



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



SEZEN ÖZBEK

ANTALYA BELEK BÖLGESİNDE BULUNAN 5 YILDIZLI OTELLERDE
ÇALIŞANLARIN LİDERLİK ALGILARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA VE İŞ YAŞAM
KALİTESİ ÜZERİNE ETKİSİ

Rekreasyon Yönetimi Ana Bilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2022



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



SEZEN ÖZBEK

**ANTALYA BELEK BÖLGESİNDE BULUNAN 5 YILDIZLI OTELLERDE
ÇALIŞANLARIN LİDERLİK ALGILARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA VE İŞ YAŞAM
KALİTESİ ÜZERİNE ETKİSİ**

Danışman

Doç. Dr. Murad Alpaslan KASALAK

Rekreasyon Yönetimi Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2022

T.C.
Akdeniz Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Sezen ÖZBEK'in bu çalışması, jürimiz tarafından Rekreasyon Yönetimi Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Doç. Dr. Olcay Kılınç (İmza)

Üye (Danışmanı) : Doç Dr. Murad Alpaslan KASALAK (İmza)

Üye : Doç.Dr. Yusuf YILMAZ (İmza)

Tez Başlığı: Antalya Belek Bölgesinde Bulunan Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Liderlik Algılarının Örgütsel Bağlılık ve İş Yaşam Kalitesine Etkisi

Onay: Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Tez Savunma Tarihi :

Mezuniyet Tarihi : 24/02/2022

(İmza)

Müdür

AKADEMİK BEYAN

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Antalya Belek Bölgesinde Bulunan 5 Yıldızlı Otellerde Çalışanların Liderlik Algılarının Örgütsel Bağlılığa ve İş Yaşam Kalitesi Üzerine Etkisi” adlı bu çalışmanın, akademik kural ve etik değerlere uygun bir biçimde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım bütün eserlerin kaynakçada gösterildiğini ve çalışma içerisinde bu eserlere atıf yapıldığını belirtir; bunu şerefimle doğrularım.

Sezen ÖZBEK



T.C.

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU BEYAN BELGESİ

Öğrenci Bilgileri	
Adı-Soyadı	Sezen ÖZBEK
Öğrenci Numarası	20185297004
Anabilim Dalı	Rekreasyon Yönetimi
Programı	
Danışman Öğretim Üyesi Bilgileri	
Unvanı, Adı-Soyadı	Doç.Dr. Murad Alpaslan KASALAK
Tez Başlığı	Antalya Belek Bölgesinde Bulunan Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Liderlik Algılarının Örgütsel Bağlılığa ve İş Yaşam Kalitesine Etkisi
Turnitin Bilgileri	
Ödev Numarası	1754770475
Rapor Tarihi	04.02.2022
Benzerlik Oranı	Alıntılar hariç: %11 Alıntılar dâhil: %12
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE,	
Yukarıda bilgileri bulunan öğrenciye ait tez çalışmasının a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana Bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 149 Sayfalık kısmına ilişkin olarak Turnitin adlı intihal tespit programından Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esaslarında belirlenen filtrelemeler uygulanarak yukarıdaki detayları verilen ve ekte sunulan rapor alınmıştır. Danışman tarafından uygun olan seçenek işaretlenmelidir: (x) Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşmıyor ise: Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporunun doğruluğunu onaylarım. () Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşıyor, ancak tez/dönem projesi danışmanı intihal yapılmadığı kanısında ise: Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporunun doğruluğunu onaylar ve Uygulama Esaslarında öngörülen yüzdelik sınırlarının aşılmasına karşın, aşağıda belirtilen gerekçe ile intihal yapılmadığı kanısında olduğumu beyan ederim.	
Gerekçe:	
Benzerlik taraması yukarıda verilen ölçütlere uygun olarak tarafımda yapılmıştır. İlgili tezin orijinallik raporunun uygun olduğunu beyan ederim.	
Danışman Öğretim Üyesi Unvanı, Adı-Soyadı Doç. Dr. Murad Alpaslan KASALAK İmza	

İÇİNDEKİLER

ŞEKİLLER LİSTESİ	vii
TABLolar LİSTESİ	viii
ÖZET	xi
SUMMARY	xii
TEŞEKKÜR	xiii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

TURİZM ve ANİMASYON

1.1.Turizm Kavramı ve Önemi.....	3
1.2.Turizmin Etkileri.....	4
1.2.1.Turizmin Ekonomiye Etkisi.....	4
1.2.2.Turizmin Bölgesel Kalkınmaya Etkisi.....	4
1.2.3.Turizmin Sosyo Kültürel Yapıya Etkisi.....	5
1.2.4.Turizmin Çevresel Etkisi.....	7
1.3.Turizm, Rekreasyon ve Animasyon.....	7
1.3.1.Animasyon Kavramı ve Tanımı.....	8
1.3.2.Animasyon Hizmetlerinin Genel Özellikleri	9
1.3.3.Konaklama İşletmelerinde Animasyon Türleri.....	10
1.3.3.1.Niteliksel Açıdan Sınıflandırma.....	12
1.3.3.1.1. Mekânsal Açıdan Animasyon Çeşitleri	12
1.3.3.1.2. Katılım Şekline Göre Animasyon Çeşitleri	12
1.3.3.1.3.Katılımcıların Yaşlarına Göre Animasyon Çeşitleri	13
1.3.3.1.4.Fonksiyonel Açıdan Animasyon Çeşitleri.....	13
1.3.3.2.Faaliyet Türüne Göre Sınıflama	13
1.3.3.2.1.Sportif Animasyon Çeşitleri.....	14
1.3.3.2.2. Kültürel Animasyon Çeşitleri.....	14
1.3.3.2.3.Sağlıklı Yaşam Animasyonları.....	14

1.3.3.2.4.Seyahat ve Kongre Animasyonları.....	15
1.3.4.Animasyon Fonksiyonları.....	15
1.3.4.1.Turiste Yönelik Fonksiyonları	15
1.3.4.2.Turizm Sektörüne Yönelik Fonksiyonları.....	16
1.3.4.3.Sosyal Fonksiyonları.....	17
1.3.5.Animasyon Personelinin Genel Özellikleri	17
1.3.6.Türkiye’deki Otel İşletmelerinde Animasyonun Tarihsel Gelişimi	18

İKİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK

2.1.Liderliğin Tanımı ve Anlamı	21
2.2.Lider Yönetici Ayrımı	22
2.3. Temel Liderlik Davranış Biçimleri.....	22
2.3.1.Demokratik Lider	23
2.3.2.Otokratik Liderler.....	23
2.3.3.Serbest Liderler	24
2.4.Liderlik Yaklaşımları.....	25
2.4.1.Özellikler Teorisi.....	25
2.4.2 Davranışsal Liderlik Teorileri	26
2.4.2.1.Ohio Devlet Üniversitesi Liderlik Modeli.....	26
2.4.2.2.Michigan Üniversitesi Araştırmaları	27
2.4.2.3.Blake Ve Mouton’ın Yönetimsel Liderliği.....	28
2.4.2.4.Mc Gregor’ In X ve Y Teorisi	29
2.4.3. Durumsal Liderlik Teorileri	30
2.4.3.1.Fiedler’in Durumsallık Teorisi	30
2.4.3.2.Hersey Ve Blanchard’ın Durumsal Liderliği.....	31
2.4.3.3.House’ın Yol-Amaç Teorisi	32
2.4.3.4.Vroom ve Yetton’ın Liderlik Teorisi	32

2.4.4.Modern Liderlik Teorileri	33
2.5.Rekreasyon Liderliği.....	33
2.6.Rekreasyonda Liderlik Yaklaşımları	34
2.7.Rekreasyon Liderliği Alanında Yapılan Çalışmalar	34

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

3.1.Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Tanımı	37
3.2.Örgütsel Bağlılığın Önemi.....	38
3.3.Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları	39
3.3.1.Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı	39
3.3.1.1.Allen Ve Meyer'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	40
3.3.1.1.1.Duygusal (Affective) Bağlılık.	40
3.3.1.1.2.Devam Bağlılığı.....	40
3.3.1.1.3.Normatif Bağlılık.....	41
3.3.1.2.Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	41
3.3.1.3.O'Reilly Ve Chatman Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	41
3.3.1.3.1.Uyum Bağlılığı.	42
3.3.1.3.2.Özdeşleştirme Bağlılığı.....	42
3.3.1.3.3.İçselleştirme Boyutu.	42
3.3.1.4.Etzioni Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	42
3.3.1.4.1.Ahlaki Bağlılık.....	42
3.3.1.4.2.Çıkarıcı Bağlılık.....	43
3.3.1.4.3.Yabancılaştırıcı Bağlılık.	43
3.3.1.5. Penley Ve Gould Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	43
3.3.2. Davranışsal Bağlılık	43
3.3.2.1. Becker Yan Bahis Yaklaşımı.....	44
3.3.2.2.Salancik Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	44
3.3.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı.....	45

3.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	45
3.4.1 Bireysel Özellikler.....	46
3.4.2. Örgütsel Faktörler	46
3.4.3.Çevresel Faktörler	47
3.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	47

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İŞ YAŞAM KALİTESİ

4.1. İş Yaşam Kalitesi Kavramı ve Tanımı.....	49
4.2. İş Yaşam Kalitesinin Önemi	50
4.3. İş Yaşam Kalitesinin Amaçları	51
4.4. İş Yaşam Kalitesine Etki Eden Faktörler.....	52
4.5. İş Yaşam Kalitesini Geliştirmeye Yönelik Programlar	53
4.5.1. İş Zenginleştirme.....	54
4.5.2. Kalite Çemberleri	54
4.5.3. Bağımsız Çalışma Grupları	55
4.5.4. Esnek Çalışma Koşulları	55

BEŞİNCİ BÖLÜM

ANTALYA BELEK BÖLGESİNDE BULUNAN 5 YILDIZLI OTELLERDE ÇALIŞANLARIN LİDERLİK ALGILARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA VE İŞ YAŞAM KALİTESİ ÜZERİNE ETKİSİ: ANTALYA İLİ BELEK BÖLGESİ ALAN ARAŞTIRMASI

5.1. Araştırmanın Amacı Kapsamı ve Sınırlılıkları	57
5.2. Araştırmanın Yöntemi	58
5.2.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	58
5.2.2. Araştırmanın Modeli	59
5.2.3. Veri Toplama Araçları	61
5.2.3.1.Çalışma Grubu.....	61
5.2.3.2. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği	61
5.2.3.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği.....	62

5.2.3.4. İş Yaşam Kalitesi Ölçeği.....	64
5.2.4. Verilerin Analizi.....	65
5.3. Araştırmanın Bulguları	74
5.3.1.Beş Yıldızlı Otel Çalışanlarının Liderlik Tarzları İlişkin Betimsel Analiz Bulguları	74
5.3.1.1. Dönüşümcü Liderlik Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı Bulgular.....	75
5.3.1.2. Etkileşimci Liderlik Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı Bulgular	77
5.3.2.Demografik Özelliklerin Liderlik Tarzları Üzerine Etkisi.....	78
5.3.2.1 Cinsiyet Değişkenin Liderlik Tarzları Üzerine Etkisi	78
5.3.2.2 Eğitim Durumu Değişkenin Liderlik Tarzları Üzerine Etkisi	78
5.3.2.3 Görev Yaptığı Oteldeki Hizmet Yılı Değişkenin Liderlik Tarzları Üzerine Etkisi.....	79
5.3.2.4.İlgili Departmandaki Hizmet Yılı Değişkenin Liderlik Tarzları Üzerine Etkisi	80
5.3.3. Beş Yıldızlı Otel Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Betimsel Analiz Bulguları	81
5.3.3.1. Duygusal Bağlılık Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı Bulgular.....	82
5.3.3.2. Devam Bağlılığı Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı Bulgular.....	83
5.3.3.3. Normatif Bağlılığı Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı Bulgular	84
5.3.4. Demografik Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Etkisi	84
5.3.4. 1.Cinsiyet Değişkenin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Etkisi	84
5.3.4. 2.Eğitim Durumu Değişkenin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Etkisi	85
5.3.4.3. Görev Yaptığı Oteldeki Hizmet Yılı Değişkenin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Etkisi	86
5.3.4.4. İlgili Departmandaki Hizmet Yılı Değişkenin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Etkisi	88
5.3.5. Beş Yıldızlı Otel Çalışanlarının İş Yaşam Kalitesi Düzeylerine İlişkin Betimsel Analiz Bulguları	89
5.3.5.1. İş Yaşam Dengesi Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı Bulgular	90
5.3.5.2 İşin Özellikleri Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı Bulgular	90

5.3.5.3.Yönetimsel Davranışlar Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı Bulgular	91
5.3.5.4. Ödül-Yarar Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı Bulgular.....	92
5.3.6. Demografik Özelliklerin İş Yaşam Kalitesi Düzeyleri Üzerine Etkisi	93
5.3.6.1. Cinsiyet Değişkenin İş Yaşam Kalitesi Düzeyleri Üzerine Etkisi	93
5.3.6.2. Eğitim Durumu Değişkenin İş Yaşam Kalitesi Düzeyleri Üzerine Etkisi.....	94
5.3.6.3. Görev Yaptığı Oteldeki Hizmet Yılı Değişkenin İş Yaşam Kalitesi Düzeyleri Üzerine Etkisi	95
5.3.6.4. İlgili Departmandaki Hizmet Yılı Değişkenin İş Yaşam Kalitesi Düzeyleri Üzerine Etkisi	97
5.3.7. Beş Yıldızlı Otel Çalışanlarının Liderlik Tarzları, Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve İş Yaşam Kaliteleri Arasında Anlamlı İlişkiler.....	98
5.3.7 Beş Yıldızlı Otel Çalışanlarının Liderlik Tarzlarının Örgütsel Bağlılık Algılarını Yorumlama Durumlarının Değerlendirilmesi	101
5.3.8 Beş Yıldızlı Otel Çalışanlarının Liderlik Tarzlarının İş Yaşam Kalitesi Algılarını Yorumlama Düzeyinin Değerlendirilmesi	102
5.4 Bulguların Özeti.....	105
5.5. Araştırma Sonuçlarının Değerlendirmesi	106
SONUÇ	109
KAYNAKÇA.....	110
EK-1 DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER ANKET FORMU.....	126
EK-2 LİDERLİK ÖZELLİKLERİ ANKET FORMU	127
EK-3 ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ANKET FORMU	129
EK-4 İŞ YAŞAM KALİTESİ ANKET FORMU	130
ÖZGEÇMİŞ	131

