon insanların boş zamanları boyunca tam bir arzu ile katılma sırasında veya daha sonra tatmin duydukları faaliyetler; Carlson ve arkadaşları ise; rekreasyonu, katılanların gönüllü olarak girdikleri ve anında tatmin oldukları, hoşagiden herhangi bir boş zaman deneyi şeklinde ele almışlardır (57). Rekreasyon, insanların boş zamanlarında yaptıkları, zorunlu çalışma faaliyetlerinden bağımsız olarak, kişinin boş zamanını serbest olarak ve dilediği gibi kullandığı fiziksel gücünü onarmaya ve ruhsal kapasitesini zenginleştirmeye yönelik zorunlu faaliyetlere karşı, özgürce seçilen ve fiziksel ve sosyal çevrenin değişmesi anlamına gelen faaliyetler olarak da tanımlanmaktadır (75).

Glikson'a göre; rekreasyon, nasıl olursa olsun, insan yaşamının canlandırılması anlamına gelmektedir. İnsanın biyolojik ve fiziksel çevresinin de canlandırılması anlamında kullanılan rekreasyon canlandırmak ve canlanmak gibi karşılıklı iki fonksiyonun birbirlerini etkilemesinden oluşmaktadır. Burada, insanın canlanması ile birlikte fiziksel ve sosyal çevresinin de etkilenecek canlandırılması söz konusudur. Clawson'a göre ise; rekreasyon etkinliklerini diğer etkinliklerden ayırt etmek çoğu kere mümkün olamamaktadır. Ancak, rekreasyonu farklılaştıran etkinliğin kendisinden çok onunla birlikte olduğu kabul edilen davranışlardır (75).

Rekreasyon, insanların temel ve çağdaş bir ihtiyaçları olarak nitelendirilirken, insanın boş zamanı için değerli olan faaliyetleri eğitimleri, imkânları ve danışmanlık hizmetlerinin tamamını kapsamaktadır (40). Beyer'e göre rekreasyon, kişiyi hayata bağlayan dinlendirici, eğlendirici, meşgul edici veya zevk verici olay ve eylemleri yapmak veya bu etkinliklere katılmak suretiyle ruhen ve bedenen bir canlılığı elde etmektir (10). Bir başka tanımlamada ise, rekreasyon, bireyin mesleki, ailevi, toplumsal ödevlerini yerine getirdikten sonra, bağımsız iradesiyle seçebileceği bir seri dinlenme, eğlenme, bilgi ve becerilerini artırma ve kendini yenileme uğraşlarına katılması olarak açıklanmaktadır (30).

Rekreasyon kavramının konumuzla da ilgisi bakımından geniş bir açıklaması şu şekilde yapılabilir:

İnsanın, yoğun çalışma yükü, rutin hayat tarzı veya olumsuz çevresel etkilerden tehlikeye giren veya olumsuz etkilenen bedeni ve ruhi sağlığını tekrar elde etmek korumak veya devam ettirmek aynı zamanda zevk ve haz almak amacıyla, kişisel doyum sağlayacak, tamamen çalışmasına ve zorunlu ihtiyaçlar için ayrılan zaman dışında kalan bağımsız ve bağlantısız boş zaman içinde, isteğe bağlı ve gönüllü olarak ferdi veya grup içinde seçerek yaptığı etkinliklere rekreasyon denir.

Rekreasyon kavramının, etkinlik çeşitleri ve uygulama amaçlarına göre; bir rekreatif faaliyet, iş veya bir yarı boş zaman etkinliği olup olmadığı konusunda zaman zaman bazı anlayış farklılıkları ortaya çıkmaktadır. Katılımcıların yaklaşımlarına göre, bu farklılıkları belirlemenin güçlüğü bilinmektedir. Ancak, ortak özellikler dikkate alınarak ve örneklendirilerek olay, şu şekilde açıklanabilir. Örneğin; bir profesyonel futbolcu için faaliyet tamamen bir çalışma, iş amaçlıdır. Aynı kişinin para kazanmak amacıyla oynadığı veya zaman harcadığı futbol çalışmaları dışında, yani boş zamanında, arkadaşlarıyla beraber bir salonda, halı sahada, normal sahada veya herhangi bir yerde eğlenmek, dinlenmek, mutlu olmak gibi amaçlarla oynadığı futbol, bir rekreasyon faaliyetidir. Aynı profesyonel futbolcunun işi gereği yaptığı karşılaşmaları izleyen kişinin bu etkinliği pasif bir rekreasyon faaliyetini içermektedir.

Bir başka örnekle ise, herhangi bir işte çalışıp para kazanan iyi düzeydeki bir amatör basketbolcu, voleybolcu ve yakutta bir güreşçi, iş saatlerinin dışında kalan saatlerinde kulübünde spor yapmaktadır ve bu çalışmaları karşılığında da ayrıca para almaktadır. Bu durumda, kişinin gerçek çalışma zamanı dışında kalan zamanı da bir ikinci iş için ayırmış olmaktadır. Böylece, bu kişinin yapmış olduğu sportif faaliyetlerin bir rekreasyon faaliyeti değil, zorunlu olarak katıldığı ikinci bir iş faaliyeti olduğu söylenebilir. Ancak, bu durumda olan bir sporcu, daha önce de bahsedildiği gibi, amaçları doğrultusunda yan-boş zaman etkinliğinde de bulunuyor olabilir.

Bir müzik öğretmenin, öğrencilerine ders dışındaki boş zamanlarında gitar çalmaları ve bir müzik eğitimi almalarını istemesi ve öğrencilerin de buna gönüllü ve istekli olarak katılmaları bir rekreatif olayı oluşturur. Ancak, öğretmen öğrencilere gitar almayı ve ders dışında oluşturulan bu zamanda derslere katılımı zorunlu tutarsa,

etkinlik bir zorunlu eğitim şekline dönüşecektir. Burada öğretmen, öğrencilerin özgür seçimlerine müdahale etmiş, gitar almaları konusunda zorlamış, derse devamı zorunlu tutmuş ve etkinliğe bir ders karakteri kazandırarak, öğrenciye görev sorumluluğu yüklemek suretiyle rekreatif özelliklerinden uzaklaştırmıştır. Öğretmenin burada iyi niyeti söz konusudur. Ancak, yaptığı eylem, ders dışı etkinliklerin amaçları göz önüne alındığında eğitici olmaktan ve rekreatif bir anlam taşımaktan uzaktır (44).

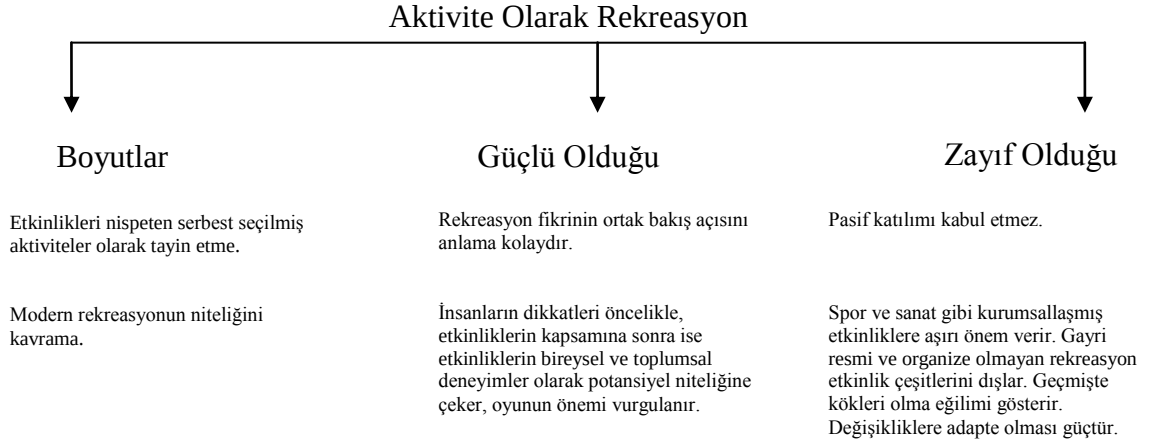
Bütünüyle işe harcanan zaman dışında, yine işle ilgili doğrudan veya dolaylı olarak işe gidiş gelişte harcanan zaman, temizlik, hazırlık veya öğle tatillerinde geçen zaman da boş zaman ya da iş zamanı olarak değerlendirilebilir. Buna göre örneğin; işe gidiş geliş saatlerinin kitap okumak, sohbet etmek veya başka bir eğlenceli oyun oynayarak değerlendirilmesi mümkündür. Bu durumda bir boş zaman ve bunun değerlendiriliyor olması söz konusudur.

Yine kişi, çalışma saatlerinin dışında, ancak işiyle direkt ilgili olan ve işteki başarı ve verimliliği artırmaya yönelik yemekler, eğlenceler düzenleyebileceği gibi, işle ilgili bilgisini artıracak kitaplar, makaleler okuyabilir. Çeşitli kurslara katılabilir. Bu durumda, kişi için bu faaliyetler, kişinin amaçlarıyla ya da boş zaman değerlendirme anlayışıyla ilgili olarak bir iş, rekreasyon faaliyeti veya yarı boş zaman faaliyeti olarak değerlendirilebilmektedir.

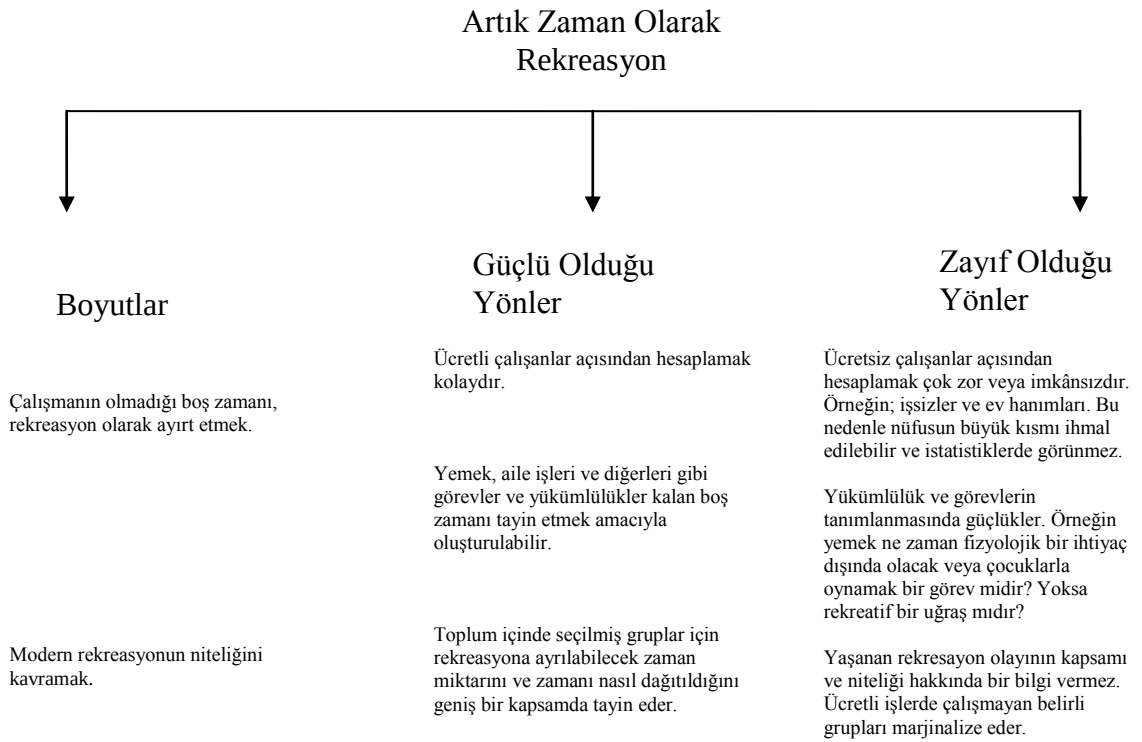
Rekreasyon, bir anlamda toplumsal refah hizmeti bir anlamda ise yaygın eğitim niteliğindedir. Bu ayırmaıyı daha iyi yapabilmek için rekreasyonun tarihi gelişimindeki iki önemli oluşuma bakmak gerekir;

- Rekreasyon, başlangıçta eğlenmeyi ve dinlendirmeyi amaçlar,
- Eğitsel önemin kavranması ile kişilere toplumsal değerler aşlamayı amaçlamıştır (49).

Rekreasyonun, bir aktivite olarak ya da artık zaman olarak değerlendirildiğinde zayıf veya güçlü yönlerini Haywood ve arkadaşları durumu tablolastırarak şöyle açıklamışlardır(45).



Şekil 4. Aktivite olarak rekreasyon



Şekil 5. Artık zaman olarak rekreasyon

Rekreasyon faaliyetlerini etkileyen önemli bir faktör de sivil toplum kuruluşlarının rekreasyon faaliyetlerine olan katkılarıdır. Bu durum, hem sivil toplum kuruluşlarının yönetime daha fazla katılarak ve daha fazla söz hakkı alarak devlet

eliyle ret etmeleri, hem de kurulan organizasyonlarla direkt rekreasyon faaliyetlerini itmeleri şeklinde iki yönlü bir fayda sağlamaktadır. Bu kuruluşlar gençlik organizasyonları, özel dernekler, profesyonel organizasyonlardan oluşmaktadır. Artık çoğu firma da çalışanları için özel rekreasyon programları hazırlamaktadır. Rekreasyon alanında büyük fırsat ve imkânlar sunan gönüllü kuruluşlar, arkalarındaki özel firmalar organizasyonlar sayesinde bazen bu alanda devletin gerçekleştiremediği hizmetleri ne getirebilmektedirler (52).

Serbest zaman içinde zevk ve doyuma ulaşmak esastır. Çağdaş toplum yapısının ürünü olan turizm, sosyolojik açıdan bir serbest zaman faaliyetidir. Serbest Zaman, iş yaşamla ilgili zorunlu görevler yerine getirildikten sonra, arta kalan zamandır. Birey, zamanı özgürce kullanmak hakkına sahiptir (29).

Ülkelerin özellikle sosyal hayatlarında, gelişmişlik derecelerine paralel olarak önemi artan rekreasyon, çeşitli ülkelerde ya aynı isim altında ya da beden eğitimi spor, dans, avcılık ve balık tutma gibi rekreasyonun birçok bileşenleri ile ifade edilmektedir.

Corbin (1970) rekreasyon'u; yeniden tazeleme, yeniden biçimlendirme, yeniden atma, yeniden güçlendirme, yeniden gençlik ve dinçlik kazandırma ile yeni bir ruh ve beden geliştirme, değerlendirme, eğitim alanında yeni görülmekle birlikte, kökleri insanının akıl, duygu ve toplumsal durumlarında daha derin olarak görülmektedir (48).

Çoğu modern rekreasyon tariflerinin ise şu üç kategoriden birisine uyduğunu görmekteyiz:

- 1) Rekreasyon, belirli şartlar altında veya belirli motivasyonlarla yapılan bir aktivite olarak görülmektedir.
- 2) Rekreasyon, verilen bir beklenti demetiyle belirli tip aktivitelere katılırken, kişinin içinde olan şeylerin gelişimi veya ifadesi olarak görülmektedir.
- 3) Rekreasyon, sosyal bir kurum, bir bilgi gövdesi veya profesyonel bir alan olarak anlaşılmaktadır (52).

Gerek rekreasyon gerekse rekreasyonla ilgili bazı kavramların açıklanması için yapılmış olan önemli sayılacak bu teşebbüslere rağmen evrensel olarak kabul görecektarifelarin yapılmasına yine de ihtiyaç vardır (60).

Kavramın daha iyi anlaşılmasıyla ilgili olarak yapılmış olan modern rekreasyon kavramlarının analizi kadar, kavramın açıklanmasına yardımcı olacak aşağıda işaret edilen anahtar kavramlar ve bu anahtar kavramların açıklanmasını sağlayacak bazı yanlış anlamların gözden geçirilmesini faydalı görmekteyiz (11).

Rekreasyonun, çalışmaya olan paralelliği ya da ilişkisi, rekreasyon faaliyetlerinin fiziksel ve zihinsel alanlarda çalışanlar üzerinde olumlu etki yaratarak, kişinin çalışma verimini arttırması noktasında yoğunlaşmaktadır (21).

Can sıkıntısı uyarı noksanlığından ileri gelmekte ve bu da çalışmanın veriminde azalma meydana getirmektedir. Rekreatif aktiviteler kişide uyarıcı etki yapmakta ve böylece verimi yükseltmektedir (8).

Endüstrileşme ve teknolojik gelişmeler bir yandan iş performansını geliştirirken öte yandan işte tatminsizlik, bıkkınlık ve uyumsuzluğu da beraberinde getirmektedir. Günümüzde insan, sanayi devrimi ile başlayan ve her alana yayılan hızlı bir değişimin, toplumsal ve ruhsal düzeyde yarattığı bunalımların, köklü bir rahatsızlığa dönüştüğü bir ortamda yaşamaktadır. Bu hızlı teknolojik değişim, toplumsal kurumlarda, örgütlenme biçimlerinde, kültürel yapıda ve bunlara bağlı olarak diğer sistemlerinde de temel dönüşümlere yol açmaktadır. Ancak bu dönüşümlere paralel olarak insanın doğa, diğer insanlar, çalışma hayatı ve toplumla ilişkilerinde gözlenen bunalım hatta mutsuzluk hali giderek artış göstermektedir (26).

Rekreasyon aktivitelerinin, çalışan üzerindeki olumları etkileri çalışma ortamlarını hazırlayan organizatörlerin ve yöneticilerin bu konuya daha fazla önem vermelerine neden olmaktadır. Rekreasyon faaliyetleriyle genelde beş temel hedefe yönelerek verimi arttırmayı planlamaktadır. Bu beş temel hedefi şöyle sıralayabiliriz;

- 1) Bütün çalışanların birliği, beraberliği, sadakati, yüksek moralinin sağlanması ile fiziksel sağlıklarına yardımcı olmak,
- 2) Aktivite alanlarını daha da geniş bir alana yaymak,
- 3) Programların gelişiminde çalışanı teşvik etmek,

- 4) Çalışanların ailelerine rekreasyon hizmetlerini ulaştırmak,
- 5) Emeklilere de çeşitli rekreatif imkânlar sunmak (21).

Rekreasyon faaliyetlerinin kişinin çalışma verimi üzerindeki olumlu etkileri fiziksel ve zihinsel aktivitelerde bulunanlar için, birçok rekreasyon programlarının ortaya çıkmasına ve uygulanmasına yol açmıştır. Materyalist düşüncede planlanan ve uygulanan rekreatif faaliyetlerinde öncelikle üretimin arttırılması hedeflenmiştir.

Rekreasyon bu düşüncede sadece, çalışma hayatının tamamlayıcı bir unsur olarak değerlendirilmiştir (25).

Serbest zaman sanat, müzik, bilimde hoşnutluk, sağlık, kuvvet ve tatminkârlık gelişimi ve huzura ulaştıran dâhili kaynakların kullanımını sağlar (78).

Ayrıca rekreatif aktiviteler hareketsizlik değil faaliyettir. (Zihinsel, duygusal, fiziksel, olabilir). Serbest zaman faaliyetidir. Gönüllü katılım olmalıdır, eğlendirici olmalıdır, ritim değişikliği sağlamalıdır, geniş kapsamlı, tamamlayıcı ve yaratıcı olmalıdır. Rekreasyon, boş zaman içinde ve onunla ilişkili eylem ya da önceden planlanmış bir hareketsizlik anlamına gelen serbest durgunluğu da içeren eylemlerin tamamıdır. Rekreasyon, boş zamanda yapılır. İş değildir. Kâr gayesi taşımaz, Rekreasyonda kişi gönüllü olarak ve tamamen kendi arzusu ile katıldığı etkinliklerde bulunur. Rekreasyon faaliyeti kişisel ve toplumsal fayda sağlar (11).

Rekreasyon amaç değil, yaşam kalitesini düzeltme, öğrenmeyi arttırma, sağlığı iyileştirme, fiziksel kondisyonu geliştirme, doğaya karşı olan bakış açısını değiştirme, motivasyonu arttırma, suç oranını azaltma yolunda bir araçtır (70).

Tüm bu bahsedilenler dikkate alındığında mevcut literatürde rekreasyon kavramına dair henüz bir fikir birliğinin sağlanamamış olduğu görülmektedir. Böylesi bir fikir birliğinin eksikliğine rağmen birçok araştırmacı tarafından kabul gören bazı temel özellikler vardır. Bu temel özellikler rekreasyonu diğer faaliyetlerden ve kavramlardan ayıran temellerdir.

Buna göre, rekreasyonun temel özellikleri sıralandığında şunlardır diyebiliriz(46–99–101–35–36–68)

- 1) Rekreasyon faaliyetlerinin seçimi gönüllü olmalıdır.

- 2) Özgürlük hissi verir.
- 3) Faaliyetlere devam ve iştirak etme zorunluluğu bulunmamalıdır.
- 4) Rekreasyon boş zamanda yapılır.
- 5) Her yaştaki ve cinsteki insanların faaliyetlere katılımlarına imkân verir.
- 6) Rekreasyon faaliyetlerinde “inisiyatif” kişinin kendisine bırakılmalıdır.
- 7) Rekreasyonel faaliyetler, her türlü açık veya kapalı alanlar ile her mevsim ve iklim şartlarında uygulanabilmektedir.
- 8) Rekreasyon bir faaliyeti gerektirir.
- 9) Rekreasyon çok çeşitli faaliyetler içerir.
- 10) Rekreasyon haz ve neşe sağlayan bir faaliyettir.
- 11) Rekreasyon evrensel olarak uygulanmaktadır.
- 12) Rekreasyon, kişinin kendisini ifade edebilme ve yaratıcı olabilmesine imkân sağlayıcı faaliyetler içermelidir.
- 13) Rekreasyonun her kişiye göre bir amacı vardır.
- 14) Rekreasyonel faaliyetlerin katılımcıya kişisel ve toplumsal özellikler kazandırması beklenir.
- 15) Rekreasyon, toplumun geleneklerine, törelerine ahlaki ve manevi değerlerine uygun olmalı ve sosyal değerlere ters düşmemelidir.
- 16) Rekreasyon, bir faaliyet yapılırken, ikinci veya daha fazla faaliyetlere de ilgi duyma veya gerçekleştirme imkânı verir.
- 17) Rekreasyon etkinlikleri, rekreasyonistler tarafından üstlenilir.
- 18) Rekreasyon eylemi, planlı veya plansız, beceri sahibi kişilerle ya da organize veya organize olmamış mekânlarda yapılabilir.
- 19) Rekreasyon, rekreatif etkinliklere katılma sonucu ortaya çıkan bir deneyimdir.

5.2.Rekreasyonun Dünyadaki ve Türkiye’deki Gelişimi

Rekreasyonun tarihsel gelişimi incelendiğinde Asya toplumlarında oyunlar ve yarışmalar, daha çok dini törenler ve güçlülere karşı koyma amacı ile yapılmıştır. Diğer taraftan Mısır'da ortaya çıkan piramitler, resimler ve kazılar; özellikle asker ve görevlileri gibi elit tabakanın spor, dans, müzik tiyatro, avcılık ve savaş oyunları gibi rekreasyon aktivitelerine katıldıklarını göstermektedir (42).

Yunan medeniyetinde eğlence amaçlı bir eylem olarak para karşılığı sporcular yarışdırılmaktaydı. Yunan şehir devletlerinde serbest zaman aktiviteleri zekâ, vücut ve ruhsal gelişime yönelik eylemlerdi. Bu dönem felsefî oyunlar, spor ve eğlence türlerinde büyük gelişmeler görülmüştür (58).

Roma döneminde rekreasyon aktiviteleri, daha çok Romalıların kendine özgü savaşçılık ve mimari becerilerine yönelik etkinliklerini kapsıyordu inşa ettikleri amfi tiyatrolar ve stadyumlar daha çok güçlü kalmayı ve savaşa hazırlanmayı temel an aktiviteleri içeriyordu. Romalılar ele geçirdikleri köleleri eğlence ve temaşa amaçlı kullandılar (63).

Karanlık çağda Roma yaşamını simgeleyen stadyumlar, amfi tiyatrolar ve hamamlar yıktırılmış, dini günlerde tiyatroya gidenler aforoz edilmiştir. Roma'nın, serbest zaman anlayışı, Hristiyanlığın iş yaşamını ön plana çıkartan yaklaşımı ile yer değiştirmiştir (83).

Rönesans hareketi ile birlikte bilim hayatı, teknoloji, keşifler gelişmiştir. Hızlı üretim ve otomasyon alanında gelişmeler görülmeye başlanmış, sanayi devrimi ile birlikte çalışmaya önem verilmiştir. İnsanlar haftada 70 saatin üzerinde çalışarak, hem bireysel gelişimlerini hem de toplumsal kalkınmayı sağlayacaklarını düşünmüşlerdir. Bu dönemde rekreasyon, sadece yorulan insanın fiziksel gücünü tamir ek ve dinlenmek anlamını taşıyordu. Rönesans yıllarında dans, müzik, tiyatro ve opera profesyonelleşmiş ve sarayların desteğini görmüştür (53).

Endüstri devrimi ile birlikte hızlı teknolojik değişim, toplumsal kuruluşlarda, türel yapıda ve değer sistemlerinde temel dönüşümlere yol açmıştır. Endüstri toplumlarında üretim ve tüketim sistemlerinde kullanılan araç, gereç ve hizmetlerin kalitesi artmakla birlikte, gelişme insanın niteliksel boyutunu ihmal etmiş, insanlar arasında kaygı artmış, bireyler toplum içinde yalnızlaşma eğilimi göstermişlerdir

Türkiye'deki rekreasyonel yaşam tarihsel olarak incelendiğinde sosyal, siyasal, ekonomik, kültürel ve düşünsel değişimlerin yaşam biçimlerine olan etkisi büyüktür. Türk toplumunun rekreasyona katılım alışkanlıklarında Anadolu öncesi Türk toplumları, Selçuklular, Bizans, Osmanlı, İslamiyet ve Batılı toplumların etkisi görülmektedir. Rekreasyona katılım toplum kültürü ve kültür mirası ile yakından ilgilidir.

Selçuklu döneminde lonca zanaat örgütlerinin doğuşu ve ahilik geleneği Türkerlerin rekreasyon uygulamalarına yön vermiştir. Lonca üyesi olan erkekler iş bitiminde beraberce yemekli toplantılara katılırlardı. Ahilik Osmanlı döneminde köylere hatta göçlere kadar, spor ve şenlikleri götürmüştür. Güreşler buna güzel bir örnek olarak verilebilir. Ahilik teşkilatı bu tür etkinliklerle bizzat ilgilenir, kendi tüzüklerine göre gençlerin sportmence yetişmesi için çaba gösterirdi (43).

Cumhuriyetin ilanı ile birlikte siyasal, sosyal, ekonomik ve kültürel alanlarda önemli ölçülerde mesafeler kat edilmiştir. Batılılaşmanın da etkisiyle büyük şehirlerde kültür, eğitim ve yaşam biçiminde farklılaşmalar meydana gelmiştir ve rekreasyonel alanlarda aktivitelerde değişimlerin ortaya çıkmasına neden olmuştur (83).

Sanayileşme ile birlikte fabrikalaşmanın başlaması ve genç cumhuriyetin kalkındırılması çabaları sürat kazanmıştı. 1950'lere gelindiğinde ise dönem geleneğin yavaş yavaş sona erdiği dönemdi. Makineleşme giderek yaygınlaşmış, çalışan sınıf ortaya çıkmıştır. Bunun sonucunda büyük şehirlere göçler hızlanmıştır. Sosyal güvenlik ve çalışma ilişkileri bu gelişmelerden etkilendi ve rekreasyon da dolaylı olarak bu etkileşimden faydalandı.

1961'den itibaren ise beş yıllık kalınma planları hazırlanmaya başlandı. İlk beş yıllık kalkınma planında rekreasyonla ilgili bir bölüm yer almıyordu. Daha sonraki planlarda ayrıntılı yer almamakla birlikte rekreasyon spor ve gençlik için tesis ve programlar üretilmesine yönelik ifadeler yer almıştır.

Günümüzde ise eğitim düzeyinin artması, teknolojinin yaygınlaşması ve bu sayede bilgiye ulaşımın kolaylaşması, toplumun daha bilinçli olması, çalışma yaşamının kanunlarla garanti altına alınması yani çalışma saatlerinin ve çalışan

haklarının korunması, serbest zamanın artması ve rekreasyon aktivitelerinin çok imkânlar sağlaması ile rekreasyon programları ve katılımları artmıştır.

Serbest zamanlarının ve kendisinin öneminin farkında olan günümüz insanı zamanını özellikle de serbest zamanını en verimli şekilde kullanmaktadır.

Rekreasyonel faaliyetlerin katılımcıya kişisel ve toplumsal özellikler kazandırması beklenir. Bu anlamda, rekreasyon bir yan üründür. Bireysel tatmin ve mutluluk toplum içindeki amaç ve hedeflerden sonra yapılan rekreasyon etkinlikleri bir yan ürün olarak değerlendirilmekte ve kişilerin psikolojik yapısının, sosyal ve fiziksel bünyelerini, sağlıklarını vatandaşlık duygularını ve diğer insanlık kalitelerini geliştirici özellikler taşımalıdır. Rekreasyon, toplumun geleneklerine, törelerine ahlaki ve manevi değerlerine uygun olmalı ve sosyal değerlere ters düşmemelidir.

Rekreasyonel faaliyetlerin öncelikle ahlaki ve toplum kurallarına uygun olması en çok tasvip ve teşvik gören bir özelliğidir. Bu anlayışa göre kişi, boş zamanını akıllı ve yararlı olarak değerlendirir. Ancak, bunun dışında, içki içerek, kumar oynayarak veya benzeri kişisel-ve toplumsal yarar sağlamayan etkinliklerle de boş zamanları değerlendirme biçimlerine sıkça rastlanmaktadır. Bu davranış türüne “Atipik Boş Zaman Davranışları” denmektedir (38).

Rekreasyon etkinlikleri ve uygulama biçimleri, genellikle o toplumun kültürel değerlerini yansıtmaktadır. Diğer toplumlarla olan kültür, eğitim ve gelişmişlik gibi farklılıkları da ortaya çıkarmaktadır.

Bundan dolayıdır ki; bir başka toplum için hazırlanmış rekreasyon örnekleri, diğer bir toplum için kabul edilebilir özellikte bulunmayabilmektedir. Yani, bir başka ülke için hazırlanmış rekreasyon faaliyet programları, diğer bir ülke tarafından tamamen benimsenmemelidir. Zira program o ülkenin kültürüne, ekonomisine ve toplum değerlerine uygun olarak hazırlanmamış olabilir. Hatta bir ülke için rekreasyon faaliyeti olarak kabul edilen bir faaliyet, diğer bir ülke için rekreasyon faaliyeti olarak bir diğer taşımamaktadır. Ayrıca, bir kimse için mutluluk, veren bir rekreatif etkinliğin, bir başka kişi için eziyet veya işkence olabilmesi gibi; bir toplum için benimsenmiş ve desteklenen bir rekreatif etkinlik, bir başka toplum için suç veya tabu kabul edilerek benimsenmeyebilir. Örneğin; Türk toplumunda rekreasyon alışkanlıkları, cinslere, yaş kategorilerine, faaliyet çeşitlerine ve uygulama

biçimlerine göre, Avrupa veya Amerikan toplumlarına nazaran büyük farklılıklar göstermektedir (33). Türkiye'de birçok teşvik unsurunun da bulunmasına rağmen bayanların sporla, sanatla veya başka bir rekreasyonel faaliyetle uğraşanlarının sayısı oldukça düşüktür.

Rekreasyon, bir faaliyet yapılırken, ikinci veya daha fazla faaliyetlere de ilgi duyma veya gerçekleştirme imkânı verir. Örneğin; dağcılık yapan bir kişinin aynı zamanda fotoğrafçılık da yapması, bu arada çiçek veya kaya türleriyle de ilgilenmesi gibi.

Rekreasyon etkinlikleri, rekreasyonistler tarafından üstlenilir. Yani, bu etkinlikler ve uğraşlar, başkası tarafından, bir başkası için yerine getirilemez.

Rekreasyon eylemi, planlı veya plansız, beceri sahibi kişilerle veya beceri sahibi olmayan kişilerle ya da organize veya organize olmamış mekânlarda yapılabilmektedir.

Rekreasyon, rekreatif etkinliklere katılma sonucu ortaya çıkan bir deneyimdir. Katılma isteği önceden belirlenmiştir.

Sonuç olarak rekreasyon; boş zamanda ve tek başına grupla, araçlı, araçsız, açık veya kapalı alanlarda, kent içi veya kent dışında, bir organizasyon içinde ya da dışına zorunlu olmadan seçilen zevk ve neşe verici her türlü etkinliklerden oluşmaktadır. Etkinlikler, genellikle, kendisi dışında bir ödülü bulunmayan, dıştan gelen bir zorlama ile değil, içten gelen bir istekle gerçekleştirilmektedir

Rekreasyon etkinliklerinin ayrıca ilginç ve ilgiyi artırmak için başka yapay bir motivasyon gerektirmeyen, eğlenceli ve kişinin yaşamı süresince de böyle devam eden, bedensel, ruhsal ve yaratıcılığı canlandıran, başarı kazanmaktan çok insanın kendi yararı için yapılan, enerji, gerginlik ve duyguların dışarı atılmasını, insanlar arasında iletişimi ve tepki vermeyi sağlayan, daha değişik meraklara ve uğraşılara yol açan, başkalarına ve çevreye zarar vermemeyi ve yararlı olmayı amaçlayan, sosyal hassasiyete ve paylaşmaya yol açan, yaşamı anlamlı ve güzel kılan, insanları belirsizlikten ve sorunlarından uzaklaştıran en büyük ödülü etkinliğe bizzat katılımı gerçekleştirmek olan ve tamamen gönüllü katılımı gerektiren bazı temel özelliklerinden bahsetmek mümkündür (88).

Yukarıda açıklanmaya çalışılan rekreasyon özellikleri, faaliyetlerin değerlendirilmesinde göz önüne alınmalıdır. Bunlar, rekreasyonu, diğer kavramlardan veya faaliyetlerden ayıran temel özellikleri oluşturmaktadır. Bazen, değişik bir anlayışla yapılan faaliyetin bir rekreasyonel karakter taşıdığı görülebilir. Ancak, rekreasyonun temel özelliklerinin bütünü incelendiğinde, bu tür faaliyetlerin hiç de zannedildiği gibi bir rekreasyonel faaliyet olmadığı görülür. Örnek olarak, işinden ya da okulundan arta kalan boş zamanında heyecan, macera ve mutluluk gibi hisleri tatmak için küçük hırsızlıklar yapan çocukları verebiliriz. Bu çocukların, kendileri için temel ihtiyaç olan heyecan ve macera gibi zevkleri tatmak için yaptıkları bu faaliyetleri, önceleri masum gibi görünebilir. Ancak, daha sonraları bu hareketler profesyonel hırsızlığa kadar giderek toplum huzursuzluğu yaratır.

5.3.Rekreasyon İhtiyacı

Rekreasyonel faaliyetlere duyulan ihtiyaç, kişisel yönden; fiziki sağlık gelişiminin yaratılması, ruh sağlığı kazandırılması, insanı sosyalleştirmesi, yaratıcılık, kişisel beceri ve yeteneğini geliştirmesi, çalışma başarısı ve iş verimine etkisi, ekonomik hareketlilik, insanı mutlu etmesidir. Toplumsal yönden ise; toplumsal dayanışma ve bütünleşmeyi sağlaması ve demokratik toplum yaratılması, rekreasyona duyulan ihtiyacın nedenlerinden bazılarını oluşturmaktadır (43).

Rekreasyon analizleri için; rekreasyon imkânlarından yararlananlar veya rekreasyon etkinliklerine katılanlar bakımından rekreasyon ihtiyaçlarının neler okluğu ve nasıl giderilmesi gerektiğinin bilinmesi konularının incelenmesi önem taşımaktadır.

Modern anlamda bir sosyal kurum, bilgiler topluluğu ve profesyonel bir çalışma, anı olarak rekreasyon; işten bağımsız, kendi içinde değerli olan, kişinin pek çok ihtiyacını karşılayan, dolu ve mutlu bir hayat aracıdır. Bu yaklaşımla rekreasyon insanların gönüllü olarak boş zamanlarında katıldıkları ve kişisel olarak doyum ağıladıkları aktiviteler olarak tanımlanabilir (99).

Rekreatif etkinlikler aktif ya da pasif, tek başına ya da grupla, genç-yaşlı, erkek-tadin, kapalı veya açık alanlarda herhangi bir zamanda yapılabilecek etkinlikler olduğundan dolayı insanların dinlenme, eğlenme ve gelişmelerini sağlayan ve kapsam alanı sınırsız her bireye her zaman ve her yerde hitap edebilecek

etkinliklerdir. Böylece, etkinliklere katılım yoluyla bireyler kendilerini ifade edebilme, gizli güçlerini ortaya çıkarma ve geliştirme, yaratıcılığını artırma ve beden ve ruh sağlığını koruma imkânına sahip olur. Bu sebeplerden dolayı boş zamanları değerlendirebilecekleri programlar ortaya koymak ülkemiz açısından da bir zorunluluktur (92).

İhtiyaç, fizyolojik ve psikolojik gereksinimlerdir. Bu gereksinimlerin yokluk bireyi amaçlı eylemler yapmaya motive eder. Rekreasyon bir ihtiyaç mıdır? Yüzmek, sinemaya gitmek, hobi kursları gibi çoğaltılabilecek aktivite örnekleri insan için bir ihtiyaç mıdır? Bu soruların cevabı bazıları için evet olabilirken bazıları için hayır olabilir. Çünkü ihtiyaçlar Maslow'a göre hiyerarşik bir yapıya sahiptir. Rekreasyonun ihtiyaç olabilmesi için daha önceki ihtiyaçların karşılanması ve rekreasyonun ihtiyaç halini alması gerekir. Bu nedenle bu bölümde Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kısaca tanımlanmaktadır.

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi:

Abraham H. Maslow, 1943 yılında geliştirdiği "İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi" özdeşleşmiştir. İnsan davranışlarını yönlendiren en önemli etki ihtiyaçlardır.

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, bireyin gerek fiziksel gerekse zihinsel sağlığı can gerekli olan ihtiyaçları, fiziksel, sosyal ve psikolojik çevrede sıralamıştır (76).

Maslow'un teorisi başlıca üç varsayıma dayanmaktadır.

- 1) İnsanlar isteyen varlıklardır ve ihtiyaçlar, onların davranışlarını etkiler. Ancak davranışları etkileyenler, doyurulmamış ihtiyaçlardır; doyurulan ihtiyaçlar ise güdeleyici olamaz.
- 2) İhtiyaçlar önem derecesine göre basit olandan karmaşık olanlara doğru hiyerarşik bir şekilde sıralanırlar.
- 3) İnsanın bir ihtiyaç seviyesinden diğerine, en alttaki temel ihtiyaçlardan, karmaşığa doğru yükselmesi için bir alttaki ihtiyacın en azından asgari derecede doyurulmuş olması gerekir (73).

Bu üç varsayım ışığında Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi sırasıyla aşağıdaki katmanları içermektedir:

- 1) **Fizyolojik İhtiyaçlar:** İnsanların doğuştan sahip oldukları ve arzuladıkları temel ihtiyaçlardır. Yemek yemek, su içmek, uyumak gibi ihtiyaçlar bu bölümde yer almaktadır.
- 2) **Güvenlik İhtiyacı:** Birey fizyolojik ve ekonomik ihtiyaçları karşıladıktan sonra gerek bugünkü çalışma ortamına fiziksel güvenliğinin sağlanmasını, gerekse geleceğini güvence altına almaşım ister. Örneğin, sağlık kontrollerinden geçmesi, sosyal sigorta, bireysel emeklilik haklarından yararlanılması.
- 3) **Ait Olma ve Sevme İhtiyacı:** Kişi günlük yaşamında zamanının büyük yemini işyerinde geçirir ve bu süre içinde çalışma arkadaşları ile ilişki kurar. Bu ihtiyaç düzeyindeki kişi kendine sosyal çevre oluşturma, bir gruba ait olma. Başkalarıyla sosyal ilişkiler geliştirme, sevmek ve sevilme ihtiyaçlarını güdümünde davranışları düzenler.

İşyerinde çalışma arkadaşları ile olan ilişkiler çok önemlidir. Maslow'a göre motivasyon kişinin o an içinde bulunduğu ihtiyaç düzeyinden etkilenir. Örneğin; ait olma ve sevgi ihtiyaçları düzeyinde bulunan bir kişinin aldığı ücreti düzeltmek, o kişinin çalışma motivasyonunu yükseltmek yolunda pek fazla işe yaramayacaktır.

- 4) **Saygı İhtiyacı:** Kişinin yaptıklarının başkaları tarafından olumlu karşılanmasını, saygın bir kişi olarak kabul edilmesini, kendisine güvenmesini içerir.
- 5) **Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı:** Diğer dört ihtiyacın doyurulması sonrasında hissedilen bir ihtiyaçtır. Bu ihtiyaç seviyesi kişinin potansiyelinin en üst noktasına ulaşmasını; yeteneklerini ve becerilerini en üst düzeyde harekete geçirme arzusunu ifade eder. Böylece bireyler yapmak istediklerini yapmaya daha fazla zaman ayırmaya başlarlar. Birey isteklerini gerçekleştirebilmelidir (83).

Rekreasyon, bu ihtiyaç aşamasında bireyin zorunluluklarının dışında kalan özgür zamanında, sadece kendi istediği bir aktiviteye, gönüllü olarak katılmasını ve böylece kendisini gerçekleştirmesini sağlar.

Bireyin olmak isteyip olamadığı mesleği hobi olarak gerçekleştirmesi, kendini gerçekleştirme aşamasında önemli bir uğraştır.

Rekreasyon, insanların rutinleşmiş hayatları dışına çıkarak, dinlenmelerini, eğlenmelerini, işteki verimliliklerinin artmasının sağlanmasıyla ve daha pek çok nedenden dolayı mutlu olmalarına imkân vermektedir.

İnsanın sorumluluklarının artması, hayatın daha karmaşık ve zor bir hale gelmesi gibi sorunlar karşısında, kendisinin düştüğü sıkıntıları onaracak, çözecek önemli bir ihtiyaç unsuru olarak rekreasyon ortaya çıkmaktadır (15). Rekreasyon, insanın oluşan kişisel ve toplumsal sorunlarından dolayı düştüğü sıkıntılar için bir onarım gerçekleştirmektedir.

İnsanın yenilenmesi anlamında düşünülen rekreasyon ihtiyacının farkına varıldıkça, daha fazla boş zaman sağlanmaya çalışılmaktadır (39). İhtiyaçlar yenilenmektedir. Zira rekreasyon eğilimleri, etkinleşerek ve geniş kitleleri etkileyen bir olgu olarak düşüncelerde yeni bir şekil almaktadır. Rekreasyon, öncelikle sanayileşmenin ortaya çıkardığı ve ulaşılan üretim düzeyi ile çalışma hayatının düzenlenmesiyle şiddetini ve imkânlarını artırdığı bir ihtiyaç olmuştur.

Ekonomik, sosyal ve diğer faktörlerin etkisi sonucu önemli bir ihtiyaç kaynağı olarak belirlenen rekreasyon, beşeri gerçeğin ikincil ögesi olmaktan çok beşeri şartların asıl ögesi durumuna gelmektedir. Kişinin ruhen bedenlen ve toplumsal olarak gelişmesini amaçlayan bir eylem olarak, önceleri bir imkân iken sonraları bir hak ve giderek tüm çalışanların zorunlu bir ihtiyacı durumuna gelmiştir. Böylece de rekreasyon aktivitelerinin yaşama ve çalışma eylemleri içerisinde, birçok sanatsal, kültürel ve sportif etkinliklerin her çeşidi ile kent bölge planlama çalışmalarının önem kazandığı görülmeye başlanmıştır (16).

Konut darlığı, şehir hayatının hızlı temposu ve kalabalık, teknoloji, doğadan uzaklaşma gibi nedenler, insanların fazla enerjilerini kullanıp boşalmalarına ve çeşitli yeteneklerini ortaya koymalarına engel olmaktadır. Bu ortamda, insan kendisini sürekli bir baskı ve stres altında hissetmekte, özellikle genç kesimdeki; daha fazla

hareket etme, yenilik ve değişim ihtiyacı, çeşitli sıkıntı ve sorunlara sebep olmaktadır. Rekreasyon ihtiyacı da burada hissedilmektedir.

Aktif, etkin ve olumlu rekreasyon için toplumun duyduğu ihtiyacın yeterince giderilememesi durumunda, bu ihtiyacın karşılanabilmesi için süratli ve yoğun biçimde pasif ve olumsuz etkinlikler içeren bir eğlence sanayi ortaya çıkmaktadır (37). Bu eğlence sanayi, çalışmanın azalmasıyla kazanılmış olan boş zamanı, büyük bir zahmete girmeden öldürmeye yardım etmektedir. Bayağı bir edebiyat, çeşitli yayınlar, kötü filmler, zevkleri ve duyguları bozup yozlaştırmakta, kumar salonları, içkili yerler, jetonlu çalışan anlamsız kumar makineleri ve daha birçok insanı miskinliğe ve ataletle sürükleyen ortamlar, insanların yaratıcı, eser yapıcı mutluluğunu ve zevkini bozup yok etmektedir.

Yine, apartman hayatının sıkıcılığı, televizyon ve diğer araçlar nedeniyle ortadan kalkmaya yüz tutan sosyal ilişkiler, kişisel girişimciliğin ve toplum bilincinin yok olması, aktif rekreatif faaliyetlere duyulan ihtiyacı artırmaktadır.

Bu nedenlerle, konunun öneminin farkına varmış birçok ülke, merkezi devlet politikaları olarak ya da şehirler mahalli idareler veya diğer özel kuruluşlar olarak, sorunu çözmek için büyük çaba harcamaktadırlar. Edindikleri tecrübe ve sonuçlardan karşılıklı yararlanmak, daha olumlu girişimlerde bulunabilmek amacıyla, çeşitli uluslar arası toplantılar, görüşmeler ve incelemeler yapmaktadırlar.

Görüldüğü gibi insanların mutlu olabilmeleri için, boş zamanlarında; yaratma gücünü ortaya koymaları, toplum üyesi olabilmeleri, enerjilerini o toplumda yaratıcı toplum kalkınmasına bir şeyler katabilecek faaliyetlerde haralayabilmeleri büyük önem taşımaktadır. Rekreasyon, insanın bu tür işlek ve heyecan ihtiyaçlarına cevap verebilecek önemli bir faaliyet alanı oluşturmaktadır. Ancak, rekreasyonun bazı durumlarda pasif etkinliklerle sınırlı kalması ve bunun devam ettirilmesi, insanın içine, kişisel ve toplumsal kötülük tohumlarının atılmasına neden olabilmektedir.

Kuşkusuz birçok insan için boş zamanlarında, hayal kurmak, düşünmek, amaçsız ve başıboş dolaşmak, kahvehanelerde veya benzer yerlerde dedikodu yapmak gibi pasif etkinlikler de bir ihtiyaç olabilmektedir. Bazen, bu tür tercihler yararlı da olabilmektedir. Ancak, bunun devamlı alışkanlık haline getirilmesi, kişinin beden ve ruh sağlığını bozabilmektedir (19). Bu durumdaki kişinin alkol, ilaç, uyuşturucu,

oyun ve kumar gibi alışkanlıklar edinmesi de söz konusudur. Bu alışkanlıkların devam ettirilmesi arzusu ise; kişide belki de tek amaç halini alabilir ve kişi ailesinden işinden, okulundan ve uğraşlarından uzaklaşıp, zamanını bağımlı olduğu şeyler için harcayacaktır.

5.3.1.Rekreasyona Duyulan İhtiyacın Nedenleri/Faydaları

Rekreasyona duyulan ihtiyaç, rekreasyon faaliyetlerin kişisel ve toplumsal olarak sağladığı faydalardan ileri gelmektedir.

Kişisel yönden; fiziki sağlık gelişiminin yaratılması, ruh sağlığı kazandırılması, insanı sosyalleştirmesi, yaratıcılık, kişisel beceri ve yeteneğini geliştirmesi, çalışma başarısı ve iş verimine etkisi, ekonomik hareketlilik, insanı mutlu etmesi, toplumsal yönden ise; toplumsal dayanışma ve bütünleşmeyi sağlaması ve demokratik toplum yaratılması, rekreasyona duyulan ihtiyacın nedenlerinden bazılarını oluşturmaktadır (24).

5.3.1.1.Ruh Sağlığı Kazandırır

İnsanın, aile, okul veya iş hayatındaki sorunları onun sinir sistemini bozarak, yorulmasına ve dayanma gücünün azalmasına neden olabilir. Sürekli aynı şeylerin tekrar edilmesi, çeşitli sürtüşmeler, aşırı kural uygulamaları, monotonluk gibi faktörler kişinin moral değerlerini alt üst eder. Teknolojik ilerlemeler ve modern yaşamın ortaya çıkardığı değişik stres yapıcılar ve bunların karşısında insanın ortaya koyduğu psikolojik, fizyolojik veya davranışsal stres tepkileri önemli bir rahatsızlığı ortaya koyar. Bu durumlarda insanlar kendilerini değişik bir ortam içerisine sokarak moral kazanmak isterler. Bu değişik ortam, onlar için dinlenecek, eğlenecek, değişiklik yaratacak ve kendisini yenileyecek, böylece ruhsal tazeliklerini kazanacak rekreatif faaliyetlerdir.

Rekreatif faaliyetlerin seçiminde kişi özgür davranır. Bu kişiye, özgürlük hissi tattırarak onun ruhsal zenginlik kazanmasına yardımcı olur (43).

5.3.1.2.İnsanı Sosyalleştirir

Daha çok ortak zevkleri ve uğraşı alanları olan insanlar, belirli rekreatif faaliyetlerde bir araya gelmektedirler. Aynı konuda hevesli ve istekli diğer insanlarla

bir uğraşı içinde bulunmak, kişilerin sosyal çevresinin artmasına, yeni arkadaş ve dostlar edinmesine yardımcı olmaktadır.

Rekreatif faaliyetlerde bulunmak amacıyla bir araya gelen ve ortak heves ve heyecanların paylaşıldığı bir ortamdaki kişilerin, yalnızlık ve gruba iştirak, hata yapmak korkusundan uzak, hoşgörü ve gelişmiş sosyal ilişkiler kurarak sosyal uyumlarını kolaylaştırdıkları görülmektedir. Bu durum, aile için de söz konusudur. Daha fazla özellikler içeren ailesel bir rekreatif etkinlik de aile fertlerinin birbirlerine daha çok bağlanmalarını sağlayarak yaş ve çağ farklılıklarını ortadan kaldırmaktadır.

Rekreasyon faaliyetleriyle kişi, sosyal statüsünü geliştirici veya tamamlayıcı bir nitelik de kazanabilmektedir. Fabrikada çalışan bir işçi boş zamanlarında herhangi bir spor veya sanat faaliyetlerine katılmakla belirli bir fonksiyonu yerine getiriyorsa, bu onun toplumdaki statüsünü de yükseltebileceği anlamına gelmektedir. İşçi statüsünde bulunan bu kişinin boş zamanlarında yaptığı bu tür uğraşlarla elde ettiği tamamlayıcı statüler kişiyi sosyalleştirmektedir.

Böylece, rekreatif faaliyetler insanların toplum içindeki dikey veya yatay oluşabilen sosyal tabakalar arasındaki geçişlerde önemli rol oynamaktadır (23).

5.3.1.3.Fiziki Sağlık Gelişimi Yaratır

İnsanın teknolojik imkânları kullanıp modern hayata geçmesiyle beraber hareket etme ihtiyacının da azaldığı görülmektedir. Taşıt vasıtalarının yaygınlığı, haberleşme imkânları, ev ve bürolardaki kullanım araç ve gereçlerin insanın daha önce yoğun bir hareket temposu için de yapıldığı birçok şeyi otomatik olarak ve çok az bir hareketle yapabilmesine imkân vermiştir.

Rekreasyon faaliyetleri içinde, birçok insanın rekreatif ihtiyaçlarına cevap verebilecek çeşitlilikte ve özellikle olan beden eğitim spor etkinlikleri önemli bir yer tutmaktadır. Bu etkinlikler insanın yavaş hareketinden doğan sorunların çözümü ve sağlıklı-zinde yaşamasında büyük roller üstlenmiştir. Bu amaçla, ABD'de Physical Fitness ve Almanya'da Trimm Dich programları çok yaygın şekilleriyle rekreatif faaliyetler olarak uygulama ortamı bulmuşlardır. İnsanın beden eğitimi ve sporla güzel bir vücuda ve sağlığa kavuşması ve bunu en üst düzeyde muhafaza etmesinin mümkün olduğunun bilinmesi, bu programların doğmasının ve yaygınlaşmasının temelindeki düşüncüyü oluşturmaktadır (90).

5.3.1.4.Kişisel Beceri ve Yeteneğinin Gelişmesini Sağlar

İnsanın çoğu kez hangi düzeyde bir beceri veya yetenek düzeyinde olduğu anlaşılamaz. Bu durum kişinin isteyerek ve severek yaptığı bir işte ancak kendisini gösterebilir.

Herhangi bir faaliyeti rekreatif amaçlarla yapan kişi, bu faaliyet için beceri ve yeteneğinin ortaya çıkmasını, faaliyete katılan yetenekli diğer kişilerle kültürel ve sosyal ilişkiler kurarak ve devamlı çalışarak sağlayabilmektedir.

5.3.1.5.Ekonomik Hareketi Geliştirir

Kişi boş zamanlarını değerlendirirken, seçeceği etkinlik çeşidiyle ekonomik işlevi olan bir üretim sağlayabilmektedir. Kişi ürettiği malda esas amaç olarak rekreatif bir faaliyeti güdüyorsa, bu malı paraya dönüştürse dahi (faaliyetlerini sürdürebilmek için gerekli parayı sağlamak amacıyla) bir rekreasyon faaliyetinde bulunuyor demektir (93). Bu anlayışla, hiç de ihtiyacı olmadığı hakle üretici olarak faydalı olmayı amaçlayan bu kişi, işinden arta kalan boş zamanında, ekonomik katkı sağlayan üretici bir faaliyette bulunabilmektedir. Özellikle kırsal kesimde açılan halıcılık kursları, el sanatları öğrenmek, ayrıca ceza evlerinde mahkûmlara yaptırılan kunduracılık, tamircilik, marangozluk hizmetleri gibi faaliyetler bu konuya örnek teşkil etmektedir.

Kişinin üretimsel faaliyetlerine bir başka örnek ise, günümüzde çok gerekli hale gelen mesleki gelişim, yenilikleri takip çalışmalarıdır. Kişi boş zamanlarında bu tür aktivitelere katılmak suretiyle, üretici bir rekreasyon faaliyetini gerçekleştirmiş olacaktır.

5.3.1.6.Yaratıcı Gücü Geliştirir

Rekreatif faaliyetler, insanın her yaş dönemindeki yaratıcılık gücünün ortaya çıkarılmasına ve bu gücün geliştirilmesine hizmet eder. Yaratıcı olmak, insan içinde saldı olan ve her insanda var olan bir yetenektir. Genellikle de bu yeteneğin, çoğu insan farkında bile değildir. Yaratıcı özellikler ancak denemelerle gelişmektedir. İnsan bir işin kalitesine önem vermeden, başarılı veya başarısız olunacağı düşünülmeden yapmış olduğu rekreatif faaliyetlerde birçok denemeler gerçekleştirir. Çocuğun çeşitli yaratıcı şekiller yapmasına, devamlı araştırmasına ve yeni şeyler

geliştirmesine yardımcı olacak oyuncakları, ileriki yaşlarda da benzer şekillerde ve kişiye uygun faaliyetlere dönüşürse, bütün yaratıcılığını ortaya koyabilecek, geliştirecektir. Bu tür imkânları yakalayabilen insanın, organize bir rekreasyon grubu içinde ve iyi bir rekreasyon lideri nezaretinde bulunması, onun yaratıcılığını daha da ileri götürebilecek ortamı yaratır. Yaratıcı rekreatif faaliyetlere bir resmi, bir besteyi romanı, şiiri ya da bir çocuğun legolu oyuncaklarından yaptığı otomobili örnek olarak gösterebiliriz (34).

5.3.1.7.Toplumsal Dayanışma ve Bütünleşmeyi Sağlar

Rekreasyon faaliyetleri, gruplar arasındaki bu çatışmanın azaltılmasında önemli rol oynamaktadır. Rekreatif aktivitelerde sosyal, ekonomik veya eğilim farklılıkları ortadan kalkar ya da önemsizleşir. İleri kesimden insan ortak zevkleri doğrultusundaki aktivitelerde bir araya gelirler ve ortak uğraşılarda bulunurlar. Faaliyetler, her kesimden olan bu insanların birbirlerini tanımalarına dostluklar kurmalarına ortak amaçlar etrafında çalışmalarına imkân hazırlar.

Bir basketbol takımını oluşturan sporcuların etnik kökeni, ırkı, dini, sosyal ve kültürel durumu, eğilim düzeyi ya da ekonomik yönü faaliyete katılanların hiç birisi için ön planda önemsenmeyen unsurlardır. Takımı oluşturan ve her kesimden oluşan sporcuların ortaklaşa yaptıkları ve dikkatlerini öncelikle yoğunlaştırdıkları husus, basketbol faaliyetinin kendisidir. Bir müzik faaliyeti olarak orkestrada veya bir resim, tiyatro çalışmalarında da aynı şeyler söz konusudur. Bütün bu rekreasyon faaliyetlerinde bir öğretim üyesi ile bir işçi, bir fabrikatör bir öğrenci veya bir tamirci ya da farklı ırklardan oları, ayrı dilleri konuşan ayrı dine veya aynı siyasi görüşlere sahip kişiler bir araya gelebilmekte, aynı saflarda ve şartlarda etkinliklerde bulunabilmektedir.

5.4.Rekreasyonel Planlama ve Programlama

Rekreasyonel yaşamın, bir taraftan kişisel ve toplumsal yararları, diğer taraftan ticarileşen yönüyle, yeni iş imkânlarının doğması, doğanın ve kültürel mirasların korunması bakımından olumlu, ancak toplum ve çevre üzerine de olan bazı olumsuz yönleriyle de etkiler bırakması, onun bir planlama içerisinde geliştirilmesi zorunluluğunu da beraberinde getirmektedir (43).

Rekreasyon programları, kullanıcının özellikleri veya beklentileri dikkate alınarak hazırlanmalıdır. Zaman, gelir, eğitim, mobilite, nüfus gibi nitelikler bunların başında gelmektedir. Programda, uygulama sınırlılıkları, potansiyel kapasite ve baskı durumlarında maksimum kullanım üzerinde de durulmalıdır. Örneğin bir spor salonunun ikiye bölünmesi suretiyle birçok spor branşını yapacak insanlar tahsis edilmesi gibi. Rekreasyonel programlamanın en önemli unsurunu insan oluşturmaktadır, Rekreasyonel organizasyonlar da insanların ihtiyaçlarına ve ilgilerine cevap verebilmek için var olmuşlardır. Bu durumda programlar; insana karşı değil, insanla birlikte planlama yaklaşımını benimsemek durumundadırlar (43).

5.5.Rekreasyonun Kategorileri

Rekreasyon, farklı tanımlarla açıklanmaya çalışılan pek çok tanımı bulunan ve bireylerin kimi zamanda kavramı bilmemelerine rağmen uyguladıkları aktivitelerdir. Bu açıdan rekreasyonel faaliyetlere bir sınıflandırma getirmek çok faydalı olacaktır. Rekreasyonun sınıflandırılması, rekreasyonun fonksiyonlarına veya çeşitli kriterlerine bağlı olarak şekillenmektedir. Kişi, hangi amaç ve istek doğrultusunda bir rekatif faaliyete katılmaya karar vermiş ise, buna uygun bir rekreasyon kategorileri ortaya çıkmaktadır.

Rekreasyonun sınıflandırılmasında, esas alman prensip, genellikle, kişinin rekreasyon faaliyetlerine katılmasına sebep olan amaçlar, istekler ve zevkler olmaktadır. Bunun yanı sıra, çeşitli kriterlere göre de ayrı gruplandırmalar yapılmaktadır.

Rekreasyonun sınıflandırılması, rekreasyonun fonksiyonlarına veya çeşitli kriterlerine bağlı olarak şekillenmektedir. Kişi, hangi amaç ve istek doğrultusunda bir rekreatif faaliyete katılmaya karar vermiş ise, buna uygun bir rekreasyon çeşidi ortaya çıkmaktadır. İnsanların her biri için ayrı ayrı amaçlar ve isteklerin bulunabileceği, buna paralel olarak da çok çeşitli rekreatif etkinliklerin olduğu düşünülürse, kesin bir gruplama veya çeşitlendirme yapmanın zorluğu da ortaya çıkacaktır.

a) Yararlılığına Göre Rekreasyon:

Rekreasyon özelliklerinde de söz edildiği gibi bireye ve topluma zarar vermeyecek aktivitelerden oluşmaktadır. Rekreasyon kavramı bu açıdan bakıldığında ilk önce olumlu ve olumsuz rekreasyon olarak ikiye ayrılmaktadır:

Olumlu Rekreasyon: Birey kendi isteği, eğilimleri, merakı ve becerisine göre özgürce katıldığı, katılım veya uygulama sırasında haz aldığı ve yararlı rekreasyon aktivitelerinden oluşan aktivite gruplarıdır. Sportif beceri, hobi kursları, seyirci olarak katıldığı bir aktivite olabilir.

Olumsuz Rekreasyon: Bireyin sahip olduğu serbest zamanı kendisine ya da başkalarına zarar vererek, toplum huzur ve düzenini bozarak geçirmesidir. Uyuşturucu kullanmak, alkollü veya aşırı süratli araç kullanmak.

Olumlu rekreasyonun ise sınıflandırılmasında; mekân, amaç, fonksiyon gibi kriterler rol oynamaktadır. Rekreasyonun çok yönlü olmasının etkisiyle bazı rekreasyon etkinlikleri birden fazla gruba girebilir. Genel olarak katılımcıların özellikleri: yaş, cinsiyet, katılım şekli, mekân, milliyet, sayı gibi kriterler dikkate alınarak altı ana grupta incelenebilir.

b) Etkinliklere Katılma Şekline Göre Rekreasyon:

Bireyin etkinliklerde katılımcı olması ya da izleyici olmayı tercih etmesine göre etken (aktif) rekreasyon - edilgen (pasif) rekreasyon olarak ikiye ayrılır:

Etken Rekreasyon: Bireyin aktif olarak yer aldığı serbest zaman değerlendirme peklidir. Yüzme, yürüyüş gibi aktiviteler sayılabilir.

Edilgen Rekreasyon: Bireyin aktif olarak yer almadığı, izleyici olarak katıldıkları etkinliklerdir. Spor müsabakalarını ya da İç Kültürel bir aktiviteyi izlemek örnek olarak verilebilir.

c) Kullanılan Mekân Açısından Rekreasyon:

Rekreasyon aktivitelerinin gerçekleştirildiği mekânın açık ya da kapalı olması açısından rekreasyon ikiye ayrılır:

Açık Hava Rekreasyonu: Rekreasyon aktivitelerinin açık alanda gerçekleştirildiği aktivitelerdir. Açık alanda yapılan sportif ya da sanatsal aktivitelere katılmak ya da izlemek, izcilik, kamp kurmak bu aktivitelere örnek verilebilir.

Kapalı Alan Rekreasyonu: Toplumun kullanımına ayrılmış kapalı mekânlardaki ve evlerdeki serbest zaman değerlendirme aktiviteleridir. Çeşitli beceri kursları, kongrelere toplantılara katılmak bu grup aktivitelere dâhildir.

d) Katılımcıların Yaşlarına Göre Rekreasyon:

Katılımcıların hangi yaş grubunda oldukları, ilgileri ve eğilimleri farklı olduğundan yaş gruplarına göre de rekreasyon sınıflandırılmıştır.

e) Fonksiyonel Açıdan Rekreasyon:

Rekreasyon, felsefesi açısından bireyin kendisini mutlu hissettiği her yerde ve pek çok şekilde uygulanabildiğinden rekreasyon çeşitleri sayısızdır.

Estetik Rekreasyon: Genellikle yüksek eğitim, gelir ve kültür düzeyine sahip bireyin katıldığı etkinliklerdir. (Ünlü müzik gruplarını dinlemek)

Sosyal Rekreasyon: Soysal ilişkiler kurmak, sosyalleşmek ve sosyal ilişkileri ilendirmek amacıyla yapılan rekreasyon etkinlikleridir (Kutlama partilerine, davetlere katılmak buna örnek verilebilir).

Sağlık Rekreasyonu: Sağlığı koruyucu, tedavi edici rekreasyon aktiviteleridir. Ayrıca engelliler için de farklı rekreasyon programları bulunmaktadır. (Termal, sauna ve sağlık kulüpleri).

Fiziksel Rekreasyon: Açık veya kapalı alanlarda yapılan sportif aktivitelerdir. Örneğin; su altı dalış, top oynamak).

Sanatsal Rekreasyon: Bireyin sanat becerilerini geliştirici aktivitelerdir. (Resim kurslarına katılmak, sinemaya gitmek).

Kültürel Rekreasyon: Katılımcıların bilgi ve becerilerini artırmaya yönelik serbest zaman aktiviteleridir. Hobi kursları, fotoğraf kursları

Kampus Rekreasyonu: Üniversite öğrencilerinin ve öğretim görevlilerinin serbest zamanlarını kampus içinde değerlendirdikleri aktivitelerdir. Son yıllarda

üniversitelerin bahar festivalleri bu grup rekreasyona verilebilecek en önemli örnektir.

Turistik Rekreasyon: Bireyin serbest zamanını turistik gezilerle, aktivitelerle değerlendirme şeklidir (Seyahat sürecince gezi ve aktivitelere katılması örnek olarak verilebilir).

İş Yeri Rekreasyonu: İşverenlerin, kurumların, çalışanlarını memnun etmek, kurumlarına bağlamak, sağlıklı olmalarını ve verimli çalışmalarını sağlamak gibi nedenlerle rekreasyon profesyonellerince hazırlanan, iş yerinde veya dışında uygulanabilen çalışanlara, ailelerine ve emekli çalışanlarına yönelik uygulanan rekreasyon programlarıdır (28).

5.6.Rekreasyon ve Spor

Toplumun sınıfsal yapısıyla da ilişkili olarak farklı insan grupları tarafından, çok çeşitli ve değişik rekreasyon etkinlikleri gerçekleştirilmektedir. Bu etkinliklerin özellikle çalışanların yaşamlarındaki eksiklikleri doldurmaları için imkânlar yaratması beklenir. Bazı etkinlikler sosyal ilişkileri besler, fiziksel ve ruhsal gelişim sağlarken, bazıları da insanları, pasif ve asosyal bir ortama sürükleyebilirler (52).

Spor, rekreasyonel bir araç olarak insanların; endüstrileşmeyle beraber açık hayat ve iş biçimlerini değiştirmeleri sonucu, şehir ve endüstriyel ortamlara taşınmaları, bir taraftan uygarlaşma ve hayat standardının yükselmesi, diğer taraftan da negatif olarak zihinsel ve fiziksel eksikliklerin ortaya çıkardığı olumsuzluklarını gidermek için önemli fonksiyonlar üstlenmiştir.

Sporun kavramsal anlaşımı, genellikle tarihi olgulara bağlı ve bir defada her şeyi içine alacak şekilde belirlenememektedir. Bu anlamda spor genellikle; amatör spor, profesyonel spor, performans sporu, elit spor, rekreasyonel spor, herkes için spor, yaşam boyu spor, silahlı kuvvetlerde spor gibi isimlerle özdeşleştirilen ifadelerle anlaşılarak kullanılmaktadır. Bu şekilde spor, karakteristiğini, faaliyetin içeriğindeki anlamın değişmesinden kazanmaktadır (29).

Dumans'a göre; spor, insanın emrinde ve hizmetinde olursa rekreasyon faaliyeti, eğer insan sporun emrine girerse o zamanda, spor bir meslek özelliği taşıyarak rekreasyon faaliyeti kapsamı dışında kalmaktadır (48).

Rekreasyon anlayışının artması, sportif hareketliliğin gelişmesine neden olmaktadır. Sporun eriştiği büyük toplumsal başarı ve geniş halk kitlelerini etkisi altına alması da boş zaman uğraşlarında önemli değişikliklere neden olmaktadır (61).

Spor, rekreasyonun en kapsamlı, çeşitli ve ilgi çeken alanlarından birini oluşturmaktadır. Spor ve rekreasyon karşılıklı olarak birbirlerini etkiler. Spor, insanların rekreatif ihtiyaçlarını karşılamada önemli bir hareket alanı sağlarken, rekreasyonda sporun toplumda yaygınlaşması, tanınması ve sportif başarılar elde edilmesinde önemli roller üstlenmiştir.

Spor, içinde bulunduğu sosyal ve kültürel şartlardan etkilenmektedir. Son yıllarda spor aktivitelerine olan ilgilerdeki değişimler, spor kavramının boyutlarının genişlemesi, sosyal ve kültürel yapılar ile spor aktiviteleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktadır. İnsanların sportif ilgilerinde sağlığa olan düşkünlükleri, yeni vücut bilincinin gelişmesi, kendi kendini tanıma keşfetme isteği ile değerlerdeki değişimler etkili olmaya başlamıştır. Nitekim teknoloji giderek insanları daha az çalışmaya sevk etmektedir. Bu durumda boş zaman özgürlüğüne kavuşan insanın yalnızca iş biçimleri değil, zaman geçirten eğlenceler, hobiler, oyun ve sporları da sürekli çeşitlendirilmektedir. Bunların türleri ve katılım biçimleri sürekli çoğalmaktadır (11).

Rekreasyon amaçlı ve yaygın olarak yapılır hale gelen spor faaliyetlerinin daha çok direk olarak vücut temasını gerektirmeyen veya çok kısıtlı temas gerektiren sporlarla bireysel olarak ve maceraya yönelik sporlardan oluştuğu görülmektedir (21).

Avrupa Konseyi Spor Gelişim Komitesi de (CDDS), spor türlerinde ve hedef gruplarında giderek çoğalan çeşitliliğin gözlendiğini vurgulayarak, spor yöneticilerini sorumluluklarının yalnız geleneksel sporların uygulatılması değil, boş zamanlarda rekreatif amaçlı yapılan yeni sporlara yönelen insanların taleplerine cevap vermek ayrıca bu tür insanların daha fazla sayıda faaliyetlere iştirak etmelerini sağlamak gibi görevler olduğunu belirtmiştir (8).

Sonuç olarak spor, rekreasyon faaliyetleri arasında en fazla tercih gören bir alan özelliği taşımaktadır. Çünkü spor her yaştan ve cinsten olan insanların her türlü rekreatif ihtiyaçlarına cevap verebilmektedir. Spor açık veya kapalı alanlarda, araçlı veya araçsız, hafif veya sert, ferdi veya gruplu, zamana karşı veya zaman önemli

olmadan, milli veya milletlerarası yapılabilen ve daha birçok özelliği ile çeşitliliği, değişkenliği ve toplumsallığıyla insanlara birçok alternatif sunabilmektedir.

5.7.İşyeri Rekreasyonu Kavramı

Rekreasyon özünde bireylere yönelik bir olgu olsa da; bireylerin doğru şekilde motive edilmelerinin onların özel hayatı kadar iş hayatını ve performansını etkileyeceği gerçeği ile birlikte karşımıza İşyeri Rekreasyonu kavramı çıkmaktadır. İşyeri Rekreasyonunun kökenleri 1800`lü yıllara dayanmaktadır. 19. yüzyılda serbest zaman kavramı, katı çalışma kuralları ve uygun olmayan şartlar altında düşük ücretle çalıştırılan işçiler gibi durumların yaşam kalitesi ile doğrudan ilgili olduğunun fark edilmesi ile ortaya çıkmıştır. Serbest zaman kavramı kendi içinde başka kavramlar da yaratmıştır. Çalışan hizmetleri ve iş yeri rekreasyonu Değişen sosyal güçler, eğitim seviyesinin yükselmesi, daha refah bir ortam oluşması, serbest zamanın kabul edilmesi gibi durumlarla karşı karşıya kalınca resmi olarak iş yeri rekreasyonu programlarını uygulamaya başlamışlardı. Yüzyılın ilk yarısından itibaren her geçen gün daha çok kurum iş yeri rekreasyonunun faydalarının farkına varmaya başlamışlardır (28).

1950`li yıllarda çalışanlar arasında "takım çalışması" kavramı yaygınlaşmıştı. İş yeri rekreasyonu çalışanlar arasında hem iş saatlerinde hem de iş dışı saatlerde ahenkli bir hava yaratmıştır. Takım sporları çalışanlar çevresinde oldukça popüler hale gelmiştir.

1960`lara gelindiğinde ise otomasyon dönemin en belirgin özelliği olmuştur. Otomasyon yeni çalışan profili oluşmasını sağlamış Geçmişin az çalışanları yerlerini mühendislere, profesyonellere ve beyaz yaka yöneticilere bırakmıştır. İş yeri rekreasyon programları kendisini, daha eğitimli daha şeyler arayan yeni nesil çalışanlara göre uyarlamak durumunda kalmıştır.

1970`lerde "ben" kavramı gelişen bir çalışan profili bulunmaktaydı. Yeni nesil çalışanlar kendileri fiziksel aktivitelere katılıyorlar, koşuyor, bisiklete biniyor, yüzüyor, tenis oynuyordu. Ve aerobik kelimesi halkın günlük diline giren yeni bir kelime olmuştur.

1990`larda çalışan profili teknolojinin gelişmesine paralel olarak farklılaşmaya devam etmiştir. Eğitim düzeyi artmaya devam etmiş ve ilgi alanları değişmiştir. İş

yeri rekreasyon programları daha yaratıcı ve esnek olan bu çalışan profiline uygun programlar üretmeye başlamıştır (47).