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Blake ve Mouton’ın Yönetsel Liderliği.....	28
Şekil 5.1.Araştırmanın Hipotezi.....	59
Şekil 5.2. “Liderlik Tarzları Ölçeği” Histogram Grafiği.....	67
Şekil 5.3. “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” Histogram Grafiği.....	68
Şekil 5.4. “İş Yaşam Kalitesi” Histogram Grafiği.....	69
Şekil 5.5. “Liderlik Tarzları Normal Q-Q Grafiği.....	71
Şekil 5.6 “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” Normal Q-Q Grafiği.....	71
Şekil 5.7 “İş Yaşam Kalitesi Ölçeği” Normal Q-Q Grafiği.....	73
Şekil 5.8 Cinsiyet Değişkenine Göre Beş Yıldızlı Otel Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeyleri.....	85
Şekil 5.9. Cinsiyet Değişkenine Göre Beş Yıldızlı Otel Çalışanlarının İş Yaşam Kalitesi Düzeyleri.....	93

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo:1.1 Animasyon Aktivitelerinin Biçimleri	10
Tablo:2.1 Liderlik Tanımları.....	21
Tablo:2.2 Lider Yönetici Ayırımı.....	22
Tablo:4.1 İş Yaşam Modeli Kriterleri.....	52
Tablo 5.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Dağılımlar.....	61
Tablo 5.2. Ölçeğin Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayıları.....	62
Tablo 5.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayıları.....	63
Tablo 5.4. İş Yaşam Ölçeği'nin Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayıları.....	65
Tablo 5.5. Veri Toplama Araçlarına Yönelik Normallik Değerleri.....	66
Tablo 5.6. Liderlik Tarzları Ölçeği'ne İlişkin Betimsel İstatistikler ve Korelasyon Katsayıları.....	74
Tablo 5.7. Dönüşümcü Liderlik Boyutuna İlişkin Veriler.....	76
Tablo 5.8. Etkileşimci Liderlik Boyutuna İlişkin Veriler.....	77
Tablo 5.9. Cinsiyet Değişkenine Göre Beş Yıldızlı Otel Çalışanlarının Liderlik Tarzları Algılarına İlişkin T-Testi Sonuçları.....	78
Tablo 5.10. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Beş Yıldızlı Otel Çalışanların Liderlik Tarzları Algılarına İlişkin Kruskal-Wallis Testi Sonuçları.....	79
Tablo 5.11. Görev Yaptığı Oteldeki Hizmet Yılı Değişkenine Göre Beş Yıldızlı Otel Çalışanların Liderlik Tarzları Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları.....	79
Tablo 5.12. İlgili Departmandaki Hizmet Yılı Değişkenine Göre Beş Yıldızlı Otel Çalışanlarının Liderlik Tarzları Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları.....	80
Tablo 5.13. Örgütsel Bağlılık Ölçeği'ne İlişkin Betimsel İstatistikler ve Korelasyon Katsayıları.....	81
Tablo 5.14. Duygusal Bağlılık Boyutuna İlişkin Veriler.....	82
Tablo 5.15. Devam Bağlılığı Boyutuna İlişkin Veriler.....	83
Tablo 5.16. Normatif Bağlılık Boyutuna İlişkin Veriler.....	84
Tablo 5.17.Cinsiyet Değişkenine Göre Beş Yıldızlı Otel Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin T-Testi Sonuçları.....	84

Tablo 5.18. Eğitim Durumları Değişkenine Göre Beş Yıldızlı Otel Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Kruskal-Wallis Testi Sonuçları.....	86
Tablo 5.19. Görev Yaptığı Oteldeki Hizmet Yılı Değişkenine Göre Beş Yıldızlı Otel Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları.....	87
Tablo 5.20. İlgili Departmandaki Hizmet Yılı Değişkenine Göre Beş Yıldızlı Otel Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları.....	88
Tablo 5.21. İş Yaşam Kalitesi Ölçeği'ne İlişkin Betimsel İstatistikler ve Korelasyon Katsayıları.....	89
Tablo 5.22. İş Yaşam Dengesi Boyutuna İlişkin Veriler.....	90
Tablo 5.23. İşin Özellikleri Boyutuna İlişkin Veriler.....	90
Tablo 5.24. Yönetimsel Davranışlar Boyutuna İlişkin Veriler.....	91
Tablo 5.25. Ödül-Yarar Boyutuna İlişkin Veriler.....	92
Tablo 5.26. Cinsiyet Değişkenine Göre Beş Yıldızlı Otel Çalışanların İş Yaşam Kalitesi Düzeylerine İlişkin T-Testi Sonuçları.....	93
Tablo 5.27. Eğitim Durumları Değişkenine Göre Beş Yıldızlı Otel Çalışanlarının İş Yaşam Kalitesi Düzeylerine İlişkin Kruskal-Wallis Testi Sonuçları.....	94
Tablo 5.28. Görev Yaptığı Oteldeki Hizmet Yılı Değişkenine Göre Beş Yıldızlı Otel Çalışanlarının İş Yaşam Kalitesi Düzeylerine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları.....	95
Tablo 5.29. İlgili Departmandaki Hizmet Yılı Değişkenine Göre Beş Yıldızlı Otel Çalışanlarının İş Yaşam Kalitesi Düzeylerine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları.....	97
Tablo 5.30. Beş Yıldızlı Otel Çalışanlarının Görüşlerine İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları.....	99
Tablo 5.31. Beş Yıldızlı Otel Çalışanlarının Liderlik Tarzlarının Duygusal Bağlılık Algılarının Yorumlama Durumları İçin Çoklu Regresyon Analiz Bulguları.....	101
Tablo 5.32. Beş Yıldızlı Otel Çalışanlarının Liderlik Tarzlarının Devam Bağlılık Algılarının Yorumlama Durumları İçin Çoklu Regresyon Analiz Bulguları.....	101
Tablo 5.33. Beş Yıldızlı Otel Çalışanlarının Liderlik Tarzlarının Devam Bağlılık Algılarının Yorumlama Durumları İçin Çoklu Regresyon Analiz Bulguları.....	102
Tablo 5.34. Beş Yıldızlı Otel Çalışanlarının Liderlik Tarzlarının “İş Yaşam Dengesi” Algılarını Yorumlama Durumları İçin Çoklu Regresyon Analiz Bulguları.....	102
Tablo 5.35. Beş Yıldızlı Otel Çalışanlarının Liderlik Tarzlarının “İşin Özellikleri” Algılarını Yorumlama Durumları İçin Çoklu Regresyon Analiz Bulguları.....	103

Tablo 5.36. Beş Yıldızlı Otel Çalışanlarının Liderlik Tarzlarının “Yönetimsel Davranışlar” Algılarını Yorumlama Durumları İçin Çoklu Regresyon Analiz Bulguları.....	104
Tablo 5.37. Beş Yıldızlı Otel Çalışanlarının Liderlik Tarzlarının “Ödül-Yarar” Algılarını Yorumlama Durumları İçin Çoklu Regresyon Analiz Bulguları.....	104
Tablo 5.38. Test Sonuçlarının Özeti.....	105



ÖZET

Konaklama işletmelerinde, lider davranışlarının değişikliği çalışanın örgüte bağlılığını ve iş yaşam kalitesini etkilemektedir. Bu nedenle çalışmanın temel amacı, başlıca animasyon departmanında yer alan çalışanlar olmak üzere beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların liderlik eğilimlerinin, örgütsel bağlılık ve iş yaşam kalitesine etkisinin incelenmesidir. Çalışmanın ilk bölümünde animasyon, liderlik, örgütsel bağlılık ve iş yaşam kalitesi kavramları ile ilgili literatür taraması yapılmıştır. İkinci bölümde ise demografik özellikler, liderlik eğilimlerinin, örgütsel bağlılık ve iş yaşam kalitesi arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Araştırmanın kapsamını Antalya- Belek oteller bölgesindeki 5 yıldızlı otellerin çalışanları oluşturmaktadır. Anket yöntemiyle toplanan verilerin analizinde; yüzde, frekans, aritmetik ortalama, standart sapma, basit korelasyon (Pearson korelasyon katsayısı), çoklu doğrusal regresyon analizi, parametrik testlerden ilişkisiz örneklemeler için t-testi, ilişkisiz örneklemeler için tek faktörlü varyans analizi (One Way ANOVA) ile tek faktörlü varyans analizinin varsayımlarının karşılanamaması durumunda parametrik olmayan testlerden Kruskal Wallis testi kullanılmıştır. Çalışmada varılan sonuçlara göre; liderlik eğilimlerinin örgütsel bağlılık boyutları ve liderlik eğilimlerinin iş yaşam kalitesinin boyutları arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler tespit edilmiştir. Çalışanların, örgüt bağlılıklarını ve iş yaşam kalitelerini artırmaya yönelik çalışmalar planlanırken liderlik eğilimleri değişkenlerinin dikkate alınması gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Örgütsel Bağlılık, İş Yaşam Kalitesi

SUMMARY

THE EFFECT OF THE LEADERS IN THE ACCOMMODATION FACILITY ON THE ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND QUALITY OF WORK LIFE OF THE EMPLOYEES

The main purpose of the study is to examine the effects of leadership tendencies of employees in accommodation businesses on organizational commitment and quality of work life. For this purpose, the relationships between demographic variables and study subjects were also examined. In the first part of the study, a literature review was conducted on the concepts of animation, leadership, organizational commitment and work life quality. In the second part, the relationships between demographic characteristics, leadership tendencies, organizational commitment and quality of work life were investigated. The scope of the research consists of employees of 5-star hotels in Antalya - Belek hotels region. In the analysis of the data collected by the survey method; percentage, frequency, arithmetic mean, standard deviation, simple correlation (Pearson's correlation coefficient), multiple linear regression analysis, t-test for unrelated samples from parametric tests, one-factor analysis of variance (One Way ANOVA) for unrelated samples and one-factor analysis of variance. Kruskal Wallis test, one of the non-parametric tests, was used. According to the results of the study, significant and positive relationships were found between all subscale scores of the scales between leadership tendencies, organizational commitment and quality of work life. While planning the studies to increase the organizational commitment and quality of work life of the employees, it is necessary to take in to account the variables of leadership tendencies.

Keywords: Leadership, Organizational Commitment, Quality of Work Life

TEŞEKKÜR

Tez sürecim boyunca yardım, deneyim, bilgi ve hoşgörüsünü esirgemeyen, danışmanım Doç. Dr. Murad Alpaslan KASALAK’a en içten minnetlerimi sunarım. Tüm yüksek lisan eğitimim boyunca deneyim ve bilgisi ile destek olan değerli hocam Doç. Dr. Yusuf YILMAZ’ a teşekkürlerimi sunarım. Bildiğim her şeyi öğreten, tüm yaşamımda örnek aldığım, “eğitimin yaşam boyu sürececek bir yolculuk olduğu” düşüncesini hayat felsefem olmasını sağlayan, her vazgeçtiğimde yanımda olan canım annem Sultan ÖZBEK’ e, sonsuz sevgi, minnet ve şükranlarımı sunarım.

Sezen ÖZBEK

Antalya,2022

GİRİŞ

Günümüzde ülke ekonomilerine turizm sektörü önemli bir getiri yaratmaktadır. İşsizliği engellemek ve istihdam sağlamakla birlikte bağlı olduğu sektörlerde ekonomik üretim gerçekleştirmek amacıyla her geçen gün turizm sektörüne yönelik ilgi artmıştır. İletişim ve lojistik alanlarındaki büyümeler maliyetlerin azalmasına ve bireylerin geçmişte bulunmadıkları yerler hakkında yeni bilgilere ulaşmasına neden olmuştur. Ayrıca, bireylerin tüketebilir hasılatlarının turizm sektörü için ayırdıkları oranın fazlalaşması turizm faaliyetlerine katılan kişilerin de fazlalaşmasını beraberinde getirmiştir (Ongun ve Albeni, 2005). Sürekli gezen bireyler gezdikleri yerlerden ve bu yerlerdeki turizm destinasyonlarından daha nitelikli hizmet sunulmasını beklemektedirler. Bu beklenti bir işletme veya tesisi seçecek turistlerin karar vermeleri açısından oldukça büyük öneme sahip şartlar arasında yer almaktadır. Konaklama işletmeleri misafirlerce talep edilmek ve rakip işletmeler karşısında rekabette üstünlük kurabilmek adına ve süreklilik sağlayabilmek için birtakım önlemlere başvurma eğilimde olmuşlardır. Diğer bir ifadeyle, turizm destinasyonları varlıklarını devam ettirebilmek adına daha fazla rekabet halinde olmalarıyla yakın bir duruma gelmişlerdir (Akar ve Balcı, 2016: 956). İşletmelerin rekabet edebilmeleri, rekabette üstünlük sağlayabilmeleri ve amaçlarına ulaşabilmeleri için çalışanların sergileyecekleri performansın amaçlara uyumlu olması ve bununla birlikte misafir memnuniyetinden de taviz verilmeden, hizmet seviyesinin düşürülmemesi büyük önem taşımaktadır. Bu anlamda yönetimin nasıl bir yol takip ettiği oldukça önemli olmakla birlikte, çalışanların performanslarına etki eden faktörlerden biri ise yönetimdeki liderlik türüdür (Tekin, 2018: 344). Turizm işletmelerinin amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için liderlerinin yönlendirmesine ve oluşturacağı motivasyon kaynağına ihtiyaç duyulması olağandır. Bu tür işletmelerde insanın önemli olduğunu fark etmek ve liderlik şeklini bu yönde oluşturmak, örgütteki çalışanların davranışlarını da etkilemektedir.