İş yeri rekreasyonu kurum içindeki çalışanların tümünü, çalışanların ailelerini, emekli olan çalışanlar, kurumun çevresinde bulunan halk dâhil olmak üzere bayiler, tedarikçiler gibi kurumların dolaylı olan kişileri de kurumun iş yeri rekreasyonu faaliyetlerine katılabilmelidir. İş yeri rekreasyonu sadece aktivite değildir. Katılan herkesin öncelikle sağlıklı (fiziksel ve ruhsal) olmasını amaçlar. Bu doğrultuda bireyin sağlığını korumak, tedbir almak ve düzeltmek amaçlanır.

İş yeri programları kapsamında tansiyon kontrolleri, sağlık riski kontrolleri, alkol ve bağımlılık yaratıcı maddeler ile ilgili yayınlar yayınlamak, sigarayı bırakma programları, kilo verme ve doğru beslenme yönetimi, fitness ve egzersiz etkinlikleri, stres yönetimi programları, kanser görüntüleme ve kontrol, sportif turnuvalar, stresle baş etme eğitimleri, meslek hastalıkları ve bilgisayar kullanımından kaynaklanan rahatsızlıklarına karşı bilinç oluşturma programları iş yeri hizmet ve programları dâhilinde sayılabilecek etkinliklerdendir (18).

İşyeri rekreasyonu, ülkemiz için çok yeni bir kavramdır. Bu kavram iş yerlerinde bilinmemesine rağmen bazı uygulamalar yapıldığı bilinmektedir. Bunlar daha çok özel şirketler ile kurumsallaşmış şirketlerde görülmektedir. Pek çok şirket kurum içinde çalışanlarına yemekler, piknikler, hoş geldin ve doğum günü partileri gibi organizasyonlar yapmaktadırlar. İş yeri rekreasyonu, bir çalışanın kendi mesaisinden zaman ve emek harcayarak organize etmeye çalıştığı organizasyonlarından farklı bir şeydir. İş yeri rekreasyon etkinlikleri, bir rekreasyon uzmanı tarafından profesyonelce programlanır. Bu programlar tüketimden çok öncelikle haz almaya daha sonra ise gelişmeye yönelik programlardır. Katılım, bireyin kendi isteği ile olur. Rekreasyon uzmanı aktiviteleri kurumun ve çalışanların ihtiyaç ve istekleri doğrultusunda programlar hazırlamalıdır.

5.7.1.İşyeri Rekreasyonunun Amaçları

Eğlenceli ve hoş vakit geçirme aracı gibi görünen ve algılanan rekreasyon aktiviteleri, çalışanların kişisel gelişimlerine, becerilerine ve yönetsel davranışlarına katkıda bulunmaktadır.

Tercih edilen aktivitelerin doğruluğu ile çalışanları eğitmek, enerjilerini arttırmak gibi olumlu gelişmeler için stratejik bir taktik olabilir. Kurumun nitelerden en uygun verimi alması iyi bir programlama sürecinden geçer. Hangi programın ne zaman hangi çalışana uygulanacağı ve programdan beklentilerin belirlenmesi bu stratejinin bir parçasıdır. İyi hazırlanmış rekreasyon programların-kazan stratejisi ile çalışanlar ve kurum adına verimi artırır.

İş yeri rekreasyonun çalışan ve işveren açısından pek çok amaçla uygulanabilir burada en önemli amaçlara yer verilecektir:

- İşveren ve Çalışan Arasındaki İlişkinin Gelişmesi
- Çalışan Sağlığını ve Verimliliğini Teşvik Etmek
- İşe Alma ve Çalışanı Kurumda Tutma Çekiciliği
- Stresi azaltmak
- Sosyal sorumluluk
- Motivasyonu arttırmak
- Çalışan sağlığını korumak
- Tükenmişlik sendromu ile başa çıkmak
- İş ve yaşam tatminini arttırmak
- Verimliliği arttırmak
- Ödüllendirmek
- İşe devamsızlığı azaltmak ve iş yerini cazip hale getirmek
- Takımdaşlık
- İş yerinde iletişimi güçlendirmek

5.7.2.İşyeri Rekreasyonu Türleri

İşyeri rekreasyon programlarının pek çoğunun içeriği öncelikle sağlık ve esenlik aktivitelerini içermektedir. Sadece fiziksel aktivite değil aynı esenlik kavramı içerisinde fiziksel, duygusal, çevresel, sosyal ve ruhsal sağlık da dâhildir.

Kurumların uyguladıkları aktiviteleri genel olarak şöyle sıralayabiliriz:

- 1) *Seminer ve Eğitimler:* Tansiyon, kilo, şeker hastalığı, çarpıntı, AIDS, kalp uamar hastalıkların, kanser, yaşam şekli ile ilgili bilgilendirme eğitimleri ile çalışanların ve ailelerinin sağlıklarını koruma ve gerekli tedbirleri almalarına erselik seminerleri düzenlenmesi esenlik programlarına dâhildir.
- 2) *Egzersiz programları:* Dayanıklılık, aerobik, esneklik çalışmaları fiziksel çalışmaların temelini oluşturur. Çalışanların verimi için fiziksel aktivite önem taşımaktadır.
- 3) *Farkındalık Yaratma Çalışmaları:* Stresle başa çıkma, kilo kontrolü, sigarayı bırakma, kolesterol, tansiyon problemleri, sırt ağrısı gibi çalışma hayatından ya da yaşın ilerlemesiyle ortaya çıkan sağlık problemleri ile ilgili bilgilendirmeler, doğum öncesi ve sonrası eğitimi, emekliliğe hazırlık, gevşeme teknikleri öğretimi gibi kişisel gelişim ve hayatı kolaylaştıran eğitim programları ve seminerler; çalışanları ve ailelerini daha mutlu ve memnun kılacak çalışmalar yapılmaktadır.
- 4) *Sağlık Kontrolleri:* Check-Up ve tahlillerin çalışanlara düzenli olarak uygulanması.

5.7.3.Türkiye`de Gelişimi

19. yüzyıldan itibaren modern tıpta, eczacılıkta, fizyolojide ve epidemiyolojide meydana gelen ilerlemeler genel sağlık programlarının hastalık ve sakatlıkları radikal bir şekilde azaltacağı ve böylece nüfusun üretkenliğinin en kısa yoldan temin edilebileceği düşüncesini yaygınlaştırmıştır. Bütün bu gelişmeler beraberinde "beden sağlığının" ve "beden kültürü politikalarının" modern devletin oluşumunda merkezi öneme sahip bir değişken haline gelmesini sağlamıştır.

Erken Cumhuriyet Türkiye'sinde beden terbiyesi ve sporu sosyal politikanın ayrılmaz bir parçası olarak görmek mümkündür. Bu dönemin temel amacı; bütün nüfusun, özellikle de çocuk ve gençlerin, salgın hastalıklar, yoksulluk, kötü beslenme ve diğer problemler yüzünden bozulmuş olan sağlığının düzeltilmesidir (98).

Türk toplumu 1950'lerde her bakımdan büyük bir dönüşüm geçirmeye başlamıştır. Sosyal ve ekonomik yapı radikal bir şekilde alt üst olmuş ve toplum bazı

sosyal bilimciler tarafından "geleneğin sona ermesi" olarak adlandırılan bir süreci yaşamaya başlamıştır. Marshall yardımının da etkisiyle tarımda geleneksel metotlar terk edilmeye başlamış ve makineleşme giderek yaygınlaşmıştır. Bu gelişme, endüstrileşme ile birlikte taşradan metropollere göçü hızlandırmıştır. Alt yapı ve sanayi sektörlerinde yatırımlar artmış, özellikle büyük şehirlerde işçi sınıfı ortaya çıkmaya başlamıştır. Bunun neticesinde şehirleşme meydana geldi. Bu gelişmeler, devletin uyguladığı sosyal politikalarda yapısal dönüşümleri de beraberinde getirdi: Özellikle sağlık, eğitim ve sosyal refah rejimi muhtemel sosyal gerilimleri azaltmak üzere yeni bir yöne girdi. Sosyal güvenlik ve çalışma ilişkileri gibi sosyal politika ilanlarında yansımaları bulan bu gelişmeler, sosyal politikanın diğer bir alan olan beden terbiyesi ve spor politikalarını da radikal biçimde etkiledi. Kağıt üzerinde pek çok ilke aynı kalsa da, fiziki kültür alanı bu dönemden itibaren genel sağlık ve milli fayda yönündeki fonksiyonlarını yitirerek, kitlesel ölçekte seyir sporuna dönüşmüştür.

İki dünya savaşı arası dönemde cımnastik uygulamalarından endüstriyel sürecinde yararlanmanın, en keskin örnekleri Sovyet Döneminde görülmüştür, 1930'ların başında jimnastik merkezleri, Taylorist üretim ve Taylorist rekreasyon sürecinin ayrılmaz bir parçası olarak hemen hemen bütün fabrikalarda yer alıyordu, et teorisyenler, her iş gününden önce yapılması zorunlu olan beden terbiyesi etlerinin üretkenliği arttırdığına inanıyorlar ve bu uygulamanın yaygınlaşmasını istiyorlardı. Stalin döneminde de bu görüş devam etti. Bu dönemde kültürel şehir yalnız şehirlerin, fabrikaların değil insan vücudunun da yeniden inşasını öngörüyordu. Aynı dönemde Sovyet uzmanlar üretim süreçleri üzerinde detaylı incelemeler yapmış ve günün başlangıcında ve öğlen tatillerinde beden egzersizleri ayan işçilerin uygulamayan işçilere göre daha üretken olduklarını ortaya koyan unsurlardır. Bunun üzerine Türkiye'de jimnastik programları kitlesel olarak 1928'de Birinci Beş Yıllık Planı ile birlikte uygulanmaya başladı (18).

Bütün dünyada İsveç cımnastiğine duyulan ilgi aynı zamanda Taylorist prensiplerin endüstriyel üretimde popülerlik kazanmasıyla çakışmıştır. Bu çakışma jimnastiğinin temel prensipleri ile Taylorist üretimin kaideleri arasındaki benzerlikten ileri gelmektedir. Endüstri mühendisi olan Frederich Winslow Taylor, maliyetlerini düşürmek amacıyla geliştirdiği üretim sistemi, işçilerin üretim etkinliği

esnasında yapacakları her hareket için yalnızca tek bir "en iyi yol" olduğu fikrine dayandırmıştır. Taylor'a göre eski üretim modellerinde verimlilik tamamen işçinin inisiyatifine bırakılmıştır, bu yüzden de çok düşük seviyelerde kalmıştır. Eğer işler Taylor'un değişiyse, zaman ve hareket merkezli belirli rasyonel dizilere dayandırılırsa, fabrikaların üretkenliği çok ciddi oranlarda artacaktı

Taylor'un üretim prensipleri, Sovyetler Birliği de dâhil dünyanın pek çok ülkesinde heyecanla karşılandı. Üretimi ve dolayısıyla üretimdeki verimliliği arttırmak hevesiyle yanıp tutuşan Türkiye'deki Kemalist siyasi elitler de Taylorist prensipleri gönülden benimsemişlerdi. Taylorist prensiplerin endüstriyel üretime uygulanması ve aynı zamanda kamuoyunda dolaşıma girmesi düzen, uyum, verimlilik gibi kavramlara olan hassasiyeti de ateşledi (18).

Erken Cumhuriyet döneminde, okullarda yaygınlaşan İsveç jimnastik etkinliklerinin dışında beden terbiyesi ve spor uygulamaları fabrikaların sosyal programlarına da girmeye başladı. Bunda fiziki kültür alanında örnek alman ülkelerdeki gelişmeler de etkili olmuştu. Örneğin Almanya'ya spor sistemini incelemek üzere gönderilen Sadi Irmak raporunda, endüstrileşmenin spora olan ihtiyacı arttırdığından söz etmekteydi: "Bizde de artık her fabrika çalışanlarına belirli bir fiziki kültür aşılama için bir spor merkezi olmalıydı." Sadi Irmak'ın bu hayali 1938'de Beden Terbiyesi Kanunu'nun çıkması ile büyük ölçüde gerçekleşme yoluna girmişti. Kanun 500 den fazla çalışanı olan fabrikalar için gençlik kulüpleri kurmayı ve çalışanlarına çeşitli beden terbiyesi programları uygulamayı zorunlu hale getiriyordu. Fabrikalardaki beden terbiyesi mükellefiyeti, işçilerin üretkenliğini arttırmadığı düşüncesi ile çeşitli fabrika sahipleri tarafından sert bir şekilde eleştirilmişti. Ancak spor idarecileri yukarıda aktarılan delilleri öne sürerek, iş günü içerisinde yapılacak beden terbiyesinin üretkenliği azaltmak yerine arttıracakım iddia ediyorlar, çeşitli örneklerle de bu iddialarını destekliyorlardı. Örneğin Celal Dinçer BTGD 'nin resmi yayın organı Beden Terbiyesi ve Spor Dergisi'nde Beden Terbiyesi Kanun'un sağlıklı şartlarda yaşayan ve çalışan Etibank maden işçilerinin verimliliği üzerinde yarattığı olumlu etkiyi örneklerle açıklıyordu.

Erken Cumhuriyet yıllarında beden terbiyesi ve spor uygulamalarının somutlaştığı en güzel örnek sanayi planları çerçevesinde kurulan endüstriyel

tesislerdir. 1934 Ocağında ülkenin endüstriyel gelişiminde yeni bir dönem başlatmak üzere Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planı uygulamaya konmuştur. Plan ülkenin değişik bölgelerinde devlet mülkiyetine dayalı kapsamlı bir fabrikalaşma hamlesi öngörüyordu. Yeni kurulacak fabrikalarla, kurulduktan bölgeye yeni bir iktisadi dinamizm getirmek, modern ve ahenkli bir iş gücü yaratmak, fabrikaların sağladığı sosyal olanaklar sayesinde kırsal yaşantının hâkimiyetini kırmak amacı da bulunmaktaydı. İlk önceleri kurulduktan çevrede istihdam yaratan bu fabrikalarda daha sonra niteliksiz işçi istihdam etmenin sakıncaları ortaya çıkmıştır. Yaşanan problemler karşısında Kamu İktisadi Teşekkülleri, işçileri fabrikaya ve endüstriyel ırerime uyumlarını arttırmak ve yeni işlerine olan bağlılığını kuvvetlendirmek için çeşitli politikalar uygulamıştır. Barınma, beslenme ve sağlık hizmetlerinin yanında beden terbiyesi ve spor faaliyetleri de alınan bu tedbirlerin içinde yer almaktadır. Beden terbiyesi ve spor, tanımsal üretim normlarına alışık bu yeni işçi kitlesini dakik, sürat takım çalışması gibi becerilerle tanıştırmada etkili olmuştur. Çalışanların üretim sürecindeki verimini arttırmak gibi pratik bir hedefin ötesinde, beden terbiyesi ve sporun insanların işine karşı yaklaşımını değiştirmeye, istek ve çalışma şevki gibi sonuçlar yaratmaya yarayacağı da düşünülmüştür.

Bu mantık doğrultusunda, Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planı çerçevesinde açılan fabrikalarda üretimi arttırmak, hastalıklar dolayısıyla oluşan iş kaybını önlemek ve kronik yorgunluğu azaltmak amacıyla çeşitli spor tesisleri kurulmuştu, örneğin 1935'te açılan Sümerbank Kayseri Tekstil Fabrikası'nda tenis, basketbol, voleybol ve futbol sahaları, atış poligonu hatta manej gibi çeşitli spor alanları vardı. İşçiler, bu tesisler ile gündüzleri kumaş dokuyarak, akşamları ise top oynayarak, arıcılık, yüzme gibi sportif aktiviteler yapıyorlardı.

Bu çalışmalar sadece Kayseri Sümerbank fabrikasında değil diğer devlet elerinde de bulunmaktaydı. Sümerbank, Tekel İşletmeleri, Kızılay Gaz esi Fabrikası, Ereğli Kömür Madenleri spor tesislerinin yanı sıra çeşitli sporlar spor kulüpleri kurmuşlar, çalışanlara eğitimciler, antrenman imkânları, spor kıyafetleri ve spor malzemesi sağlamışlardır. Fabrikaya olan aidiyeti arttırmak amacıyla üyelik kartları, amblemler, bayraklar gibi sembolik öğelere özel önem vermişler ve diğer fabrikaların takımları ile müsabakalar düzenlemişlerdir.

Çalışanlarla ilgili olarak beden terbiyesi ve spordan yalnızca beceriler kazandırmak ya da yeni alışkanlıklar edindirmek amacıyla yararlanılmıyordu. Çeşitli tarzlarının yol açtığı, verimliliğe engel teşkil eden bir takım problemleri gidermek için de memur, işçi ve çiftçilere düzenli beden terbiyesi ve spor tavsiye ediliyordu. Özellikle sürekli aynı pozisyonda çalışan işçilerden, aşırı yorgunluk ve kaslarda yıpranma ve duruş bozukluklarının tedavisi için fiziki egzersizler kan isteniyordu. Spor idarecilerine ve tıp adamlarına göre işçinin ve çiftçinin günlük çalışması beden terbiyesi olarak kabul edilemezdi, çünkü sadece aynı kasları çalıştırıyor ve vücudun diğer bölümlerini atıl bırakıyordu. Eğer düzenli beden terbiyesi uygulamalarına katılmazlarsa verimlilikleri çok kısa bir süre sonra düşecek sağlıklarını kaybedeceklerdi.

Beden terbiyesi otoritelerine göre çalışanların bir diğer sorunu da bütün mesai saatlerini kapalı ofislerde çalışarak geçirmeleriydi. Çalışanların bu bölümü yüksek oranda ki iş bölümü nedeni ile bedenleriyle zihinleri arasındaki uyumlu çalışma ekleri kaybolabilirdi. Tüm bu sorunlarla başa çıkmanın tek yolu ise düzenli beden terbiyesi ve spor aktivitelerine katılmaktı.

Günümüzde ise fabrikalarda çalışan işçiler ve masa başında çalışan beyaz çalışanlar aynı problemlerle karşılaşmaktadırlar.

Özellikle büyük kentlerde yaşayan çalışanlar, büyük şehirde yaşamının getirdiği bazı problemlerle karşılaşmaktadırlar. Ayrıca büyük şehirlerde aynı iş kolunda ürün ya da hizmet üreten pek çok firma bulunmakta ve rekabet ortamı yaratmaktadır. Bu da çalışanları iş stresi açısından etkileyen diğer bir faktördür. Çalışma yaşamının stresi, çalışanlar arasındaki rekabet ve iş yükü gibi konular da diğer faktörler arasında sayılabilir. Sanayileşmenin başladığı yıllardan bu yana makineleşme ve teknolojinin gelişmesi ile birlikte daha az beden gücüne ihtiyaç duyulmaktadır. Bununla birlikte ofislerden yürütülen iş kolları artış göstermiştir. Meslek hastalıkları, duruş bozuklukları, aşırı kilo gibi sağlık sorunları da beraberinde getirmiştir. İş yeri rekreasyon aktiviteleri her iki çalışan grubuna yönelik ayrı ayrı sayılan bu faktörler göz önünde bulundurularak programlanmalıdır (16).

5.7.4.İnsan Kaynakları Yönetimi ile İş Yeri Rekreasyonu Arasındaki İlişki

Günümüzde örgütler daha etkin daha hızlı ve daha rekabetçi olabilmek için yoğun bir baskı altındadırlar. Bu baskılarla başa çıkabilmekte işletmelerin sahip olduğu en önemli kaynaklardan birisi, hatta en önemlisi insan kaynağıdır. Kurum denetimleri insan kaynaklarının gereksinimlerini ve bu gereksinimlerin nasıl karşılanması gerektiğini sürekli biçimde araştırmak ve yeniden değerlendirmek durundadırlar. İnsan kaynakları departmanları, bireylerin gereksinimlerinin giderilmesine yönelmiştir ve inşaa temel alan ve onun daha etkin, verimli ve yararlı olması, diğer yandan iş doyumuna sahip ve mutlu olabilmesi için gereken düzenlemeleri konulara eğilmektedir. Rekreasyon aktiviteleri ise insan kaynaklarının bu çalışmalarına uyumlu olarak organize edilmelidir.

Toplam kalite yönetimi organizasyonlarda "kalite"nin arttırılmasını amaçlayan bir yönetim felsefesidir. Bu yönetim anlayışında hedef, müşterilerin istek ve doğrultusunda ürün ve hizmetlerin kalitesinin yükseltilmesi ve verimliliğin arttırılmasıdır. Toplam kalite felsefesinde kalite ve verimliliğin için çalışanların memnuniyeti, motivasyonu ve ödüllendirilmesi, değerlendirme ve ölçme yöntemlerinin kullanılması, organizasyondaki ve yanlışların ortadan kaldırılması, ekip çalışmasına ağırlık verilmesi, organizasyonların tecrübelerinden yararlanılması stratejik planlamanın yapılması ve benzeri hedefler üzerinde durulmaktadır (6).

Toplam kalite yönetimi anlayışının bir basamağı olan "insan kalitesi" iş yeri rekreasyonu ile arttırılıp geliştirilebilir. Çalışanlara önem ve değer veren bir kurum kalite yönetim anlayışının diğer basamaklarını da en iyi şekilde uygulayacaktır.

5.7.5.İş Yeri Rekreasyonu Programlanması

İşyeri rekreasyonu konsept olarak her kademedan çalışanların, ailelerini, çocuklarını, işyerinden emekli olmuş çalışanları ve işyerinin çevresini de kapsar. Ancak işyerleri; politikaları, finansal ve mekânsal olarak elverişli durumda olmaları ile ilişkili olarak katılımı sınırlandırabildiler.

Rekreasyon programlarına katılacak grubun aktiviteleri nerede gerçekleştireceği rekreasyon programlamanın önemli bir basamağıdır. İş yerinin kendi tesisleri içerisinde uygun mekânlara sahip olabilir. Kendi tesisi dışında bir yer aralanabilir ya

da satın alınabilir. Bir organizasyon şirketi ile anlaşma yaparak çalışanlarını yönlendirebilir.

İşyeri rekreasyon hizmetleri programlanırken çalışanların gereksinimlerinin e günün koşullarının değişmesini de göz önüne almak gerekir. Bu da geniş bir yelpazede takip ve yenilik gerektirir. Çalışanların hizmet alanların ya da kariyer dışımı, kültürel ilgi düzeyleri, eğilimleri ya da kişisel gelişimleri dikkate alınmalıdır.

Rekreasyon aktiviteleri, çalışma saatlerinin arasında, öncesinde ve sonrasında olabileceği gibi işyeri içinde aktivite imkânı olan kurumlar için çalışma dışı manda, ikinci bir çalışma vardiyası gibi farklı saatlerde uygulanabilir.

6. REKREASYON SÜRECİ VE LİDERLİK

6.1.Liderlik Kavramı

İngilizcede "yol almak" ve "yol göstermek" anlamında kullanılmaktaydı. "Liderlik" (Leadership) kavramının ilk kullanımı ise, 1800'lü yıllara dayanmaktadır (5). Dilimize Liderlik olarak geçen bu terime, Türkçe karşılık olarak "önderlik" ve "yederlik" gibi kelimeler önerilmişse de liderlik sözcüğü yoğunluklu olarak kullanımdadır (84).

Liderlik, yönetim alanında en çok tartışılan ve araştırılan konuların başında gelmektedir. Çok sayıda araştırmacı ve yazar lider ve liderlik kavramları üzerinde tanımlar yapmıştır (74). Liderlik ile ilgili yapılan araştırmaları bir araya getirerek özetleyen Stogdil(1974) kitabına 3000 yayınlanmış araştırmayı dâhil etmiş; onu takip eden Bass (1981), yani ondan sadece yedi yıl sonra 5000'den fazla çalışmadan söz etmiştir (77).

Literatüre bakıldığında liderlik sözcüğünden daha çok ve çeşitli anlamda kullanılmış bir terime rastlanmamaktadır. Liderlik bazen bir kişilik özelliği, bazen belli bir makamın niteliği, bazen de bir davranış türü anlamını taşımıştır (98).

Certo'ya göre liderlik bazı amaçların başarılması yönünde insanların davranışlarını yönlendirme süreci olarak tanımlanırken, Hellriegel ve Slocum liderlik olgusunu, hedeflenen amaçlara ulaşmak için, organizasyonun diğer elemanlarını etkileme, motive etme ve yönlendirme yeteneği olarak ifade etmektedir (87).

Bir diğer yandan George ve Jones, lideri, grupların ve organizasyonların amaçlarına ulaşmalarını sağlamak üzere gruptaki ve organizasyonlarda üyeleri etkileyen kişiler olarak kavramsallaştırmaktadır (62). Bunu takip eden Krausz ise liderliği" diğer kişilerin faaliyetlerini etkilemekte kullanılan güç şekli" olarak tanımlamaktadır (51).

Bush ve Middlewood (9) liderliği, birey, grup ya da takımların, arzu edildiği üzere yönlendirilebilmesi için gerekli ikna kabiliyetine sahip olarak tanımlarken, Dubin liderliği, yetki kullanımı ve karar verme şeklinde ele almaktadır. Fiedler ise lideri, bir grupta göreve yönelik etkinlikleri yönetme ve koordine etme sorumluluğu verilmiş birey olarak tanımlamaktadır (20).

Tanımların da ortaya koyduğu üzere liderlik grup hedeflerine ulaşma doğrultusunda etkileme sürecini, lider ise bu süreçte insanları etkileyebilen ve yönetsel otoriteye sahip olan kişiyi ifade etmektedir (81). Burada lider, bulunduğu yerde koşullar ne olursa olsun fark yaratan kişidir. Lider, bulunduğu yerde fark yaratırken koşullardan bağımsız olarak davranmaktadır. Lider izleyen takipçiler ise liderin kişisel bilgi, tecrübe ve kişilik özelliklerine güvenmektedir. Liderliğin en önemli kişilik unsurlarından biri de güvenilir olmak ve kendini izleyenlere güven aşılama olarak karşımıza çıkmaktadır (<http://www.turgaybicer.com/guncelmakale/habergoster.asp?id=62>, Erişim tarihi: 12.10.2009). Diğer bir deyişle liderlik, insanları belirli amaçlara yönleltmeye ikna yeteneği, lideri de grup üyelerini bir araya toplayan ve onları grup amaçlarına güdeleyen insandır (66). Aslında liderlik insanları zor kullanmadan belirli yönlerde doğru harekete geçirmektir (98).

Tüm bu bahsedilenlerin ışığında liderlik kavramı, "bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin toplamı" olarak tanımlanabilir (13).

Liderlik üzerine yapılan çok çeşitli çalışmalardan bütünleştirilen kapsamlı ve işlevsel bir tanım ise liderliği, bireyler tarafından gerçekleştirilen ve diğer bireylerin ortaklaşa yaratılan bir vizyona dönük olarak bir araya gelmesini, istekli ve coşkulu olarak ortak hedefleri benimsemesini ve bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için güçlenerek çaba sarf etmelerini sağlayan enerjik bir süreç olarak kavramsallaştırmaktadır (72).

Liderliğe dair yukarıda verilen tanımlarda başlıca şu dört unsur göze çarpmaktadır (69).

Amaç: insanların bir araya gelip bir küme oluşturmaları için ortaklaşa ulaşacakları hedeflerin, giderecekleri ihtiyaçların olması gerekmektedir.

Lider: Her kümenin bir lideri bulunmaktadır. Bu lider kişilik özellikleri ile diğer üyeleri etkileyebilmektedir.

İzleyenler: kümenin öteki üyeleri liderin kendilerine yaptığı etkiyi kabullendiklerinden liderin izinden gitmektedirler.

Ortam: Liderlik ancak elverişli ortamda oluşabilmektedir. Ortamı, izleyenlerin yeterliği, grup içindeki şartlar, amaçların ulaşılabilirliği, izleyenlerin güdülenmesi gibi değişkenler oluşturmaktadır.

Bahsedilenlerden de anlaşılacağı üzere liderlik, liderin karar ve davranışlarıyla ilgili bir süreçtir. Lider ise başkalarının belirli amaçlar doğrultusunda davranışa sevk eden kişidir. Liderliğin temelinde başkalarını etkileme vardır (74). Liderlik denildiğinde çoğu kez liderin içinde yer aldığı insan grubunu etkilemesi anlaşılmaktadır. Ancak liderle grup arasındaki etkileşim, tek yönlü olarak işleyen bir süreç değildir. . Lider, grubu etkilediği gibi bir grup ta lideri etkileyebilmektedir. Ancak bu etkinin derecesi, gruba ve grup kültürünün özelliklerine göre değişebilmektedir. Etkiye dayalı olarak liderlik, "birey ya da grubu belli amaç ya da amaçları gerçekleştirme konusunda etkileme süreci" olarak tanımlanmaktadır.

6.2.Liderlerin Evrensel Özellikleri

İnsanlar liderin güven veren ve kararlı bir kişi olmasını isterler. Takipçiler kendilerinin emin ellerde olduklarını hissedebilmelidirler. Lider, bir sorun ortaya çıktığında bu sorunun üstesinden başarı ile gelebilmeli, direnci önleyebilmelidir. İyi bir lider iletişimini çok iyi kurabilmeli, mizahtan anlayabilmelidir. En önemlisi de iyi bir lider her zaman için en başta iyi bir öğretmen olmalıdır.

Tüm bunlarla birlikte liderlerin sahip olması gereken birtakım evrensel özellikler vardır ki bu özellikler etkin liderliğin temelini oluşturmaktadır. Bunlar: (12)

- 1) Heyecanlı olmak.
- 2) Ufkunu genişletmek.
- 3) İstekli bir okuyucu olmak.
- 4) İyi not almak.
- 5) Yüksek standartlı ve pratik grup iletişimi kurmak.
- 6) Çok iyi adapte olmak.
- 7) Zaman iyi kullanmak.
- 8) Vizyon sahibi olmak.
- 9) Güvenilir olmak.

- 10) Baskı altında bile kontrolü kaybetmemek.
- 11) Kendi kendini disipline etmek.
- 12) Hatalarını tekrar etmemek.
- 13) Tutarlı bir kişilik yapısına sahip olmak.
- 14) Alçak gönüllü olmak.
- 15) Örnek olmak.
- 16) Disiplini akıllıca kullanmak.
- 17) Herkese aynı oranda saygı göstermek.
- 18) İyi bir öğretmen olmak.
- 19) Fırsatları değerlendirmek.
- 20) Pozitif olmak.
- 21) Kendini başkasının yerine koymak.
- 22) Güvenilir olmak ve güvenmek.
- 23) Manevi hislere sahip olmak.
- 24) Azmetmek. (kararlı olmak)
- 25) Sabırlı olmak.

Bunların yanı sıra etkili bir liderin bir kısım beceri ve motivasyon unsurları geliştirmesi gerektiği de açıktır. Wilson ve Wellins (1997) anılan beceri ve motivasyonları taktik ve stratejik beceriler olarak iki gruba ayırmışlardır.

1- Taktik Beceriler: Yüksek oranda katılımın benimsendiği kurumlarda, günlük liderlik becerilerinin temelini taktik beceriler oluşturmaktadır. Taktik beceriler şunlardır:

- **İletişim:** Etkili iletişim, liderliğin temel sorumluluklarından biridir. Günümüz liderlerinden her ne kadar usta konuşmacılar ya da yazarlar olmaları beklenmese de fikirlerini ve bilgiyi net ve etkili bir biçimde başkalarına aktarabilmeleri beklenir.
- **Samimiyet:** Etkin bir liderin bu dünyanın insanı olduğu görünümünü veren mütevazı bir vizyonu vardır. İnsanlara sevgi ve anlayışla yaklaşır, onların duygu ve

sorunlarını paylaşır. Farklı sosyal yapı ve eğitim düzeyinde olan insanlarla ilişki kurmakta güçlük çekmez. Bu insanlarla ilişki kurarken statü kazandığı veya kaybettiği anlayışına girmez.

- **Başkalarının performansını yönetebilmek:** Etkili liderlik, bireyin ve ekibin performansını yönetebilmeyi gerektirmektedir. Liderlerin düzenli bir biçimde ekip bireyleriyle birlikte çalışarak performans hedeflerini ve sınırlarını belirlemeleri, performansı değerlendirmeleri ve geribildirim verebilmeleri şarttır.

- **Analiz etmek ve karar vermek:** Analiz liderin konuyla ilgili bilgileri toparlayarak, düzenleyebilmesi bunun sonucunda da sebep sonuç ilişkisi kurabilmesi ile ilgilidir. Analiz süreci, yapılan analize dayalı mantıklı ve etkili kararların verilmesi ile tamamlanmaktadır. Etkili liderler doğru analizler yaparak karar verirler.

- **Eğitici liderlik:** Performansın artırılmasında eğitici bir lider tablosu çizebilmek büyük önem taşımakta olup bu konumdaki kişinin faal olması gerektirmektedir. Etkili liderler, ekibin başarısını garantiye almak için olaylar gelişmeden ekibini hazırlamış olmalıdır.

- **Sürekli gelişim ve güç kazandırmayı ön planda tutmak:** Hizmette mükemmellik ve ürün kalitesinin sorumluluğu artık sadece yönetimin hedefi olmaktan çıkmıştır. Bu sorumluluk tüm çalışanlarla paylaşılmaktadır. Bu bağlamda liderlere düşen bir diğer önemli görevi ise, insanların fikirlerine ve katkılarına saygı gösterilen bir ortam oluşturarak bireylerin bu fikirleri gerçekleştirebilmeleri için gereken desteği ve kaynakları sağlamaktır.

- **İnsanları Anlama ve Haberleşebilme:** fikir, görüş ve talimatların sözlü ve yazılı olarak paylaşılmasında liderlerin önemli bir rol oynadığı gözlenmektedir. Liderler haberleşmeyi etkili bir motivasyon mekanizması olarak kullanabilmektedir. İnsanları motive edebilmenin birinci koşulu onların duygu ve heyecanlarını anlayabilmek ve bunları sözlü ve yazılı olarak onlara tekrar geri verebilmekten geçmektedir.

2- Stratejik Beceriler: Katılımcılığa kapalı otoriter liderlerle, yüksek katılım gerektiren ekip çalışmasına dayalı kurumların demokratik liderleri arasındaki farkı stratejik beceriler belirler. Stratejik beceriler şunlardır:

• **Bir vizyona ve değerlere bağlı olarak yönetebilmek:** Gelecekte ulaşılmak istenen noktanın bir resmini teşkil eden vizyon işletmeler için nihai hedeftir. Bu vizyona nasıl ulaşılacağını belirleyen ise değerlerdir. Vizyona ve değerlere bağlı liderlik kavramını anlayabilmek ve özellikle de uygulamaya geçirebilmek g olsa da, ekip çalışmasına dayalı kurumların başarısının temelinde bu kavram yatmaktadır.

• **Güven oluşturmak:** Güvenin pratik hayattaki önemini herkes kavrayabilir. Liderler savundukları davranışları kendilerinde sergileyerek bir örnek teşkil edemiyorlarsa, o davranışı savunmamaları daha iyi olur. Bunun yanı sıra takipçilerinin lidere güvenini sağlayan temel etmenlerden biride liderin kendisine güvenmesi yani yüksek öz-güvene sahip olmasıdır. Kendi yeteneklerinin ve değerinin bilincinde olan, başkalarının takdirini beklemeyen, kibirli ve saldırgan olmayan sakın fakat kararlı bir öz-güven başkalarının güvenini de kazanmak için de hayati bir öneme haizdir. z-güven aynı zamanda öz-disiplin ve irade anlamına da gelmektedir. Bunların eksikliği insanları hataya ve başarısızlığa götüreceğinden, kişinin öz-güveninin de oluşumunu engelleyecektir.

• **Ekip performansını oluşturmak:** Etkili liderler, ekiplerinin işe daha baştan doğru yaklaşmalarını sağlayabilen, ekip hedeflerini genel vizyonla bütünleştirebilen ve ekibini bu vizyon etrafında çalışmasını sağlayabilen kişilerdir.

• **ğrenimi kolaylaştırmak:** Liderler, sürekli gelişimi ve öğrenimi destekleyen bir ortam yaratmalıdır. ğrenimi kolaylaştırmak, risk almanın desteklendiği, başarısızlığın dahi bir tecrübe olarak değerlendirildiği ve insanların başkalarının fikirlerine ve düşüncelerine açık oldukları bir kültür oluşturmayı gerektirmektedir.

• **Ortaklıklar kurmak:** Günümüz iş dünyasının karmaşıklığında çok az iş yalnızca bir ekip tarafından yapılabileceğinden, ortaklıklar kurabilmek liderlik için önemli becerilerden biri haline gelmiştir. Liderler mevcut konumlarını koruyarak başarılı olabileceklerine ve kendilerini güvence altına alabileceklerine inanmaktan vazgeçmelidir. Liderin yeni konumu, kurum hedeflerine ulaşmada oynayacağı roldür.

Merih (59) de yaptığı çalışmalar sonucunda bazı tipik liderlik özellikleri tespit etmiştir. Bu zellikler kısaca verilmiştir:

- **Eyleme Yönelik Olma:** Eyleme dönük bir karakteri vardır. Fırsatlar ve meydan okumalardan yararlanabilmek için bilgi ve deneyimlerden yararlanır. Etrafına coşku, heyecan ve güven aşılar.
- **Takım Ruhu Oluşturma ve Takımla Bütünleşme:** Farklı sosyo-kültür ve anlayışlardan gelen bireylerin ortak bir amacı gerçekleştirmelerini sağlamak için bir arada uyum içerisinde çalışabilecekleri bir ortam yaratır. Grup içinde açık diyalogu teşvik ederek, başarı ve kazanımların coşkulu bir destek gördüğü bir takım ruhu oluşturur.
- **Komuta Becerilerine Sahip Olma:** Meydan okur, zor ve karmaşık durumlarda sorumluluk ve inisiyatif yüklenir.
- **Ahlak Kurallarına Uyma ve Tutarlı Olma:** Grubunun amaçlarına hizmet ederken ahlak kurallarına dikkate alır, samimi ve tutarlı davranır. Kişiyi diğerlerinden ayıran özellik, davranışlarının ve erdemlerinin mükemmelliği değil, bu erdemler ile insani zaaflarının bütününden oluşan tutarlı kişiliğidir. Gerçek bir liderin kusursuz bir kişiliği olması beklenmemelidir. Kendi üstünlüklerinin ve zaaflarının farkında olan ve bunları gizlemeye çalışmayan bir lider, sorunların üzerine enerji ve kararlılık ile gidebilmekte, vaktini ve enerjisini kendini savunma mekanizmaları geliştirmeye harcamamaktadır. İzleyenlerin güvenini sağlayan özellik liderlerin üstün yetenekleri değil kendileri ile barışık ve tutarlı olmalarıdır.
- **Kişilerarası İlişkilerde Duyarlı ve Etkileyici Olma:** Örgüt içinde ve dışında her düzeydeki kişilerle verimli ilişkiler kurar ve sürdürür. Etkin bir ilişki ağı kurar ve bu ağı canlı tutar. İyi ve duyarlı bir dinleyicidir.
- **Ortaklaşa Vizyon ve Amaç Oluşturabilme:** Gelecekle ilgili etkileyici bir vizyon yaratır ve bunu paylaşır. Bu vizyonu net ve anlamlı stratejiler formunda formüle eder ve grubunun dikkat ve enerjisini bunlar üzerinde yoğunlaştırmalarına yardımcı olur.
- **Başkalarına İlham Kaynağı Olma ve Onları Motive Etme:** Güçlü bir liderlik performansı gösterir ve izleyicilerinin maksimum performans sağlayacağı olanakları yaratır.

- **Karmaşık Durumlarda Hızlı ve Doğru Karar Verebilme:** Temeldeki sorunları belirlemede ve vurgulamada etkin davranır. Kuruluşun vizyon, misyon, temel performansı ve stratejik eksenini doğrultusunda zamanında ve tekil kararlar alır.
- **Sonuç Almaya Önem Verme:** Amaçlara ulaşmak için strateji ve öncelikleri uygular. Sonuçların kalitesine ve performansın gelişimine özel bir önem atfeder.
- **Strateji Tasarlama ve Uygulama:** Geniş bir perspektif yaratır ve başkalarının göremediği eğilimleri ve gelişmeleri doğru değerlendirir. Performans ölçütlerini net stratejiler ve özel önceliklerle ilişkilendirir. Diğerlerinin bu perspektife göre zaman ve enerjilerini odaklamasına olanak sağlar.

6.3.Liderliğin Benzer Kavramlardan Farkı

6.3.1.Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar

Yöneticilik bir hak ve yetki iken; liderlik güç ve yetenektir. Bir yönetici, başarılı ve etkili olabilmek için aynı zamanda lider olmalıdır. Yönetici, ancak lider yönetici olduğu takdirde başarılı ve etkili olabilir. Lider olmayan bir yönetici, yönetimde etkili ve başarılı olamaz dolayısıyla da yükselemez. Kuşkusuz her lider aynı zamanda yöneticidir ama her yönetici gerçek ve fiili lider değildir. Çünkü yönetici ile lider arasında bazı farklar vardır (77).

- 1) Yönetici gücünü ve yetkisini mevkiinden, statüsünden, rütbesinden ve yasal kaynaklardan alır. Lider ise gücünü karakterinden, örnek ve üstün kişiliğinden, kendi yeteneğinden, ilke ve değerlerinden alır.
- 2) Yönetici astlarını yasal yollarla ve gerektiğinde zorla çalıştırır. Lider ise, insanları içinden gelerek ve motive ederek çalıştırır.
- 3) Yönetici arkadan iter. Lider önde gider ve önderlik eder.
- 4) Yönetici kendisine, “işleri doğru yapıyor muyum?” diye sorar. Lider ise, “doğru işleri yapıyor muyum?” diye sorar. Diğer bir deyimle, yönetici işleri doğru yapar; lider ise doğru işleri yapar.

- 5) Yönetici örgütün mevzuatına, amaçlarına, politikasına, ilkelerine ve hedeflerine bağlı olan kişidir. Lider ise, örgütte amaçları, politikaları, ilkeleri ve hedefleri ortaya koyan kişidir.
- 6) Yönetici, örgütte astların/çalışanların kendisine hukuki olarak itaat ve hürmet ettiği kişidir. Lider ise, insanların kendisini daha çok duygusal olarak benimsediği ve sevdiği kişidir.
- 7) Yönetici astlarına verilen işleri yaptırır. Lider ise astlarını yapılacak işlere yöneltir.
- 8) Yönetici nasıl yapılacağını söyler. Lider ise nasıl olacağını ve ne yapılacağını söyler.
- 9) Yönetici astlarını/çalışanları aşağı doğru yöneltir. Lider ise yukarı doğru yöneltir.
- 10) Yönetici tek adamdır. Lider ise ekip adamıdır, takım oyuncusudur.
- 11) Yönetici “yürüyün” der. Lider ise “yürüyelim” der.
- 12) Yönetici bugünü düşünür. Lider ise yarını düşünür.
- 13) Yönetici korku yaratır, baskı ve disiplin uygular. Lider ise sevgi, saygı ve güven yaratır.
- 14) Yönetici hata arar. Lider ise hataları düzeltir.
- 15) Yönetici hata bulur ve hatalıları cezalandırır. Lider ise başarı arar ve başarılıları ödüllendirir.
- 16) Yönetici emir verir. Lider ise öneri getirir.
- 17) Yönetici, “Dediğimi yapmazsan başın belaya girer” der. Lider ise, “Beraber başaracağız. Çünkü size güveniyorum başaramazsak suç hepimizin.” der.
- 18) Yönetici daha çok otoriter, lider ise daha çok demokrattır.
- 19) Yönetici yönetir, lider yaratır.
- 20) Yönetici bir kopyadır, lider orijinaldir.
- 21) Yönetici taklit eder, lider yeniyi yapar.

- 22) Yönetici sistem ve yapıya (mevzuata) odaklaşır; lider insana odaklaşır.
- 23) Yönetici kontrole önem verir ve kontrolü etkin kılar; lider insanlara güvenir, güven duygusunu geliştirir ve güveni etkin kılar.
- 24) Yönetici statükoyu kabullenir; lider statükoyu değiştirir.
- 25) Yönetici örgütü öne çıkarır, örgüte önem verir; lider insanı ortaya çıkarır ve insanın insan tarafına önem verir.
- 26) Yönetici rekabet eder; lider işbirliği eder.
- 27) Yönetici gizlilik yaratır; lider açıktır ve açık davranır.
- 28) Yönetici niceliğe önem verir; lider niteliğe önem verir.
- 29) Yönetici dikte eder, emir verir, yönetir; lider danışır, görüş ve fikir alır, yöneltir.
- 30) Yönetici konuşur; lider dinler.

Görüleceği üzere, her iki kavram da bir grubun hedeflere yöneltilmesi ile ilgili olması açısından son derece benzer bir yapıdadır. Bununla birlikte iki olgu hedefin kimin hedefi olduğu ve grubu hedefe yönlendirmede yararlanılan güç kaynağının ne olduğu hususlarında farklılık göstermektedir. Yönetici, grubunu (astlarını) hedeflere yönlendirmedeki etkileme yeteneğini (gücünü) büyük ölçüde yasal güç kaynağı olan "otorite"den alırken, lider gücünün kaynağını yönlendirdiği gruptan (izleyicilerden) almaktadır.

6.3.2.Başkan ve Lider Farkı

Başkan ve lider aynı anlama gelmeyen iki kavramdır. Kimball Young'da başkan ve liderlik arasında yaptığı bir ayrımla bu gerçeği gözler önüne sermiştir. Bu ayrıma göre; başkanlık konumundakiler, biçimsel yetki yoluyla bu pozisyona atanmış olan kişiler olup, olaylar üzerinde pek denetimi olmayan kimselerdir. Başkanlar biçimsel ya da yasal yetki çerçevesinde faaliyette bulunurlar. Hâlbuki liderler, biçimsel ya da yasal yetki olmaksızın da grup üzerinde etkili olup iş gördürebilirler. Hiçbir resmi yetkisi olmadığı halde genç bir kitleyi etkileyip peşinden sürükleyen nice liderler vardır.

Başkanlık ve liderlik kavramları farklı da olsa birbirleriyle ilişkilidir. Başkanlık geniş sosyal liderlik olgusunun bir yönüdür. Yani biçimsel otorite sahibi olan başkanlar da iyi bir lider olabilirler (77).

6.3.3.Şef ve Lider Farkı

Şef kavramı genellikle kamu ve ordu kapsamındaki yönetici terimi ile aynı anlamda kullanılmaktadır. İşletmelerde ise, şef terimi, kısım şefi, atölye şefi, bölüm şefi şeklinde geçmektedir. Şef ve lider kavramlarının birbirlerine karıştırılması, büyük ölçüde yönetim tarafından atanan kimselerin liderlik niteliklerini de kendilerinde toplamalarından kaynaklanmaktadır. Lider ve şef kavramlarının aynı anlamda olduğunu söyleyen bilim adamları olduğu gibi, tersini savunan bilim adamlarının mevcudiyeti de söz konusudur.

İki kavramın aynı anlamada olduğunu savunan Gilles Ferry, görüşlerini şöyle dile getirmektedir; şef, kişiliği ve kendisine verilen görevi gereği, diğer insanlardan farklı bir pozisyona sahiptir. Şef kavramı, otoriter bir anlam taşıdığından, insanlar artık bunun yerine lider kavramını daha sık kullanmayı tercih etmektedir. Şef ile liderin birbirinden farklı olduklarını söyleyen bilim adamları ise, şu noktalar üzerinde durmuşlardır (77).

Lider, personeline ve işbirliği yaptığı kimselere yol gösterir; şef ise, çalıştığı kimseleri sürekli tedirgin eder.

Lider, bireyleri isteyerek iş yapmaya yöneltir; şef ise, iş yaptırırken genellikle otoritesini kullanır.

Lider, birlikte çalıştığı kimselere çalışma şevki aşılar; şef ise yalnız kayıtsızlık duygusu veya korku uyandırır.

Lider, ben duygusundan uzak biz duygusuyla hareket eder; şef ise daha çok ben duygusu ile hareket eder.

6.4.Liderlik teorileri

Liderlik kavramını gelişim sürecine bakıldığında, bu alan üzerinde yapılan araştırmalar; (77)

1920–1959 yılları arasında liderliğin özellikleri,

1950–1960 yılları arasında etkin liderlerin davranışları

1960–1970 yılları arasında çevresel şartların liderlik üzerindeki etkileri,

1970–1980 yılları arasında liderlerin sembolik roller

1980–1990 yılları arasında liderlerin özellikleri ve davranışları üzerine geri dönüş yapan çalışmalar ve

1990'dan sonra ise liderliğin kültürler arası değişimleri üzerinde yoğunlaşmıştır.

Liderlik ile ilgili teorileri aşağıdaki şekilde sınıflandırmak mümkündür:

— Özellikler Teorisi

— Davranışsal Teoriler

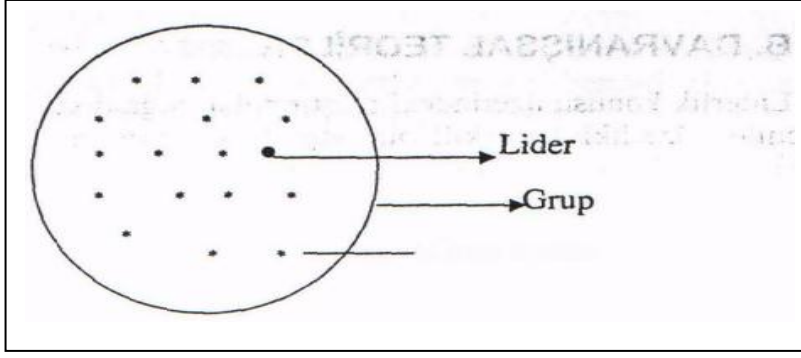
— Durumsal Teoriler

— Liderlik Teorilerindeki Yeni Yaklaşımlar

6.4.1.Özellikler Teorisi

Liderlik konusu ile ilgili olarak geliştirilen yaklaşımların ilkidir. 1940'lı ve 1950'li yıllarda üzerinde çok yoğun olarak durulmuş, günümüzde de bazı yazarlarca hala araştırmalara konu edilen Özellikler Yaklaşımında, daha önce oluşturulan liderlik fonksiyonunda yer alan değişkenlerden “liderin kişisel özellikleri” esas alınmaktadır (17). Lider bu özellikleri nedeniyle diğer grup üyelerinden farklıdır.

Bu yaklaşımda, liderin sahip olduğu özellikler, liderlik sürecinin etkinliğini belirleyen en önemli faktör olarak kabul edilmektedir. Bir grupta yer alan bir kişinin o grup içinde lider olarak seçilmesinin temel nedeni, o kişinin grubun diğer elemanlarından farklı özellikler sergilemesidir. Başka bir deyişle, belirli bir grup içinde bir kişinin lider olarak belirmesi ve grubu yönetmesinin nedeni bu kişinin sahip olduğu özelliklerdir (7).



Şekil 6: Liderlik

Bu analizin sonucu olarak liderlerin hangi açılardan izleyicilerden farkı olduğunu açıklayabilmek yönünde sayısız araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalarda aşağıda örnek olarak verilen özellikler üzerinde durulmuştur: (7)

—boy	— yakışıklılık	— zekâ
— cinsiyet	—başkalarına güven verme	— bilgi
—ırk	— güzel konuşma yeteneği	— kişiler arasındaki ilişki kurma yeteneği
— inisiyatif sahibi olma	— hissel olgunluk	— dürüstlük
— samimiyet	— doğruluk	— açık sözlülük
— kendine güven duyma	— kararlılık	— iş başarma yeteneği

Tablo -1. Liderlerin Takipçilerden Farkları (74)

Bu yaklaşımın temelinde büyük adamlar ve bu adamların toplumdaki etkilerine ilişkin bir görüş mevcuttur. Thomas Carlyle tarafından ortaya atılan "Büyük Adamlar Okulu" teorisine göre bazı kişiler, belirli niteliklere sahip olarak doğarlar ve bu nitelikler onların her yerde ve her zaman lider olarak ortaya çıkmalarını sağlar (13).

Bu nitelikler pek çok yazar tarafından araştırılmış ve lideri astlardan ayıran ve bazı liderleri diğerlerinden daha üstün kılan unsurlar incelenmiştir. Ancak yapılan araştırmalar kişilik özellikleri ve liderin başarısı arasında güçlü bir ilişki olduğu yönünde delil sağlayamamıştır (59).

1948'de Stogdill, 1954'de Gibb ve 1959' da Mann'ın bu konuda yaptıkları araştırma bulgularının genel değerlendirmesi de Özellikler Teorisi'ni destekleyici

değildir. Özellikler teorisinde sadece “lider” değişkeni üzerinde durulduğundan pek verim sağlanamamıştır.

Sonuç Olarak, kişisel özellikler birçok kuramcının düşüncesinin aksine, liderin konumu ve başarısı üzerinde fazla etkili değildir ve genel olarak, lideri grup üyelerinden, başarılı liderleri başarısızlardan ayıran öğelerin, her zaman kişisel özellikler olmadığı aşikârdır (72).

Özellikler Teorisi'ne yöneltlen eleştiriler, lider özelliklerini ölçülebilecek şekilde tanımlamanın güçlüğü ve belirli bir özelliğin farklı şekillerde algılanabilmesi üzerine araştırmacılar, liderin sahip olduğu özellikler yerine, liderin davranışlarını araştırmaya başlamışlardır.

6.4.2.Davranışsal Teoriler

Liderlik üzerindeki araştırmalar çoğaldıkça, " Özellikler Teorisi"nde ifade edilen özelliklerin etkili bir liderlik için yeterli olamayacağı anlaşılmış ve araştırmacılar, liderin kişisel özelliklerinden çok, liderin davranışları ile ilgilenmeye başlamışlardır. (77) Liderlik sürecini açıklamaya kalkışan bu teorini ana fikri, liderleri başarılı ve etkin yapan ana hususun, liderin özelliklerinden çok, liderin liderlik yaparken gösterdiği davranışlar olduğudur. Liderin astları ile haberleşme şekli, yetki devredip etmemesi, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme şekli vs. gibi davranışlar liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak ele alınmıştır. Dolayısıyla bu teori liderin kendisi kadar izleyicilere de ağırlık vermiştir (59).

Davranışsal teorilerin geliştirilmesi sırasında yapılan çalışmaları şu şekilde özetlemek mümkündür:

Iowa Liderlik Çalışmaları

Kurt Lewin yönetiminde Ronald Lippitt ve Ralph K. White 1930'ların sonlarında, Iowa Üniversitesi'nde, liderlik üzerine çeşitli çalışmalarda bulunmuşlardır. On yaşındaki erkek çocuklardan oluşan gruplar üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarda, her grubun başına otokratik, demokratik ve tam serbesti tanıyan (Laissez-Faire) liderler getirilmiş ve buna göre de bu liderlerin özellikleri ortaya konmuştur (59).

Otokritik liderin grubunda tüm kararlar lider tarafından verilmiştir. Çocuklar liderin söylediklerini tartışmasız kabul etmişlerdir. Lider, çocukları yaptıkları işin kalite veya çokluğu gibi tarafsız kriterler yerine daha çok tutum veya sosyal davranışlar gibi kişisel yönlerine göre ödüllendirmiştir. Demokratik liderin grubunda ise lider kararları kendisi vermemiş, grup bir bütün olarak karar vermiştir. Üyeleri ödüllendirmekte ise tamamen tarafsız kriterler kullanmıştır. Tam serbesti tanıyan lider de grup üyelerini tamamen tarafsız kriterler kullanarak değerlendirmeye tabi tutmuştur. Tam serbesti tanıyan lider de grup üyelerini tamamen serbest bırakmıştır. Kararlarda liderin herhangi bir katkısı olmamıştır (46).

Çalışma bulguları yapılan işin miktarı açısından değerlendirildiğinde otokritik liderin grubunda en yüksek, tam serbesti tanıyan liderin grubunda ise en düşük performansı göstermiştir. Ancak çalışma istek ya da güdüsü demokratik gruplarda, diğer iki türde olduğundan biraz daha yüksek bulunmuştur. Otokritik gruplarda daha fazla hoşnutsuzluk ifadesine rastlanması yanında, daha fazla saldırganlık da kaydedilmiştir. Demokratik grup üyeleri ise otokritik gruplarından daha mutlu ve kendilerine güvenir bir tablo sergilemişlerdir (82).

Ohio Eyalet Üniversitesi Çalışmaları

Ohio Eyalet Üniversitesi araştırmacıları 1940 ve 1950'li yıllarda davranışsal yaklaşımlara öncülük etmiş ve lider etkililiğine katkıda bulunan belirli davranışları üzerinde çalışmışlardır. Ralph Stodgill yönetiminde başlayan askeri ve sivil pek çok yönetici kapsamında yapılan bu çalışmaların amacı liderin nasıl tanımlandığını tespit etmektir. Daha sonra bu tanımlar faktör analizine tabi tutularak liderlik sürecini ve lider kavramını açıklayan faktörler belirlenmeye çalışılmıştır. Bunu gerçekleştirebilmek için Lider Davranışlarını Tanımlama Soru Karnesi başlıklı ve liderlerin davranışlarını esas alan bir ölçek kullanılmıştır (82).

Yaptıkları kapsamlı incelemeler sonunda araştırmacılar, lider davranışlarına ilişkin iki temel boyut tanımlamışlardır: Anlayış ve Yapıyı Harekete Geçirme (62).

- Anlayış: Lider ve astlar arasında güven, saygı ve iyi ilişkileri ifade eden bir boyuttur. Anlayış düzeyi yüksek olan bir lider astlarının refahına önem vererek, onların duygu ve düşüncelerini dikkate alır.

- **Yapıyı Harekete Geçirme:** İşlerin astlar tarafından doğru bir şekilde yapılabilmesi için lider tarafından sergilenen davranış, yapıyı harekete geçirme davranışı olarak adlandırılmaktadır. Astlara görevlerin verilmesi; planlama, amaç oluşturma, hangi tür işlerin yapılması gerektiğine karar verme ve astları işin yapılması konusunda zorlamak, yapıyı harekete geçirme gibi davranışları bünyesinde barındırmaktadır.

Anlayış ve Yapıyı Harekete geçirme birbirlerinden bağımsız ancak birbirlerini tamamlayan iki davranış olarak madalyonun iki yüzünü oluşturmaktadır. Liderlerin her iki davranışı da göstermesi mümkündür (62).

Ohio Eyalet Üniversitesi Çalışmalarının sonuçları şöyledir:

- * Anlayış davranışının yüksekliği iş tatminini artırmakta, devamsızlığı ve işgücü devir hızını azaltmaktadır (1).
- * Liderin yapıyı harekete geçirme davranışları arttıkça, grup üyelerinin performansı da artmaktadır (51).
- * Astların üstlerle ilişkisi az ise, yönetim otoriter liderlik tipinde olacaktır (87).

Michigan Üniversitesi Çalışmaları

Rensis Likert ve Michigan Üniversitesi araştırmacıları tarafından yapılan çalışmalardır. Bu çalışmaların amacı grup üyelerinin tatminine ve grubun verimliliğine katkıda bulunan faktörleri belirlemektir. Bu çalışmalarda verimlilik, iş tatmini, personel devir hızı, şikayetler, devamsızlık, maliyet ve motivasyon gibi kriterler ele alınmıştır (14). Bu çalışmaların sonuçlarında, liderlik davranışlarında yine Ohio Eyalet Üniversitesi çalışmalarındakine paralel olarak iki boyut tanımlanmıştır: iş görene - dönük liderlik ve işe-dönük liderlik (14).

(a) **İş görene-Dönük Liderlik:** Kişiler arası ilişkilere önem veren, iş gören ihtiyaçlarını gözetken ve grup üyeleri arasında bireysel farklılıklar olduğunu kabul eden liderlik davranışdır (14).

(b) **İşe-Dönük Liderlik:** İşin teknik veya göreve ilişkin yönlerine önem veren, özellikle görevlerin gerçekleştirilmesiyle ilgilenen ve grup üyelerini bu sonuç için bir araç olarak gören liderlik davranışdır (82).

Michigan araştırmalarının bulguları işgörene-dönük liderler lehinedir. Bu tür liderler yüksek düzeyde verimlilik ve iş tatmini sağlarken, işe-dönük liderlik düşük düzeyde işgören tatmini ile sonuçlanmaktadır (14).

Blake ve Mouton' un Yönetsel Diyagram Modeli

Blake ve Mouton, Ohio ve Michigan Üniversitesi Çalışmalarında tanımlanan davranışsal boyutlardan esinlenerek iki tutumsal boyut tanımlamışlardır: İnsan odaklılık ve üretim odaklılık.

- İnsan odaklılık: Diğer davranışsal modellerdeki anlayış veya işgörene - dönük bir liderlik tarzını yani görevden ve üretimden ziyade işgörenlere ve onların ihtiyaç ve refahlarına önem verilen bir liderlik tarzını ifade etmektedir.
- Üretim odaklılık: Yapıyı harekete geçirme veya işe-dönük bir liderlik tarzını, başka bir deyişe, insan unsurundan ziyade yapılan işe ve üretime ağırlık verilen bir liderlik anlayışını ifade etmektedir.

Bu iki boyutun her biri 9'lu bir ölçek üzerinde değerlendirilmekte ve 1 rakamı en düşük, 9 rakamı ise en yüksek ilgiyi ifade etmektedir. Modele göre bu iki boyutun çeşitli bileşimleri sonucunda çok sayıda liderlik tarzı ortaya çıkmakta ancak, bu liderlik tarzlarından beş tanesi özellikle dikkat çekmektedir (51).

Söz konusu liderlik tarzları şu şekilde ifade edilebilir:

(9, 9) Liderlik: Ekip Liderlik

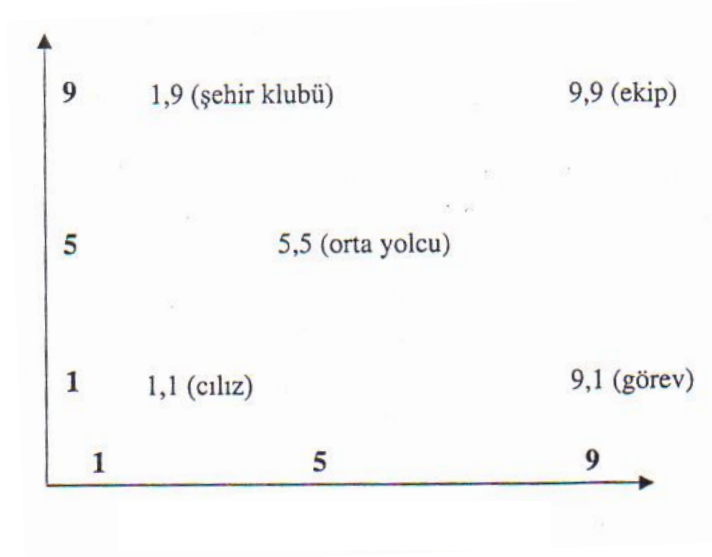
(5, 5) Liderlik: Orta Yolcu Liderlik

(1,9) Liderlik: şehir Kulübü Liderlik

(9, 1) Liderlik: Görev Liderliği

(1,1) Liderlik: Cılız Liderlik

Blake ve Mouton' un Yönetsel Diyagram Modeli'ndeki beş liderlik tarzını aşağıdaki şekille göstermek mümkündür (87).



Şekil 7: Blake ve Mouton' un Yönetsel Diyagram Modeli

Modelde ifade edilen beş tür liderlik tarzının genel özellikleri şöyle özetlenebilir:

- **Cılız Liderlik:** Cılız liderlik kapsamında liderin hem insana hem de üretime ilgisi minimum seviyededir. Lider minimum çaba sarf etmektedir. Bu tarz bir lider planlamaya fazla zaman ayırmaz, çatışmadan hoşlanmaz. Yaratıcılığa ilgisi yoktur ve astlarını da yaratıcı olmaları konusunda hiç cesaretlendirmez. Ast-üst ilişkileri açısından oldukça mesafeli cereyan etmektedir.
- **Şehir Kulübü Liderliği:** Lider insanlara karşı son derece düşünceli ve rahat bir tutum sergilemektedir. Arkadaşça ilişkilere ağırlık verirken üretime ilgisi en alt düzeylerde seyretmektedir. Bu tarzı benimsemiş bir lider için astlarının duygu ve düşünceleri son derece önemlidir. Şehir kulübü lider, örgütsel amaçların başarılmasını ister, ancak bu konuda astlarına fazla baskı yapmaz. Astlarıyla ilişkilerinde hiyerarşik kanalları kullanmak yerine onlara bir aile gibi yaklaşmayı tercih eder. Organizasyon içinde olumlu bir iletişim iklimi yaratmayı amaçlamaktadır. Çatışmalarda ceza, eleştiri gibi yöntemlerdence, uzlaşmayı ve insanlarla konuşmayı tercih eder. Şehir kulübü lider, değişimden çok hoşlanmadığı gibi, fazla yaratıcı da değildir.
- **Görev Liderliği:** Lider otoritesini kullanarak verimliliği sağlamaktadır. İnsan ilişkileri minimum seviyelerde cereyan etmektedir. Bu tarzdaki lider görev

yönelimlidir ve girişimci bir ruha sahiptir. Planlama ve görev dağılımı yapar. Başarıyı, kar ve üretim ile ölçer. Ast- üst ilişkisinde "otorite ve itaat" önem taşır. Çatışmaları çalışanların aleyhine olacak uygulamalarla çözer. Bu tarz bir liderlikte hem astlar hem de liderin kendisi yaratıcı fikirler ortaya koymaz. Çünkü herkesin ne yapacağı kurallar ile sıkı sıkıya belirlenmiştir.

- **Orta Yolcu Liderlik:** Bu tarzı sergileyen lider, yapılacak işin miktarı ile çalışanların moralini dengede tutmayı amaçlayan uzlaşmacı bir karaktere sahiptir. Lider planlama ve görev dağılımı yapar, ancak verilen görevler konusunda astlara tavsiyelerde bulunmakla yetinir. Hata ve aksaklıklarda dahi astlara bir şans daha tanımayı tercih eder. Orta yolcu lider yaratıcı olmadığı gibi değişimden de fazla hoşlanmaz.

- **Ekip Liderlik:** Lider kendisini adayan kişiler yoluyla yüksek verim elde etmeye odaklanmıştır. Organizasyonda karşılıklı bir güven ve saygı havası esmektedir. Başarı ve katılım, örgütsel performans ve bireysel motivasyon için iki temel unsur olarak kabul edilir. Yönetici ve astlar arasında karşılıklı anlayış ve uzlaşma iklimi hâkimdir. Ekip lider için iletişimde açıklık esastır. Çatışma durumunda, çatışan taraflar soruna beraberce bir çözüm bulmaya çalışır. Lider yaratıcıdır; yeni yaklaşımlara ve değişime açıktır.

Model bu beş tür liderlik tarzı içerisinde ekip liderliğinin en etkili tarz olduğu yönünde görüş bildirmektedir. Bu tür bir tarzı benimsemiş olan lider için önemli ve hayatı bir yönetsel görev olan amaç saptama ve planlama, bireysel becerinin sonucu olmaktan çok grup çalışmasının bir ürünüdür. Bu liderlik tarzında, grup seviyesinde "etkin iletişim" ve "sorun çözme" mevhumları önem kazanır (12).

Mc Gregor'un X ve Y Teorileri

Douglas McGregor tarafından formüle edilen, X Teorisi ve Y Teorisi liderlerin davranışını açıklamakta kullanılabilir. McGregor'a göre liderlerin davranışlarını belirleyen en önemli faktörlerden birisi, onların insan davranışı hakkındaki varsayımlarıdır. Dolayısıyla, liderlerin insan davranışları hakkındaki inanç ve varsayımları, onların sergileyeceği davranışı da etkileyecektir (79).

McGregor'a göre, bu varsayımlar birbirine zıt görüşleri içeren iki grupta toplanabilir: X Teorisi ve Y Teorisi. İlk defa 1957'de yayınlanan bu görüşe göre X teorisi şu varsayımları içermektedir:

— Ortalama bir insan çalışmayı sevmez ve işten mümkün olduğu kadar kaçmaya çalışır.

— Ortalama bir insan sorumluluk yüklenmek istemez, güvenceyi her şeye tercih eder (79).

— İnsanların çoğu yaratıcı değildir ve değişikliğe karşı direnç gösterir.

— Örgüt bireyleri için önemli olan örgütsel amaçlar değil, kişisel çıkarlardır (13).

— Bu özellikleri dolayısıyla insanları çalıştırmak için onları zorlamalı, yakından kontrol etmeli ve cezalandırmalıdır (14).

Buna karşılık Y Teorisi adı altında toplanan varsayımlar şunlardır:

— Kişi için iş, oyun ya da dinlenme kadar doğaldır.

— Kişi doğuştan tembel değildir. Onu bu hale getiren yaşadıklarıdır.

— Kişi belirlediği amaç doğrultusunda kendi kendini kontrol ederek çalışır.

— Her insanın potansiyeli vardır. Uygun şartlar altında kişi bunları geliştirir ve daha fazla sorumluluk yüklenmeyi öğrenir.

— Dolayısıyla liderin yapması gereken uygun bir ortam yaratmak yoluyla, insanın kendini geliştirmesini ve sahip olduğu enerjiyi amaçları doğrultusunda kullanmasını sağlamaktadır.

Buna göre X Teorisi inancındaki liderler daha çok otoriter ve müdahaleci bir davranış gösterirken, Y Teorisinin varsayımlarını benimseyenler daha demokratik ve katılımcı bir davranış göstereceklerdir (14).

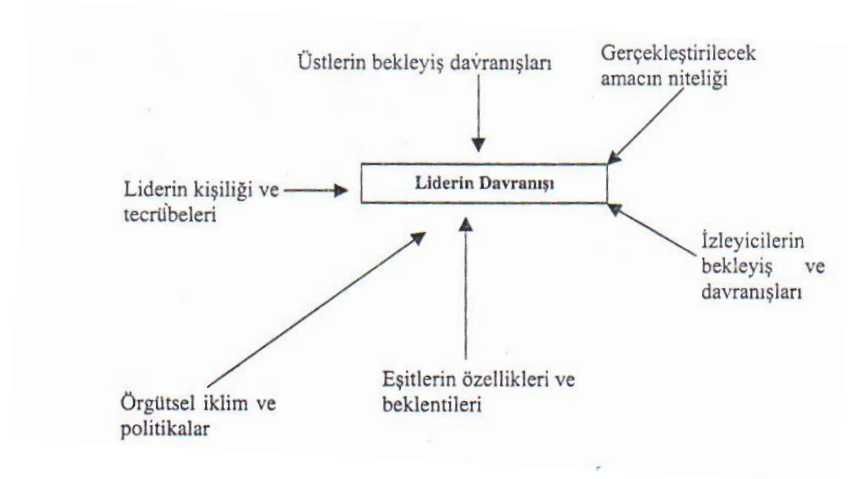
6.4.3.Durumsal Teoriler

Özellikler Teorisi, başarılı liderleri başarısız liderlerden ayıran kişisel, fiziksel ve sosyal özelliklerin belirlenmesine üzerine yoğunlaşırken; davranışsal kuramlarda, başarılı liderlerin ne yaptığı ve nasıl davrandığı konusu ön plana çıkartılmıştır.

Davranışsal kuramlar liderlik sürecinin anlaşılmasına önemli katkılarda bulunmakla birlikte çevreye ve koşullara ağırlık vermemeleri ve genelde "demokratik" liderlik tarzlarının daha etkili olduklarını varsaymaları nedeni ile yoğun bir eleştiriye maruz kalmışlardır. Bu eleştirilerin temel nedeni liderlik tarzı olarak " mutlak iyi bir yol" un belirlenemeyeceği ve demokratik ve insana-dönük liderlik tarzları sergileyen bir liderin her zaman başarılı olarak kabul edilemeyeceği gerçeğidir. Duruma ve koşullara göre otoriter bir liderlik davranışı da, demokratik ve anlayış boyutu yüksek bir tarz kadar etkili olabilecektir.

Davranışsal kuramlara yapılan bu tür eleştiriler, durumun ve koşulların dikkate alındığı ve liderin, astların ve koşulların arasındaki ilişkilerin ağırlık kazandığı durumsal teorilerin ortaya çıkmasıyla sonuçlanmıştır. Durumsallık yaklaşımına göre liderlik süreci, lider, izleyiciler ve koşullar arasındaki ilişkilerden oluşan karmaşık bir süreçtir (14). Liderlik olayını koşulları da dikkate alarak açıklamaya çalışan bu teoriye göre, liderin etkinliğini belirleyen faktörler şunlardır:

Gerçekleştirilmek istenen amacın niteliği, izleyicilerin (grup üyelerinin) yetenekleri ve beklentileri, organizasyonun özellikleri, lider ve izleyicilerin geçmiş tecrübeleri. Bu durum aşağıdaki şekilde ifade edilebilir (14).



Şekil 8: Liderlik Davranışı (82).

Durumsallık anlayışını temel alan çok sayıda model geliştirilmiştir. Aşağıda bu modellerden bazıları, genel hatları ile özetlenmiştir:

Fred Fiedler'in Durumsallık Modeli

Durumsallık yaklaşımları içerisinde en çok bilinen modellerden birisini oluşturan Fiedler lider etkililiği konusunda araştırmalarda bulunmuştur. Fiedler' a göre, her durum için geçerli bir liderlik tarzı yoktur içinde bulunulan duruma göre etkili olabilecek çeşitli liderlik tarzları söz konusudur. İşgörenlere yönelik en istenmeyen iş arkadaşı (LPC- Least Preferred Coworker) anketi geliştiren Fiedler, bununla kişinin iş tatmininin iş ya da iş arkadaşlarıyla olan ilişkisine duyarlı olup olmadığını bulmaya çalışmıştır (87).

Fiedler, lider etkililiğinin üç değişkene bağlı olduğunu ifade eder. Bu üç değişken, lider- üye ilişkileri, görevin yapısı ve liderin pozisyonunun gücü şeklinde ifade edilmektedir (84).

- **Lider-Üye İlişkileri:** Liderin grup tarafından kabul edilme derecesidir.
- **Görevin Yapısı:** İşin yapılması için gerekli olan yol ve yöntemleri ifade eder.
- **Liderin Pozisyonunun Gücü:** Liderin elindeki yetki, liderlik makamının sağladığı güçtür.

İşe alma, isten çıkarma, sağlanan statü vb. bu güce örnek olarak verilebilir. Bu üç değişkenin birleşmesi sonucu sekiz tür liderlik tarzı ortaya çıkacaktır (50).