Literatürü incelediğimizde, örgütsel bağlılık ve iş yaşam kalitesi arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalara rastlanırken liderlik, iş yaşam kalitesi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların yetersiz olduğu fark edilmiştir. Bu doğrultuda bu çalışma, Antalya ilinin Belek Bölgesindeki beş yıldızlı konaklama işletmelerinde başlıca animasyon departmanları olmak üzere çalışanların, liderlik algılarının, iş yaşam kaliteleri ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkileri değerlendirmek için yapılmıştır. Çalışmanın ilk bölümünde, animasyon kavramına, ikinci bölümünde liderlik kavramına, üçüncü bölümünde örgütsel bağlılık, dördüncü bölümünde iş yaşam kalitesi ile ilgili literatüre yer verilmiştir. Beşinci bölümde ise çalışmanın metodolojisine yer verilmiştir. Yapılan çalışmada konaklama

işletmelerinde çalışanların liderlik algılarının, iş yaşam kaliteleri ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu araştırma sonucunda; çalışanların liderlik algılarının örgüte olan bağlılıkları ve iş yaşam kaliteleri üzerine anlamlı etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Çalışanların örgütsel bağlılık ve iş yaşam kalitelerini artırmaya yönelik girişimler planlanırken liderlik eğilimlerinin göz önüne alınması gerekliliği önerilmektedir.



BİRİNCİ BÖLÜM

TURİZM ve ANİMASYON

1.1. Turizm Kavramı ve Önemi

Turizm tanımının kökü Latince'den gelmektedir. Latince "Tornus" sözcüğü bir dönme hareketini ifade etmektedir. İngilizce "Touring" kelimesi ile "Tour" kelimesi bu sözcükten türetilmiştir. "Tour" dairesel bir hareketi, bazı site ve yörelerin ziyaretini, iş eğlence amacı ile yapılan yer değiştirme hareketini ifade etmektedir. "Touring" kelimesi ise zevk için yapılan eğitsel ve kültürel özellik gösteren seyahatler için kullanılmaktadır. "Tourner" dönmek ya da döndürmek anlamına gelir. "Tour" ise hareket edilen yere dönmek şartıyla yapılan kısa veya uzun süreli seyahatleri ifade etmektedir (Küçükaslan, 2007:1). "Tour" kelimesi ilk olarak on sekizinci yüz yılda, genç İngiliz soyluların eğitimleri için Avrupa'daki tarihi, kültürel ve bilimsel çekiciliği bulunan yerleri ziyaretlerinde kullanılsa da turizm çok önceki dönemlere dayanmaktadır.

Çağdaş anlamda organize tur ilk olarak İngiltere'nin Leicester kentinde ortaya çıkmıştır.1841 yılında Thomas Cook, Temperance (Yeşilay) Derneği üyelerini Loughbrough'daki içki aleyhtarı bir toplantıya götürmek için bir tren kiralayarak sefer düzenlemiştir. Cook 1860 yılında Londra'da ilk seyahat işletmesini açmış ve kurduğu şirket "Thomas Cook Travel" olarak varlığını bugün de sürdürmektedir (Şen, 2010: 18-19).1914'ten sonra Alpler ve keşif gezileri moda olmuştur. Kitlese turizm hareketleri başlamıştır (Küçükaslan, 2007: 17).

Turizm kavramını tanımlamak amacıyla yapılan çalışmalar ise 19. Yüzyılın sonlarına kadar uzanmaktadır. E. Guyer-Feuler tarafından 1905 yılında ilk turizm tanımı verilmektedir. Guyer-Feuler turizmi, "Gittikçe artan hava değişimi ve dinlenme gereksinimleri, doğa ve sanatla beslenen göz alıcı güzellikleri tanıma isteğine, doğanın insanlara mutluluk verdiği inancına dayanan ve özellikle ticaret ve sanayinin gelişmesi ve ulaşım araçlarının kusursuz hale gelmelerinin bir sonucu olarak ulusların ve toplulukların birbirlerine daha çok yaklaşmasına olanak veren modern çağa özgü bir olay" olarak tanımlamaktadır (Yılmaz, 2008:7). Avusturyalı ekonomist Hermann Von Schuller 1910 yılında turizmi, "başka bir ülkeden, şehir veya bölgeden, yabancıların gelmesi ve geçici süre kalmalarıyla ortaya çıkan hareketin, ekonomik yönünü ilgilendiren faaliyetlerin tümü" şeklinde tanımlamıştır (Şen, 2010:5). 1942 yılında yayınlanan "Turizm Genel Doktrini" isimli kitapta turizm tanımı Walter Hunziker tarafından "para kazanma amacına dayanmayan ve devamlı kalış biçimine dönüşmemek kaydıyla, yabancıların bir yerde konaklamalarından ve bir yere seyahatlerinden

doğan olay ve ilgilerin tümüdür” şeklinde tanımlanmaktadır (Yılmaz, 2008:7). En yaygın olarak benimsenmiş bulunan 1963 tarihli Birleşmiş Milletlerin turizm tanımı ise şu şekildedir: “24 saatten az olmamak, sürekli kalışa dönüşmemek ve gelir sağlayıcı herhangi bir uğraşta bulunmamak koşulu ile bireyin veya konaklamalarından doğan olay ve ilişkilerin tümüdür” (Erdoğan, 2003: 77).

1.2. Turizmin Etkileri

Turizmin etkilerini, ekonomik, fiziksel ve sosyo-kültürel ana başlıkları ile aşağıda verilmeye çalışılmıştır.

1.2.1. Turizmin Ekonomiye Etkisi

Dünya genelinde yaşanan ekonomik gelişmeler her geçen gün değişmekte ve turizmde yer aldığı hizmetler sektörünün önemi giderek daha da artmaktadır. Artık gelir getiren ve ülke ekonomilerinde zenginliğin kaynağı olan yegâne üretim faktörü beşerî sermaye yani insan beyni ve sonuçta sektörde hizmetler olarak görülmektedir. Dolayısıyla ülkeler arasındaki ekonomik yapıların değiştiği, krizlerin arttığı ve rekabetin çok yoğun bir şekilde uygulandığı bugünün küresel ortamında, turizmin ülke ekonomileri için taşıdığı önem tartışılmayacak kadar açıktır. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde, tasarrufların yetersiz oluşu, yeterli ihracat olanaklarının ve kaynaklarının olmaması, gerekli olan döviz gelirlerinin ucuz ve zahmetsiz elde edilmesi yönünde turizme önemli görevler yüklenmektedir. Nitekim az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde tasarruf ve döviz açığının giderek daha çok artması ve sonuçta dövize olan gereksinim, dış borçların miktarının her geçen gün artması ve bunların sürdürülebilirliği, kalkınma için gerekli olan yatırımların hızlı bir şekilde yapılması, yeni iş sahalarının açılması ve istihdam olanaklarının artırılması, turizmin bu gibi ülkelerdeki ekonomik önemini ifade etmek adına verilebilecek örneklerden bazılarıdır.

Turizmin ödemeler dengesi üzerindeki etkisi, gelir yaratıcı etkisi, turizmin istihdam yaratıcı etkisi, bölgelerarası ekonomik gelişme üzerindeki etkisi, ekonominin diğer sektörleri üzerinde yarattığı etkilerin hepsi olumlu etkiler kapsamında değerlendirilmektedir (Bahar, 2008:63).

1.2.2. Turizmin Bölgesel Kalkınmaya Etkisi

Turizm, hükümetler ve kamu kurumları tarafından 1980’lerden beri yeni firma oluşumunu, istihdam artışını ve yerel ekonomilerin teşvik edilmesi ve geleneksel girişimciliğin yapıldığı büyüyen bir sektör olarak incelenmiştir. Küresel rekabet karşısında kasabalar, şehirler, ilçeler ve ulusal ve yerel ekonomileri koruyarak geliştirmek sorunu ortaya çıkmıştır. Kamu sektörü, küresel rekabet içerisinde stratejik hedefleri takip ederek, turizm ve

turizm sunanı ayırt etmek ve varlıkların kullanımını maksimize etmek için ekonomik kalkınmanın rolünü oynamıştır (Franchetti ve Page, 2009:107). Günümüzün küresel ekonomisinde, belediyeler kendi sınırları içerisindeki kentsel alanlara işletmeler ve sakinleri çekmek için rekabet etmektedir. Turizm sektöründe bir destinasyonu hedef kitleye tanıtmak ve canlandırmak için yapılan benzer eğilimler kullanılmaktadır (Giraldi, 2009:6).

Bölgesel kalkınmada turizmin önemli bir rolü vardır. Bu rol, onu kalkınmış ülkelerde önemli bir sektör konumuna getirirken, özellikle kalkınmakta olan ülkelerde turistik potansiyeli olan yörelerin geliştirilmesinde turizm sektörü gibi “yardımcı sektörlerin” kalkınmaya hız verici ve tamamlayıcı etkileri artık iyice anlaşılmıştır. Endüstriyel faaliyetler yönünden yeterli kaynak ve gelişmeye olanağına sahip olmamasına rağmen, zengin bir turizm potansiyeline sahip bölgelerin, planlı ve etkin bir turizm uygulaması sonucunda turistik yönden kalkınmaları ve yurt ekonomisi için dengeli bir biçimde gelişmeleri mümkündür (Altan, 2006:26).

1.2.3. Turizmin Sosyo-Kültürel Yapıya Etkisi

Dünyanın en büyük ve en dinamik endüstrilerinden biri olan turizmin, ekonomik, sosyal, kültürel ve siyasi etkilerinin yanı sıra ödemeler dengesine etkisi, katma değerinin yüksek olması, alt ve üst yapıya olumlu etkileri de göz önüne alındığında, ülkelerin turizme ev sahipliği yapma ve turizmi geliştirme çabalarının yersiz olmadığı aşikârdır. Bu duruma ilave olarak turizm, Berber’in (2003) belirttiği gibi, turizm çağdaş toplumların yapılarını ve toplumsal kurumlarını etkileyen ve değiştiren bir özelliğe sahip olarak, kültürlerin ve değer yargılarının da değişmesine neden olmaktadır. Ancak bu özellik turizmin sağlıklı bir sosyal alt yapı ile gelişiminin sağlanamaması durumunda negatif yönlü bir etki yaratmaktadır. Bu durumda da turizm işleyiş süreci, geliştiği bölgede birbirine yabancı kültürlerin karşılaşması sonucunda yaşayan halk üzerinde sosyo-kültürel paradokslar yaratıcı bir olgu haline dönüşebilmektedir. Avcıkurt vd., (2007), bu durumun ortaya çıkışının turist ile yerel halk karşılaşmalarında etkileşimin geçici olması ve zamanda ve mekânda sınırlılığın var olması temeli üzerinde dengesiz ilişkiler etrafında şekillendiğini belirtmektedir. Turizmin yarattığı sosyal yapı değişimi odağında özellikle kırsal alanlarda ve küçük tatil beldelerinde yaşayan toplulukların sosyo-ekonomik yapılarının yozlaştırılmadan, gelenekleri ve kültürel hazineleri korunarak kendilerini kültürel açıdan geliştirmelerinin sağlanması olumlu yönde sosyal değişimin gerçekleşmesi önem arz etmektedir (Güzel,2013:781).

Toplumsal açıdan turizm olgusu, turist ve onu kabul eden ülke halkı olarak iki şekilde de incelenebilmektedir. Gelişmiş ülkeden dinleme-eğlenme amacı ile gelen turist bulunduğu

bölgede rahat bir şekilde hareket etmek isteyeceği için bölge halkının alışkın olmadığı davranışlarda bulunması haline tepki ile karşılaşır ve bu ortamdan rahatsızlık duyar. Böyle durumda turist kabul eden ülke halkı da sahip olunan gelenek, görenek, dil, din, yaşam biçimi gibi kültürel değerleri korumak için savunmaya geçer. Böyle bir toplumsal iletişim ortamında ise, turist aktif, turist kabul eden yöre halkı da pasif bir konumda yer alır. Diğer bir anlatımla, turist kabul eden ev sahibi yöre halkı, turistin düşünce ve davranış biçimlerinden etkilenmeye başlar. Turistlerin gittikleri bölgede yabancı olmaları yöre halkının dikkatlerini kendine çeker. Ev sahibi bölge halkı gözünde turistler, zengin ve seyahat edebilecek kadar boş zamana sahip kişiler olarak algılanırlar. Yukarıda da belirttiğimiz gibi turist kabul eden ülke halkı açısından turistler kültürel kirlenmeye neden olan tehdit edici bir unsur olarak algılanırlar. Bu kimseler böylelikle bölgede süregelen geleneksel düzenin ve yaşantının yok olacağını, gençlerin olumsuz yönde etkileneceğini ve ahlak yönünden çöküntüye uğrayacaklarını düşünürler. Bu olumsuzlukları önlemek için de kültürel değerlere sahip çıkılması ve turistlerin de baskı unsuru olarak görülmesi gerektiğini savunurlar (Gürbüz, 2002:52).