Lider- Üye İlişkisi	İYİ				ZAYIF			
Görevin Yapısı	Belirlenmiş?		Belirsiz		Belirlenmiş		Belirsiz	
Pozisyonun Gücü	Fazla	Az	Fazla	Az	Fazla	Az	Fazla	Az
Durumlar	1	2	3	4	5	6	7	8

Tablo - 2 Fiedler' in Liderlik Tarzları

Modele göre lider 1. durumda en yüksek, 8. durumda ise en düşük seviyede etkili olacaktır.

Yol-Amaç Modeli

Martin Evans ve Robert House tarafından 1970'lerde geliştirilmiş olan Yol - Amaç Modeli, liderin sabit özelliklerinden ziyade, lider davranışları ve koşullar üzerinde odaklanır (81). Bu modele göre liderin öncelikli fonksiyonu; amaçlar ve bu amaçlara ulaşmada kullanılacak yolları açıklayarak astları motive etmektir. Bu fonksiyonu gerçekleştirecek davranış tarzı ise astların özelliklerine ve durumsal faktörlere bağlı olacaktır. Model dört tip liderlik davranışının varlığından söz etmektedir (4).

- **Emir Verici:** Yapıyı harekete geçirme tarzına benzeyen bir tarzdır. Lider planlar, organize eder, kontrol ve koordine eder.
- **Destekleyici:** "Anlayış" davranışına benzeyen bir tarzdır. Lider astların ihtiyaçlarını ve mutluluğunu düşünür. Arkadaşça ilişkilerin hâkim olduğu bir iş ortamı yaratır.
- **Katılmacı:** Bilgiler ve fikirler astlarla paylaşılır. Karar vermeye yönelik faaliyetlere astların katılımı sağlanır.
- **Başarı Arayıcı:** Yönetici iddialı amaçlar belirler ve bu amaçlara ulaşmak konusunda astların en yüksek düzeyde performans göstermesini bekler. Bu modelde lider durumun niteliğine göre her bir dört davranışı da gösterebilir.

Hersey ve Blanchard'ın Yaşam Eğrisi Yaklaşımı

Hersey ve Blanchard'a göre, astların olgunluk düzeyi birbirlerinden farklıdır. Yetenek ve eğitim azlığı ile güvensizlik gibi nedenlerden dolayı görev bilinci düşük olan insanlar, olgun, yetenekli, becerikli, kendine güvenen ve ise istekli kişilerden farklı bir liderlik tarzına ihtiyaç duyarlar (4). Literatürde farklı olgunluk düzeylerine hitap eden dört lider türü vardır:

- (a) Söyleyen-Yüksek Görev - Düşük ilişki
- (b) Satın-Yüksek Görev-Yüksek ilişki
- (c) Katılmalı-Düşük Görev - Yüksek ilişki
- (d) Yetki Devreden-Düşük Görev - Düşük ilişki

Söyleyen lider tek yöllü iletişimde bulunur. Amaçları ve izleyenlerin görevlerini belirler. Neyi, ne zaman, nerede ve nasıl yapacağını açıklar. Bu tarz, göreve ilişkin olgunlukları düşük olan, örneğin; işe yeni giren tecrübesiz kişilerin yönetilmesinde etkilidir. İzleyenler görevlerini öğrenince yönetici ikinci tip (satan) tarzı kullanmaya baslar. İzleyenler tecrübe kazanmıştır ama henüz daha fazla sorumluluk alacak düzeyde değildirler. Lider bu kişilere yüksek derecede duygusal destek sağlar. 3. durumda izleyenler daha fazla tecrübe kazanmış ve ek sorumluluklar kazanmaya hazır duruma gelmişlerdir. Yönetici onlara göreve ilişkin açıklamalarda bulunmaz. Ancak duygusal desteğini sağlamaya ve onları anlamaya devam eder. Son tipte ise izleyenlerin göreve ilişkin olgunlukları üst düzeydedir. Başarı istekleri de artık fazlaşmıştır ve kendi kendilerini denetleyebilmektedirler. Liderin gerek iş gerekse ilişki yönünden destek sağlamasına artık gerek yoktur (87).

Vroom- Jago- Yetton Modeli

Liderlik konusunda uzman olan yazarlar, liderin bir durumu analiz edip, durumun katılıma uygun olup olmadığına karar vermelerini sağlayacak bir teknik geliştirmişlerdir. Model üç unsurdan oluşmaktadır:

- Karar tarzları seti
- Sorular seti
- Durumun ne ölçüde katılım gerektirip gerektirmediğini belirlemekte kullanılacak karar ağacı.

Karar tarzları setinde beş farklı tarz vardır:

- Katılım yok. Yönetici problemi kendi çözer, kararı kendisi verir.
- Çok az düzeyde bir katılım söz konusudur. Lider astlardan gerekli bilgileri alır, ancak, problem çözümüne kendi karar verir.
- Astların karara katılımı biraz daha fazladır. Yönetici, problemi, ilgili astlarla bireysel olarak paylaşır, fikir ve önerileri alır. Astların etkisini yansıtan veya yansıtmayan bir karar verir.

- Lider problemi bir grup şeklinde astları ile paylaşır ve onların fikir ve önerilerini toplu bir biçimde alır. Astların etkisini yansıtan veya yansıtmayan bir karar verir.
- Tam katılım söz konusudur. Lider problemi astları ile paylaşır ve onlarla birlikte bir anlaşmaya varır.

Sorular seti kapsamında yedi durumsal soru kullanılarak sorunların analizi için alternatif yollar önerilmektedir. Bu sorulara verilecek evet ya da hayır türü yanıtlarla, lider, yukarıdaki beş türlü davranıştan birini seçecektir.

A: Karar nitelik gerektiriyor mu?

B: Yüksek kaliteli bir karar vermek için yeterli bilgiye sahip miyim?

C: Problem yapılaşmış mı?

D: Kararın astlar tarafından benimsenmesi, etkili bir uygulama için önemli mi?

E: Kararı kendiniz verseydiniz, bu kararın astlarınızca kabul göreceği kesin mi?

F: Astlar, bu problemin çözümünde elde edilecek örgütsel amaçları paylaşıyor mu?

G: Tercih edilen çözümlerde, astlar arasında bir çatışma çıkması muhtemel mi?

Karar Ağacı, liderin uygun katılım düzeyini belirleyen çizelgedir. Çizelgenin sol tarafı ile başlayıp her bir soruya " evet" veya "hayır" şeklinde yanıtlar vererek lider, kendisi için en iyi katılım tarzına ilişkin bir karara ulaşabilir (62).

Durumsal teoriler içerisinde yukarıda anlatılan kuramlara ek olarak, Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Davranışı Yaklaşımı, Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu Kuramı ile Graen ve arkadaşları tarafından geliştirilen Lider- Üye Değişimi Kuramı şeklinde ifade edilen başka kuramlar da mevcuttur.

6.4.4.Liderlik Teorilerindeki Yeni Yaklaşımlar:

6.4.4.1.Karizmatik Liderlik

"Karizma" kelime anlamı olarak bazı insanların doğuştan sahip oldukları özel bir gücü ifade etmektedir. Bu tip insanlar sahip oldukları bu özel güç sayesinde diğer insanları kolayca etkileyebilir, onlarda kendilerine yönelik ilgi ve hayranlık

uyandırabilirler (27). Karizmatik liderlerin takipçileri üzerinde duygusal yönden çok büyük bir etkileri mevcuttur. Onlar takipçilerinin gözünde birer kahramanlardır.

Karizmatik liderin özellikleri şunlardır (4):

- Yüksek düzeyde özgüven,
- Fikirlerinin doğruluğuna güçlü bir inanç,
- Yüksek düzeyde enerji ve coşku,
- Yüksek düzeyde etkileycilik,
- Mükemmel iletişim ve hitap etme yeteneği,
- Aktif rol modelliği ve imaj yaratma.

Karizmatik liderlerin takipçilerinin özellikleri şunlardır (4)

- Lidere karşı yüksek düzeyde saygı ve güven,
- Lidere sadakat ve adanmışlık,
- Lidere karşı muhabbet,
- Yüksek performans beklentileri,
- Mutlak itaat.

Karizmatik liderler takipçileri üzerinde oluşturdukları güçlü duygusal etki sayesinde içinde bulundukları grubu kolayca yeni hedeflere yönlendirebilirler. Bu konuda izleyenler liderlerini olağanüstü yetki ve kredilerle donatmışlardır.

Karizmatik liderliğin ortaya çıkabilmesi için mevcut durumun takipçiler tarafından kabul edilemez olarak nitelendirilmesi ve bir krizin kaçınılmaz olması şarttır. Bir başka deyişle değişime olan ihtiyacın izleyenler tarafından katı bir şekilde algılanması gerekmektedir. Dünyadaki karizmatik liderlerin hemen hemen tamamı resmi atamalarla değil, devrim yaparak liderliklerini ekle etmişlerdir. Atama veya seçimle bu güce ulaşmış nadir örnekler olsa da bunlar çoktan Marthin Luther King, Lee Iacocca (Chrysler'in vizyoner lideri) gibi izleyenlerinin gönüllerini ve kalplerini fethetmişlerdir.

Yapılan araştırmalara göre karizmatik liderler bazı kültürlerde, özellikle aşırı gelenekçi bir yapıda bulunan ve bir kurtarıcı beklentisi içinde olan toplumlarda daha kolay ortaya çıkmaktadır. İzleyenlerinin güçlü hissiyatına vakıf olan karizmatik liderler, bazen bu büyük g  c  etik olmayan amaçlar için de kullanarak art niyetli davranabilirler (4).

Karizmanın, liderlik bağlamında ele alınmasında kuşkusuz 1960'lı yıllardan sonra işletme yönetimi anlayışında hâkim olan "sistem yaklaşımının" büyük tesiri olmuştur. Daha önceleri liderliği daha mikro bazda; lider ve onu izleyen küçük grupların etkileşimi ya da bire-bir lider- ye ilişkilili i açısından ele alan yaklaşımların literatüre hâkim oldukları görülmektedir. (Gerek  zellikler, gerek davranışsal ve gerekse de durumsal liderlik yaklaşımlarında geliştirilen kuramların çoğu bu kategoriye sokulabilir.) Buna karşılık, işletmeleri değişen  evre koşullarına uyum göstermesi gereken açık sistemler olarak ele alan sistem yaklaşımının; daha makro anlamda üst düzey yöneticilerin geniş kitleleri etkileyen liderlik davranışlarını ön plana çıkarttığı görülmektedir. Bu önemin küreselleşmenin hızlandığı 1980'li yıllardan sonra kendini daha da fazla hissettirdiği yadsınamaz bir gerçektir. Gerek yeni örgütler oluşturan, gerekse de eski örgütlerini canlandırmak ve yeniden dinamik hale getirmek isteyen yöneticilerin etki alanlarını çok daha geniş sayıda insana yayma, canlı vizyonlarını tüm çalışanlarla paylaşma, bir bütün olarak değişimi ve gelişimi sağlama gibi hedefleri, örgütsel açıdan makro bir liderlik anlayışını zorunluluk haline getirmiş ve aslında çok eskilerden beri bilinmekle birlikte, liderlik açısından üzerinde pek fazla durulmayan karizmatik liderlik anlayışı tekrar ilgi odağı haline getirmiştir. 1990'lı yıllardan sonra ise karizmatik liderlik anlayışının, bir sonraki makalemizde ele alınacak olan dönüşümsel (transformational) liderliğe doğru ge işim gösterdiği görülmektedir.

Karizmatik liderlik olgusuna yönelik ilk çalışmalardan birini gerçekleştiren Oberg, karizmatik liderliğin kriz durumlarında ve kurumsal değerlerin y celtilmesinde özellikle önem kazandığını belirterek, karizmayı kısmen durumsal bir perspektiften ele almıştır. Bu noktadan hareketle, bir kişiye karizma atfedilmesine neden olabilecek 5 temel faktörü aşağıdaki gibi ifade etmiştir (86).

Liderin kişisel nitelikleri: Geçmişte önemli başarılar gösterme, kendini izleyicileri ile özdeşleştirebilme ve onlara duyarlılık; varlığını hissettirebilme gibi.

İzleyicilerle ilgili faktörler: Çalışanların korku ve sıkıntı duygusu içinde olmaları, yaş ve hizmet süresi (genç insanların birine karizma atfetmesi, yaşlı ve tecrübeli birine nazaran çok daha olasıdır), çalışanların kurumla psikolojik bağlılıklarının niteliği (örgüte olan yükümlülüklerini düşük olarak algılayan kişilerin birine karizma atfetme olasılığı da daha düşük olacaktır).

Açık olmayan hedefleri ve araçları içeren kararların verildiği durumlar: Bu tür kararlar genellikle örgütün üst düzeylerinde verilen kararlar olduğundan karizmatik liderliğin de üst kademelerde ortaya çıkması daha olası olacaktır.

Bilinçli olarak efsane oluşturma -ya da karizma yaratma- çabaları: Prestij göstergesi olan (geniş masa, özel imtiyaz gibi) sembollerin kullanımı, yönetsel senaryolara başvurma.

Bir şirket ideolojisi ya da inancı oluşturma: Bir misyonun mevcudiyeti ve güçlülüğü karizmaya katkıda bulunacaktır.

House'un Karizmatik Liderlik Yaklaşımı

Karizmanın biçimsel örgütlerde nasıl ele alınabileceğine yönelik en önemli çalışma, House'un 1977 yılında geliştirdiği Karizmatik Liderlik Kuramıdır. House'un bu çalışması karizmatik liderliği folklorik ya da mistik bir bağlamda ele almaktan ziyade, karizmatik liderlerin karakteristikleri, davranışsal yönelimleri ve durumsal faktörler hakkında test edilebilir bir dizi hipotezden oluşmaktadır (68).

House, kuramıyla ilgili önermelerinde karizmatik liderlerin davranışsal ve etkileme yönelimleri ile ilgili olarak da 4 temel özellik üzerinde durmaktadır (68).

- İdeolojik hedefler belirleme ve açıklama
- İzleyicilerle Yüksek Beklentilerle İletişimde Bulunma
- İzleyicilere Model Olma
- Güdülerini Canlandırma

Conger ve Kanungo'nun Karizmaya Atıf Kuramı

Conger ve Kanungo, 1987 ve 1988 yılında yayınladıkları eserlerinde karizmanın atıfsal bir fenomen olduğu varsayımına dayanan ve özellikle de bu liderlik tarzının işletmelerde ve diğer karmaşık örgütlerde nasıl ortaya çıktığını açıklamaya yönelik bir karizmatik liderlik kuramı önermişlerdir. Conger 1989 yılında kuramı test ederek, daha salt bir versiyonunu geliştirmiştir.

6.4.4.2.Dönüşümsel Liderlik Teorisi

Dönüşümsel liderler kısaca arkalarındaki gruba yeni bir şekil veren, bir anlamda onların ihtiyaçlarını, inançlarını ve değer yargılarını değiştiren kişilerdir.

Dönüşümsel lider, alışılmışın dışında yeni misyonlar yaratan, yeni deneyimler ve düşünme yapılan bulmaya teşvik eden liderdir.

Bu liderlik stili, organizasyona yeni bir yön çizmekte, problemleri farklı şekillerde ele almakta ve üyelerini öğrenme ve geliştirme yönünde teşvik etmektedir.

Dönüşümsel lider önemli görevler geliştirmektedir. İlk olarak, takipçilerinin örgütsel amaçları ve bunların önemini çok iyi anlamaları gereklidir. İkinci olarak, dönüşümsel lider, organizasyonun geleceğine dair bir vizyon yaratmalı, organizasyonu bu vizyon doğrultusunda düzenlemeli ve örgütsel değişimleri bu vizyonu destekleyecek şekilde oluşturmalıdır. Lider geliştirilen stratejilerin organizasyonun stratejik yönetim süreci ile uyumlu olmasını sağlamakla yükümlüdür (55).

James Mc Gregor Burns' un Dönüşümsel Liderlik Teorisi

James Mc Burns' un (1978) çizdiği dönüşümsel liderlik çevresinde, lideri takımdakiler üzerinde yüksek düzeyde moral, motivasyon ve performans yaratan kişi olarak tanımlamaktadır. Burns'e göre, modern organizasyonda yeni alanların yaratılması yeteneğine sahip olan tek anlayış dönüşümsel liderliktir. Değişimin ustası olan dönüşümsel lider daha iyi bir gelecek tasavvur eder, bu vizyonu etkili bir şekilde herkese benimsetir ve hayata geçirmek için istek uyandırır. Burns' e göre dönüşümsel lider, bireylerin eşitlik, hak, özgürlük gibi moral kaynaklarını ve yüksek ideallerini gerçekleştirir.

6.4.4.2.1.Dönüşümsel Liderin Sahip Olması Gereken Davranışsal Göstergeler

Dönüşümsel liderler, organizasyon yapısı için de var olan durumu kabul etmektense değişim ihtiyacı içerisindeki alanları belirleyerek eski teknik ve politika şebekeleri yenileri ile değiştirirler. Diğer bir deyişle organizasyona bir canlılık kazandırmak, heyecan yaratmak için organizasyon yapısı içinde bir değişim süreci yaşanır(71). Bu değişim sürecinde başarılı olabilmek için liderin sahip olması gereken bir takım davranışlar vardır. Bu davranışlar; karizma, teşvik edici motivasyon, bireysel ilgi ve zihinsel teşvik olarak sıralanabilir.

Karizma

Karizma, dönüşümsel liderliğin önemli bir birleşenini teşkil etmekte olmasına karşın dönüşüm sürecinde tek başına kesinlikle yeterli değildir. Karizmatik liderlik perspektifinden bakıldığında dönüşümsel liderlik ile aralarında büyük farklılık olduğu aşikârdır.

Bireysel İlgi

Bireysel ilgi veya kişilerin gelişimini sağlayan liderlik boyutu olarak yorumlanır. Lider taraftarları ile birey olarak ilgilenir. Lider taraftarlarının ihtiyaçlarını dikkatle takip eder, fırsatları öğrenir ve onların tecrübelerini artırmaya ve güven yaratmaya özen gösterir(64). Bunun sonucunda taraftarlar yeteneklerini ve inisiyatiflerini geliştirme arzusu ile çaba gösterirler.

Teşvik Edici Motivasyon

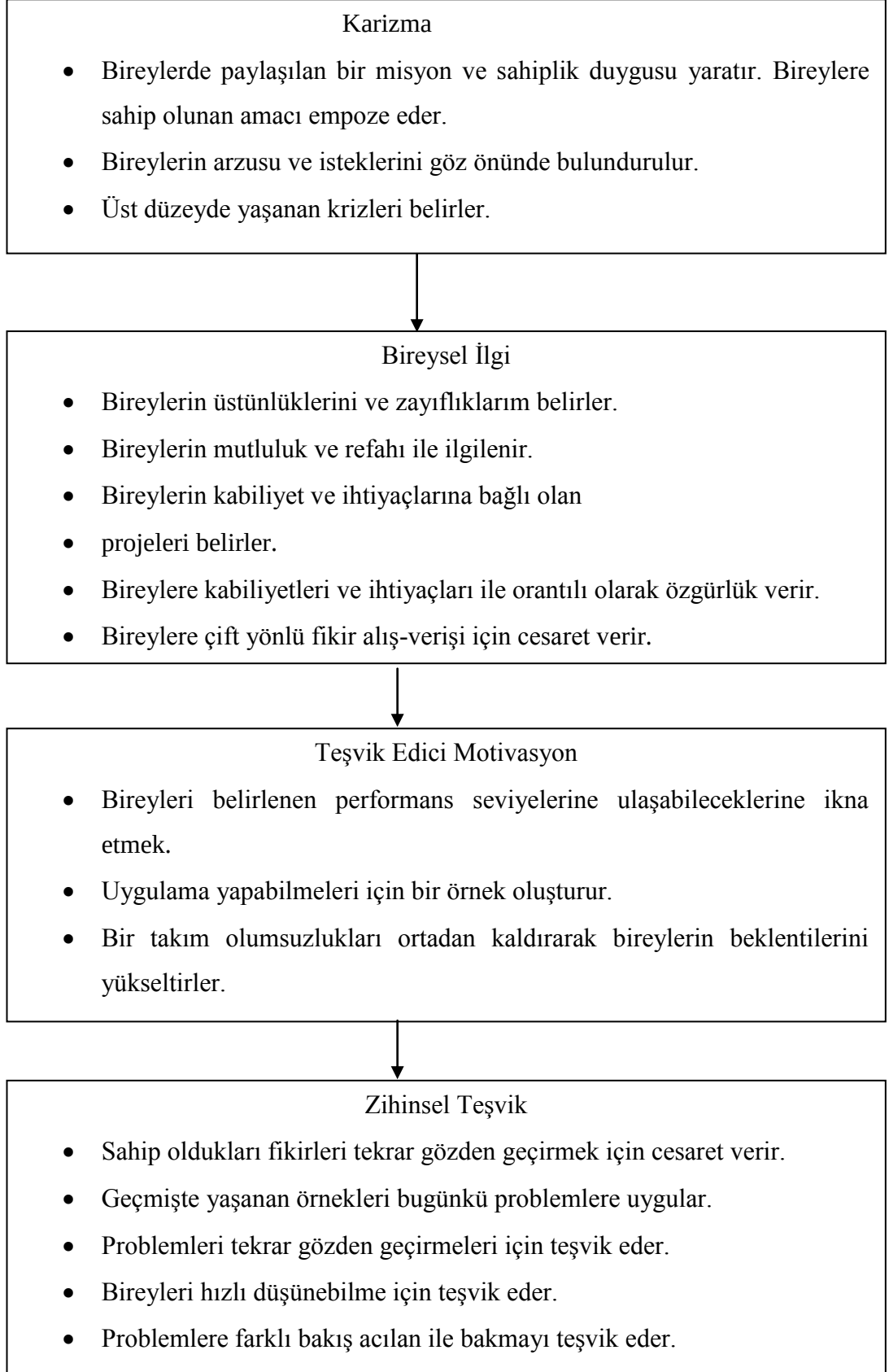
Teşvik edici motivasyonda lider geleceğe yönelik hem iyimser hem de ulaşabilir acık bir resim çizer, kişilere beklentilerini yükseltmeleri yönünde cesaret verir, karmaşıklığı azaltır ve belirlenen misyona ulaşabilmeleri için basit bir dil geliştirir. Taraftarların buna tepkisi ise belirlenen misyona ulaşmak için ekstra çaba harcama isteğinde olmalarıdır.

Zihinsel Teşvik

Zihinsel teşvik, düşünmeye teşvik eden liderlik olarak da yorumlanır. Lider takipçilerinin hayal güçlerini kullanmaları ve eski yöntemlere meydan okumaları için cesaret verir. Lider varsayımları tekrar tekrar gözden geçirir, olaylara geniş bir pencereden bakar, yaratıcılığını kullanarak bir resim oluşturur, saçma bile olsa başkalarının fikirlerine her zaman önem verir. Temel felsefesi, takipçilerin düşünme

ve hayal etmede özgür olmasıdır. Bu tür liderlik özellikle değişim ve yenilik sürecine girildiğinde oldukça önem kazanmaktadır(64).

Her bileşen dönüşüm süreci kapsamında ayrı bir değer taşımaktadır. Örneğin karizma takipçilerin organizasyona bağlılığını sağlar, sahip olunana vizyon ve misyonu aşılır. Bireysel ilgide, liderler takipçilerin iç dünyası ile ilgilenir, onların gelişimini sağlar, onlara cesaret verir. Teşvik edici motivasyonda lider takipçilerini karşılaşılan fırsatları değerlendirebilmeleri yönünde cesaretlendirir, yönlendirir. Zihinsel teşvikte ise, bireyleri düşünmek için teşvik eder, her türlü fikre önem verir ve takipçilerinin kendilerine güvenmelerini sağlar. Fakat asıl değer, tüm bileşenler bir araya getirilip etkin bir şekilde kullanıldığı zaman yaratılmış olur. Dönüşümsel liderin sahip olduğu davranışsal göstergeleri bir şekil üzerinde şu şekilde ifade etmek mümkündür(79).



Şekil 9: Dönüşümsel Liderin Sahip Olması Gereken Davranışlar (75)

Şekildeki veriler, Avrupa'daki büyük uluslar arası firmaların yöneticileri ile yapılan görüşmeler sonucu ele edilmiştir.

Bernard Boss'ın Dönüşümsel Liderlik Teorisi

Bernard Boss'ın (1985) dönüşümsel liderlik teorisi liderin taraftarlar üzerinde sahip olduğu etkiyi vurgulamaktadır. Taraflar, liderlerine güven, saygı ve sevgi çerçevesinde bağlıdırlar. Dönüşümsel lider, takipçileri için liderliğinin yanında aynı zamanda bir koç, öğretmen ve idoldür.

Bass'ın görüşünde, dönüşümsel liderlik kapsamında karizma gerekli bir faktör olmasına karşın organizasyonun başarısında tek başına etkili değildir (50).

Dönüşümsel liderlik teorisini ortaya atan Bass ve Burns temelde aynı görüşleri savunsalar da aralarında bazı nüanslar bulunmaktadır. Burns, pozitif moral kaynaklarını kullanmakta ve takipçilerinin yüksek ideallerinin peşinden koşmaları gerektiğini savunmaktadır. Boss ise lider, takipçilerinin motivasyonlarını artırarak örgütsel bağlılığı yarattığını ifade etmektedir. Ayrıca Boss'a göre, dönüşümsel lider nispeten daha önemsiz olan bireysel ihtiyaçlara (Örn. Güvenlik, ekonomik ihtiyaçlar...) da önem vermekte ve onları karşılamaktadır.

6.4.4.3.Yönetmel Liderlik

Yönetmel lider en temel şekliyle, çalışanların nasıl ödülleri beklediğini saptayan ve bu doğrultuda ödüllere ulaşmak için istenen performans standartlarını belirleyen liderdir. Burada bir değiş tokuş süreci söz konusudur. Eğer çalışanlar belirlenen standartlara ulaşırlarsa ödülü kazanmaktadırlar. Yönetim amaçlara göre gerçekleşmekte böylece yönetmel liderlik anlayışı işlemektedir (9).

Bu liderlik stili, geleneksel yönetimin fonksiyonlarını taşımaktadır. Lider, takipçilerin görevlerini, iş gereklerini, yapıyı belirler, takipçilerin sosyal ihtiyaçlarını da dikkate alarak uygun ödülleri geliştirir. Liderin, takipçileri memnun etme kabiliyeti, verimliliği artırmaktadır. Bu anlayış kapsamında lider daha çok kişisel olmayan performans, plan, program ve bütçeye önem vermekte; kaynakları, organizasyonel kuralları düzenleme mekanik ve hiyerarşik bir yapıda düzenleme eğilimi göstermektedir (95). İşgörenler bu tür organizasyonlarda sadece kendi işleri ile ilgilenir ve yöneticinin "iş en iyi bilen kişi" olduğunu varsayar. Bu tür bir

varsayımın sonucunda, lider, işletmeyi yönetip kararlar alırken diğer çalışanların düşüncelerinden faydalanmaz. Yönetmel liderlik anlayışında astlar her ne kadar kişisel destek sağlasalar da güç yine liderlerde olup lider, kılavuzluk, bilgiye yön verme ve tavsiyeler sağlayacaktır. Lider astlarına işin nasıl olması gerektiğini öğretir ve sonra astların kendi başlarına yapabileceklerine kanaat getirinceye kadar gözlemler.

Yönetmel liderlik anlayışında, işi kontrol yerine elemanlarının yetiştirilmesi ve geliştirilmesi esası mevcuttur. Burada lider, işi sürekli öğrenme süreci haline dönüştürerek, iş talep etme yerine, gerekli şartları sağlayarak grup çalışmalarına fikirlerini katarak katkı sağlar. Dolayısıyla yönetmel liderlik tarzı bireylerin sürekli gelişmesini ve öğrenmeyi sağlayan bir eğitim metodu olarak da kullanılabilir.

Yönetmel liderlik sürecinin evrelerini şu şekilde sıralamamız mümkündür:

- Yönlendirme faaliyetinin uygulanacağı koşulların seçilmesi
- Kaynakların belirlenmesi
- Yönetim için uygun iklimin oluşturulması
- Öğrenme sürecinde yönetici ile astı arasındaki yardımlaşmanın geliştirilmesi
- Yönetici ve astın uygulama planı hususunda görüş birliğine varması
- Amaçların belirlenmesi
- Gelişmenin izlenmesi

Yönetmel Liderlik Anlayışının Günümüze Yansıması

21. yy`ın beraberinde getirdiği teknolojinin ilerlemesi, artan rekabet ve astların yaptıkları işi sadece bir görev olarak algılamaktan ziyade " kendilerini ifade etme" yolu olarak benimsemeleri şeklindeki gelişmeler, liderlerin rolünü yeniden şekillendiren özellikle de yönetmel liderlik anlayışını temellerinden değiştiren etkin unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Organizasyonlarda kaliteye, iyi bir hizmete ve yeniliklere duyulan ihtiyaç, düşünen, hisseden ve kendisini işletmenin sorumlu bir ortağı gibi gören astlara duyulan gereksinimi artırmaktadır. İşgörenler her geçen gün daha eğitilmiş ve daha deneyimli hale gelmekte ve örgütsel amaçlara katkıda bulunma ve büyümeye daha

fazla istek duymaktadır. Bunun yanı sıra, liderler, işgörenlerin verimliliğini eskisi kadar yakından ve doğrudan kontrol etmemektedir (41).

6.5.Rekreasyon Liderliği Kavramı

Yönetim kademelerinde, örgütlerin giderek büyümeleri, çeşitli alanlarda ve kendi içlerinde uzmanlaşmaları, iş bölümünün artması, örgüt içi karmaşık kişisel ilişkilerin oluşmasına yol açmıştır. Böylece iletişimin gerekliliği ve grup çalışmalarının önemi ortaya çıkmış ve yöneticilerde yeni beceriler, özellikler aranmaya başlanmıştır. Bu değerler de, yönetimde liderlik anlayışının ön plana çıkmasını gerektirmiştir (50).

Yönetim açısından önem taşıyan **genel liderlik** ve serbest zamanları değerlendirme açısından önem taşıyan **rekreasyon liderliği**, liderlerden beklenen fonksiyonlar açısından fazla bir fark taşımamaktadır (22).

İnsanların boş zamanlarını değerlendirme ihtiyaçlarına cevap verecek organizasyonlarda, işletmelerin sürekli büyüme eğilimleri ve karmaşık yapının artması, liderlere duyulan ihtiyacın boyutlarını da arttırmaktadır. Organizasyonların teknik, ekonomik, toplumsal ve siyasal özellikleri bir rekreasyon liderinden beklenecek yenilik bulma, yaratıcılık, hayal gücü gibi özellikler ile beraber ancak bir fonksiyonel değer oluşturmaktadır.

Liderlik soyut bir kavramdır ve değişik içeriklerde olaylara ve koşullara göre farklı içerikler gösterir. Bir anlamda dünyadaki kişi sayısı kadar liderlik tanımı yapılabilir.

Liderlik “bulunduğu yerde koşullara rağmen fark yaratan insandır”(94).

Rekreasyon lideri, kendisini sürekli yenileyen ve gelişme için çaba gösteren kişidir. Gruba ve diğer insanlara daha iyi hizmet edebilmek için, mevcut bütün imkânların kullanımı, imkânların artırımı, yeni fikirler, planlar ve organizasyonlar düşünüp devamlı geliştirme uğraşı verir. Sadece mevcut olanla yetinen, hiçbir yenilik, yaratıcılık ortaya koyamadan çalışan liderin, belirli bir müddet içinde yapacakları, etkinlikler azalır veya biter. Böylece ilgi çekiciliğini, yönlendiriciliğini veya etkileyiciliğini kaybeder. Burada lider eskimesi söz konusu olur hale gelmiştir.

6.6.Rekreasyon Liderliğinin Kapsam ve Sorumlulukları

Rekreasyon liderlerinin sorumluluklarını Akgün göre çeşitli kategorilere ayırarak ve geliştirerek şu şekilde açıklamıştır (94);

1) Rekreasyon liderinin nezaret ettiği grup üyelerine karşı sorumlulukları:

- İnsanlara saygı duyar ve tarafsızlıkla hizmet eder.
- Güvenilir bir insandır ve sır saklamayı bilir.
- Grubun üyelerine her konuda yardım eder. Bunu yaparken ayrıcalık gütmmez.

2) Rekreasyon liderinin topluma karşı sorumlulukları:

- Görev aldığı kuruma, topluma ve ülkesine bağlıdır.
- Rekreatif etkinliklerin toplumsal fonksiyonlarının tam olarak gerçekleştirilmesi için çaba harcar.
- Rekreatif etkinlikler aracılığı ile toplumsal birlik bütünlüğün sağlanması, vatandaşlık ruhu ve aile mefhumuna saygılı davranılması gerekliliği ve bu değerlerin yaşatılması, geliştirilmesi için bilinçli uğraş verir.

3) Rekreasyon liderinin mesleğine ve görevine karşı olan sorumlulukları:

- Mesleğini yüceltmek, toplumda kabul ettirmek ve haysiyetini korumak için çaba harcar.
- Yeni insanların, rekreasyon liderliğine yönelmelerini ve meslek olarak seçmelerini teşvik eder.

4) Rekreasyon liderinin kendisine karşı olan sorumlulukları:

- Meslektaşları ile müspet ilişkiler kurar.
- Objektif olmaya çalışır.
- Rekreasyon lideri, sürekli bir yenilik ve değişim içinde olur. Eskimemek için çaba harcar.

5) Rekreasyon liderinin, çalıştığı veya bağlı bulunduğu kuruma karşı sorumlulukları:

- Etkinlikler için gerekiyorsa ilgili birimlerle temastan kaçınmaz.

- Kuruma karşı güven duyar.
- Görevden ayrılacağı zaman, bunu önceden bildirerek önlem alınmasını sağlar.

6.7.Rekreasyon Liderliğinin Fonksiyonları

Liderlerin fonksiyonları, idare ettikleri grupların çeşitlerine- niteliklerine ve çeşitli durumlarına göre değişme göstermektedir. Yaş kategorileri, cinsiyet, amaçlar, etkinlik çeşidi, grup yapısı ve diğer durumsal özellikler değişmeyi sağlayabilecek bazı faktörlerdir. Liderler, her grup için ortak özellik taşıyabilecek çok çeşitli fonksiyonları ifa etmek zorundadır. Liderin ifa etmek zorunluluğunda olduğu temel fonksiyonlar şöyle sıralanabilir (32).

6.7.1.İcraat Fonksiyonu

Hangi grupta olursa olsun bir liderin en bariz rolü, gruba ait faaliyetleri koordine etmesidir. Lider grubun her icraatına nezaret etmek durumundadır. Bu liderin hiç değişmeyen bir rolünü oluşturmaktadır. Lider, genellikle yapılması gerekli işleri grubun diğer üyelerinin sorumluluğuna verir. Bu uygulamada liderin zayıf kalması işlerin yürütülmesine engel teşkil edebilir ya da grup üyelerinin sorumluluk duygularının gelişmesi ve grup etkinliklerine katılmalarına engel olabilir.

Örneğin; Kamp kuran bir ekipte lider sorumlulukları dağıtıp görevleri koordine eder. Görevlerin yanlış dağılımı ya da görev dağılımındaki yetki ve sorumluluğun yetersizliği, kargaşanın, çeşitli sorunların kaynağını teşkil eder. Lider icraatını belirli bir formel organizasyon içinde yetkisini kullanarak başkalarını çalıştıran yöneticiden ayırmak durumundadır. Burada lider, yöneticide olduğu gibi bir yetkiye ihtiyaç duymaz. Kendisi kişisel özellikleri bilgi ve becerisine dayanarak icraatını gerçekleştirmeye çalışır. Genel anlamda lider-yönetici icraatları şu noktalarda farklılaşabilir (56).

—Lider biz derken - Yönetici ben der.

—Lider hataları ortaya çıkarırken - Yönetici bulur.

—Lider işi şevk ve heyecanlı yaparken - Yönetici işi sıkıcı yapar.

—Lider işi ilginç kılarken - Yönetici yetkiye dayanır.

- Lider işbirliğine güvenirken - Yönetici işi sürer.
- Lider yaratıcıdır - Yönetici kopyalar.
- Lider insan üzerinde yoğunlaşır - Yönetici sistem ve yapı üzerinde yoğunlaşır.
- Lider güvene dayanır - Yönetici kontrole dayanır.
- Lider ileri görüşlüdür - Yönetici kısa bakışlıdır.
- Lider neden ve niçin diye sorar - Yönetici nasıl ve ne zaman diye sorar.
- Lider yapıyı oluşturur - Yönetici yapıyı kabul eder.

Rekreasyon sektöründe çalışan insanların hem iyi bir lider hem de yönetici özelliklerine sahip olması gerekmektedir.

6.7.2.Siyaset Tayin Edici Fonksiyonu

Lider grubun siyaset ve bedellerini tayin eden kişidir. Grubun siyaset ve hedefleri genellikle üç kaynaktan gelmiş olabilir. Yukarıdan yani grubun üstündeki otorite tarafından belirlenmiş olabilir. Aşağıdan yani grup üyelerinin tümünün katılımıyla belirlenmiş olabilir. Liderin bizzat kendisi tarafından belirlenmiş olabilir. Rekreasyon etkinliklerinde siyaset ve hedefler her üç kaynaktan da belirlenmiş olabilir. Ancak, grup üyelerinin tüm katılımıyla oluşmuş fikirler daima ağırlık oluşturur. Neticede lider, her üç kaynak içinde olayın içindedir ve fonksiyoneldir.

6.7.3.Uzmanlık Fonksiyonu

Lider etkinlik alanında belirli ölçülerde uzmanlaşma sağlamış olabilir. Nitekim, fonksiyonların uzmanlaşması çoğunlukla liderleri teknik yardımcı ve müşavir bulundurmaya zorlamaktadır. Rekreasyon etkinliklerinde, grubun bedelleri ve etkinlikteki uzmanlığı bakımından teknik bilgiye sahip olan kişi, liderlik rolünü paylaşmakla, çoğunlukla da üstlenmektedir. Örneğin; bir dağcılık ekibinde, grubun hedefini oluşturan zirvenin noktasını iyi bilen bir rehber, inceden ve farkına varılmayacak bir şekilde grubun liderliğini üstlenmiş olacaktır.

6.7.4.Ödüllendirme ve Cezalandırma Fonksiyonu

Bir üyenin görüş noktasından, liderin ödül veya ecza uygulama gücü belirli bir önem taşır. Lider bu güçle, üyeler üzerinde kontrol imkânı sağlar, çoğunlukla ödül veya cezalar doğrudan doğruya kişinin grup içindeki rolü ile ilgilidir. Kişi, grupta

daha etkin bir role getirilebilir, terli ettirilebilir, özel bir şekilde taltif edilebilir ya da kişi tersi uygulamalara maruz bırakılarak ödüllendirme veya cezalandırma gerçekleştirilmiş olur.

Rekreasyon lideri- rekreasyonel amaçlar ve rekreatif etkinliklerin özelliklerini dikkate alarak ödüllendirme veya cezalandırma fonksiyonunu çok daha hassas bir şekilde uygulamak durumundadır.

6.7.5.Hakemlik - Aracılık Fonksiyonu

Grup içinde oluşabilecek her türlü ihtilafta lider hakemlik fonksiyonunu yerine getirmek sorumluluğunu taşır.

6.7.6.Örnek Olma Fonksiyonu

Lider grup üyelerine ne yapmalarına dair somut örnek teşkil etmesi bakımından davranışlarıyla bir model oluşturur.

6.7.7.Sembol Olma Fonksiyonu

Bir grup kendisini teşhis ettirecek rozet, üniforma, isim gibi sembollere zaman zaman ihtiyaç duyabilir. Bu semboller içerisinde liderde, grup birliğinin sağlanması bakımından bu fonksiyonu yerine getirebilir.

6.7.8.Ferdi Sorumluluk Fonksiyonu

Rekreasyon gruplarında birçok grup üyesi şahsi kararlar almak ve kaçınmak istediği hareketlerde bulunma külfetinde kendilerini kurtarıcı olarak lideri görürler. Lider de kişinin, bağlılık ve güvenine karşılık onları şahsi kararlar almak zorunluluğundan kurtarır. Kişi tanıma ve idrak sahalarındaki karışıklıkları kendi başına gidermeye uğraşacak yerde, bütün kararları lidere bırakır. Lider de bu sorumluluğu üstlenir.

Dağcılık, trekking, kampçılık ve izcilik gibi doğa etkinliklerinde liderin bu fonksiyonu üstlenmesi, grup üyelerinin güvenleri oranında kendilerine ayrı bir mutluluk vermektedir

6.7.9.Koruyucu Fonksiyonu

Lider, grup üyelerinin olumlu heyecan ve duyguları için mükemmel bir odak noktası olmakla ve kişinin benimsemesi, kendini onunla bir tutması, bağlana hissi

için ideal bir hedef olmaktadır. Liderin, üyelerin bu hissine cevap veremediği durumlarda bile çoğu kez üyeler kendi ihtiyaçlarına uydurmak üzere lidere yeni bir şekil verebilmektedir.

6.7.10.Özür Yüklenme Fonksiyonu

Lider, olumlu duygular için ideal bir hedef olabiliyorsa, güçlük ve engellerle karşılaşmış, hayal kırıklığına uğramış, ümitleri sönmüş gruplar için de hedef olabilmektedir. Lider, başarısızlık hallerinde yüklendiği sorumluluklar oranında, maruz kalacağı bu hücumları da beklemelidir ve karşılayabilmelidir.

6.7.11.İsteklendirici Fonksiyonu

Lider, grubun etkinliklere hevesli ve istekli olmasını sağlayacak bir fonksiyon üstlenmiştir. Bunun için gerekli ortam ve şartları hazırlamaya çalışır.

6.7.12.Dostluğu Pekiştirici Fonksiyonu

Grup üyelerinin birbirlerine arkadaşlık ve dostluk duygularıyla yaklaşımlarını ve duygunun yerleşmesini sağlayacak tedbirler geliştirmek, liderin başta gelen fonksiyonları arasına girer.

6.7.13.Geliştirme Fonksiyonu

Lider grup üyelerinin kendilerini geliştirip yönlendirmeleri hususunda liderliği için asli ve tali fonksiyonlar olarak yeniden gruplandırılabilir.

Yukarıda ele alınan muhtelif fonksiyonlar, rekreasyon liderliği için asli ve tali fonksiyonlar olarak yeniden gruplandırılabilir.

Asli fonksiyonlar, rekreasyon liderliği için de esas olan liderliğin icrasıyla ilgili olanlardır.

Bunlar liderin, icracı, planlama, siyaset tayin edici, uzmanlık, temsil, iç ilişkiler kontrolörü, ödül ve ceza verici, isteklendirici, dostluğu geliştirici ve geliştirme fonksiyonlarıdır.

6.8.Rekasyon Liderliği Yaklaşımları

Rekasyon liderliği mevcut yazın açısından yeni bir konu teşkil etmekte olduğundan henüz türleri ya da boyutları üzerinde bir fikir birliği sağlanabilmiş değildir. Konu ile ilgili araştırmalarımızda karşımıza çıkan kayda değer

Çalışmalardan biri de Huang`a ait olan doktora tezidir. Huang, Taiwan`daki spor kulüpleri dâhilinde rekreasyonel liderlik tarzları üzerine gerçekleştirdiği bu çalışmada rekreasyonel liderliği yönetsel ve duyuşsal olmak üzere iki kategoride ele almaktadır (36):

- Yönetsel Liderlik Boyutu: Rekreasyonel liderlik kapsamında yönetsel liderlik boyutu, sporcuların nasıl ödüller beklediğini saptayan ve bu doğrultuda ödüllere ulaşmak için istenen performans standartlarını belirleyen böylece onlara yol gösteren ko yada antrenör ile ilişkilidir. Burada bir değiş tokuş süreci söz konusudur. Eğer sporcular, belirlenen standartlara ulaşırlarsa ödülü kazanmaktadırlar. Bu noktada rekreasyonel faaliyetler amaçlara göre gerçekleştirmekte böylece yönetsel liderlik anlayışı işlemekte; rekreasyon faaliyeti katılımcıları olarak sporcuların rekreasyonel faaliyetlere katılım seviyeleri ve liderden duydukları memnuniyeti artmaktadır (36).

- Dönüşümsel (Transformasyonel) Liderlik Boyutu: Rekreasyonel liderlik kapsamında dönüşümsel liderlik boyutu; rekreasyon lideri olarak antrenör ve koçların çalıştırdıkları kişilere bir rol modeli, bir ilham kaynağı olarak öncelikli olarak onların duygularına hitap etmeleri ile tanımlanmaktadır. Liderin birlikte çalıştırdığı sporcularla kurduğu **duygusal bağ**, bu sporcuların rekreasyonel faaliyetlere katılım seviyeleri ve liderden duydukları memnuniyeti arttırmaktadır (36).

7.GEREÇ VE YÖNTEM

7.1. Araştırmanın Amacı

Antik çağlardan günümüze doğru gelindiğinde, endüstri çağında çiftçi insandan kentli insana geçişle birlikte iş ve işçilik olayının ortaya çıkması sonucu serbest zaman talebi ve aynı zamanda, rekreasyon etkinlikleri olarak karşılanması zorunlu ihtiyaç grupları oluşmuştur. Nitekim modern toplumlarda rekreatif faaliyetlerin yoğunluğu ve yerel yönetimlerin bu alanda vatandaşlara sunduğu imkânlar başta spor salonları olmak üzere geniş bir aralıkta cereyan etmektedir. Türkiye'nin nüfus popülasyonu olarak en kalabalık ve kozmopolit şehri olan İstanbul'da ise spor salonlarının azlığı aşikâr bir gerçektir. Ancak son dönemde ilçe belediyelerin spora yatırımları konusundaki yasal uygulamalar ışığı altında İstanbul ilinin hemen her bölgesine inşa etmesi sonucu ortaya oldukça geniş bir spor alanı çıkmıştır.

Belediyelerce inşa edilen spor salonları ile sportif rekreasyon anlamında geniş kapsamlı bir çalışma yapılması gerekliliği ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda çalışmamızda belediyelere ait Spor Salonlarında rekreatif sporun planlanması ve uygulanması konusunda yerel halkın hangi açılardan faydalanabileceği ve bunun ülke sporuna, sağlıklı yaşama, ruhsal sağlığa, toplumsal sağlığa nasıl etki edebileceği ile birlikte rekreasyon liderlerinin bu duruma etkisinin nasıl yönlendirilebileceği sunulmak istenmektedir. Bu amaçla bu çalışmada belediye spor salonlarında yer alan antrenör ve çalıştırıcıların bir lider olarak niteliklerinin bu spor salonlarının halk tercih edilmesi ve devamlı bir surette kullanılmaları arasındaki ilişkin hem teorik hem de uygulamalı olarak incelenmekte; böylece rekreasyon liderliği kavramı üstündeki sis perdesinin kaldırılması hedeflenmektedir.

7.2. Araştırmanın Önemi

Çalışmanın teorik kısmında da vurgulandığı üzere rekreasyon; işten bağımsız, kendi içinde değerli olan, kişinin pek çok önemli ihtiyacını karşılayan, dolu ve mutlu bir yaşam aracıdır. Teknoloji, çalışma saatlerinin azalması ve insanların serbest zamanlarının artması, eğitim ve gelir düzeylerinin yükselmesine neden olmuştur. Tüm bunların sonucunda rekreasyon etkinliklerine olan talep artmıştır. Dış mekan

rekreasyon etkinlikleri, öğrenmek, keşfetmek ve araştırmak için çeşitli olanaklar sunmaktadır. Ayrıca insanlara fizyolojik, psikolojik ve sosyal açıdan olumlu etkileri bulunmakta, kişinin kendine olan güven ve saygısını arttırmada etkili olmaktadır. Bu noktada rekreatif faaliyetler, modern toplumlarda bireylerin yaşamında önemli bir bölümü teşkil etmekte olup; Avrupa Kentli hakları Delegasyonu'nda ifade edildiği üzere yerel yönetimlerin vatandaşlara rekreatif faaliyetler sunması gerekmektedir. Bu noktada vatandaşların rekreatif faaliyetlerden faydalanmalarını etkileyen faktörlerin üzerinde durulması bir elzem teşkil etmektedir. Bu çalışma ise rekreasyon liderleri olarak antrenör ve koçların rolünü ele almakta; böylesi bir liderliğin vatandaşların rekreasyon faaliyetlerine katılımları üzerindeki etkilerini araştırarak mevcut literatüre katkıda bulunmayı hedeflemektedir.

7.3. Araştırmanın Sayıtları

Araştırmamızda geçmiş çalışmalarda batı ülkelerinde ve ülkemizde kullanılarak geçerlik ve güvenilirliklerini ispatlamış; ölçekler kullanılmaktadır. Türkiye gibi gelişmekte ve modern olan ve modern bir toplum olma yönünde emin adımlarla ilerleyen bir doğu ülkesinde rekreasyon liderliği ile rekreatif faaliyetlere katılım arasındaki ilişkileri ölçmek üzere kullanılan bu ölçeklerin geçerlik ve güvenilirlikleri analizler kısmında faktör analizi ve Cronbach'ın alfası hesaplanarak test edilecektir. Kullanılan ölçeklerin kaynakları aşağıda verilmektedir:

Rekreasyon Liderliği: Bu çalışmada rekreasyon liderliği iki kategoriden oluşan bir değişken olarak ölçülmektedir. Rekreasyon liderliğinin bu iki türünü ölçmek üzere Huang'ın geliştirdiği rekreasyon liderliği ölçeği kullanılmaktadır. Rekreasyon liderliği kapsamında yönetsel liderliği ölçmek için on soru, dönüşümsel liderliği ölçmek üzere ise sekiz soru; toplamda onsekiz soru mevcuttur (36).

Lidere yönelik memnuniyet: Bu çalışmada katılımcıların rekreasyon lideri olarak antrenörlerine dair hissettikleri memnuniyet seviyesini ölçmek amacıyla Anders vd.'nin geliştirdiği beş maddeden oluşmakta olan müşteri memnuniyet ölçeği çalışmamıza uyarlanarak kullanılmaktadır(3).

7.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu çalışmanın sonuçlarının genellenebilirliğini engellemekte olan bir takım metodolojik kısıtlar mevcuttur.

a) Öncelikle bu çalışma İstanbul ili, Avrupa Yakası, Bahçelievler Belediyesi sınırları dâhilinde konumlanmış spor salonları üzerinde gerçekleştirilmektedir; Oysa ülke genelinde daha homojen bir örneklem kitlesine ulaşılması, daha genellenebilir sonuçlar sağlayabilecektir.

b) Bu çalışma belediye spor salonları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Dolayısıyla sonuçlar, özel salonlar açısından farklılık gösterebilme potansiyeline sahiptir.

c-)Son olarak da burada gerçekleştirilecek analizler 187 adet veliden alınan verilere dayanmaktadır; daha geniş bir örneklem kitlesinin daha doğru sonuçlar verebileceği de göz önüne alınması gereken bir husustur.

7.5. Araştırma Modeli

Rekreasyon liderleri olarak antrenörlerin liderlik tarzları ve katılımcıların hissettikleri tatmin seviyeleri ile rekreatif faaliyetlere katılım düzeyleri arasındaki ilişkileri ölçmek üzere toplamda beş hipotez geliştirilmiştir (bkz şekil 8). Hazırlanan anket formu (bkz. ek.1) yardımıyla toplanan verilerin değerlendirilmesi sonucu geliştirilen hipotezler test edilmiştir. Hipotezler sırasıyla aşağıda verilmektedir:

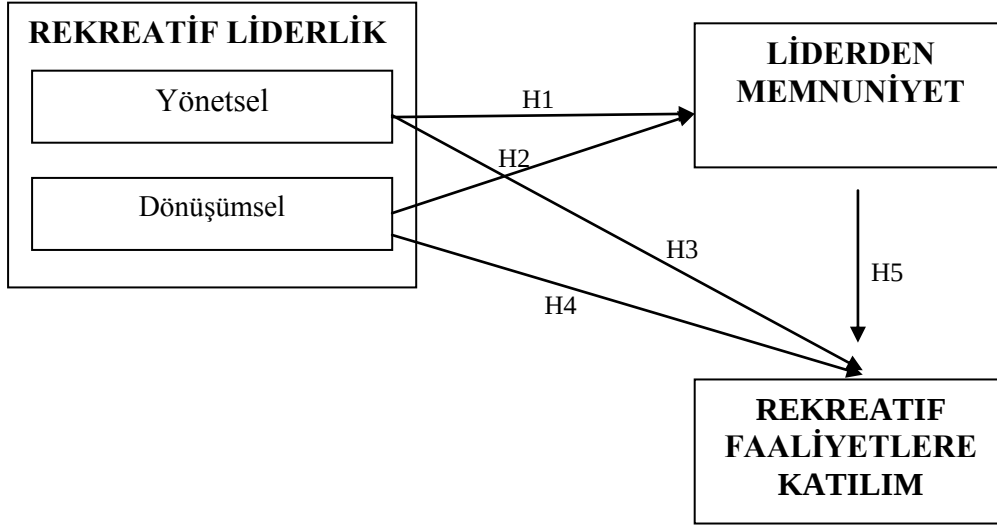
H.1: Yönetsel liderlik, katılımcıların antrenörlerine yönelik hissettikleri memnuniyet seviyeleri ile pozitif ilişkilidir.

H.2: Dönüşümsel liderlik, katılımcıların antrenörlerine yönelik hissettikleri memnuniyet seviyeleri ile pozitif ilişkilidir.

H.3: Katılımcıların antrenörlerine yönelik hissettikleri memnuniyet, onların rekreatif faaliyetlere katılım seviyeleri ile pozitif ilişkilidir.

H.4: Yönetsel liderlik, katılımcıların rekreatif faaliyetlere katılım seviyeleri ile pozitif ilişkilidir.

H.5: Dönüşümsel liderlik, katılımcıların rekreatif faaliyetlere katılım seviyeleri ile pozitif ilişkilidir.



Şekil 10. Teorik model

7.6. Araştırmanın Evreni Ve Örneklemi

Bu çalışmanın evrenini İstanbul'daki ilçe belediyelerine bağlı spor salonlarına devam eden katılımcılar velileri oluşturmaktadır. Bu evreni temsil etmesi amacı erişilebilirlikleri dikkate alınarak 500 adet katılımcı, örneklem olarak seçilmiştir.

7.7. Verilerin Toplanması Yöntemi

Veri toplama aracı olarak, bir anket formu geliştirilmiştir. Anketin ilk bölümü demografik verilerden oluşmakta olup; katılımcıların cinsiyet, yaş, mezuniyet, medeni durum, gelir düzeyi, meslek, düzenli spor yapıp yapmadıkları, spora ayırdıkları zaman, spora ilgi düzeyler, spora katılım şekilleri, uğraştıkları spor türleri ile bu faaliyete katılımlarını etkileyen unsurlar değişkenlerini ölçmektedir. Ankette, yönetsel liderliği ölçmek için on soru, dönüşümsel liderliği ölçmek üzere sekiz soru ve lidere hissedilen tatmin seviyesini ölçmek üzere beş soru yani toplamda yirmi üç soru bulunmaktadır. Anket sorularının cevapları için (1= kesinlikle katılmıyorum, 5=kesinlikle katılıyorum) arasında 1-5 tipi Likert ölçeği kullanılmaktadır.

Geliştirilen anket, İstanbul genelinde faaliyet göstermekte olan Bahçelievler belediyesine ait spor salonlarının 500 katılımcısından oluşan bir örneklem grubuna yüz yüze görüşmeler yoluyla ulaştırılmıştır. Sonuç olarak 187 adet anketin geri dönüşü sağlanmış olup bunlar istatistiksel değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Bu da

anketlerin geri dönüş oranının yaklaşık % 37 olduğunu göstermektedir. Veriler, Nisan –Temmuz 2010 tarihleri arasında toplanmıştır.

8. BULGULAR

8.1.ÖLÇEKTE YER ALAN SORULARIN FREKANS DAĞILIMLARI

8.1.1. Demografik Özelliklere Ait Dağılımlar

Bu bölümde katılımcıların cinsiyet, yaş, mezuniyet, medeni durum, gelir düzeyi, meslek, düzenli spor yapıp yapmadıkları, spora ayırdıkları zaman, spora ilgi düzeyler, spora katılım şekilleri, uğraştıkları spor türleri ile bu faaliyete katılımlarını etkileyen unsurlar değişkenlerini ölçen sorulara verdikleri cevaplar değerlendirilmektedir.

Tablo 3. Cinsiyet

Frekans		%	Geçerli %	Kümülatif %
Bayan	140	59.1	59.1	59.1
Erkek	97	40.9	40.9	100.0
Toplam	237	100.0	100.0	

Tablo 3, katılımcıların cinsiyet değişkenini soran soruya verdikleri cevapların frekans tablosudur. Burada, ankete katılanların %59'unun bayan; %41'inin ise erkek oldukları görülmektedir.

Tablo 4. Yas

	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
15-20	76	32.1	33.3	33.3
21-30	83	35.0	36.4	69.7
31-40	53	22.4	23.2	93.0
>41	16	6.8	7.0	100.0
Toplam	228	96.2	100.0	
Cevapsız	9	3.8		
Toplam	237	100.0		

Tablo 4, katılımcıların yaş değişkenini soran soruya verdikleri cevapların frekans tablosudur. Burada, ankete katılanların %33'ünün 15-20, %36'sının 21-30, %23'ünün 31-40 ve %7'sinin 41 ve üzeri yaşta oldukları görülmektedir.

Tablo 5. Boy

	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
<150	9	3.8	3.8	3.8
151-160	61	25.7	25.8	29.7
161-170	88	37.1	37.3	66.9
171-180	54	22.8	22.9	89.8
>181	24	10.1	10.2	100.0
Toplam	236	99.6	100.0	
Cevapsız	1	.4		
Toplam	237	100.0		

Tablo 5, katılımcıların boy değişkenini soran soruya verdikleri cevapların frekans tablosudur. Burada, ankete katılanların %4'ünün 150cm'nin altında, %26'sının 151-160cm, %37'sinin 161-170cm, %23'ünün 171-180cm ve %10'unun 181cm ve üzeri boyda oldukları görülmektedir.

Tablo 6. Kilo

	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
45-50	22	9.3	9.6	9.6
51-60	52	21.9	22.8	32.5
61-70	69	29.1	30.3	62.7
71-80	50	21.1	21.9	84.6
81-90	22	9.3	9.6	94.3
>91	13	5.5	5.7	100.0
Toplam	228	96.2	100.0	
Cevapsız	9	3.8		
Toplam	237	100.0		

Tablo 6, katılımcıların kilo değişkenini soran soruya verdikleri cevapların frekans tablosudur. Burada, ankete katılanların %10'unun 45-50kg, %23'ünün 51-60kg, %30'unun 61-70kg, %22'sinin 71-80kg, %10'unun 81-90kg ve %6'sının 91kg ve üzeri oldukları görülmektedir.

Tablo 7. Öğrenim

Öğrenim	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
İlk	57	24.1	25.6	25.6
Lise	86	36.3	38.6	64.1
Lisans	70	29.5	31.4	95.5
Lisansüstü	10	4.2	4.5	100.0
Toplam	223	94.1	100.0	
Cevapsız	14	5.9		
Toplam	237	100.0		

Tablo 7, katılımcıların öğrenim değişkenini soran soruya verdikleri cevapların frekans tablosudur. Burada, ankete katılanların %26'sının ilköğretim, %39'unun lise, %31'inin lisans, %5'inin lisansüstü öğrenime sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 8. Medeni Durum

	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Bekâr	133	56.1	57.3	57.3
Evli	91	38.4	39.2	96.6
Dul(Eşi Vefat)	2	.8	.9	97.4
Dul(Boşanmış)	6	2.5	2.6	100.0
Toplam	232	97.9	100.0	
Cevapsız	5	2.1		
Toplam	237	100.0		

Tablo 8, katılımcıların medeni durum değişkenini soran soruya verdikleri cevapların frekans tablosudur. Burada, ankete katılanların %57'sinin bekâr, %39'unun evli, %9'unun dul (eşi vefat) ve %3'ünün dul (boşanmış) oldukları görülmektedir.

Tablo 9. Meslek

Meslek	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Memur	21	8.9	8.9	8.9
Özel sektör	51	21.5	21.6	30.5
Serbest meslek	11	4.6	4.7	35.2
İşçi	5	2.1	2.1	37.3
Esnaf	4	1.7	1.7	39.0
İşsiz	3	1.3	1.3	40.3
Ev hanımı	47	19.8	19.9	60.2
Öğrenci	85	35.9	36.0	96.2
Diğer	9	3.8	3.8	100.0
Toplam	236	99.6	100.0	
Cevapsız	1	.4		
Toplam	237	100.0		

Tablo 9, katılımcıların mesleki durum değişkenini soran soruya verdikleri cevapların frekans tablosudur. Burada, ankete katılanların %9'unun memur, %22'sinin özel sektör, %5'inin serbest meslek, %2'sinin işçi, %2'sinin esnaf, %1'inin işsiz, %20'sinin ev hanımı, %36'sının öğrenci ve %4'ünün diğer mesleklerle sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 10. Gelir

Gelir seviyesi	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
<750	34	14.3	18.0	18.0
751–1000	49	20.7	25.9	43.9
1001–1500	60	25.3	31.7	75.7
1501–2500	35	14.8	18.5	94.2
>2500	11	4.6	5.9	98.9
Toplam	189	79.7	100.0	
Cevapsız	48	20.3		
Toplam	237	100.0		

Tablo 10, katılımcıların gelir durum değişkenini soran soruya verdikleri cevapların frekans tablosudur. Burada, ankete katılanların %18`inin 750 TL altında, %26`sının 751-1.000 TL arasında, %32`sinin 1.001-1.500 TL arasında, %19`unun 1.501-2.500 TL arasında ve %6`sının 2.500 TL üzerinde gelire sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 11. Düzenli Spor Yapma

	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Evet	148	62.4	67.3	67.3
Hayır	72	30.4	32.7	100.0
Toplam	220	92.8	100.0	
Cevapsız	17	7.2		
Toplam	237	100.0		

Tablo 11, katılımcıların düzenli spor yapma durum değişkenini soran soruya verdikleri cevapların frekans tablosudur. Burada, ankete katılanların %67`sinin düzenli spor yaptıkları, %33`ünün ise düzenli spor yapmadıkları görülmektedir.

Tablo 12. Spora Haftada Ayrılan Zaman

Ayrılan zaman	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
1-2	83	35.0	39.3	39.3
3-4	88	37.1	41.7	81.0
5-6	16	6.8	7.6	88.6
7	24	10.1	11.4	100.0
Toplam	211	89.0	100.0	
Cevapsız	26	11.0		
Toplam	237	100.0		

Tablo 12, katılımcıların bir haftada spora ayırdıkları zaman durum değişkenini soran soruya verdikleri cevapların frekans tablosudur. Burada, ankete katılanların spora bir haftada %39`unun 1-2 gün, %42`sinin 3-4 gün, %8`inin 5-6 gün ve %11`inin 7 gün civarında spora zaman ayırdıkları görülmektedir.

Tablo 13. Spora Günde Ayrılan Zaman

Ayrılan zaman	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
30	11	4.6	10.4	10.4
31-1	18	7.6	17.0	27.4
1-1,5	41	17.3	38.7	66.0
1,5-2	8	3.4	7.5	73.6
2-2,5	14	5.9	13.2	86.8
2,5-3	13	5.5	12.3	99.1
>3	1	.4	.9	100.0
Toplam	106	44.7	100.0	
Cevapsız	131	55.3		
Toplam	237	100.0		

Tablo 13, katılımcıların bir günde spora ayırdıkları zaman durum değişkenini soran soruya verdikleri cevapların frekans tablosudur. Burada, ankete katılanların spora bir günde %10'unun 30dk., %17'sinin 31dk.-1sa., %39'unun 1-1,5sa., %8'inin 1,5-2sa., %13'ünün 2-2,5sa., %12'sinin 2,5-3sa. ve %1'inin 3 saat üzerinde spora zaman ayırdıkları görülmektedir.

Tablo 14. Spora Olan İlgi

	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Düzenli spor	90	38.0	38.6	38.6
Sıklıkla spor	30	12.7	12.9	51.5
Aktif sporcu	26	11.0	11.2	62.7
Ara sıra spor	81	34.2	34.8	97.4
Hiç	6	2.5	2.6	100.0
Toplam	233	98.3	100.0	
Cevapsız	4	1.7		
Toplam	237	100.0		

Tablo 14, katılımcıların spora olan ilgileri durum değişkenini soran soruya verdikleri cevapların frekans tablosudur. Burada, ankete katılanların %39'unun

düzenli spor yaptıkları, %13'ünün sıklıkla spor yaptıkları, %11'inin aktif sporcu oldukları, %35'inin arasıra spor yaptıkları ve %3'ünün hiç spor yapmadığı görülmektedir.

Tablo 15. Rekreasyon Etkinliklerine Katılım

	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Bireysel	73	30.8	31.3	31.3
Ailemle	50	21.1	21.5	52.8
Arkadaşlarımla	104	43.9	44.6	97.4
Diğer	6	2.5	2.6	100.0
Toplam	233	98.3	100.0	
Cevapsız	4	1.7		
Toplam	237	100.0		

Tablo 15, katılımcıların rekreasyon etkinliklerine katılım durum değişkenini soran soruya verdikleri cevapların frekans tablosudur. Burada, ankete katılanların %31'inin bireysel olarak, %22'sinin ailesiyle, %45'inin arkadaşlarıyla ve %3'ünün diğer durumlarda rekreasyon etkinliklerine katıldıkları görülmektedir.

Tablo 16. Serbest Zamanlarda En Çok Tercih Edilen Spor Etkinliği

	Evet %	Hayır %		Evet %	Hayır %
Yürüyüş	59	41	Yoga	3	97
Futbol	29	71	Dans	2	98
Yüzme	42	58	Bisiklet	9	91
Masa tenisi	8	92	Kayak	0	100
Cimnastik	12	88	Paten	1	99
Basketbol	26	74	Dağcılık	0	100
Voleybol	26	74	Kampçılık	1	99
Bowling	4	96	Avcılık	1	99
Oryantiring	1	99	Koşu-jogging	3	97
Halk oyunları	5	95	Paraşüt	1	99
Tenis	5	95	Uzak Doğu sporları	4	96
Hentbol	1	99	Vücut geliştirme	10	90
Step-Aerobik	14	86	Diğer sporlar	4	96

Tablo 16, katılımcıların serbest zamanlarında en çok tercih ettikleri spor etkinliklerine katılım durum değişkenini soran soruya verdikleri cevaplara göre en çok yürüyüş, yüzme, futbol ve basketbolu tercih ettikleri; en az ise kayak, dağcılık, avcılık, paraşüt, kampçılık branşlarını tercih ettikleri görülmektedir.

Tablo 17. Rekreasyon Etkinliklerine Katılma ve Devam Ettirme Nedenleri

	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Faaliyet yapmak istediğim etkinlik alanlarıyla ilgili tesis ve araç-gereçlerin yeterli olması	94	39.7	41.4	41.4
Faaliyet yapmak istediğim etkinlik alanlarıyla ilgili olarak rekreasyon liderimin-antrenörümün bana uygun bir program hazırlayarak benimle ilgilenmesi	50	21.1	22.0	63.4
Sosyal çevre ve arkadaşlar	83	35.0	36.6	100.0
Toplam	227	95.8	100.0	
Cevapsız	10	4.2		
Genel Toplam	237	100.0		

Tablo 17, katılımcıların rekreasyon etkinliklerine katılma ve devam ettirme nedenleri durum değişkenini soran soruya verdikleri cevapların frekans tablosudur.

Burada, ankete katılanların %41'inin "Faaliyet yapmak istediğim etkinlik alanlarıyla ilgili tesis ve araç-gereçlerin yeterli olması", %22'sinin "Faaliyet yapmak istediğim etkinlik alanlarıyla ilgili olarak rekreasyon liderimin-antrenörümün bana uygun bir program hazırlayarak benimle ilgilenmesi" ve %37'sinin "Sosyal çevre ve arkadaşlar" cevaplarını verdikleri görülmektedir.

Tablo 18. Rekreasyon Etkinliklerine Katılma Ve Devam Ettirme Nedenleri

	Evet %	Hayır %
Faaliyet yapmak istediğim etkinlik alanlarıyla ilgili tesis ve araç-gereçlerin yeterli olması	41	59
Faaliyet yapmak istediğim etkinlik alanlarıyla ilgili olarak rekreasyon liderimin-antrenörümün bana uygun bir program hazırlayarak benimle ilgilenmesi	22	78
Sosyal çevre ve arkadaşlar	37	63

Tablo 18, katılımcıların rekreasyon etkinliklerine katılma ve devam ettirme nedenleri durum değişkenini soran soruya verdikleri cevapların frekans tablosudur. Burada, ankete katılanların %41 ile en çok "Faaliyet yapmak istediğim etkinlik alanlarıyla ilgili tesis ve araç-gereçlerin yeterli olması", %37 ile ikinci sırada "Sosyal çevre ve arkadaşlar" ve %22 ile "Faaliyet yapmak istediğim etkinlik alanlarıyla ilgili olarak rekreasyon liderimin-antrenörümün bana uygun bir program hazırlayarak benimle ilgilenmesi" cevaplarını verdikleri görülmektedir.

Tablo 19. Rekreasyon Etkinliklerine Katılma Seviyesi

	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Düzenli ve sık	33	13.9	13.9	13.9
Düzenli	84	35.4	35.4	49.4
Fırsat buldukça	89	37.6	37.6	86.9
Çok az	24	10.1	10.1	97.0
Hiç	7	3.0	3.0	100.0
Toplam	237	100.0	100.0	

Tablo 19, katılımcıların rekreasyon etkinliklerine katılma seviyesi durum değişkenini soran soruya verdikleri cevapların frekans tablosudur. Burada, ankete katılanların %14'ünün düzenli ve sık, %35'inin düzenli, %38'inin fırsat buldukça, %10'unun çok az ve %3'ünün hiç katılmadığı görülmektedir.

Tablo 20. Rekreasyon Etkinliklerine Yeterince Katılamamanın Temel Nedeni

NEDENLER:	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Serbest zamanları değerlendirmek (Rekreasyon) gibi bir alışkanlığım yok	37	15.6	19.7	19.7
Tesisler, araç-gereç ve malzeme yeterli değil veya uzak	41	17.3	21.8	41.5
Etkinlikleri yürütebilecek çalıştırıcı (Eğitimci, Rekreasyon Lideri vb.) olmaması	25	10.5	13.3	54.8
Faaliyetlere yönlendirecek arkadaş ve sosyal çevre teşviklerine sahip değilim	22	9.3	11.7	66.5
Diğer	63	26.6	33.5	100.0
Toplam	188	79.3	100.0	
Cevapsız	49	20.7		
Toplam	237	100.0		

Tablo 20, katılımcıların rekreasyon etkinliklerine yeterince katılamamasının temel nedeni durum değişkenini soran soruya verdikleri cevapların frekans tablosudur. Burada, ankete katılanların %20'sinin "Serbest zamanları değerlendirmek (Rekreasyon) gibi bir alışkanlığım yok", %22'sinin "Tesisler, araç-gereç ve malzeme yeterli değil veya uzak", %13'ünün "Etkinlikleri yürütebilecek çalıştırıcı (Eğitimci, Rekreasyon Lideri vb.) olmaması", %12'sinin "Faaliyetlere yönlendirecek arkadaş ve sosyal çevre teşviklerine sahip değilim" ve %34'ünün "diğer" nedenler cevaplarını verdikleri görülmektedir.

Tablo 21. Rekreasyon Etkinliklerine Yeterince Katılamamanın Temel Nedeni

	Evet %	Hayır %
Serbest zamanları değerlendirmek (Rekreasyon) gibi bir alışkanlığım yok	20	80
Tesisler, araç-gereç ve malzeme yeterli değil veya uzak	21	79
Etkinlikleri yürütebilecek çalıştırıcı (Eğitimci, Rekreasyon Lideri vb.) olmaması	13	87
Faaliyetlere yönlendirecek arkadaş ve sosyal çevre teşviklerine sahip değilim	12	88
Diğer	34	66

Tablo 21, katılımcıların rekreasyon etkinliklerine yeterince katılamamanın temel nedeni durum değişkenini soran soruya verdikleri cevapların frekans tablosudur.

Burada, ankete katılanların %34 ile en çok “Diğer”, ikinci sırada %21 ve %20’lik gibi yakın oranlarda “Tesisler, araç-gereç ve malzeme yeterli değil veya uzak” ve “Serbest zamanları değerlendirmek (Rekreasyon) gibi bir alışkanlığım yok”, %13 ve %12 ile üçüncü sırada da “Etkinlikleri yürütebilecek çalıştırıcı (Eğitimci, Rekreasyon Lideri vb.) olmaması” ve “Faaliyetlere yönlendirecek arkadaş ve sosyal çevre teşviklerine sahip değilim” cevaplarını verdikleri görülmektedir.

8.1.2. Rekreasyon Liderline Yönelik Memnuniyet Sorularına Ait Dağılımlar

Bu bölümde katılımcıların rekreasyon liderleri olarak koçlarına yönelik hissettikleri memnuniyet seviyesini ölçmeye yönelik sorulara verdikleri cevaplar değerlendirilmektedir.

Tablo 22. Rekreasyon liderim-antrenörüm-çalıştırıcım, kendimi geliştirmem için bana yardımcı olur

	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Kesinlikle katılmıyorum	4	1,7	1,9	1,9
Katılmıyorum	5	2,1	2,3	4,2
Kararsızım	20	8,4	9,3	13,6
Katılıyorum	78	32,9	36,4	50,0
Kesinlikle katılıyorum	107	45,1	50,0	100,0
Toplam	214	90,3	100,0	
Cevapsız	23	9,7		
Toplam	237	100,0		

Tablo 22 katılımcıların Rekreasyon Liderim-Antrenörüm-Çalıştırıcım, kendimi geliştirmem için bana yardımcı olur durum değişkenini soran soruya verdikleri cevapların frekans tablosudur. Burada, ankete katılanların %2’sinin Kesinlikle katılmıyorum, %2’sinin katılmıyorum, %9’unun kararsızım, %36’sının katılıyorum ve %50’sinin kesinlikle katılıyorum dedikleri görülmektedir.