Turizm sosyolojisini, turistlerin yabancı bir ülkeye gelmesiyle doğan sosyal etkileşimi, turizm olayını yaratan sosyolojik faktörleri ve turizmin yol açtığı sosyal etkileri inceleyen bilimsel çalışmalar olarak tanımlayan Usta (2008:6)'ya göre turizm, birbirinden farklı yapılara sahip toplumların birbirleriyle ilişkiler kurmasına, farklı bilgi, görgü, gelenek ve kültür düzeyleri arasında etkileşmeye yol açan sosyal olaydır. Turizmde mikro düzeyde turistten yerli halka veya yerli halktan turiste doğru sosyal etki akışı görülürken, makro düzeyde ise toplumlardan/kültürlerden toplumlara/kültürlere doğru bir sosyal etki akışı görülmektedir. Turizmin yarattığı sosyo-kültürel etkileri; değer sistemlerinde, kişisel davranışlarda, aile ilişkilerinde, ortak yaşam tarzlarında, güvenlik düzeyinde, ahlak kurallarında ve tutumlarında, yaratıcı güçlerde, geleneksel törenlerde ve toplum örgütlenmesinde yarattığı değişimlere katkısı, turizmin sosyal ve kültürel etkileri yoluyla olmaktadır (Güzel, 2013:781).

Turizm endüstrisi tarafından kırsal bölgelerde yaratılan yeni iş alanları, çağdaş endüstri toplumların kültürel değerlerinin benimsenmesi yoluyla kentsel uygarlıkların bütünleşmesini sağlamaktadır. Kırsal bölgelerde turistik kuruluşların ortaya çıkmasıyla, bu bölgelerdeki toplumsal tek düzelik bozulmakta, toplumda değişik özellikleri ve yapıları olan kümelerin sayıları artmaktadır. Turizm bir ülkede ulusal bilinci arttırmakta ve yerli halkın sahip oldukları kültür değerleriyle övünmelerine neden olmaktadır.

Turizmin sosyo-kültürel yapıya etkisi yanında bir diğer unsurda doğal çevre ve fiziki yapıya yönelik etkisidir. Çünkü fiziki yapıya yönelik yapılacak herhangi bir tahribat sosyo-kültürel yapıyı da etkilemektedir. Bu nedenle her ikisinin de korunması gereklidir.

1.2.4. Turizmin Çevresel Etkisi

Sürdürülebilir kalkınma kavramının gelişmeye başladığı 1980’li yıllarda, ekoturizm, yeşil turizm, yaban hayatı turizmi ve doğa turizminin türevlerini içeren sürdürülebilir turizm ortaya çıkmıştır. Günümüzde, sürdürülebilir turizmin kapsamı çevresel, sosyo-kültürel ve ekonomik boyutları tanımlanmış, ideal turizm endüstrisi ve pazarının tüm segmentlerini içermektedir. Sürdürülebilir turizm, ekolojik geri dönüşü olmayan etkileri önlemek, kültürel mirası, toplum yapısı ve istihdam ile insan kaynaklarını korumak ve yerel ekonomiye fayda sağlamayı içermektedir. Çevre amaçlı yeni bir turizm dönemi başlamıştır (Brink ve Brezet, 2005:141).

Genel anlamda çevre ve insan faaliyetleri ve canlı varlıklar üzerinde hemen ya da belirli bir süre sonra direkt ya da dolaylı etkide bulunabilen fiziksel, kimyasal, biyolojik ve toplumsal etkenlerin belirli bir zamandaki toplamıdır. Dolayısıyla çevrenin kapsamadığı hiçbir alan ve süreç bulunmamaktadır. Bu bağlamda çevrenin doğru algılanması ve turizmin gelişme hızının bunu ne ölçüde etkileyeceği konusunun açıklığa kavuşturulması oldukça önemlidir. Ancak ülkemizde turizmin gelişme hızı gerek ulusal ve gerekse yerel yetkililerin algılamasının çok ötesindedir. Bir başka ifadeyle turizm hareketlerinde artan yoğunluk ülkemizde sağlam bir çevre bilinci içinde planlama, yönetme ve uygulama kapasitesinin oldukça üzerindedir. Turizme ilişkin ortaya çıkan sorunların çoğu, başta hükümetler olmak üzere, turistlerin ihtiyaçlarını karşılayan endüstriler ve turizmcilerin bu konuya yeterince dikkate almamalarından kaynaklanmaktadır. Bunun başlıca nedeni olarak kısa dönemli ekonomik kazanç ve ihtiyaçların, uzun dönemli çevre konularından daha önemli tutulmasının yanı sıra ve insanlarımızın bilgi ve ilgi eksikliğidir. Çevre, turizmin temel kaynaklarından biridir. Turizmin devamlılığı için çevrenin kendi doğallığı içerisinde kalması gerekmekte ve olası olumsuz etkiler kontrol edilmelidir (Özmen, 2007:10).

Turizm planlı bir şekilde gerçekleştirildiğinde ve denetim işlevi etkin gerçekleştirildiğinde çevresel devamlılık sağlanarak, iyileştirme ve süreklilik sağlanabilir. Bu durum turizmin çevreye olumsuz etki dışında olumlu gelişmeler sağlamasına da neden olabilir.

1.3. Turizm, Rekreasyon ve Animasyon

Günümüzde turizm faaliyeti içerisinde rekreasyonel aktiviteler önemli bir yer tutmaktadır. Rekreasyonel aktiviteler gecelik konaklama sayıları başta olmak üzere turizm tesislerine ekonomik faydalar yaratmaktadır. Rekreasyon, İngilizce yaratmak, oluşturmak anlamına gelen “create” fiilinin önüne; yeniden tekrar anlamına gelen “re” ön ekinin

gelmesiyle oluşan, “rekreasyon” (recreation), çalışma ve diğer etmenler tarafından yıpranan, yorulan bireylerin yeniden canlanmaları anlamına gelmektedir (Axelsen, 2009).

Rekreasyon, boş zaman deneyimi anlamında, bireysel olarak kişiye kendisini yeniden yapılandırma imkânı sağlayan eğlence ve sosyal faaliyetler olarak tanımlanmaktadır (Brey ve Lehto, 2007;161).

Kraus’a göre rekreasyon, kişinin iş hayatı ve toplumsal sorumluluklarının dışında, dinlenme, bilginin artırılması ve toplumsal katılımın yüksek düzeyde olması için kendi isteğiyle yaratıcı yapısını faaliyete geçirdiği herhangi bir faaliyet olarak tanımlanmaktadır (Orel ve Yavuz,2003; 62).

Jacques D. (1977; 463) rekreasyonu, insanların boş zamanları süresince istekle ve katılım esnasında ve sonrasında tatmin oldukları faaliyetler olarak; Catlson, Mac Lean ve Deppe rekreasyonu katılımcıların gönüllülük esaslı olarak bulunmaları ve bu faaliyetler esnasında tatmin oldukları beğendikleri herhangi bir boş zaman faaliyeti olarak, (Altıntaş, 1990:21), Tekin’e (2009) göre serbest zaman süresince kendi özgür iradeleriyle ve keyif alarak, münferit veya toplu olarak, herhangi bir ödülün olmadığı bu doğrultuda zorlaştırmacı olmayan faaliyetler olarak ifade etmektedir.

Animasyon ise literatürde rekreasyonun turizm işletmelerinde ortaya sunulan bir alt kategorisi olarak aktif bir şekilde kullanıldığı görülmektedir.

1.3.1. Animasyon Kavramı ve Tanımı

Animasyon kavramı latince; duygular, ruh, ve ruh hali anlamında olan "animus" sözcüğünden” türemektedir (Demirdağ ve Güçer, 2018: 822). Fransızca ‘anime’ sözcüğünden dilimize geçmiştir. Türkçede ise animasyon kavramı, “yeniden can vermek, yaşatmak, hayata döndürmek” anlamını taşımaktadır (Erdem, 2010: 1086). En genel anlamıyla animasyon, “bir objeyi hareket halinde gösteren birçok durağan görüntü oluşturan ve bu görüntüleri hızla arka arkaya hareket ettirerek objenin gerçekten hareket ettiğini düşünmemizi sağlamak” şeklinde tanımlanmaktadır (Elliot ve Miller, 1999). Sotiriadis (2014) ise animasyonu, olayların ve özelliklerin insanların duygularına karşılık verebilecek bir şekilde canlandırılması ve yorumlanması süreci olarak tanımlamıştır. Turizm alanında animasyon; “misafirlerin tatil sürelerinde oluşan boş zamanlarında güzel vakit geçirmelerini sağlamak amacıyla yapılan eğlence odaklı her türlü etkinlik ve canlandırma faaliyetleri” olarak tanımlanmaktadır (Hazar, 2003). “Otel animasyonu” kavramı ise genellikle tatil yerleri tarafından güneş ve deniz bölgelerinde sunulan rekreasyonel hizmetleri tanımlamak için kullanılmaktadır (Mikulic ve Prebezac, 2011).

Animasyon ve animasyon programları tanımına göre, bireylerin bir taraftan etkin şekilde ve diğer bir taraftan da yatırımcılar için turist tüketimini çoğaltacak farklı eğlence, kültürel ve piknik etkinlikleridir. Bu doğrultuda, animasyon programları yenilikçi ve zihinsel yönden esinlenen bir turizm hizmetidir. İşletmeler açısından turizmde animasyonun etkin olduğu fikrinde hiçbir şüphe yoktur. Bu fikir doğrultusunda, tüketim ve deneyimin çoğalmasına ilham veren yenilikçi bir hizmet oluşturulabilir. Elde edilen verilerle, işletmelerin belirli ana özelliklerinin turizm animasyonunda değerini arttırdığı söylenebilmektedir (Cerovic, 2008).

1.3.2. Animasyon Hizmetlerinin Genel Özellikleri

Rekreasyonun bir çeşidi olması nedeniyle animasyon rekreasyonun birçok özelliklerini de içerisinde barındırmaktadır. Animasyon, turistik ürünlerden hizmet grubu içerisinde yer almaktadır. Bu doğrultuda farklı görüşlere göre animasyon ve animasyon hizmetleri kavramları aynı anlamda kullanılabilmektedir. Bu alan yazımında animasyon ve animasyon hizmetleri kavramları aynı anlamlı olarak kabul edilmiş olup, animasyon kavramı, turizm işletmeciliği açısından incelenmiştir (Hazar, 2003). Jafari'a (1989: 442) göre animasyon, sürekli olmayan yaşam faaliyetidir. Turistlerin alışılmış hayatta çalıştığı, günlük hayatında karşısına çıkan fiziksel, kültürel, toplumsal psikolojik baskılarının üzerlerinde oluşturduğu stresten kurtulmak amacıyla, alışılmışın dışında hayatta katılım gösterdikleri boş zamanı değerlendirme faaliyetlerini içermektedir. Turistlerin animasyon faaliyetlerinden bekledikleri; sıradanlaşarak alışılan faaliyetlerin dışında alışılmışın dışında süregelen, alışılmışın dışında, alışılmış olanı farklılaştıran, olağanüstü hayatta yapılan faaliyetlerle alakalıdır. Benzer bir ifadeyle, Ivkov ve Stamenkovic (2008: 131) de turizm animasyonunu değişik faaliyetlerle birlikte alanı büyütmek anlamında seyahat faaliyetlerinin ayrılmaz bir kolu olarak belirtmekte ve turistlerin bu tür faaliyetler aracılığı ile tatil yapmaya ya da aynı işletmeyi yeniden tercih etmeleri yönünde yönlendirdiklerini belirtmektedir.

Animasyon faaliyetlerinin diğer rekreasyon faaliyetlerinden farkını açıklayıcı temel özellikleri aşağıdaki gibi açıklanmıştır:

- Her animasyon faaliyeti rekreasyon alanına girmektedir. Fakat her rekreasyon faaliyeti animasyon faaliyeti kapsamında olmayabilir. Örnek olarak; bir otelde tatil yapan turistlerin, birey olarak veya kendi organizasyonları ile grup olarak spor yapmaları rekreasyondur. Ancak animasyon değildir. Bir rekreasyon faaliyetinin aynı zamanda animasyon faaliyeti olarak kabul edilebilmesi için; otel tarafından planlanıp, organize edilerek

ve otel çalışanları tarafından (konaklama işletmelerinde animatör, karayolu seyahatlerinde rehber vb.) misafirlere sunulması gerekmektedir.

- Animasyon; turizm işletmeleri tarafından ve misafirler için planlanan, yardımcı bir hizmet özelliği kapsamındadır. Buna göre animasyon çalışanıyla animasyonun düzenlendiği alanlardaki (restoran, havuz vb.) çalışan arasında etkin bir iş birliği ve yardımlaşma ortamı oluşturulmalıdır (Hazar, 2003).

1.3.3. Konaklama İşletmelerinde Animasyon Türleri

Animasyon faaliyetleri turizm arzının oluşturulmasında önemli bir etken olarak gerçekleştirilen rekreatif, eğlence, entelektüel ve kültürel faaliyetlerle turistlerin dikkatini çeken değişik yapı ve içerikleri kapsamaktadır. Teori olarak farklı şekillerde sınıflandırılan animasyon faaliyetleri bulunmaktadır. Değişik koşullar değerlendirilerek animasyon faaliyetleri farklı kategorilere göre sınıflandırılabilir (Nestoroska, 2010).

Nestoroska (2010)' ya göre animasyon faaliyetlerinin sınıflandırması, katılımcıların animasyon faaliyetlerinde üstlendiği göreve (aktif ya da pasif), animasyon faaliyetinin yapıldığı mekâna (açık ya da kapalı alan faaliyetleri, suda yapılan animasyonlar, karada yapılan animasyonlar ve bunların kombinasyonu), faaliyetin türüne (rekreasyonel spor, eğlence ve kültürel), katılımcıların yaş grubuna (çocuklara ve yetişkinlere yönelik animasyon), animasyon faaliyetlerinin yapıldığı zamana (günlük, haftalık, sezonluk ve sabit program), organizasyona ve diğer türdeki animasyon faaliyetlerine göre gerçekleştirilmektedir. Minciu ise animasyon faaliyetlerinin sınıflandırılmasının en doğru şekilde içeriğine göre yapılabileceğini belirterek animasyon faaliyetlerinin şekillerini aşağıdaki gibi ifade etmektedir (Akt. Dana ve Adına, 2010).