Tablo 23. Rekreasyon Liderimden-Antrenörüm-den-Çalıştırıcımdan Genel Olarak Memnunum

	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Kesinlikle katılmıyorum	4	1,7	1,9	1,9
Katılmıyorum	12	5,1	5,6	7,4
Kararsızım	23	9,7	10,6	18,1
Katılıyorum	75	31,6	34,7	52,8
Kesinlikle katılıyorum	102	43,0	47,2	100,0
Toplam	216	91,1	100,0	
Cevapsız	21	8,9		
Toplam	237	100,0		

Tablo 23 katılımcıların rekreasyon liderimden-antrenörüm-den-çalıştırıcımdan genel olarak memnunum durum değişkenini soran soruya verdikleri cevapların frekans tablosudur. Burada, ankete katılanların %2'sinin Kesinlikle katılmıyorum, %7'sinin katılmıyorum, %11'inin kararsızım, %35'inin katılıyorum ve %47'sinin kesinlikle katılıyorum dedikleri görülmektedir.

Tablo 24. Rekreasyon Liderimle-Antrenörümle-Çalıştırıcımla Çalışmaktan Mutluluk Duymaktayım

	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Kesinlikle katılmıyorum	4	1,7	1,9	1,9
Katılmıyorum	7	3,0	3,3	5,2
Kararsızım	26	11,0	12,4	17,6
Katılıyorum	69	29,1	32,9	50,5
Kesinlikle katılıyorum	104	43,9	49,5	100,0
Toplam	210	88,6	100,0	
Cevapsız	27	11,4		
Toplam	237	100,0		

Tablo 24 katılımcıların Rekreasyon Liderimle-Antrenörümle-Çalıştırıcımla çalışmaktan mutluluk duymaktayım durum değişkenini soran soruya verdikleri cevapların frekans tablosudur. Burada, ankete katılanların %2'sinin Kesinlikle katılmıyorum, %3'ünün katılmıyorum, %12'sinin kararsızım, %33'ünün katılıyorum ve %50'sinin kesinlikle katılıyorum dedikleri görülmektedir.

Tablo 25. Rekreasyon Liderim-Antrenörüm-Çalıştırıcım, Benim İhtiyaçlarımla Yakından İlgilenir

	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Kesinlikle katılmıyorum	5	2,1	2,3	2,3
Katılmıyorum	15	6,3	6,9	9,3
Kararsızım	27	11,4	12,5	21,8
Katılıyorum	71	30,0	32,9	54,6
Kesinlikle katılıyorum	98	41,4	45,4	100,0
Toplam	216	91,1	100,0	
Cevapsız	21	8,9		
Toplam	237	100,0		

Tablo 25 katılımcıların Rekreasyon Liderim-Antrenörüm-Çalıştırıcım, benim ihtiyaçlarımla yakından ilgilenir durum değişkenini soran soruya verdikleri cevapların frekans tablosudur. Burada, ankete katılanların %2'sinin Kesinlikle katılmıyorum, %7'sinin katılmıyorum, %13'ünün kararsızım, %33'ünün katılıyorum ve %45'inin kesinlikle katılıyorum dedikleri görülmektedir.

8.1.3. Rekreasyon Liderliği Sorularına Ait Dağılımlar

Bu bölümde katılımcıların, antrenörlerinin rekreasyon liderliği tarzlarını ölçmeye yönelik sorulara verdikleri cevaplar değerlendirilmektedir.

Tablo 26. Rekreasyon Liderim-Antrenörüm-Çalıştırıcım, Bana Uygun Bir Program Hazırlar

	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Kesinlikle katılmıyorum	11	4,6	5,2	5,2
Katılmıyorum	12	5,1	5,6	10,8
Kararsızım	30	12,7	14,1	24,9
Katılıyorum	57	24,1	26,8	51,6
Kesinlikle katılıyorum	103	43,5	48,4	100,0
Toplam	213	89,9	100,0	
Cevapsız	24	10,1		
Toplam	237	100,0		

Tablo 26 katılımcıların Rekreasyon Liderim-Antrenörüm-Çalıştırıcım, bana uygun bir program hazırlar durum değişkenini soran soruya verdikleri cevapların frekans tablosudur. Burada, ankete katılanların %5'inin Kesinlikle katılmıyorum, %6'sının katılmıyorum, %14'ünün kararsızım, %27'sinin katılıyorum ve %48'inin kesinlikle katılıyorum dedikleri görülmektedir.

Tablo 27. “Rekreasyon Liderimiz-Antrenörümüz-Çalıştırıcımız Bize Ne Yapmamız Gerektiğini Söyler”

	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Kesinlikle katılmıyorum	6	2,5	2,8	2,8
Katılmıyorum	4	1,7	1,9	4,7
Kararsızım	17	7,2	7,9	12,6
Katılıyorum	79	33,3	36,9	49,5
Kesinlikle katılıyorum	108	45,6	50,5	100,0
Toplam	214	90,3	100,0	
Cevapsız	23	9,7		
Toplam	237	100,0		

Tablo 27 katılımcıların Ne yapmamız gerektiğini söyler durum değişkenini soran soruya verdikleri cevapların frekans tablosudur. Burada, ankete katılanların %3’ünün Kesinlikle katılmıyorum, %2’sinin katılmıyorum, %8’inin kararsızım, %37’sinin katılıyorum ve %51’inin kesinlikle katılıyorum dedikleri görülmektedir.

Tablo 28. “Rekreasyon Liderimiz-Antrenörümüz-Çalıştırıcımız Bize Arkadaşça Davranır”

	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Kesinlikle katılmıyorum	3	1,3	1,4	1,4
Katılmıyorum	7	3,0	3,3	4,7
Kararsızım	20	8,4	9,4	14,1
Katılıyorum	68	28,7	31,9	46,0
Kesinlikle katılıyorum	115	48,5	54,0	100,0
Toplam	213	89,9	100,0	
Cevapsız	24	10,1		
Toplam	237	100,0		

Tablo 28 katılımcıların Arkadaşça davranır durum değişkenini soran soruya verdikleri cevapların frekans tablosudur. Burada, ankete katılanların %1’inin Kesinlikle katılmıyorum, %3’ünün katılmıyorum, %9’unun kararsızım, %32’sinin katılıyorum ve %54’ünün kesinlikle katılıyorum dedikleri görülmektedir.

Tablo 29. “Rekreasyon Liderimiz-Antrenörümüz-Çalıştırıcımız Bizim İçin Performans Standartlarını Ortaya Koyar”

	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Kesinlikle katılmıyorum	1	,4	,5	,5
Katılmıyorum	10	4,2	4,7	5,2
Kararsızım	27	11,4	12,7	17,8
Katılıyorum	76	32,1	35,7	53,5
Kesinlikle katılıyorum	99	41,8	46,5	100,0
Toplam	213	89,9	100,0	
Cevapsız	24	10,1		
Toplam	237	100,0		

Tablo 29 katılımcıların Bizim için performans standartlarını ortaya koyar durum değişkenini soran soruya verdikleri cevapların frekans tablosudur. Burada, ankete katılanların %1’inin Kesinlikle katılmıyorum, %5’inin katılmıyorum, %13’ünün kararsızım, %36’sının katılıyorum ve %47’sinin kesinlikle katılıyorum dedikleri görülmektedir.

Tablo 30. “Rekreasyon Liderimiz-Antrenörümüz-Çalıştırıcımız Çalışma Esnasında Bizlerin Kendimizi Rahat Hissetmemizi Sağlar”

	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Kesinlikle katılmıyorum	2	,8	,9	,9
Katılmıyorum	10	4,2	4,7	5,6
Kararsızım	18	7,6	8,5	14,1
Katılıyorum	80	33,8	37,6	51,6
Kesinlikle katılıyorum	103	43,5	48,4	100,0
Toplam	213	89,9	100,0	
Cevapsız	24	10,1		
Toplam	237	100,0		

Tablo 30 katılımcıların Çalışma esnasında bizlerin kendimizi rahat hissetmemizi sağlar durum değişkenini soran soruya verdikleri cevapların frekans tablosudur. Burada, ankete katılanların %1’inin Kesinlikle katılmıyorum, %5’inin katılmıyorum, %9’ununu kararsızım, %38’inin katılıyorum ve %48’inin kesinlikle katılıyorum dedikleri görülmektedir.

Tablo 31. “Rekreasyon Liderimiz-Antrenörümüz-Çalıştırıcımız Bize Sorunları Çözmemize Yönelik Önerilerde Bulunur”

	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Kesinlikle katılmıyorum	2	,8	,9	,9
Katılmıyorum	5	2,1	2,4	3,3
Kararsızım	31	13,1	14,6	17,9
Katılıyorum	76	32,1	35,8	53,8
Kesinlikle katılıyorum	98	41,4	46,2	100,0
Toplam	212	89,5	100,0	
Cevapsız	25	10,5		
Toplam	237	100,0		

Tablo 31 katılımcıların Sorunları çözmemize yönelik önerilerde bulunur durum değişkenini soran soruya verdikleri cevapların frekans tablosudur. Burada, ankete katılanların %1’inin Kesinlikle katılmıyorum, %2’sinin katılmıyorum, %15’inin kararsızım, %36’sının katılıyorum ve %46’sının kesinlikle katılıyorum dedikleri görülmektedir.

Tablo 32. “Rekreasyon Liderimiz-Antrenörümüz-Çalıştırıcımız Bizlerin Yaptığı Önerilere Olumlu Bakar”

	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Kesinlikle katılmıyorum	3	1,3	1,5	1,5
Katılmıyorum	11	4,6	5,3	6,8
Kararsızım	24	10,1	11,7	18,4
Katılıyorum	76	32,1	36,9	55,3
Kesinlikle katılıyorum	92	38,8	44,7	100,0
Toplam	206	86,9	100,0	
Cevapsız	31	13,1		
Toplam	237	100,0		

Tablo 32 katılımcıların Bizlerin yaptığı önerilere olumlu bakar durum değişkenini soran soruya verdikleri cevapların frekans tablosudur. Burada, ankete katılanların %2’sinin Kesinlikle katılmıyorum, %5’inin katılmıyorum, %12’sinin kararsızım, %37’sinin katılıyorum ve %45’inin kesinlikle katılıyorum dedikleri görülmektedir.

Tablo 33. “Rekreasyon Liderimiz-Antrenörümüz-Çalıştırıcımız Bize Kendi Bakış Açısını Bize Net Bir Şekilde Anlatır”

	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Katılmıyorum	17	7,2	8,0	8,0
Kararsızım	26	11,0	12,3	20,3
Katılıyorum	69	29,1	32,5	52,8
Kesinlikle katılıyorum	100	42,2	47,2	100,0
Toplam	212	89,5	100,0	
Cevapsız	25	10,5		
Toplam	237	100,0		

Tablo 33 katılımcıların Kendi bakış açısını bize net bir şekilde anlatır durum değişkenini soran soruya verdikleri cevapların frekans tablosudur. Burada, ankete katılanların %0'ının Kesinlikle katılmıyorum, %8'inin katılmıyorum, %12'sinin kararsızım, %33'ünün katılıyorum ve %47'sinin kesinlikle katılıyorum dedikleri görülmektedir.

Tablo 34. “Rekreasyon Liderimiz-Antrenörümüz-Çalıştırıcımız Bizlere Adil Davranır”

	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Kesinlikle katılmıyorum	3	1,3	1,4	1,4
Katılmıyorum	7	3,0	3,3	4,7
Kararsızım	19	8,0	9,0	13,7
Katılıyorum	73	30,8	34,6	48,3
Kesinlikle katılıyorum	109	46,0	51,7	100,0
Toplam	211	89,0	100,0	
Cevapsız	26	11,0		
Toplam	237	100,0		

Tablo 34 katılımcıların Bizlere adil davranır durum değişkenini soran soruya verdikleri cevapların frekans tablosudur. Burada, ankete katılanların %2’sinin Kesinlikle katılmıyorum, %3’ünün katılmıyorum, %9’unun kararsızım, %35’inin katılıyorum ve %52’sinin kesinlikle katılıyorum dedikleri görülmektedir.

Tablo 35. “Rekreasyon Liderimiz-Antrenörümüz-Çalıştırıcımız rekreasyon faaliyetlerimiz için planlar geliştirir”

	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Kesinlikle katılmıyorum	4	1,7	1,9	1,9
Katılmıyorum	8	3,4	3,9	5,8
Kararsızım	26	11,0	12,6	18,4
Katılıyorum	73	30,8	35,3	53,6
Kesinlikle katılıyorum	96	40,5	46,4	100,0
Toplam	207	87,3	100,0	
Cevapsız	30	12,7		
Toplam	237	100,0		

Tablo 35 katılımcıların Rekreasyon faaliyetlerimiz için planlar geliştirir durum değişkenini soran soruya verdikleri cevapların frekans tablosudur. Burada, ankete katılanların %2’sinin Kesinlikle katılmıyorum, %4’ünün katılmıyorum, %13’ünün kararsızım, %35’inin katılıyorum ve %46’sının kesinlikle katılıyorum dedikleri görülmektedir.

Tablo 36. “Rekreasyon Liderimiz-Antrenörümüz-Çalıştırıcımız Bizlere Öngörebileceğimiz Şekilde Davranır”

	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Kesinlikle katılmıyorum	8	3,4	3,8	3,8
Katılmıyorum	9	3,8	4,3	8,2
Kararsızım	24	10,1	11,5	19,7
Katılıyorum	72	30,4	34,6	54,3
Kesinlikle katılıyorum	95	40,1	45,7	100,0
Toplam	208	87,8	100,0	
Cevapsız	29	12,2		
Toplam	237	100,0		

Tablo 36 katılımcıların Bizlere öngörebileceğimiz şekilde davranır durum değişkenini soran soruya verdikleri cevapların frekans tablosudur. Burada, ankete katılanların %4’ünün Kesinlikle katılmıyorum, %4’ünün katılmıyorum, %12’sinin kararsızım, %35’inin katılıyorum ve %46’sının kesinlikle katılıyorum dedikleri görülmektedir.

Tablo 37. “Rekreasyon Liderimiz-Antrenörümüz-Çalıştırıcımız Bizlere Rekreasyon Faaliyetlerinde Aldığımız Rollere Dair Sorumluluklar Verir”

	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Kesinlikle katılmıyorum	8	3,4	3,8	3,8
Katılmıyorum	8	3,4	3,8	7,6
Kararsızım	19	8,0	9,0	16,6
Katılıyorum	81	34,2	38,4	55,0
Kesinlikle katılıyorum	95	40,1	45,0	100,0
Toplam	211	89,0	100,0	
Cevapsız	26	11,0		
Toplam	237	100,0		

Tablo 37 katılımcıların Bizlere rekreasyon faaliyetlerinde aldığımız rollere dair sorumluluklar verir durum değişkenini soran soruya verdikleri cevapların frekans tablosudur. Burada, ankete katılanların %4’ünün Kesinlikle katılmıyorum, %4’ünün katılmıyorum, %9’unun kararsızım, %38’inin katılıyorum ve %45’inin kesinlikle katılıyorum dedikleri görülmektedir.

Tablo 38. “Rekreasyon Liderimiz-Antrenörümüz-Çalıştırıcımız Bizlerle Etkin Bir İletişim Halindedir”

	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Kesinlikle katılmıyorum	6	2,5	2,8	2,8
Katılmıyorum	9	3,8	4,3	7,1
Kararsızım	20	8,4	9,5	16,6
Katılıyorum	72	30,4	34,1	50,7
Kesinlikle katılıyorum	104	43,9	49,3	100,0
Toplam	211	89,0	100,0	
Cevapsız	26	11,0		
Toplam	237	100,0		

Tablo 38 katılımcıların Bizlerle etkin bir iletişim halindedir durum değişkenini soran soruya verdikleri cevapların frekans tablosudur. Burada, ankete katılanların %3’ünün Kesinlikle katılmıyorum, %4’ünün katılmıyorum, %10’unun kararsızım, %34’ünün katılıyorum ve %49’unun kesinlikle katılıyorum dedikleri görülmektedir.

Tablo 39. “Rekreasyon Liderimiz-Antrenörümüz-Çalıştırıcımız Rekreasyon Çalışmalarında Kendi Rolünü Net Bir Şekilde Ortaya Koyar”

	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Katılmıyorum	9	3,8	4,4	4,4
Kararsızım	20	8,4	9,8	14,1
Katılıyorum	70	29,5	34,1	48,3
Kesinlikle katılıyorum	106	44,7	51,7	100,0
Toplam	205	86,5	100,0	
Cevapsız	32	13,5		
Toplam	237	100,0		

Tablo 39 katılımcıların Rekreasyon çalışmalarında kendi rolünü net bir şekilde ortaya koyar durum değişkenini soran soruya verdikleri cevapların frekans tablosudur. Burada, ankete katılanların %0'ının Kesinlikle katılmıyorum, %4'ünün katılmıyorum, %10'unun kararsızım, %34'ünün katılıyorum ve %51'inin kesinlikle katılıyorum dedikleri görülmektedir.

Tablo 40. “Rekreasyon Liderimiz-Antrenörümüz-Çalıştırıcımız Bizlerin Rekreasyon Faaliyetlerinden Memnun Olmamız Ve Fayda Sağlayabilmemiz Yönünde Gerekli İlgi Ve Alakayı Gösterir”

	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Kesinlikle katılmıyorum	3	1,3	1,4	1,4
Katılmıyorum	7	3,0	3,3	4,8
Kararsızım	30	12,7	14,3	19,0
Katılıyorum	60	25,3	28,6	47,6
Kesinlikle katılıyorum	110	46,4	52,4	100,0
Toplam	210	88,6	100,0	
Cevapsız	27	11,4		
Toplam	237	100,0		

Tablo 40 katılımcıların Rekreasyon çalışmalarında kendi rolünü net bir şekilde ortaya koyar durum değişkenini soran soruya verdikleri cevapların frekans tablosudur. Burada, ankete katılanların %1'inin Kesinlikle katılmıyorum, %3'ünün katılmıyorum, %14'ünün kararsızım, %29'unun katılıyorum ve %53'ünün kesinlikle katılıyorum dedikleri görülmektedir.

Tablo 41. “Rekreasyon Liderimiz-Antrenörümüz-Çalıştırıcımız Bize Rekreasyon Çalışmalarının Nasıl Yapılacağına Dair Plan Sağlar”

	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Kesinlikle katılmıyorum	6	2,5	2,9	2,9
Katılmıyorum	12	5,1	5,7	8,6
Kararsızım	19	8,0	9,0	17,6
Katılıyorum	85	35,9	40,5	58,1
Kesinlikle katılıyorum	88	37,1	41,9	100,0
Toplam	210	88,6	100,0	
Cevapsız	27	11,4		
Toplam	237	100,0		

Tablo 41 katılımcıların Rekreasyon çalışmalarının nasıl yapılacağına dair plan sağlar durum değişkenini soran soruya verdikleri cevapların frekans tablosudur. Burada, ankete katılanların %3’ünün Kesinlikle katılmıyorum, %6’sının katılmıyorum, %9’unun kararsızım, %41’inin katılıyorum ve %42’sinin kesinlikle katılıyorum dedikleri görülmektedir.

Tablo 42. “Rekreasyon Liderimiz-Antrenörümüz-Çalıştırıcımız Bize Rekreasyon Faaliyetleri İle İlgili Kararlarda Esneklik Gösterir”

	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Kesinlikle katılmıyorum	3	1,3	1,4	1,4
Katılmıyorum	13	5,5	6,3	7,7
Kararsızım	22	9,3	10,6	18,3
Katılıyorum	76	32,1	36,5	54,8
Kesinlikle katılıyorum	94	39,7	45,2	100,0
Toplam	208	87,8	100,0	
Cevapsız	29	12,2		
Toplam	237	100,0		

Tablo 42 katılımcıların Rekreasyon faaliyetleri ile ilgili kararlarda esneklik gösterir durum değişkenini soran soruya verdikleri cevapların frekans tablosudur. Burada, ankete katılanların %1’inin Kesinlikle katılmıyorum, %6’sının katılmıyorum, %11’inin kararsızım, %37’sinin katılıyorum ve %45’inin kesinlikle katılıyorum dedikleri görülmektedir.

Tablo 43. “Rekreasyon Liderimiz-Antrenörümüz-Çalıştırıcımız Bizlerin Beklentilerine Yönelik Memnuniyet Kriterleri Sunar”

	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Kesinlikle katılmıyorum	3	1,3	1,4	1,4
Katılmıyorum	12	5,1	5,7	7,1
Kararsızım	19	8,0	9,0	16,0
Katılıyorum	79	33,3	37,3	53,3
Kesinlikle katılıyorum	99	41,8	46,7	100,0
Toplam	212	89,5	100,0	
Cevapsız	25	10,5		
Toplam	237	100,0		

Tablo 43 katılımcıların Bizlerin beklentilerine yönelik memnuniyet kriterleri sunar durum değişkenini soran soruya verdikleri cevapların frekans tablosudur. Burada, ankete katılanların %1’inin Kesinlikle katılmıyorum, %6’sının katılmıyorum, %9’unun kararsızım, %37’sinin katılıyorum ve %47’sinin kesinlikle katılıyorum dedikleri görülmektedir.

Tablo 44. “Rekreasyon Liderimiz-Antrenörümüz-Çalıştırıcımız Duygu ve Düşüncelerini Bizlerle Paylaşır”

	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Kesinlikle katılmıyorum	1	,4	,5	,5
Katılmıyorum	10	4,2	4,7	5,2
Kararsızım	18	7,6	8,5	13,6
Katılıyorum	79	33,3	37,1	50,7
Kesinlikle katılıyorum	105	44,3	49,3	100,0
Toplam	213	89,9	100,0	
Cevapsız	24	10,1		
Toplam	237	100,0		

Tablo 44 katılımcıların Bizlerin beklentilerine yönelik memnuniyet kriterleri sunar durum değişkenini soran soruya verdikleri cevapların frekans tablosudur. Burada, ankete katılanların %1’inin Kesinlikle katılmıyorum, %5’inin katılmıyorum, %9’unun kararsızım, %37’sinin katılıyorum ve %49’unun kesinlikle katılıyorum dedikleri görülmektedir.

Tablo 45. “Rekreasyon Liderimiz-Antrenörümüz-Çalıştırıcımız, Rekreasyon Faaliyetlerine Kaliteli Bir Şekilde Katılmamız Yönünde Bizi Destekler”

	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Kesinlikle katılmıyorum	4	1,7	1,9	1,9
Katılmıyorum	12	5,1	5,6	7,5
Kararsızım	11	4,6	5,2	12,7
Katılıyorum	79	33,3	37,1	49,8
Kesinlikle katılıyorum	107	45,1	50,2	100,0
Toplam	213	89,9	100,0	
Cevapsız	24	10,1		
Toplam	237	100,0		

Tablo 45 katılımcıların Rekreasyon faaliyetlerine kaliteli bir şekilde katılmamız yönünde bizi destekler durum değişkenini soran soruya verdikleri cevapların frekans tablosudur. Burada, ankete katılanların %2’sinin Kesinlikle katılmıyorum, %6’sının katılmıyorum, %5’inin kararsızım, %37’sinin katılıyorum ve %50’sinin kesinlikle katılıyorum dedikleri görülmektedir.

Tablo 46. “Rekreasyon Liderimiz-Antrenörümüz-Çalıştırıcımız Rekreasyon Faaliyetlerinde Başarılı Olmamıza Yardımcı Olur”

	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Kesinlikle katılmıyorum	4	1,7	1,9	1,9
Katılmıyorum	5	2,1	2,4	4,3
Kararsızım	17	7,2	8,1	12,4
Katılıyorum	66	27,8	31,4	43,8
Kesinlikle katılıyorum	118	49,8	56,2	100,0
Toplam	210	88,6	100,0	
Cevapsız	27	11,4		
Toplam	237	100,0		

Tablo 46 katılımcıların Rekreasyon faaliyetlerinde başarılı olmamıza yardımcı olur durum değişkenini soran soruya verdikleri cevapların frekans tablosudur. Burada, ankete katılanların %2’sinin Kesinlikle katılmıyorum, %2’sinin katılmıyorum, %8’inin kararsızım, %31’inin katılıyorum ve %56’sının kesinlikle katılıyorum dedikleri görülmektedir.

8.2. Geçerlik ve Güvenilirlik

Ölçümlerimizin geçerlik ve güvenilirliklerini test etmek amacı ile faktör analizi ve Cronbach alfa testi kullanılmaktadır. Geçerlik ölçümlerimizin gerçekten ölçmek istediği şeyi ölçtüğünü, güvenilirlik de ölçümlerimizin ölçmek istediği şeyi doğru ölçtüğünü göstermektedir. Faktör analizi ile ölçeklerimizdeki soruların gerçekten o faktörler altında toplanıp toplanmadığı böylece ölçmek istediğimiz şeyi ölçüp ölçmediği gösterilmektedir. Faktör analizinin geçerliliği sağlaması, her bir sorunun kendi faktörü altında toplanması ile değerlendirilmektedir.

Tablo 47 ve tablo 48'd3 analizin problemlı maddelerının elenmesinin ardından ortaya çıkan sonuç faktör dağılımları gözükmeğdir. Ölçümler SPSS 13.0 kullanılarak keşifsel faktör analizine tabi tutulmuştur. Bağımsız değişkenleri oluşturan yönetsel liderlik ve dönüşümsel liderliğin, bir keşifsel faktör analizi (EFA) modeline; bağımlı değişken liderden memnuniyetin ise bir diğere EFA modeli içine dâhil edildiği görülmektedir.

Tablo 47. Rekreatyon liderliği boyutlarına ait faktör analizi

	Faktör 1	Faktör 2
Yönetsel liderlik		
Ne yapmamız gerektiğini söyler	.823	
Arkadaşça davranır	.776	
Bizim için performans standartlarını ortaya koyar	.740	
Çalışma esnasında bizlerin kendimizi rahat hissetmemizi sağlar	.567	
Sorunları çözmemize yönelik önerilerde bulunur	.566	
Kendi bakış açısını bize net bir şekilde anlatır	.576	
Bizlere adil davranır	.574	
Rekreasyon çalışmalarının nasıl yapılacağına dair plan sağlar	.605	
Dönüşümsel liderlik		
Bizlerin yaptığı önerilere olumlu bakar		.685
Bizlere öğörebileceğimiz şekilde davranır		.721
Bizlere rekreasyon faaliyetlerinde aldığımız rollere dair sorumluluklar verir		.778
Bizlerle etkin bir iletişim halindedir		.747
Rekreasyon çalışmalarında kendi rolünü net bir şekilde ortaya koyar		.707
Rekreasyon faaliyetleri ile ilgili kararlarda esneklik gösterir		.644
Bizlerin beklentilerine yönelik memnuniyet kriterleri sunar		.659

Tablo 48. Bağımlı değişken liderden memnuniyete ait faktör analizi

	Faktör 1
Liderden memnuniyet	
Rekreasyon Liderim-Antrenörüm-Çalıştırıcım, kendimi geliştirmem için bana yardımcı olur	.779
Rekreasyon Liderimden-Antrenörümünden-Çalıştırıcımından genel olarak memnunum	.841
Rekreasyon Liderimle-Antrenörümle-Çalıştırıcım ile çalışmaktan mutluluk duymaktayım	.783
Rekreasyon Liderim-Antrenörüm-Çalıştırıcım, benim ihtiyaçlarımla yakından ilgilenir	.761
Rekreasyon Liderim-Antrenörüm-Çalıştırıcım, bana uygun bir program hazırlar	.757

Tablo 49’da araştırma modelimizdeki değişkenlere ait Alfa, Pearson korelasyon katsayıları, ortalama, standart sapma ve korelasyon analizi sonuçları verilmiştir. Değişkenlere ait standart sapma değerleri, 0,68755 ile 0,79854 arasında hesaplanmış olup, bu değerler arasındaki varyans (değişkenlik) miktarının, geçerli analiz yapılması için yeterli seviyede olduğunu göstermektedir. Modeldeki değişkenler arası ortalamalara baktığımızda ise ortalamaların 4,1733 ile 4,2361 arasında bir değişim sergilemekte olduğu; en yüksek ortalamaya sahip değişkenin 4,2361 ile Yönetmelik liderlik bulunmakta, en düşük ortalamaya sahip değişkenin de en düşük ortalamaya sahip değişkenin ise 4,1733 ile rekreasyon liderinden memnuniyet olduğu görülmektedir. Bu ortalamaların oldukça yüksek olması, hem liderlerin bu özelliklerinin baskın olduğunu hem de liderden memnuniyetin yüksek olduğunu ortaya koymaktadır.

Korelasyon; karşılıklı ve birebir ilişkileri veren analiz türü olarak ifade edilmektedir. Tablo 49’da verilen korelasyon katsayıları, hipotezlerde ileri sürülen ilişkilerin bir anlamda test edilmesi amacıyla da kullanılabilir. Çünkü birebir korelasyon katsayıları aslında, iki değişken arasındaki basit regresyon ile aynı anlamı taşır (97). Bu bağlamda, Tablo 49.’da ($p < 0.01$ seviyesinde) anlamlı olan her ilişki için iki faktör arasında pozitif ya da negatif yönde bir ilişki olduğu iddia

edilebilmektedir. Korelasyon katsayılarının yanındaki yıldızlar bu katsayıların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını göstermektedir.

Bununla birlikte değişkenlerin güvenilirliklerini ölçmek amacıyla Cronbach alfası katsayısı hesaplanmıştır. Alfa değerleri tabloda çaprazlama parantez içinde verilmektedir. Değişkenler için hesaplanan alfa değerlerinin 0,84 ile 0,9 arasında değiştiği görülmektedir. Dolayısıyla tüm değerler Nunally'nin 0,70 olarak verdiği eşik değerinin üstündedir. Bu sonuçlar anketlerin geçerlik ve güvenilirlik koşullarını sağladığını göstermektedir.

Tablo 49. Ortalama, standart sapma, korelasyon ve güvenilirlik değerleri

Faktör	Ort.	Std sapma	1	2	3
1. Yönetmel liderlik	4,2361	,68755	(0,88)		
2. Dönüşümsel liderlik	4,2000	,73337	,782**	(0, 90)	
3.Rekreasyon liderinden memnuniyet	4,1733	,79854	,795**	,735**	(0,84)

8.3. Hipotez Testleri

Hipotezlerimizi test etmek amacı ile lineer regresyon ve lojistik regresyon analizinden faydalanılmaktadır. Regresyon analizi, değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü göstermesi ve modeldeki değişkenlerin bir bütün halinde değerlendirmesi açısından korelasyon analizinden daha üstün bir nitelik taşımaktadır. Lineer regresyon analizi kapsamında bağımlı ve bağımsız değişkenler; likert tipi ölçekler ile ölçülen sürekli değişkenlerdir. Lojistik regresyonun lineer regresyondan temel farkı ise; bağımlı değişkenin kategorik olabilmesine izin vermesidir. Böylece katılımcıların; rekreasyon liderlerinin onların direk olarak rekreasyon faaliyetlerine katılmaları üzerindeki etkisini ölçen tek bir soru ile; rekreasyon liderliği, liderden memnuniyetin rekreasyon faaliyetlerine katılım üzerindeki etkisini ölçmek mümkün olmaktadır.

Regresyon analizi bağlamında R^2 , bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkendeki değişimin ne kadarını açıklayabildiğini göstermekte; F değeri de modelin tüm olarak anlamlılığını ortaya koymaktadır. β değeri, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin şiddetini göstermekte olup bu değerlerin yanlarındaki yıldızlar, bu etkinin istatistiksel olarak anlamlılığını sergilemektedir. Çift yıldız 0.01 seviyesinde, tek yıldız da 0.05 seviyesindeki anlamlılığa tekabül etmektedir. Bu yıldızlar tablodaki anlamlılık (significant) kısmı dikkate alınarak verilmektedir.

Tablo 50`de gösterildiği üzere araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla regresyon analizinden faydalanılmaktadır. İlk regresyon analizimiz olan lineer regresyon rekreasyon liderliğinin Yönetsel ve dönüşümsel boyutları, bağımsız değişkenler; liderden memnuniyet ise bağımlı değişken olarak yer almaktadır. Regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında regresyon modelinin de bir bütün olarak anlamlı olduğu ($F= 198,167$, $\text{sig} < 0,01$); örgütsel bağlılık üzerindeki değişimin %65`ini açıkladığı görülmektedir. Bulgular, bağımsız değişkenler açısından teker teker incelendiğinde H1`de belirtildiği üzere yönetse liderlik ile liderden memnuniyet ($\beta=0,541$; $p<0,01$) ve H2`de belirtildiği üzere dönüşümsel liderlik ile liderden memnuniyet ( $\beta=0,313$ ;  $p<0,01$ ) istatistiksek olarak anlamlı ve pozitif bir ilişkinin varlığını göstermektedir. Dolayısıyla sonuçlar, H1 ve H2`yi desteklemektedir

Tablo 50. Rekreasyon liderliği boyutlarının liderden memnuniyet etkilerini gösteren regresyon analizi

Bağımsız Değişkenler	β	Sig (Anlamlılık)
Yönetsel liderlik	,541**	,000
Dönüşümsel liderlik	,313**	,000
Bağımlı Değişken: Liderden memnuniyet, $R^2= 0.651$, $F= 198,167$		

Tablo 51`de ikinci regresyon analizimiz olan lojistik regresyon analizi, rekreasyon liderliğinin yönetse ve dönüşümsel boyutları ile liderden memnuniyet bağımsız değişkenler; **“Faaliyet yapmak istediğim etkinlik alanlarıyla ilgili olarak rekreasyon liderimin-antrenörümün bana uygun bir program hazırlayarak benimle ilgilenmesi; serbest zaman (rekreasyon) etkinliklerine katılmam ve devam ettirmemde etkili olan temel faktördür”** olarak sorusu, bağımlı değişken olarak yer almaktadır. Böylece lojistik regresyon analizi dahilinde; rekreasyon liderliği ile liderden memnuniyetin katılımcıların rekreasyon faaliyetlerine katılıp katılmamaları üzerindeki direk etkisi ölçülmüş olacaktır.

Tablo 51. Rekreasyon liderliği boyutları ve liderden memnuniyetin rekreasyon faaliyetlerine katılım üzerindeki etkilerini gösteren lojistik regresyon analizi

Bağımsız Değişkenler	Skor	Sig (Anlamlılık)
Yönetsel liderlik	8,363**	,004
Dönüşümsel liderlik	2,811	,094
Liderden Memnuniyet	5,942*	,015
Bağımlı Değişken: Rekreasyon faaliyetlerine katılım $R^2 = 0.065$, Sign:0,000		

Lojistik regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında regresyon modelinin de bir bütün olarak anlamlı olduğu ($\text{sig} < 0,01$); örgütsel bağlılık üzerindeki değişimin %07`ini açıkladığı görülmektedir. Bulgular, bağımsız değişkenler açısından teker teker incelendiğinde H3`de belirtildiği üzere yönetse liderlik ile rekreasyon faaliyetlerine katılımda liderin rolü ($p < 0,01$) ve H5`de belirtildiği üzere liderden memnuniyet ile rekreasyon faaliyetlerine katılımda liderin rolü ( $p < 0,05$ ) istatistiksek olarak anlamlı ve pozitif bir ilişkinin varlığını göstermektedir. Dolayısıyla sonuçlar, H3 ve H5`i desteklemektedir. Bununla birlikte bulgular, ne yazık ki H4`ü destekleyecek ampirik kanıt sağlamamaktadır.

9. SONUÇ VE ÖNERİLER

9.1.Tartışma

Bu çalışma, modern yaşamın beraberinde getirdiği yoğun çalışma yükü, rutin hayat tarzı ve çevresel etkilerden olumsuz etkilenen bireylerin bedeni ve ruhi sağlığını tekrar elde etmeleri veya devam ettirmeleri ihtiyacına karşılık gelen bir kavram olarak rekreasyon üzerine odaklanmaktadır. Bireylerin çevresel tehditler ve olumsuzlukların etkilerini bertaraf ederek aynı zamanda zevk ve haz almak amacıyla, tamamen çalışma ve zorunlu ihtiyaçlar için ayrılan zaman dışında kalan bağımsız ve bağlantısız boş zaman içinde, isteğe bağlı ve gönüllü olarak ferdi veya grup içinde seçerek yaptığı etkinlikler bütünü olarak rekreasyon; Avrupa Kentli Hakları Deklarasyonu da dikkate alındığında bir vatandaşlık hakkı olarak yerel yönetimlerin sorumluluk alanı içersine girmektedir. Bu başlık, Türkiye'nin nüfus popülasyonu olarak en kalabalık ve kozmopolit şehri İstanbul için de önemli bir konu teşkil etmektedir. Dolayısıyla bu çalışmanın temel konusu İstanbul ili kapsamında rekreasyon faaliyetleri ve rekreasyon liderliği uygulamalarıdır.

Hem spor yönetimi hem de örgütsel davranış yazını açısından yeni ve güncel bir kavram olarak rekreasyon liderliği, rekreatif faaliyetler ile ilgili alanlardaki liderlik faaliyetlerini altında toplayan özgün bir liderlik yaklaşımıdır. Hitap ettiği alan bakımından spesifik bir nitelik taşımakta olsa da; rekreasyon liderliği, liderlerden beklenen fonksiyonlar açısından fazla bir fark ifade etmemektedir (21). Bu açıdan mevcut çalışmada rekreasyon liderliği; yönetsel rekreasyon liderliği ve dönüşümsel rekreasyon liderliği olmak üzere iki boyutta incelenmektedir. Yönetsel rekreasyon liderliği, sporcuların nasıl ödülleri beklediğini saptayan ve bu doğrultuda ödüllere ulaşmak için istenen performans standartlarını belirleyen böylece onlara yol gösteren koç yada antrenör ile ilişkili olup; burada bir değiş tokuş süreci söz konusudur. Dönüşümsel rekreasyon liderliği ise; bir lider olarak antrenör ve koçların çalıştırdıkları kişilere bir rol modeli, bir ilham kaynağı olarak öncelikli olarak onların duygularına hitap etmeleri ile tanımlanmaktadır. Bu rekreasyon liderliği tipinde liderin birlikte çalıştığı sporcularla arasında kurulan duygusal bağ öne çıkmaktadır.

Rekreasyon liderliği; nispeten yeni bir kavram olduğundan; ilgili literatür açısından henüz bakir bir alanı ifade etmektedir. Bu konu üzerine yapılan az sayıda çalışmadan biri de Huang`a ait olan doktora tezidir. Huang, Tayvan spor kulüpleri üzerinde gerçekleştirmiş olduğu araştırmasında; rekreasyon liderliğinin yönetsel ve dönüşümsel boyutlarının kulüplerdeki spor faaliyetlerinin etkinliği üzerindeki olumlu etkilerini gözler önüne sermeyi başarmıştır (36).

9.2.Sonuç

Bu çalışmada; rekreasyon faaliyetleri liderlik perspektifinden ele alınmakta; rekreasyon liderliği boyutları ve liderden memnuniyet ile halkın bu faaliyetlere katılım seviyeleri arasındaki ilişkiler ampirik olarak incelenmektedir. Analiz bulguları, öncelikle gelişmiş batı ülkelerinde geliştirilmiş olan liderlik boyutları ve örgütsel bağlılık ölçeklerinin Türkiye gibi gelişmekte olan bir ülke için de uygulanabilir olduğunu göstermektedir.

Analiz bulguları hem yönetsel rekreatif liderlik hem de dönüşümsel rekreatif liderlik ile liderden memnuniyet arasında direk ve olumlu bir ilişkinin varlığına işaret etmektedirler. Böylece rekreasyon liderlerinin rekreasyon faaliyetleri katılımcıları için standartlar sağlayarak onlara yol göstermeleri (yönetsel rekreasyon liderliği) ve onlara bir rol modeli olarak yeni ufuklar açmalarının (dönüşümsel rekreasyon liderliği) katılımcıların lidere karşı hissedeceği tatmin hissi üzerindeki olumlu etkileri bir kere daha ispatlanmış olmuştur. Bu sonuçlar, Huang`ın Tayvan spor kulüpleri üzerinde yaptığı çalışmaya paralel bir nitelik taşımaktadır. Nitekim, Huang da rekreasyonel liderliğin yönetsel ve dönüşümsel boyutlarının spor kulüpleri dâhilinde olumlu ve pozitif bir ortamın meydana gelmesine katkıda bulunduğunu ifade etmektedir (36).

Bununla birlikte analiz bulguları, yönetsel rekreasyon liderliğinin liderden tatmin üzerindeki etkisinin dönüşümsel rekreasyon liderliğinden daha güçlü olduğunu ortaya koymaktadır. Bu durum, muhtemelen bu çalışmanın profesyonel sporcular üzerinde değil de sadece boş zamanlarını geçirmek üzere spor

faaliyetlerine katılan vatandaşlar üzerinde yapıyor olmasından kaynaklanmaktadır. Çünkü böylesi amatör katılımcılar için rekreasyon liderinin standartlar koyan ve direktifler vererek yol gösteren davranışları; rekreasyon faaliyetlerini kolaylaştırıp netleştirerek tatmin seviyesini arttırmaktadır. Oysa bu katılımcılar için rekreasyon lideri olarak antrenörlerinin onlara bir rol modeli olarak ilham vermesi pek de önem taşımamaktadır. Dolayısıyla bu çalışmanın Huang'ın çalışmasının (36) aksine profesyonel sporcular değil de boş zamanlarını geçirmek üzere spor faaliyetlerine katılan vatandaşlar üzerinde yapıyor olması; rekreasyon liderinin yönetsel boyutunu daha öne çıkartmaktadır.

Nihayetinde temel araştırma konumuz olan halkın rekreasyon faaliyetlerine katılımında rol oynayan faktörlere baktığımızda yönetsel liderlik boyutu ve liderden tatmin ile katılım seviyesi arasında güçlü bir ilişkinin varlığını analizler ortaya koymaktadır. Bu sonuç, aynen öngörüldüğü üzere rekreasyon liderinin katılımcılara yönelik standartlar sağlayıp, onlara hedefler koyarak bir yönetici tavrı sergilemelerinin ve böylesi bir lidere yönelik hissedilen tatmin duygusunun katılım seviyesini yükselttiği gerçeğini vurgulamaktadır. Ancak beklenenin aksine bulgular, rekreasyon lideri olarak antrenörlerin katılımcılara bir rol modeli oluşturup, onların duygularına hitap etmelerinin böylece de bir nevi ilham kaynağı oluşturmalarının rekreasyon faaliyetlerine katılım seviyesi üzerinde herhangi bir etkisi olduğu yönünde kanıt sağlamaktadır. Bu sonuç da yine örneklemimizin karakteristiklerinden kaynaklanıyor olabilmektedir. Nitekim buradaki katılımcılar, profesyonel sporcular değil, sporu kendilerini rahatlatmak, stresten kurtulmak ve güzel zaman geçirmek amacıyla gerçekleştiren yerel halktır. Böylesi bir halkın antrenörlerinden beklediği ise antrenörlerin onlara bir rol modeli oluşturup, onların duygularına hitap ederek bir nevi ilham kaynağı olmalarından öte, onların kafasını meşgul etmeden belirli standartlarla yönetmeleri olacaktır.

.

Özetlemek gerekirse bu çalışmada bir rekreasyon liderli olarak antrenörlerin liderlik davranışları ile bu spor faaliyetlerine katılan yerel halkın tatmin seviyesi ve bu davranışlar ile tatmin seviyesinin rekreatif faaliyetlere katılımı üzerindeki etkileri incelenmektedir. Sonuçlar öncelikle antrenörlerin gösterdiği yönetsel ve dönüşümsel

rekreasyon liderliği davranışlarının rekreatif faaliyet katılımcılarının antrenöre yönelik hissettikleri tatmin duygusu üzerindeki etkilerini ortaya koymaktadır. Bununla birlikte sonuçlar, rekreasyon liderliğinin yönetsel boyutu ile antrenöre yönelik tatmin seviyesinin, yerel halkın rekreatif faaliyetlere katılımını belirleyen hayati iki unsur olduğu gerçeğini gözler önüne sermektedir. Tüm bulgular aşağıda sıralanmaktadır:

- Rekreasyon lideri olarak antrenörlerin sergiledikleri yönetsel liderlik davranışları, rekreasyon faaliyetine katılan yerel halkın antrenöre karşı hissettiği tatmin duygusunu direk ve pozitif yönde etkilemektedir.
- Rekreasyon lideri olarak antrenörlerin sergiledikleri dönüşümsel liderlik davranışları, rekreasyon faaliyetine katılan yerel halkın antrenöre karşı hissettiği tatmin duygusunu direk ve pozitif yönde etkilemektedir.
- Rekreasyon lideri olarak antrenörlerin sergiledikleri yönetsel liderlik davranışları, yerel halkın rekreasyon faaliyetlerine katılım seviyesini direk ve pozitif yönde etkilemektedir.
- Rekreasyon lideri olarak antrenörlerin sergiledikleri dönüşümsel liderlik davranışları ile yerel halkın rekreasyon faaliyetlerine katılım seviyeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı direk bir ilişkinin varlığına rastlanmamıştır.
- Antrenörlere karşı hissedilen tatmin duygusu, yerel halkın rekreasyon faaliyetlerine katılım seviyesini direk ve pozitif yönde etkilemektedir.

Bu çalışmadan spor yöneticileri ve antrenörler için iki anlam çıkartmak gerekmektedir:

- Halka yönelik rekreasyon faaliyetleri dahilinde rekreasyon liderleri olarak antrenörlerin standartları belirleyici ve yol gösterici davranışlar sergilemeleri ve katılımcılara bir rol modeli olarak yeni ufuklar açmalarının rekreasyon faaliyetleri katılımcılarının antrenörlerine yönelik hissettikleri tatmin duygusunu arttırdığından antrenörlerin bu liderlik davranışlarını sergileyerek lider rolünü kavramaları gerekmektedir.

- Halkın rekreasyon faaliyetlerine katılım seviyesini yükseltmek için ise antrenörlerin katılımcılara standartlar sağlayıp gerekli zamanlarda direktifler vererek bir yönetici modunda kılavuzluk etmeleri ve kendilerine yönelik memnuniyet seviyelerini yükseltmeleri şarttır. Bu açıdan rekreasyon liderleri olarak antrenörlerin periodik aralıklarla ilgili üniversiteler ve kurumlardan gerekli eğitimleri almalarında da fayda vardır.

9.3.Sınırlandırmalar

Bu çalışmanın sonuçlarının genellenebilirliğini engellemekte olan bir takım metodolojik sınırlandırmalar mevcuttur: Öncelikle veri toplama süreci, sadece İstanbul İli Bahçelievler Belediyesi Halka Açık Spor Merkezlerinde gerçekleştirilmiştir; daha homojen bir örneklem kitlesinin daha genellenebilir sonuçlara götürebilmesi muhtemeldir. İkinci olarak analiz süresince spor faaliyetlerine yönelik bir ayrıma gidilmemiştir; oysa sonuçlar farklı spor dalları katılımcıları için farklılık gösterebilir. Son olarak da burada gerçekleştirilen analizler 187 adet katılımcıdan alınan verilere dayanmaktadır; daha geniş bir örneklem kitlesinin daha doğru sonuçlar verebileceği de göz önüne alınması gereken bir husustur.

9.4.Öneriler

Modern toplumlarda rekreasyonun önemi ve toplum hayatındaki rolü gitgide artmakta; bu konu yerel yönetimlerin sorumluluk alanı içersine girmektedir. Böylesi koşullar dahilinde rekreasyon faaliyetleri kavramı üzerine olan akademik ve yönetsel ilgi gitgide artmakta; bu konu araştırmacılar açısından henüz bakir bir alan olarak karşımıza çıkmaktadır. Rekreasyon kavramı ve rekreasyon liderliği üzerine gelecekte çalışmalarda bulunacak olan araştırmacılara:

- i. Öncelikle örneklem kitlesini İstanbul İli Bahçelievler Belediyesi ile sınırlı kalmayıp daha geniş ve daha homojen bir örneklem kitlesi kullanmaları

- ii. Rekreasyon faaliyetleri kapsamında halka sunulan spor dallarına dair bir ayrıma gitmeleri
- iii. Rekreasyon faaliyetlerine katılım, kültür ve ekonomik koşullar gibi pek çok unsurdan etkilendiğinden kültür ve sosyal yapı gibi yeni değişkenler de katarak teoriyi genişletmeleri
- iv. Rekreasyon faaliyetlerine katılım ile toplumsal huzur veya madde bağımlılığı arasındaki ilişkileri de inceleyerek olayı daha geniş perspektiften ele almaları önerilmektedir.

10.EKLER

10.1. Lidere Hissedilen Tatmin Seviyesi Ölçeği



MARMARA ÜNİVERSİTESİ

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okulu Spor Yönetimi Doktora Programında hazırlanmakta olan “İstanbul İli, Bahçelievler Belediyesi Sorumluluğundaki Spor ve Kültür Kompleksi(ler)nin Rekreasyon Sporları ve Rekreasyon Liderleri Açısından Geliştirilmesi ve Faydalılık Durumu” konulu doktora tezi ile ilgilidir.

REKREASYON : Kişiyi zorunlu iş ve etkinliklerinden sonra yenileyen, dinlendiren ve gönüllü olarak yapılan faaliyetler olarak tanımlanmaktadır.

NOT: Anket formuna lütfen adınızı yazmayınız. Hiçbir bilgi ortak paylaşım olarak deşifre edilmeyecektir.

İlginiz ve desteğiniz için teşekkürü bir borç bilirim.

Umut D. BAŞOĞLU

Marmara Üniversitesi

umutbasoglu@gmail.com

1-Cinsiyetiniz? ()Bayan ()Erkek

2-Yaşınız? () 15-20 () 21-30 () 31-40 () 41 üzerinde

3-Boy?() 150 cm.altı ()151-160 cm. ()161-170 cm. ()171-180 cm. ()181 cm. +

4-Kilo?() 45-50 kg. () 51-60 kg. () 61-70 kg. () 71-80 kg. ()81-90 kg.

() 91 kg. üstü

5-Öğrenim düzeyiniz?() İlköğretim () Lise () Üniversite ()Yüksek

Lisans / Doktora

6-Medeni durumunuz?() Bekar () Evli () Eşi ölmüş () Boşanmış

7-Mesleki uğraş? () Memur () Özel Sektör () Serbest Meslek () İşçi

() Esnaf () İşsiz () Ev Hanımı () Öğrenci ()Diğer.....

8-Gelir düzeyi? () 750 TL ve daha az () 751-1000 TL () 1001-1500 TL

() 1501-2500 TL () 2501 TL ve üstü

9-Düzenli spor yapıyor musunuz? ☐ Evet ☐ Hayır

10-Spora ayırdığınız zamanı belirtiniz?

Haftada; ☐ 1-2 Gün ☐ 3-4 Gün ☐ 5-6 Gün ☐ 7 Gün

Günde; ☐ 30 dk. ☐ 31dk.-1 Saat ☐ 1-1.5 Saat ☐ 1.5-2 Saat ☐ 2-2.5 Saat ☐ 2.5-3 Saat ☐ 3 Saat üzeri

11-Spor ile ilginiz? ☐ Düzenli spor yapıyorum ☐ Sıklıkla spor yapıyorum ☐ Aktif sporcuyum ☐ Ara sıra spor yaparım ☐ Hiç spor yapmam

12-Genelde serbest zaman (rekreasyon) etkinliklerine katılma şekli?

☐ Bireysel ☐ Ailemle ☐ Arkadaşlarımla ☐ Diğer.....

13-Serbest zamanlarda tercih ettiğiniz spor etkinliklerinden en çok katıldığınız 3 faaliyeti işaretleyiniz.

☐ Yürüyüş ☐ Futbol ☐ Yüzme ☐ Masa tenisi ☐ Cimnastik ☐ Voleybol ☐ Basketbol ☐ Bowling ☐ Oryantiring ☐ Halk oyunları ☐ Tenis ☐ Hentbol ☐ Step-Aerobik ☐ Yoga-Plates ☐ Modern dans ☐ Bisiklet ☐ Kayak ☐ Buzpateni ☐ Dağcılık ☐ Kampçılık ☐ Avcılık-Atıcılık ☐ Açık alanlarda koşular ☐ Paraşüt ☐ Uzak Doğu Sporları

☐ Vücut geliştirme ☐ Diğer.....

14- Serbest zaman etkinliklerine katılmanız ve devam ettirmenizde etkili olan temel neden aşağıdakilerden hangisidir?

☐ Faaliyet yapmak istediğim etkinlik alanlarıyla ilgili tesis ve araç-gereçlerin yeterli olması

☐ Faaliyet yapmak istediğim etkinlik alanlarıyla ilgili olarak rekreasyon liderimin-antrenörümün bana uygun bir program hazırlayarak benimle ilgilenmesi

☐ Sosyal çevre ve arkadaşlar

15-Serbest zaman etkinliklerine katılma seviyeniz?

☐ Düzenli ve sık ☐ Düzenli ☐ Fırsat buldukça ☐ Çok az

☐ Neredeyse hiç

16- Eğer Rekreasyon (serbest zaman) etkinliklerine yeterince katılamıyorsanız bunun temel nedeni size göre aşağıdakilerden hangisidir?

☐ Serbest zamanları değerlendirmek (Rekreasyon) gibi bir alışkanlığım yok,

- () Tesisler, araç-gereç ve malzeme yeterli değil veya uzak
- () Etkinlikleri yürütebilecek çalıştırıcı (Eğitimci, Rekreasyon Lideri vb.) olmaması,
- () Faaliyetlere yönlendirecek arkadaş ve sosyal çevre teşviklerine sahip değilim
- () Diğer

Aşağıdaki soruları “kesinlikle katılmıyorumdan” “kesinlikle katılıyorum” ölçeğine göre cevaplayınız.

1=Kesinlikle Katılmıyorum; 2=Katılmıyorum; 3=Kararsızım; 4=Katılıyorum; 5=Kesinlikle Katılıyorum

Rekreasyon Liderinize-Antrenörünüze-Çalıştırıcınıza Yönelik Memnuniyet Ölçeği						
Rekreasyon Lideriniz-Antrenörünüz-Çalıştırıcınız hakkındaki düşünceleriniz;						
1	Rekreasyon Liderim-Antrenörüm-Çalıştırıcım, kendimi geliştirmem için bana yardımcı olur	1	2	3	4	5
2	Rekreasyon Liderimden-Antrenörümünden-Çalıştırıcımdan genel olarak memnunum	1	2	3	4	5
3	Rekreasyon Liderimle-Antrenörümle-Çalıştırıcımla çalışmaktan mutluluk duymaktayım	1	2	3	4	5
4	Rekreasyon Liderim-Antrenörüm-Çalıştırıcım, benim ihtiyaçlarımla yakından ilgilenir	1	2	3	4	5
5	Rekreasyon Liderim-Antrenörüm-Çalıştırıcım, bana uygun bir program hazırlar	1	2	3	4	5

Rekreasyon Liderinizin-Antrenörünüzün-Çalıştırıcınızın Liderlik Özellikleri Ölçeği						
Rekreasyon liderimiz-antrenörümüz-çalıştırıcımız bize;						
1	Ne yapmamız gerektiğini söyler	1	2	3	4	5
2	Arkadaşça davranır	1	2	3	4	5
3	Bizim için performans standartlarını ortaya koyar	1	2	3	4	5
4	Çalışma esnasında bizlerin kendimizi rahat hissetmemizi sağlar	1	2	3	4	5
5	Sorunları çözmemize yönelik önerilerde bulunur	1	2	3	4	5
6	Bizlerin yaptığı önerilere olumlu bakar	1	2	3	4	5
7	Kendi bakış açısını bize net bir şekilde anlatır	1	2	3	4	5
8	Bizlere adil davranır	1	2	3	4	5
9	Rekreasyon faaliyetlerimiz için planlar geliştirir	1	2	3	4	5
10	Bizlere öğredebileceğimiz şekilde davranır	1	2	3	4	5
11	Bizlere rekreasyon faaliyetlerinde aldığımız rollere dair sorumluluklar verir	1	2	3	4	5
12	Bizlerle etkin bir iletişim halindedir	1	2	3	4	5
13	Rekreasyon çalışmalarında kendi rolünü net bir şekilde ortaya koyar	1	2	3	4	5
14	Bizlerin rekreasyon faaliyetlerinden memnun olmamız ve fayda sağlayabilmemiz yönünde gerekli ilgi ve alakayı gösterir	1	2	3	4	5
15	Rekreasyon çalışmalarının nasıl yapılacağına dair plan sağlar	1	2	3	4	5

16	Rekreasyon faaliyetleri ile ilgili kararlarda esneklik gösterir	1	2	3	4	5
17	Bizlerin beklentilerine yönelik memnuniyet kriterleri sunar	1	2	3	4	5
18	Duygu ve düşüncelerini bizlerle paylaşır	1	2	3	4	5
19	Rekreasyon faaliyetlerine kaliteli bir şekilde katılmamız yönünde bizi destekler	1	2	3	4	5
20	Rekreasyon faaliyetlerinde başarılı olmamıza yardımcı olur	1	2	3	4	5

10.2. İzin Yazısı



KAYNAKLAR

- 1 . AKAT, İ; G. BUDAK, (1999), İşletme Yönetimi. Barış Yayınları, İzmir.
- 2 . AKESEN, A. (1978). Türkiye’de Ulusal Parkların Açık hava Rekreasyonu Yönünden Nitelikleri ve Sorunları, İ.Ü Yayınları, İstanbul.
- 3 . ANDERS G., JOHNSON M. D. , and ROOS I. (October 2005), , “The Effects of Customer Satisfaction, Relationship Commitment Dimensions, and Triggers on Customer Retention”, Journal of Marketing, Vol. 69 210–218
- 4 . ANKAN S., (1997), "Kadın Yöneticilerin Liderlik Davranıştan", (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Hacettepe Üniversitesi, SBE, s.408–410,.
- 5 . [ANKARA.http://WWW.CITY.OSAKA.JP/YUTORITOMIDORI/ENGLISH/INDEX.HTML](http://WWW.CITY.OSAKA.JP/YUTORITOMIDORI/ENGLISH/INDEX.HTML).
- 6 . ATİLLA, H. (2003). Rekreasyon ve Animasyon Teorisi Animasyon Hizmetleri Yönetimi Geleneksel Kültür Canlandırması Uygulamalı Animasyon Etkinlikleri, Detay Yayıncılık,
- 7 . BASS, B.M. (1997), "KLSP Transformational Leadership, Working Papers, Transformational Leadership Focus Group Kellogg Leadership Studies Project" Academy of Leadership Press..
- 8 . BAŞARAN, İ. (1992). Yönetimde İnsan İlişkileri, Kadioğlu Matbaası, Ankara.
- 9 . BATEMAN T., S. ve CARİ P. ZEİTHALM, (1993); Management, Second Edition, Invin Publishing, Boston,s.429,.
- 10 . BEYER, E. (1987). Dictionary of Sport Science, Hoffman, Schorndorf.
- 11 . BUCHER, A., RİCHARD, C., BUCHER D. (1974). Recreation For Todays Society. New Jersey, Prentice Hall İnc.
- 12 . BURWASH P., (1997); Liderliğin Anahtarı, Çev: Hüseyin Aydın, Timaş Yayınları, İstanbul,.
- 13 . CAN H., (1999), Organizasyon ve Yönetim, 5. Baskı, Siyasal Kitabevi, s.195,.
- 14 . CEYLAN A. (1998), "Liderliğe Kuramsal Yaklaşımlar", 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı, Cilt–2, s. 315,Ankara.
- 15 . CORBİN, D. H. (1970). Recreation Leadership, Third Edition, Virginia USA.Erkai, M. (1981). Sosyolojik Açıdan Spor, Filiz Kitabevi, İstanbul.
- 16 . ÇUBUK, M. (1984). Turizmin Dinlenme Eğlenme ve BZD ile Bütünleşmesi, MSÜ Yayını, İstanbul.
- 17 . DAVİS, K., (1982), İşletmede İnsan Davranışı, 5 basıdan çeviri, İ.Ü.İ.F. yayın no.: 136.
- 18 . DİNÇ, A. (2003). Boş Zaman- Rekreasyon Yönetimi, Detay Yayıncılık, Ankara.
- 19 . DOĞAN, B. Y. (1987). Alkol ve Uyuşturucu Madde Alışkanlığı, MEGSB, Ankara.
- 20 . ENSARİ, H. 21. (1999), Yüzyıl İçin Toplam Kalite Yönetimi. Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- 21 . ERDİNÇ, T., İŞLEĞEN, Ç., ZEREN, B., TUTPINAR, Y., DİNÇ, Ö. (1992). Egzersiz Alışkanlığı ve Kemik Mineral İçeriği, Spor Hekimliği Kongresi, İzmir.
- 22 . ERGUN, T. (1981). Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı, TODAİE Yayını, Ankara, s 1.
- 23 . ERKAL, M. (1981). Sosyolojik Açıdan Spor, Filiz Kitabevi, İstanbul.
- 24 . ERKAN, N. (1975). Boş Zamanları Değerlendirme, Ders Notları, Ankara.
- 25 . ERKAN, N. (1984). İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Sorularına Yeni Bir Yaklaşım, Pıact Seminer Notları, Ankara.
- 26 . FEİST, J., BRANNON L. (1986). Health Psychology, Woods Worth Pub., Belmont.

- 27 . FREEDMAN, J. L.; D.O. Sears; J.M. Carlsmith, (1989), Sosyal Psikoloji. Çeviren: Ali Dönmez. Ara Yayıncılık. İstanbul,.
- 28 . GARDNER, R.J. (1971). Industrial Employee Attitudes Towards The Values Of Industrial Recreation, Master Of Science Thesis, ABD.
- 29 . GÖKDENİZ, A. (1994). Turistik Ürün Geliştirme Stratejisi ve Türkiye’de Üçüncü Yaş Turizminin Yapısal Analizi ve Geliştirilmesi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Balıkesir.
- 30 . GÖKMEN, H. (1985). Yüksek Öğrenim Öğrencilerinin Serbest Zaman Etkinlikleri Kendilerini Gerçekleştirme Düzeyleri, MEGSB Yayını, Ankara.
- 31 . GÜLER, Ş. (1978). Turizm Sosyolojisi, Turizm Bakanlığı Yayını, Ankara.
- 32 . GÜLER, Ş., (1978), Turizm Sosyolojisi, Turizm ve Tanıtma Bakanlığı Yayını, Ankara, s 82,.
- 33 . GÜNGÖR, E. (1989). Türk Kültürü ve Milliyetçilik, Ötüken Yayınları, İstanbul.
- 34 . HACIOĞLU, N. (2003). Boş Zaman – Rekreasyon Yönetimi, Detay Yayıncılık, Ankara.
- 35 . HACIOĞLU, N. (2003). Boş Zaman – Rekreasyon Yönetimi, Detay Yayıncılık, Ankara. Karaküçük, S. (2005). Rekreasyon, Gazi Kitabevi, Ankara.
- 36 . 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
- 37 . İNAN, R. (1966). Köyümüzün Kaderi, HSEK Yayını, İstanbul.
- 38 . İŞGÜDEN, T. (1980). Fayda – Maliyet Analizi, İİTİA Yayını, İstanbul.
- 39 . JENNY, , H. J. (1956). Introduction to Recreation Education, Virginia, USA.
- 40 . JOHN, H. J. (1956). Introduction to Recreation Education, W. B. Saunders Company Philadelphia and London, Virginia, USA.
- 41 . KAĞITÇIBAŞI, Ç. Yeni İnsan ve insanlar. Onuncu Baskı. Evrim Yayınevi, İstanbul, 1999.
- 42 . KANDO, T. M. (1980). Leisure and Popular Culture In Transition, The C.V. Mostby Company, USA.
- 43 . KARAKÜÇÜK, S. (2003). Rekreasyon, Bağırhan Yayınevi, Ankara.
- 44 . KARAKÜÇÜK, S. (2005). Rekreasyon, Gazi Kitabevi, Ankara.
- 45 . KATIRCIOĞLU, A. (1999). Yerel Yönetimlerin Rekreatif Faaliyetlere Yaklaşım ve Uygulamaları Bakımından Değerlendirilmesi, On Dokuz Mayıs Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Samsun.
- 46 . KEÇECİOĞLU T., Liderlik ve Liderler, Kalder Yayınları No: 24, s. 139. , 33. M. A. Hitt, R. D. Middlemist ve R. L. Mathis, a.g.e, s. 362. 34. Richard L. Daft, a.g.e., s.384, 1998.
- 47 . KESER, A. (2005). İş Doyumu ve Yaşam Doyum İlişkisi; Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama, Kocaeli Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Kocaeli.
- 48 . KILBAŞ, Ş. (1995). Gençlik ve Boş Zaman, Ç. Ü. Basımevi, Adana.
- 49 . KILBAŞ, Ş. (2004). Rekreasyon, Boş Zamanı Değerlendirme, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- 50 . KOÇEL, T.: İşletme Yöneticiliği, Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış, Beta Basım, Yayın, Dağıtım, İstanbul, s.128,1995.
- 51 . KORAY, M.,Liderlerin21. Yüzyıl: Yeni Beklentiler, Yeni Liderlik Alanları ve Kadınlar. Deniz Harp Okulu 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu'nda sunuldu, İstanbul,5–6 Haziran 1997.
- 52 . KRAUS, R. (1971). Recreation and Leisure in Modern Society, USA.
- 53 . KRAUS, R. (1998). Recreation and Leisure In Modern Society, Jones and Barlett Publishers, Sudbury, Mass, Boston.

- 54 . KRAUS, R. G. (1985). Recreation Program Planning Today, Foresman and Company, London.
- 55 . KRAUSZ R Rosa , (1986), " Povver and Leadership in Organizations", Transactional Analysis Journal, v: 16, N: 2, s. 86.
- 56 . KRECH, D. (1983). Cemiyet İçinde Fert, M.E.B. Yayını, İstanbul.
- 57 . KTB, (1989). Bir Yörenin Turizm İmkânlarının Değerlendirilmesi İçin Rehber, Ankara.
- 58 . LUMPKİN, A. (1998). Physical Education and Sport: A Contemporary İntroduction, Mc Graw Hill, Boston.
- 59 . LUTHANS, F. Organizational Behavior. Fifth Edition. Mc Graw Mili, New York, 1989.
- 60 . MANSUROĞLU, S. (2002). Akdeniz Üniversitesi Öğrencilerinin Serbest Zaman Özellikleri ve Dış Mekan Rekreasyon Eğilimlerinin Belirlenmesi, Akdeniz Üniversitesi Ziraat Fakültesi Dergisi, Antalya.
- 61 . MATHİESON, A., GOFFRY W. (1982). Tourism Economic Physical and Social İmpacts, Longman Group Limited, London.
- 62 . MCDONALD, T.F. "Technostress Lurks inside Every Manager", Data Management, Vol:21, 1983.
- 63 . MECHİKOFF, RA. (1998). A History and Philosophy of Sport and Physical Education, Mc Graw Hill, Boston.
- 64 . MOBLEY, T. A. (2006). Yerel Yönetimlerin Halkın Rekreasyon ve Park İhtiyaç ve Hizmetlerini Karşılamadaki Rolü, Yerel Yönetimler ve Sağlıklı Kentler Sempozyumu, Eskişehir.
- 65 . MORGAN, Gareth, (1989), Creative Organization Theory: A Resourcebook, Sage Publications, London, s.165.
- 66 . NADAROĞLU, H.(1986). Mahalli İdareler, İstanbul.
- 67 . [NAHAVANDİ, \(1997\), Afsaneh. The Art & Science of Leadcर्सiip. Arizona State University -Ycst, Prenticc Hail, Uppcr Saddlc River.,](#)
- 68 . OKAKM TINAZ P., (1997), N.,Liderlerin Astları İlgilendiren on özelliği ve inşaat sektöründe bir uygulama. Deniz Harp Okulu 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu nda sunuldu, İstanbul,5-6 Haziran.
- 69 . OKUYUCU, C., RAMAZANOĞLU, F. (2004). Dünyadaki Değişimin Boş Zaman Faaliyetlerine Etkileri, 7. Uluslar arası Akdeniz Spor Bilimleri Kongresi, Antalya.
- 70 . OUİGLE V. J. (1998); Vizyon Oluşturulması, Geliştirilmesi ve Korunması, Çev: Berat Çelik, 1-Baskı, Epsilon, İstanbul, s.202.
- 71 . ÖRÜCÜ, E. (2006). Kalite Yönetimi Çevresinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatmini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, Celal Bayar Üniversitesi, İstanbul.
- 72 . ÖZÇER S., (1988), Verimliliğe Etkileri Açısından Sanayi İşletmelerinde Örgüt Yapıları ve Liderlik Biçimleri, MPM Yayınlan: 369, s.65–66, Ankara.
- 73 . ÖZGÜÇ, N. (1984). Turizm Coğrafyası, İ. Ü Yayınları, İstanbul.
- 74 . ÖZMUTAF, N. (2002). Örgütlerde İnsan Kaynakları ve Stres: Ampirik Bir Yaklaşım, Ege Üniversitesi Su Ürünleri Dergisi, İzmir.
- 75 . ÖZTAŞ, N.: (1996), Liderlik Tarzı ve İnsan Yaklaşımı Arasındaki İlişki, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Organizational Behaviour Ana Bilim Dalı, İstanbul, s.8-15.
- 76 . REYNOLD, E. (1972). Recreation in a Life, Wods Warth Publishing Company, Belmont, California.
- 77 . ROBBİNS S.P. ve DAVID A C., (1998), Fundamentals of Management,Prentice Hail

International Editions, s. 389,.

- 78 . SAĞCAN, M. (1986). Rekreasyon ve Turizm, Güzen Yayıncılık, İzmir.
- 79 . SCHERMERHORN P.John Jr., James G.HUNT ve Richard N. OSBORN, (1982), Managing Organizational Behavior. 4'th Ed., John Wiley and Sons Inc., New York, s:466,.
- 80 . SENGE M. P., (1993), Beşinci Disiplin, Çev: Ayşegül İldeniz, Ahmet Doğukan, 2. Baskı, Yapı Kredi Yayınları, s.227, İstanbul,.
- 81 . SEZGİN, S. (1987). Türk Toplumunun Rekreasyon Alışkanlıkları : İstanbul Örneği, Mimar Sinan Üniversitesi, Doktora Tezi, İstanbul.
- 82 . SHACKLETON V., (1995), Business Leadership, Roudlege Company, New York, s.117.
- 83 . SİVRİKAYA, Ö. (2000). Belediyelerin Sporla İlgili İşlevleri, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- 84 . SORGE A., MALCOLM W. (1997), Organizational Bahavknr, International Thompsom Press,s.322, London,.
- 85 . STOWELL S.J., (1988), " Coaching: a Commitment to Leadership", Training & Development Journal, vol: 42, No: 6, S. 34, June.
- 86 . SWEET, E. W. (1987). Sport and Recreation in Ancient Greece, Oxford University Press, Oxford.
- 87 . ŞENTÜRK, H. (2006). Yerel Yönetimler Reformu ve Belediyelerde Yeniden Yapılandırma, İstanbul.
- 88 . ŞİPAL, C. (1987). Spor Haberleri Bülteni, BTSGM Yayını, Ankara.
- 89 . T.D.K. Sözlüğü, (1984).
- 90 . TAMER, K. (1998). Sportif Rekreasyon Etkinliklerine Liderlik Eden Antranörlerin Lider Davranış Boyutları, Gazi Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- 91 . TEZCAN, M. (1993). Sosyolojiye Giriş, Temel Kavramlar, Ankara.
- 92 . TEZCAN, M., (1982), Sosyolojik Açıdan Boş Zamanların Değerlendirilmesi, A.Ü. Yayını, Ankara, s 194.
- 93 . TROISI M, A. (1994)," Coaching Management For the 90s", Los Angeles Business Journal, Vol: 16, No: 32, s.5, August 15.
- 94 . ULUSOY, A. (2001). Mahalli İdareler, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- 95 . ÜLKER, G., (1997), Yönetici ve Lider « 21.yüzyılda Liderlik Sempozyumu » Bildiriler Kitabı Cilt 1, DHO Basımevi, s. 183, İstanbul.
- 96 . YETİM, A. (2000). Sosyoloji ve Spor, Topkar Matbaacılık, Ankara.
- 97 . YILMAZ C, (1999).Salesforce Cooperation: The Impact of Relational, Task, Organizational and Personal Factors, PhD Thesis, Texas Tech University
- 98 . YİĞİT, A. (2004). Gürbüz ve Yavuz Evlatlar Erken Cumhuriyette Beden Terbiyesi ve Spor, İletişim Yayınları, İstanbul.
- 99 . ZORBA, E. (1999). Herkes İçin Spor ve Fiziksel Uygunluk, Neyir Matbaası, Ankara.Zorba, E. (1999). Herkes İçin Spor ve Fiziksel Uygunluk, Neyir Matbaası, Ankara.

12. ÖZGEÇMİŞ

11 Eylül 1976 tarihinde, İzmir İli Konak ilçesinde doğdu. İlköğretim ve lise eğitimini İzmir’de tamamladıktan sonra, lisans öğrenimini Ege Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okulu Beden Eğitimi Öğretmenliği Bölümünde tamamladı.

2002 yılında girdiği Beykent Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programından 2004 yılında ve 2004 yılında girdiği Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Spor Yöneticiliği Yüksek Lisans Programından 2006 yılından mezun olduktan sonra aynı yıl aynı programda doktora eğitimine başladı.

2005–2006 sezonunda Modern Pentatlon Yıldız Milli Takım Antrenörlüğü görevini yerine getirdi.

2001 yılından itibaren de Kara Kuvvetleri Komutanlığında Öğretmen Subay olarak görevine devam etmektedir.

Özel ilgi alanları; tenis, scuba diving, oryantiring ve rüzgâr sörfüdür.

Halen K.K.Gücü, Türk Genç Milli Takımı ve TSK Oryantiring Milli Takımı antrenörlüğünü sürdürmektedir.

BEYAN

Bu tez çalışmasının kendi çalışmam olduğunu, tezin planlanmasından yazımına kadar bütün aşamalarda etik dışı davranışımın olmadığını, bu tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar içinde elde ettiğimi, bu tez çalışmasıyla elde edilmeyen bütün bilgi ve yorumlara kaynak gösterdiğimi ve bu kaynakları da kaynaklar listesine aldığımı, yine bu tezin çalışılması ve yazımı sırasında patent ve telif haklarını ihlal edici bir davranışımın olmadığı beyan ederim.

16 / 02 /2011

UMUT DAVUT BAŞOĞLU