Tablo:1.1 Animasyon Aktivitelerinin Biçimleri

Animasyon Türleri	Özellikler	Davranışlar
Rahatlama Amaçlı Animasyon	Bu kategoride güneşlenme, yürüyüş yapma, manzara seyri, arkadaş ve yakınlarla görüşme gibi faaliyetler bulunmaktadır.	Alışveriş, Seyahat, Yürüyüş
Rekreasyonel Animasyon	Genel olarak farklı karikatür ve tiplerin canlandırıldığı eğlence mekanları, tematik denizcilik, planetarium, zoolojik, korunmaya alınmış alanlar ve casinolar vb. faaliyetler bulunmaktadır.	Seyahat

Ticari Animasyon	Hoşça vakit geçirmek adına alışılmış ya da özel alışveriş (hediyeler, hediyelik eşyalar, el yapımı eşyalar).	Alışveriş
Sağlık Animasyonu	Sağlık koruyucu farklı spor egzersizlerinin yanı sıra tedavi edici bir ürün olarak kaplıca tedavisinden kilo vermeye, güzellik bakımlarına ve fitness kadar olan yaygın tedavi türleridir.	Spor Yapmak
Kültürel Animasyon	Turistleri tanıma, eğitme ve onların manevi kişisel özelliklerine odaklanma amaçlı yapılan etkinliklerdir. Eğitim seviyeleri ve politik-dini inançları ne olursa olsun turistler için en ulaşılabilir ve en yaygın kullanılan animasyon türlerinden biridir.	Anıt ve müze ziyaretleri, çeşitli kültürel etkinliklere katılım, yaşam ve belirli edebiyat türleri ile ilgili çalışmalar, müzik, ulusal ve uluslararası sanat kişilikleri, öğrenim, yabancı dil öğrenme amaçlı yapılan geziler, ibadet yerlerine yönelik yapılan geziler (kiliseler, manastırlar, katedraller, camiler vb.) ve hac.
Gösteri Animasyonları	Çeşitli şekillerde nitelendirilmektedir, bunların arasında flora ve fauna zenginliği yanı sıra, çeşitli manzaralar için doğa gezintileri de vardır.	Tiyatro etkinlikleri, sinemalar, müzikaller, sanat ve folklor etkinlikleri, spor turnuvaları – ulusal ve uluslararası şampiyonlar ve olimpiyatlar-ralliler, yarışmalar.
Gastronomik Animasyon	Genellikle özel bir kitleye hitap eder.	Fuarlar, sergiler, kongreler, endüstri ve tarımsal içerik.
Mesleki Animasyon	Çalışanların özel becerilerini geliştirmeye odaklanıp, iş turizmi için önemli miktarda turizm harcaması oluşturan özel bir gruba hitap eder.	Toplantılar, kongreler, konferanslar, seminerler, fuarlar ve sergiler.

Dana, B. ve Adina, C., (2010). “Entertainment And Sport Animation- Effects and Benefits”. Ovidius University Annals, Physical Education and Sport/Science, Movement and Health Series. 10 (2), 858-862.

Turizm sektöründe animasyon, genellikle konaklama işletmelerinde misafiri meşgul etme, boş zamanlarını keyifli geçirmesini sağlamak amacıyla yapılan faaliyetlerin tamamını ifade etmektedir (Hacıoğlu ve Gökdeniz,1999). Konaklama işletmelerinde animasyon; sportif faaliyetler, eğlenceli oyunlar, çocuklar için mini kulüp ve gece şovları olarak

sınıflandırılabilir. Sportif faaliyetler genel olarak gün içerisinde yapılan futbol, havuz oyunları, plaj voleybolu, sabah jimnastiğini içermektedir Sportif faaliyetlerle misafirler canlanarak sosyal ilişkiler kurma fırsatı bulabilmektedirler (Costa ve Glinia, 2004). Hazar (2003) ise, turizm animasyon türlerini; niteliksel açıdan ve faaliyet türleri olmak üzere iki gruba göre incelemektedir. Buna göre animasyon faaliyetleri ana başlıklar şeklinde aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir.

1.3.3.1. Niteliksel Açıdan Sınıflandırma

Animasyon faaliyetleri sahip oldukları nitelikler (mekan, fonksiyon, yaş grubu, katılım şekli vb.) doğrultusunda aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir.

1.3.3.1.1. Mekânsal Açıdan Animasyon Çeşitleri

Faaliyetlerin gerçekleştiği yere göre açık alan ve kapalı alan animasyonu olarak sınıflandırılabilir (Sevil vd., 2012: 16). Doğayla birlikte, geniş bir yerde, milli parklarda, açık alanlarda gerçekleştirilen faaliyetlerin tümünü kapsayan ve bu açık alanlarda gerçekleştirilen tüm sportif faaliyetler ve oyunlar, futbol, kaya tırmanışı, kayak, günübirlik doğa yürüyüşleri, tırmanma, bot ve yat gezileri, balonla gezme, kano yapma, zirve tırmanışı, izcilik, kampçılık, konaklamalı doğa yürüyüşleri jet ski, mağaracılık, ata binme, dağ bisikleti, deniz veya nehir kayağı, uçurtma uçurma gibi faaliyetler örnek olarak gösterilebilir. Kapalı alanlarda gerçekleştirilen boş zamanı değerlendirme faaliyetleri ise özel ilgi, işletme, çocuk, gençlik, spor ve sosyal kulüpler gibi yerlerdeki ve derneklerdeki kapalı alan faaliyetlerine katılım göstermek, kapalı mekanlardaki defile, sergi vb. toplantılara katılmak olarak tanımlanabilmektedir. Kapalı rekreasyon alanlarındaki sportif faaliyetler; badminton, yüzme, basketbol, voleybol, buz pateni, jimnastik, masa tenisi vb. katılmak, kapalı mekanlardaki tavla, talih - kâğıt oyunları, satranç faaliyetlerine izlemek ve katılım sağlamak evde gerçekleştirilen faaliyetlere katılmak ve kapalı alanlardaki sağlıklı yaşam faaliyetlerine katılmak, kongre ve törenlere katılma gibi katılımlı faaliyetler bu kategoriye dahil edilen diğer faaliyetlerdir (Hacıoğlu vd., 2003: 36).

1.3.3.1.2. Katılım Şekline Göre Animasyon Çeşitleri

Faaliyetlere katılma şekli yönünden animasyon etken (active), edilgen (pasive) ve ettirgen (causitive) animasyon olarak sınıflandırılmaktadır (Gül, 2014: 22). Etken (aktif) animasyon; basketbol, voleybol, futbol, bocca, dart oynama, havuz ve yarışma oyunlarına katılma vb. gibi misafirlerin faaliyete aktif olarak katılım sağladıkları direkt olarak faaliyette bulunarak faaliyetin bir parçası oldukları animasyon faaliyetler olarak tanımlanabilmektedir.

Edilgen (pasif) animasyon ise misafirlerin aktif olarak katılım sağlamadığı izleyici veya dinleyici olarak katıldıkları animasyon faaliyetleri olarak tanımlanabilmektedir. Edilgen (pasif) animasyon faaliyetleri; canlı müzik veya konser faaliyetlerine katılma, gece şovları izleme, tiyatro, sinema, skeç, havai fişek ve su şovları vb. örnek olarak verilebilir. Misafirlerin aktif olarak faaliyette bulundukları ancak faaliyeti yapmak için mutlaka üçüncü diğer bir kişiden, genel olarak faaliyetin yapılmasında yetkin olan birinden yardım aldığı ve bu yetkin kişinin faaliyette yer almaması halinde faaliyetin yapılmasının mümkün olmadığı faaliyetler “ettirgen (causitive) animasyon” olarak tanımlanabilmektedir. Ettirgen animasyona, engelli kişiler ve benzeri grupların yaptıkları faaliyetler, yelken, yamaç paraşütü, dalgıçlık gibi uzmanlık ve sertifikaya benzer bir ehliyet gerektiren animasyon faaliyetleri örnek olarak gösterilebilir (Çetiner ve Yayla, 2017: 203-204).

1.3.3.1.3. Katılımcıların Yaşlarına Göre Animasyon Çeşitleri

Animasyon faaliyetlerinin katılımcıların yaş gruplarına göre çocuklar ve yetişkinler olmak üzere iki unsuru vardır (Sotiriadis, 2014). Bu doğrultuda faaliyetlere katılanların yaşları, faaliyet çeşitleri ve faaliyet kapsamında önemli bir rol oynamaktadır. Animasyon faaliyetlerine katılanların yaşlarına göre “çocuk, genç, yetişkin ve üçüncü yaş animasyonu” olarak sınıflandırılabilir. Konaklama işletmeleri yönünden misafirlerin yaşlarına göre faaliyet alanlarının hazırlanması ve faaliyetlerin belirlenmesi misafir memnuniyetinin sağlanması yönünden büyük önem taşımaktadır. Misafir profilleri dikkate alınmadan faaliyet alanlarını ve faaliyet türlerini belirleyen konaklama işletmelerinin, başarılı bir faaliyet programı planlaması yapması mümkün değildir. Özellikle de çocuklu ailelerin tatillerini yapacakları konaklama tesislerinden ilk beklentileri çocuklarına göre faaliyet alanlarının yer almasıdır. Çocuklarının eğlenceli bir tatil geçirmeleri hem çocuklar hem de ailelerinin memnuniyetleri yönünden büyük önem taşımaktadır (Çetiner ve Yaylı, 2017).

1.3.3.1.4. Fonksiyonel Açıdan Animasyon Çeşitleri

Fonksiyonel açıdan animasyon türleri “sağlık, estetik, ticari, sanatsal, sosyal, fiziksel (sportif), kültürel animasyon ile seyahat ve kongre animasyonu” olarak sınıflandırılmaktadır (Şentürk, 2017: 46).

1.3.3.2. Faaliyet Türüne Göre Sınıflama

Animasyon hizmetleri faaliyet türlerine göre aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir:

1.3.3.2.1.Sportif Animasyon Çeşitleri

Açık veya kapalı alanlarda, bireysel ya da grup halinde aktif olarak katılım fırsatı sağlayan, özellikle de konaklama işletmelerinde boş zamanlarda yaygın olarak yapılan sportif ve turistik faaliyetlerdir (Hazar, 2003). Sportif faaliyetler, bazı misafirlerde hobi haline gelmiştir ve yapılan araştırmalarda hayatlarında sportif hobilere katılım sağlayan bireylerin tatilleri süresince de bu gereksinimlerini karşılamak için faaliyetlere katılım gösterme yönünde olduklarını ortaya koymaktadır (Zorba vd., 2003). Misafirler günlük hayatlarında katıldıkları sportif faaliyetlere tatilleri boyunca da devam ettirmeyi istemektedirler. Sportif hobileri olmayan misafirler ise sevdikleri bir spor alanında faaliyetlerde bulunmak ve hobiler bulmak için tatili bir fırsat olarak görmektedirler. Bu doğrultuda sportif animasyon faaliyetlerine yeterli önem verilerek spor alanında animasyon takımında yetkin çalışanlar mutlaka yer almalıdır (Brooks, 2001). Sportif animasyon faaliyetlerine aerobik, step, okçuluk, futbol, voleybol, basketbol, yüzme, kürek, kano, kayak, masa tenisi, bilardo, bowling, badminton, beysbol, masa tenisi, dağcılık, tenis, bisiklet, golf, plaj oyunları (plaj voleybolu, plaj futbolu, plaj hentbolu), havuz jimnastiği, atıcılık, vb. etkinlikler olarak geniş bir yelpazeye sahiptir (Çetiner, 2018: 40).

1.3.3.2.2. Kültürel Animasyon Çeşitleri

Bireylerin folklor hayatından örnekler veren, katılım gösterenlerin bu doğrultuda bilgi ve yeteneklerini geliştirmeye dayalı olarak yapılan ve içerisinde kültürel öğelere yer veren faaliyetler kültürel animasyonun tanımını oluşturmaktadır. Değişik kültürlerin yaşam tarzlarını, yöresel kültür ve hayatlarını, dans, kıyafet vb. kültürel özelliklerini konu alan animasyon faaliyetleridir (Shportko, 2012). Ebru kursu gibi geleneksel el sanatları kurslarına katılmak, Karadenizliler gecesi, kına gecesi ile geleneksel kültür canlandırmasını izlemek, Türk geceleri, halk dansları, kıl çadırlarda Yörük hayatının örnekleri gibi faaliyetler kültürel odaklı faaliyetlere örnektir (Kozak vd., 2012: 81).

1.3.3.2.3. Sağlıklı Yaşam Animasyonları

İnsan sağlığını koruma ve tedavi etme amacıyla yapılan boş zamanları değerlendirme faaliyetleridir. Genel olarak, konaklama işletmeleri tarafından “wellness” sağlıklı yaşam faaliyetlerini içeren bir kavram olarak kullanılmaktadır (Muller ve Kaufmann, 2001). Konaklama işletmelerindeki sportif faaliyetlerle birlikte, spa ve sağlık merkezlerinde yapılan uygulamalar, meditasyon, talassoterapi, yoga, termalizm (kaplıca, ılıca, içmece) faaliyetleri, uvalizm ve klimatizme yönelik faaliyetler, sauna, masaj, Türk hamamı, fitness salonları vb.

faaliyetler insan sağlığını korumaya ve tedavi etmeye yönelik olarak yapılan en önemli sağlıklı yaşam faaliyet türleridir (Gowreesunkar ve Sotiriadis, 2015).

1.3.3.2.4. Seyahat ve Kongre Animasyonları

Seyahat esnasında yapılan şovlar, müzik faaliyetleri, hediye çekilişleri, farklı oyun ve yarışmalar, gemilerdeki animasyon faaliyetleri, dinlenme alanlarındaki faaliyetler, seyahat başlangıç ve bitişindeki karşılama ve uğurlama faaliyetleri seyahat animasyonlarına örnek verilebilmektedir (Hazar, 2003). Kongre animasyonu ise, kongrede katılımcılar için düzenlenen karşılama ve uğurlama faaliyetleri, gezileri, gala yemeklerini, organizasyonunda yapılan müzik ve şov faaliyetlerini ve kongre otellerindeki bütün animasyon faaliyetlerini içermektedir (Çetiner, 2018: 41).

1.3.4. Animasyon Fonksiyonları

Çekicilik, yarar ve kolay ulaşılabilirlik gibi özelliklerine göre animasyon faaliyetlerinin fonksiyonları;

- Turiste dayalı fonksiyonlar,
- Turizme dayalı fonksiyonlar,
- Sosyal fonksiyonlar olarak üç grupta inceleme mümkündür. (Hazar, 2003).

1.3.4.1. Turiste Yönelik Fonksiyonlar

Animasyon faaliyetlerinin turiste yönelik fonksiyonlarını aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir (Çakır, 2012):

- Turistlerin sportif faaliyetlerle ve oyunlarla gerginliklerini ve kötü enerjilerini azaltmak; turistler duygusal, sosyal, zihinsel ve fiziksel, faaliyetlere katılım sağlayarak rahatlayarak, özellikle iş yaşamında meydana gelen kötü enerjiden uzaklaşarak kendilerini daha iyi hissederler. Böylelikle hem eğlenmiş hem de dinlenmiş olurlar. Turistler değişik faaliyetlere katılım sağlayarak günlük hayatlarını sıradanlıktan kurtarmış olurlar,
- İnsanlardaki bastırılmış duyguları; saldırganlık duygusu vb. dışarı atarak psikolojik açıdan yenilenmeyi sağlama,
- İnsan davranışlarını geliştirerek, kültürel başarıların kazanılmasına yardım etme,
- İnsanlara; fiziksel, ruhsal, psikolojik ve sosyal faktörlerin bir araya gelmesinden oluşan kişilik özellikleri kazandırma,

- İnsanların boş zamanlarında zararlı faaliyetlere yönelimlerine engel olarak daha dürüst karakteristik özellikler kazanmalarına yardım etme,
- İnsanların bir gruba ait hissetmelerini, dolayısıyla yalnızlık duygularından arınmalarını sağlama,
- Faaliyetlere katılım sağlayan turistlerin eğlence ihtiyaçlarının giderilmesiyle hayatla olan bağlarını güçlendirme,
- Turistlerin başarı elde etme, yaratıcı olma, kişisel gelişim, takdir edilme ihtiyaçlarını gidererek duygusal tatmin sağlama ve değişik etnik gruplarla kaynaşma yeteneklerini arttırma,
- İnsanlara bir grubun üyesi olarak yasalara saygılı, dışadönük ve girişken bir kişilik yapısının özelliklerini kazandırma.

1.3.4.2. Turizm Sektörüne Yönelik Fonksiyonlar

Animasyon hizmetlerinin turizm sektörüne yönelik fonksiyonları aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir (Tezcan,1982:140):

- Mevcut turistik ürüne farklılık, zenginlik anlamında fayda sağlama, ürün geliştirme imkânı yaratma,
- Turizm sezonunu uzatarak tüm yıla yayılmasını ve turizm gelirlerinin artırılmasını sağlama,
- Oda satışları, yiyecek, içecek vb. satışları artırma,
- Ülkenin reklamını yaparak, turistik ülke ve iyi işletme imajı yaratarak, mevcut talebi artırma,
- Boş zamanın değerlendirilmesi amacıyla turizme yönelme,
- Yütiçi ve yurtdışı turizmi geliştirme,
- Animasyon çalışanı istihdam edilerek, istihdam artışı sağlanması,
- Ekstra giderlere yönelimi artırarak işletme gelirini çoğaltma,
- Özel animasyon faaliyetlerine ücret dahilinde katılım sağlayarak su sporları vb. faaliyetler ile kazanç elde etme,
- İşletme cazibesini arttırma,
- Turistin işletme içerisinde kalmasını sağlama,
- Daha önce gelen misafirin tekrar tesise gelmesini sürekliliğini sağlama,
- Misafir ilişkileri yoluyla işletme-misafir arasında iletişim kurma,
- Gelecek dönemlerde yapılacak animasyon faaliyetleri için (animasyon programı yapma, sorun çözme vb.) veri sağlamadır (Kahveci,1994:33).

1.3.4.3. Sosyal Fonksiyonlar

Turistlerin fizyolojik, psikolojik ve toplumsal zenginlik ve iyileşme isteklerine uygun olarak planlanan animasyon faaliyetleri, toplumsal iletişim ve etkileşimi sağlamaktadır (Duricek ve Cynarski, 2017). Bireylerin sosyalleşmesini amaç edinen ve onların toplumdaki kültürel olduğu kadar sosyol ve ekonomik pek çok yeniliğe hazırlanmasını sağlayan bütünleşme ve uyum fonksiyonudur. Animasyon faaliyetlerinin sosyal fonksiyonlarını aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir (Gökdeniz, 2003: 81):

- Geleneksel ve eski yaşam şekillerini, eğlence türlerini canlandırma yoluyla kültürel aktarımın gerçekleşmesini sağlama,
- Kültürel değerlerin paylaşılmasıyla bireyler arasındaki sosyal dayanışmayı sağlama,
- Farklı insanlarla bir araya gelme ve arkadaş edinme, macera, yeni tecrübeler, bedensel ve ruhsal sağlık, düşünme yeteneklerini ve zihinsel güçlerini kullanma, duygusal anlamda tecrübe kazanma, güzellikleri fark etme ve hoşlanma gibi misafirler yönünden tatmin olacakları yerler hazırlanmadır (MEGEP, 2014).

1.3.5. Animasyon Personelinin Genel Özellikleri

Personel alımında, personel istihdamında, iş gereksinimlerinin ve animatör meslek standartlarının belirlenmesinde büyük önem arz ettiğini savunan animasyon personeline bulunması gereken genel özellikleri aşağıdaki gibi sıralamaktadır (Hazar 2014):

- İşletme araç ve gereçlerini, zamanı ve gönüllü hizmetleri en uygun şekilde değerlendirebilmek,
- Hoşgörülü, sempatik, kararlı, sıcakkanlı, esnek, güvenilir, sabırlı ve çağdaş olmak,
- Zihinsel, fiziksel ve psikolojik yönden sağlıklı olmak ve düzgün bir fiziki özelliklere sahip olmak,
- İnsanları, yapığı işi ve bulunduğu ülkeyi sevmek,
- Güçlü beşerî ilişkilere sahip olmak,
- İyi iletişim kurma ve üstün bir algılama yeteneğine sahip olmak,
- İş ile ilgili pratik ve teorik konularda yeterli seviyede bilgi ve yeteneğe sahip olmak,
- Pazarlama bilgi ve yeteneklerine sahip olmak,
- Animasyon faaliyetlerine toplu şekilde katılımı sağlama, katılımcıları yönlendirme ve özendirme yeteneğine sahip olmak, farklı bir değışle birtakım liderlik özelliklerine sahip olmak,
- Örgüt kural ve politikalarına bağılı olmak ve uyum sağlamak,

- Amaçları gerçekleştirmek için, formel ilişkilerden ortaya çıkan olumsuzlukları en aza indirmek için duruma ve zamana göre informal ilişkilerden yararlanmak,
- Nesnel olarak değerlendirme yapabilmek,
- Riskleri önceden fark ederek çalışma arkadaşlarını, işletmeyi ve misafirleri risklere karşı koruyabilmek,
- Değişik yapıdaki misafir davranışlarını fark edebilmek ve değerlendirebilmek,
- Bulunduğu örgütün yapısını, hedeflerini, değer yargılarını ve duygularını anlayabilme yeteneğine sahip olmak ve koşullara uyumlu olarak hareket edebilmek,
- Misafirlerin özellikle animasyon ve eğlenceyle ilgili olan istek ve gereksinimlerine cevap verebilecek, değişimlere uyum sağlayabilmek ve problemlerin çözülmesinde aktif rol oynayabilmek,
- Yaptığı işle alakalı plan ve programlar sunabilmek ve uygulamaları değerlendirebilmek,
- Faaliyetlerin zaman, özellik, tür ve oranlarını imkânlar doğrultusunda misafir gruplarının gereksinimlerine göre planlayabilmek,
- Yenilikçi üretim, ürün çeşitliliği ve imkânları değerlendirerek faaliyetlerin kalitesini artırabilme yeteneğine sahip olmak,
- Faaliyete katılanlara adaletli ve insancıl davranmak,
- Misafirlerin tatillerinden memnun kalmalarını sağlayabilmek,
- Sorumlu olduğu görevi dışında diğer animatörlerinde yaptığı faaliyetlere katılım sağlama ve misafirlerin katılımını da teşvik edebilmek,
- Animasyon departmanı içerisinde ve diğer departmanlarda çalışanlarla etkili iletişim ve koordinasyon kurabilme yeteneğine sahip olmak,
- Yenilikçi olarak ve işiyle ilgili yeniliklerin farkına varabilmek,
- Rakip firmaların mesleki faaliyetlerini takip ederek değerlendirebilmek.

1.3.6. Türkiye'deki Otel İşletmelerinde Animasyonun Tarihsel Gelişimi

Geçmişteki en eski eğlence faaliyetleri, eski Yunan mitolojilerinde karşımıza çıkan Diyonisos şenlikleriyle Karnavalesk eğlenceleri ve oyunlarıdır. Roma tarihinde ise değişik isimlerde aynı eğlencelere devam edilirken, orta çağa gelindiğinde karnavallar ve mimus şovları, Rönesans'ta da Commedia dell'Arte ile devam etmektedir (Karaman vd., 2016).

Anadolu'ya gelindiğinde İpek ve Baharat yollarının geçtiği önemli bir konumda bulunan, ticarete dayalı ulaşımı ve konaklamayı sağlayan kervansaraylar kullanılırken, modern olarak ilk otel işletmeciliği 1872'de Pera Palas Oteli'nin İstanbul'da açılmasıyla

başlamıştır (Akoğlan Kozak vd., 2008: 15). İnsanlık için büyük önem arz eden sanayi devriminin sonrasında değişen çalışma koşulları ve boş zaman algısı, eğlence hayatında da yeni düşüncelerin ortaya çıkmasına sebep olmuştur (Karaman vd., 2016).

Günlük iş hayatının stresini yetenek şovlarını, pantomim, akrobasi, dans, hayvan gösterileri, komik skeçler, gibi faaliyetlere katılım göstererek atmaya çalışan çalışanlar teknolojik değişimler ve sinema gibi her yeni çıkan eğlence sektörlerini izleyerek takip etmişlerdir. Ancak sinemadan önce Kabare, Vodvil, Burlesk, Revüler çalışmayınca otel ve restoranlarda gösteriler yapılmaya başlanmıştır. Bu tür faaliyetler turizm animasyonunun başlangıcını oluşturmuştur (Karaman vd., 2016). Modern Turizm Animasyonunu, tatil anında aktif olarak dinlenme ve diğer turistlerle tanışma ve gruplara özgü spor faaliyetleri organize eden Akdeniz'deki tatil köylerine dayanmaktadır (Mikulic ve Prebezac, 2011). 1980'lerde animasyon İtalya, Yunanistan, İspanya ve sonrasında ise Türkiye ve Kıbrıs'taki kıyı otellerinde spor ve kültürel eğlencenin birleşimi olarak sunulmuştur. Bugün ise turizm içerisinde animasyon, gün geçtikçe önemli bir faktör haline geldiği bilinmektedir (Glinia vd., 2004).

Türkiye'de animasyon başlangıcını, 1960'lı yıllarda Fransız Club Med işletmesi gerçekleştirmiştir (Milli Eğitim Bakanlığı [MEB], ilk başlarda Club Med işletmelerinde, Türkçe anlamı kibar karşılama ve organizasyon anlamına gelen G.O. (Gentlemen Organization)'larla başlayan animasyon akımı, bu işletmelerdeki misafirlerin konaklamalarından büyük ölçüde memnun olarak ayrılmaları, dünyadaki diğer önemli tatil köylerinde de hayata geçirilmesine sebep olmuştur (Koçak, 2001). Ülkemizde ilk olarak Club Med' lerde başlayan animasyon faaliyetleri, sonrasında ise başka tatil beldeleri ve tatil köylerinde faaliyet gösteren otellerde, özellikle 90'lı yıllarda geniş bir kullanım yerine sahip olmuştur. Geçmişte çok az sayıda işletmede kullanılan animasyon, öncelikle yurtdışındaki acentelerin turla birlikte getirmiş oldukları animatörlerce uygulanmıştır (Koçak, 2001).

Animasyon faaliyetlerinin işletme yönünden öneminin daha iyi bilinmesiyle beraber otellerin kendi içlerinde belirledikleri animasyon departmanlarının dışında, profesyonel olarak otel işletmelerine animasyon hizmeti sunarak çalışan animasyon firmalarında da büyük bir artış gerçekleşmiştir. Animasyon faaliyetlerinin turizm alanında yeni yayılmaya başladığı 1990'lardaki çalışmasında Kahveci (1994) animasyon departmanına sahip olan otellerin oranı %29 civarında olup bu hizmeti animasyon şirketleri vasıtasıyla karşılayanların oranının %10 olduğunu ifade ederken 1990'ların sonuna yaklaşıldığında Kuşadası'ndaki otellerin animasyon şirketleri tarafından animasyon hizmetini alma oranı %54 olarak karşılaşılmaktadır (Dinç, 1999). Günümüzde ise bu oran çok daha fazladır. Bu durumda yeni bir tartışmanın

ortaya ıkmasana neden olmuştur. Otellerde sunulan animasyon faaliyetlerinin i kaynaklarla mı yoksa dış kaynaklar aracılığıyla mı sağlanması gerektiği hala tartışma konusu olarak devam etmekle beraber bu iki farklı tekniğin birbirlerine sağladıkları avantajlarda mevcuttur. Değişik alışmalar dış kaynak kullanımına oranla i kaynak kullanımının daha fazla hizmet kalitesine sahip olduğunu ve iç kaynak kullanımının faaliyet sunumlarında daha organize şekilde yapıldığını belirtmektedir (Ceylan, vd., 2010).



İKİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK

2.1. Liderliğin Tanımı ve Anlamı

Araştırmacılar, liderliğin tanımını daha çok bireysel bakış açılarına göre ve önemli gördükleri değerleri doğrultusunda yaptıkları gözlemlenmiştir. Fakat tüm bu tanımlamaların kesiştiği noktalar genellikle benzerdir. Ortak noktadaki ölçüt; belirli bir hedefin olması, belirli bir grubun olması ve bu gruba yön verecek bir liderin var olmasıdır. Bu anlamda; liderlik, bir grub insanı, belirli hedefler çevresinde bir araya getirebilmek ve bu hedefleri hayata geçirebilmek için onları etkisine alarak harekete geçirme bilgi ve becerilerden oluşmaktadır (Zel, 2001). Literatür taraması yapıldığında liderlikle ilgili ilk bilimsel araştırmaların 19. yüzyılın başlarından sonra yapıldığı bilinmektedir (Şahin, 2012: 141).

Geçmişten günümüze kadar liderlik kavramına dair, farklı araştırmacılar ve yazarlar tarafından farklı tanımlamalar yapılmıştır. Bu tanımlamalardan bazıları Tablo 2.1 de verilmiştir:

Tablo:2.1 Liderlik Tanımları

Yazar	Yıl	Tanım
Stogdill	1950	Amaç saptama ve amaçlara ulaşma çabaları etrafında örgütlenmiş bir grubun faaliyetlerini etkileme süreci (eylemi)dir.
Gordon	1955	Liderlik, lider ile grup üyeleri arasında bir etkileşimdir.
Hemphill ve Coons	1957	Liderlik, kişinin grubun tümünü etkisi altına alarak onların faaliyetlerini hedeflenen amaçlar ve paylaşılan değerler doğrultusunda yönlendirmesidir.
Hollander	1978	Liderlik; lider ile takipçileri arasındaki etkileşim sürecidir.
Katz ve Kahn	1978	Örgütün alışılan direktifleriyle mekanik bir uyumun üstündeki ve bundan da fazlası olarak etkin bir büyümenin sağlamasıdır.
Eren	1984	Bir grup insanı belirli amaç ve hedef çevresinde toplayarak, bu amaç ve hedefleri gerçekleştirebilmek adına onları harekete geçiren bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır.
Rauch ve Behling	1984	Örgütlü bir grubun amaca ulaşması için eylemlerini etkileme sürecidir.
Cohen	1990	Liderlik; bir görev, bir proje ya da amacın başarılması amacıyla başkalarını azami performans göstermeleri için etkileme sanatıdır.
Schein	1992	Daha uyarlanabilir olan evrimsel değişim süreçlerini başlatmak için kültürün dışına çıkabilmektir.
Kouzes & Posne	1995	Liderlik, diğerlerinin ortak hedefler uğruna mücadele etmeyi istemelerini sağlamaktır.

House vd.	1999	Örgütün etkililiği ve başarısına katkıda bulunmaları için diğerlerini etkileyen, motive eden ve onlara imkân sağlayan bir kişinin yeteneğidir.
Çelik	2005	Liderlik, izleyenleri, grubun amaçlarını gerçekleştirme doğrultusunda ikna etme sürecidir.
Northouse	2007	Ortak bir amacı gerçekleştirmeleri için bir kişinin bir grup bireyi etkilediği süreçtir.

Kaynak: Yukl, (2013) Yukl, G. (2013). Leadership In Organizations (8th Edition). Pearson

Genellikler liderlik tanımları incelendiğinde, liderliğin 4 faktör ile ilgili olduğu gözlemlenmektedir (Özler, 2013: 96):

- Amaç; örgüt üyelerini bir çatı altında toplayan amaçlar, ilgi alanları veya ihtiyaçlardır,
- Lider; örgüt üyelerini etkileme gücüne sahip o örgütün üyesidir,
- İzleyenler (üye); liderin etki gücünü kabul eden grupta bulunan üyeleridir,
- Ortam; gruptaki üyelerin iletişimleri, yeterlilik ve motivasyon seviyeleri, hedefin ulaşılabilir olması gibi faktörlerdir.

2.2. Lider Yönetici Ayrımı

Liderin yöneticiden ayrıldığı ana nokta, biçimsel hakimiyeti kullanan ve erişilmesi oldukça zor bir yönetici rolünün aksine, kolay iletişim sağlayabilen, kendi kişisel motivasyonu ile alt kademeleri de motive eden, sadece yönetmenin dışında sürecin içine katılarak ekibini ardından getiren ve faaliyetlerde bilgi birliği yaratan kişi olmasıdır. Lider ile yönetici aynı anlamda olmayıp, idealist özellikte olan her yönetici aynı zamanda lider yöneticidir (Paksoy, 1994).

Tablo:2.2 Yönetici Lider Ayrımı

YÖNETİCİ	LİDER
Başka kişilerin belirlediği amaçları gerçekleştirmeye hizmet eder.	Kendi amaçlarını kendisi belirler,
Başkaları tarafından yönetime getirilir.	İçinde bulunduğu grup tarafından seçilir.
Gücünü kanun, prosedür gibi biçimsel yapılardan alır.	Gücünü kendinden ve içinde bulunduğu gruptan alır.
Biçimsel olanı temsil eder.	Doğal olanı temsil eder.

Kaynak: Aysel, L., (2006). Liderlik ve Duygusal Zeka, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli

2.3. Temel Liderlik Davranış Biçimleri

Bir liderin gücü kullanma biçimi o liderin davranış biçimini belirler. Liderlerin gücü kullanım biçiminin bazı faydaları ve kısıtlamaları vardır. Belli bir zamanda bir lider, üç liderlik (otokratik, demokratik ve katılımcıya tam serbesti tanıyan) biçimini de kullanır. Ancak bu liderlik biçimlerinden biri daha baskın olarak kullanılır. Liderlerin kendi yöntemleri dışında birçok güç kullanma biçimi vardır. Gücü kullanım süreci bütün gücün kullanılmasından sıfır güç kullanımına kadar bir süreyi kapsar. Bu süreç içerisinde daha esnek olan liderler etkili olabilmektedir. Tüm liderler bu üç güç kullanım biçiminden birine daha çok eğilim içerisindedir. Bu yöntemler ise demokratik, otokratik ve katılımcı veya tam serbesti tanıyan yöntemlerdir. Liderler yönelim biçimi yönünden ise yapı ve göreve ya da bireye yönelik olabilmektedir (Taşkıran, 2018: 13).

2.3.1. Demokratik Lider

Demokratik (katılımcı) liderler, yönetimin yetkisini çalışanlarla paylaşma yönelimindedirler. Genellikle demokratik liderler, iş paylaşımını ve hedefleri planını belirlerken astlarının fikir ve düşüncelerini dikkate alarak liderlik davranışlarını yönlendirirler (Eren, 2001). Bu tip liderler faaliyetlerini gerçekleştirirken astlarına baskı uygulamazlar. Verilen kararlarda hem astların katılımına izin verirler hem de güçlerini ve yetkilerini astlarından alırlar. Bu doğrultuda demokratik yöneticiler otoriter yöneticilerle karşılaştırıldığında daha düşük işgücü devri, düşük devamsızlık ve yüksek iş tatmini sağlarlar. Bu nedenle bulundukları işletmeler başarılıdır. Başarılarının nedeni olarak ise astlarına daha insancıl davranmalarındır (Güney, 1997). Bu tip liderler için her zaman grup düşünceleri büyük öneme sahiptir. Tüm kararların verilmesi için gereken bilgi örgüt içerisinde kolaylıkla yayılmasından dolayı alt üst ilişkilerinden ortaya çıkan iletişim problemleri oluşmamaktadır (Taşkıran, 2018: 14). Bu davranış biçiminin en büyük olumsuzluklarından biri zaman kaybının çokça yaşanmasıdır. Bir diğer olumsuzluğu ise izleyenler grubun çok olması nedeniyle alınan kararların devamlılığın olmaması, hatta zaman zaman karar alınamaz durumuna gelmesi ve grubun giderlerinin çoğalmasındır (Eren, 2000).

2.3.2. Otokratik Liderler

Planların ve politikaların planlanmasında izleyicileri yönetimin dışarısında tutulur ve yöneticiler gücü kendi ellerinde toplayıp izleyenlerin tüm dediklerini yapmalarını isterler. Yani bütün yetki ve inisiyatifi sadece kendilerinde toplarlar (Eren, 2000). Otokratik liderlikte üstler düşünür karar alır, astlar ise bu kararları uygulamakla sorumludurlar. Otokratik liderler, McGregor'un kuramındaki düşünceye sahip bireyler olarak tanımlanabilmektedirler. Bu

kuram doğrultusunda; astılar örgütü düşünmeyen, zorlayınca çalışmayan, kendi yararı için örgütü zarara sokan, emirleri dinlemeyen ve direnen, inisiyatif almaktan kaçan ve yalnızca kendi çıkarlarını doğrultusunda hareket eden bireyler olarak tanımlanmıştır (Taşkiran, 2018: 14). Ayrıca alınan kararlar tartışmaya açık olmadığı için itiraz da edilemez. Otokratik liderliğin ana düşüncesi; neyin yapıp veya neyin yapılmayacağına yalnızca lider karar verir” varsayımdır. Otokratik liderlikte en çok tercih edilen güç kaynaklarını ödül, ceza, yasal ve zorlayıcı güçler oluşturmaktadır. Bu özellikteki liderlik gruplarında bireylerin yapılacak görevden çok çevreleri ile meşgul oldukları, daha agresif ve lidere daha fazla bağlı oldukları saptanmıştır. Ayrıca bu gruplarda çalışan bireylerin lider ortamda olmadığından daha az çalıştıkları fark edilmiştir. Lider gücü grup üyelerine ödüllendirmek için kullanabileceğinden olumlu sonuçlar alabileceği gibi çalışanlarda güvensiz, olaylardan habersiz ve liderin yetkisine karşı korku içinde oldukları için olumsuz davranış sonuçlarda doğurabilmektedir. Yöneticiler otorite ve beğenilme arasındaki davranışlarda gücü bir kenara bırakıp “iyi çocuk rolünü” oynarsa daha demokratik görünebilirler. Ancak bu tür davranışlar astlarının bu otorite eksikliğinden yararlandıklarını düşünürlerse büyük aksilikler ortaya çıkabilmektedir (Arkonaç, 1993).

2.3.3. Serbest Liderler

Bu tür liderler, bireyleri kendi hallerine bırakarak, her bireyin sunulan kaynaklar etrafında plan, amaç ve programlarını yapmalarına imkân veren, yönetim yetkisine en az gereksinim duyan davranışlar da bulunurlar. Kısaca bu tür liderler yetkilerine sahip çıkmayarak yetkilerini ve haklarını astlarına bırakmaktadırlar (Eren, 2001). Astlarının görev plan ve programlarını mevcut imkânlar doğrultusunda yapmalarını sağlayarak ve yalnızca cevap verdikleri işle alakalı konular olmaktadır. Liderler, ayrıca ödül ve cezayı kullanmayarak aldıkları kararları uygularlar (Türkmen, 1996). Tam serbesti tanıyan liderler, bireyleri demokratik liderlik dışında serbest bırakan liderlerdir. Bradfort ve Lippitt tarafından, bu tip liderler denetlemeyen ve yönetim işlevlerini aksatan, astlarını etkilemeyen bireyler olarak tanımlanmıştır. Astlarına kapasiteleri üzerinde sorumluluk vererek, sürekli evrakla ilgilenirler ve astlarından uzak olarak çalışırlar. Çalışanların ulaşacakları amaçlar açık olarak belirtilmez. Ayrıca yöneticiler kendi karar vermedikleri için gruba da karar verme aşamasında da yardım etmezler. Bu tip liderlerin yönetim biçiminde, çalışanlar tam serbestliğe sahip olarak çalışırlar. Ekip çalışması ön plana çıkarılarak liderliğe daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır (Bass, 1990). Pek çok lider kendi grubunun kendi kendini yönetmesini ister. Fakat gruplar her an çözemeyecekleri bir problemle karşı karşıya kalabilirler. Üst kademe için karar ve

sorumluluklar almaya ihtiyaç duyar. Bu sebeple astlarının aldığı kararların liderin aldığı kararların yerini alması doğru olmamaktadır. Liderlik anlayışının sakıncaları arasında herkesin dilediği amaca doğru ilerlerken anarşinin doğmasına, grup başarılarını azalmasına, tembel bireylerin karışıklık ve anarşiyi arttırmaları nedeniyle örgütsel kaynakları kendileri için kullanmaları ve grubu bölme çalışmalarının çoğalmasına neden olma olarak gösterilebilir (Eren, 2000).

2.4. Liderlik Yaklaşımları

Liderler, benzer veya aynı özelliğe sahip bireyler değildir. Sorumluluklarını gerçekleştirirken gösterdikleri farklı durumlar, sahip oldukları kişisel özellikler, insanları etkileme yetenekleri, çevresel şartlar ve imkanlar gibi etmenler liderliğin farklı farklı kategorilerde gözlemlenmesine neden olmuştur. Bu doğrultuda birbirini izleyen zaman içerisinde liderliğe dair “özellikler teorisi”, “davranışsal liderlik teorileri”, “durumsal liderlik teorileri” ve “modern liderlik yaklaşımları” olmak üzere farklı akademisyenler tarafından çeşitli yaklaşımlar ortaya çıkarılmıştır (Akşit, 2010: 109).

2.4.1. Özellikler Teorisi

Liderlik kavramının açıklanması için ortaya çıkan ilk yaklaşımdır. Bu yaklaşımda liderliğin belirlenmesi sürecinde başlangıç noktası olarak kabul gören faktörler liderin sahip olduğu özelliklerdir (Koçel, 2010: 575). Bireyin lider olmasını sağlayan etmenlerin nasıl ortaya çıktığı veya etkin bir lider olan bireylerin neden etkin bir lider olduklarını ve bazı bireylerin neden böyle önemli bir özelliğe sahip olmadıklarını bireylerin kişilik özellikleri arasındaki farklılıkları incelemek amacıyla ortaya çıkan yaklaşımdır. Liderlik vasıfları nedeniyle lider olan kişinin gruptaki diğer üyelerden ayırt edici özelliklerde olması gerektiğinden grup üyelerinin kişilik özelliklerine bakılarak araştırılmasına ve karşılaştırılmasının yapılması durumunda grup için en uygun olan liderlerin bulunması sağlanacaktır. (Koçel, 2010: 576). Başarılı bulunmayan özelliklerinin olmasına rağmen bu liderlik davranışına önem verilmemesi doğru olmayacaktır. Liderlik kavramı için, özellikler yaklaşımının etkisiyle liderliğin yapısı gereği bazı özelliklerin olmasını sağlamıştır. Örneğin etkili liderlik özellikleri tanımlandığında algı yeteneği, zekâ seviyesi, insan ilişkileri, anlayış ve yüksek motivasyon gibi özellikleri sayılabilmektedir. Aynı zamanda özellikler yaklaşımının tanımsal bir yaklaşım olması nedeniyle başarıyı analitik yönünün eksik olması nedeniyle analitik yöntemlerle tahmin bulunma yeteneği sınırlıdır (Yılmaz, 2008: 89).

2.4.2 Davranışsal Liderlik Teorileri

Özellikler teorisinin liderlik teorisini tam olarak açıklayamaması nedeniyle araştırmacılar liderlerin davranışlarının, liderlik sürecine olan katkısını araştırmaya başlamışlardır. Yapılan bu araştırmalar sonucunda ortaya çıkan Davranışsal Liderlik Yaklaşımı, liderlerin ortaya çıkış nedenlerini değil davranışın liderlik üzerindeki etkisini araştırmıştır (Szilagyi ve Wallace, 1990).

Lider, içinde bulunduğu gruptan bağımsız olmayıp aynı zamanda içinde bulunduğu gruba yol gösterip, gruptan etkilenmektedir. Dolayısıyla bu yaklaşımın ana noktasını, grubun içindeki diğer bireyler ile lider davranışı arasında etki oluşturmaktadır (Erdoğan, 1994: 336). Liderin, astları ile iletişim tarzı, astlarına yetki verip vermemesi, planlama ve kontrol tarzı, örgüt hedeflerini belirleme tarzı vb. davranışları liderin etkili bir lider olup olmadığını belirleyen önemli noktalar olarak incelenmiştir (Koçel, 2007: 450). Liderlerin program yapma, koordine etme, yürütme, örgütleme, denetleme, iletişim kurma, yetkilendirme, karar alma, grubun motivasyonunu sağlama, hedefleri belirleme tarzı gibi ana konularda göstereceği tavrın liderlik sürecine nasıl etkisi olacağı, davranışsal liderlik yaklaşımları içinde analiz edilmektedir (Şimşek, vd. 2008: 252-253).

Wexley ve Yukl (1977: 35)'a göre davranışsal teorileri kabul eden liderler, klasik örgüt teorilerini kabul eden liderlere göre daha fazla etkilidirler. Yapılan araştırmalarda davranışsal yaklaşımın birbiriyle çakışan sonuçları ortaya çıkardığı bilinmektedir. Teorinin en zayıf noktası; çevre faktörlerinin ve liderin karşılaşabileceği değişik durumların göz önüne alınmamış olmasıdır (Antonakis ve Cianciolo, 2003).

Davranışsal yaklaşım çerçevesinde yapılan çalışmalar 4 ana başlık halinde incelenebilmektedir:

1. Ohio Devlet Üniversitesi Liderlik Modeli
2. Michigan Üniversitesi Araştırmaları,
3. Blake ve Mouton'un Yönetsel Liderliği,
4. McGregor'un X ve Y Teorisi,

2.4.2.1. Ohio Devlet Üniversitesi Liderlik Modeli

Ohio üniversitesi liderlik modelini savunan araştırmacılar, farklı liderlik modellerine yoğunlaşmışlardır. Araştırmacılar öncelikle başarılı olan liderlerin davranış şekillerini değişik yöntemlerle test etmişlerdir (Demirci, 1998: 132). 1945 yılında resmi ve gayri resmi yöneticilerde yapılan bu araştırma neticesinde, amaç liderin nasıl isimlendirildiğini ortaya çıkarmaktır. Yapılan araştırmalar sonucunda faktör analizinin yapılması uygun görülmüştür.

Faktör analizi yapılması sonucunda, lider davranışlarında etken olan; anlayış ve yapıyı harekete geçirme olmak üzere iki bağımsız değişken elde edilmiştir. Öncelikle yapıyı harekete geçirme değişkeni; grubun liderinin, gerekli amaçlar ile ilgili yapılacak çalışmaları belirlemesi, planlaması, grup üyelerini organize etmesi ve süreç içerisinde yöneterek, kontrolü sağlamasını ifade etmektedir. İkinci değişken olan anlayış ise; lider ve grup üyeleri arasındaki birbirlerine olan güven, saygı, liderin üyelerine karşı göstereceği yakın ilgi- anlayış kavramlarını ifade etmektedir (Zel, 2006: 125).

Ohio Üniversitesi araştırmaları süresince erişilen sonuçlar aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Tabak, 1997: 8):

- Liderin, grubu eyleme geçirmeyi hedeflemesi ile grup üyelerinin performansları artmaktadır,
- Liderin, grup üyelerini önemsemesi ile grup üyelerinde devamsızlık azalmaktadır,
- Grup üyelerinin devamlı katılım sağlamaları ile liderlerden bekledikleri anlayış artmaktadır,
- Lider ve grup üyeleri arasında ilişki düzeyi aşağı seviyede ise liderin tarzı otokratiktir.
- Grup üyeleri otoriter lider istemeleri durumunda uygulanabilecek en uygun davranış bu liderlik tarzını hayata geçirmektir.

Bu çalışmanın sonucu olarak ise, liderin işle ilgili çalışmalar esnasında grup üyelerine değer göstererek onları motive edip güdüledikleri bu doğrultuda grup üyelerin motivasyon ve sergiledikleri davranışları üzerinde olumlu etkisi olduğu söylenebilir.

2.4.2.2. Michigan Üniversitesi Araştırmaları

Bu çalışmada verimli ve verimsiz liderler arasındaki tavır ve davranış farklılıkları bulmaya çalışmışlardır. Çalışmanın sonucunda kendilerini, çalışanların istek ve ihtiyaçlarını önemseyen, verimli bir çalışan grubu oluşturan ve kendisini yetenek olarak sürekli olarak geliştiren liderler oldukları kanısına varılmıştır (Yazgan, 2011: 57).

Rensis Likert yönetiminde incelenen bu çalışmadaki en önemli nokta, grup çalışanlarını tatminleri ve yüksek performansına etki sağlayan analizlerin hangileri olduğunu belirlemek çalışmanın ana noktasıdır. Araştırmaların sonucunda ise Ohio State araştırmaları ile benzerlik gösteren liderlerin tavırlarının iki ana başlık altında bulunduğu görülmüştür (Koçel, 2010: 472):

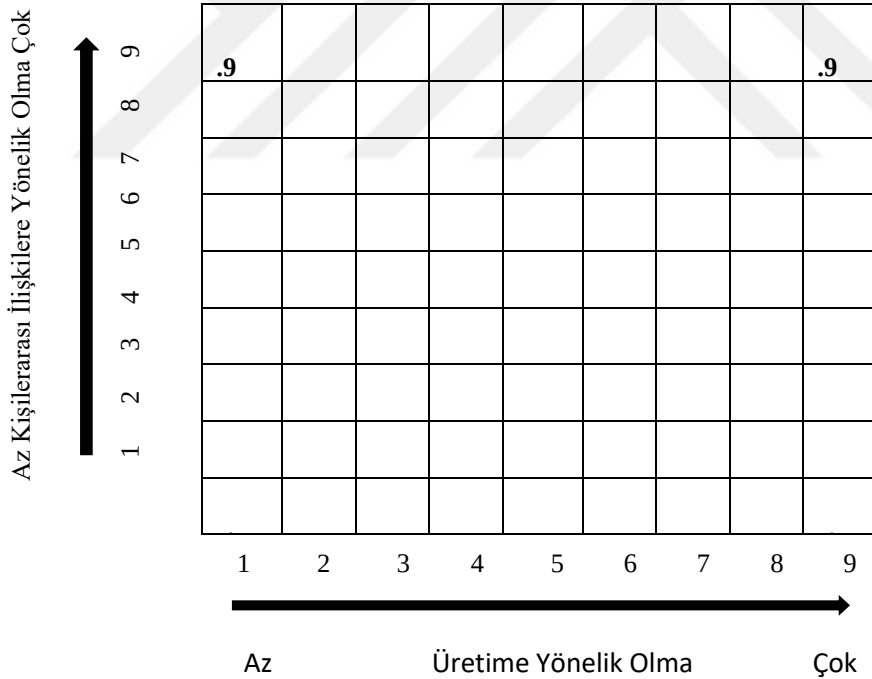
İşe yönelik liderler; çalışanların daha önceden gerçekleştirdikleri yöntem ve amaçlar ile orantılı olarak sergiledikleri performanslarını takip eden, genel anlamda ceza ve makama

bağlı tavırlar göstermektedir. İşin görev ile ilgili kısımları ile ilgilenir ve görevlerin tam olarak etkin biçimde yapılmasını bekler.

Kişiyeye yönelik liderler; çalışanların kişisel gelişimlerine önem vererek birebir ilgilenen kişilerdir. Bu liderlerin asıl amacı, çalışanların duygusal olarak tatminkâr olmalarını sağlamaktır.

2.4.2.3. Blake ve Mouton'ın Yönetmel Liderliğı

Robert Blake ile Jane Mouton tarafından yönetim tarzı matriski olarak adlandırılabilir ve yöneticilerin davranış biçimlerini açıklamak değiştirmekte kullanılan bir matris haline getirilmiştir. Büyük oranda örgüt geliştirme ile ilgili programlarda kullanılan bu model, yöneticilerin davranışlarına ağırlık verdikleri faktörleri başlık altında toplamışlardır. Bu boyutlar; kişiler arası ilişkiye yönelik olmava üretime yönelik olmadır. Ayrıca bu boyutlar faktörlerle ilgili seviyeleri gösteren 9 bölüme ayrılmıştır. Boyutlardan oluşturulan matris ile yönetici tipleri kolaylıkla belirlenebilmektedir (Koçel, 2007: 452-453).



Şekil 1.1. Blake ve Mouton'ın Yönetmel Liderliğı

Kaynak: Koçel, T. (2010). İşletme Yöneticiliğı. Beta: İstanbul, s. 580.

Şekil 1.1 de görülen bu matris incelendiğinde yönetici çeşitlerinin gösterimi kolay olarak belirlenebilir. Örnek olarak 1,9 tipindeki bir yönetici için astların his ve memnuniyet seviyelerinin yüksekliğı büyük önem arz etmektedir. Genel anlamda 9,9 tipindeki bir yönetici tüm prosesleri itibariyle işine büyük ölçüde önem verirken aynı şekilde astlarının tüm

yönleriyle psikolojik ve fiziksel özelliklerine de son derece değer vermektedir. 5,5 tipinde ise yönetici hem işe her yönüyle hem kişilere her yönüyle ortalama bir seviyede bağlılık gösteren bir yönetici şeklini ifade etmektedir. Genel anlamda bu model örgüt güçlendirme programlarında kullanılan lider tutumları “kişiler arası ilişkilere yönelik olma ve üretime yönelik olma” şeklinde iki farklı kategoriye düşürerek incelenmektedir. Bu iki kategorinin dokuza ayrılmasıyla bu iki kategori arasında derecelendirilmiş 81 farklı liderlik tarzının meydana gelmesinde katkı sağlamıştır. Bu modelin sağladığı en büyük fayda ise lider davranış seviyelerinin anlam bakımından tanımlanmasına zemin hazırlamıştır (Zel, 2001: 104- 107).

2.4.2.4. Mc Gregor’ ın X ve Y Teorisi

Liderlerin çalışanlarına karşı davranışlarını belirleyen etkenlerden biri liderlerin çalışanlarının çalışma dönemindeki davranış şekillerine göre yaklaşımlarıdır. Bu yaklaşıma, Douglas Mc Gregor’un Yönetim teorisi olan X ve Y Teorisi örnek olarak gösterilebilmektedir. McGregor, Maslow’un teorisine kendi görüşlerini ekleyerek X ve Y Teorisini oluşturmuştur (Lee ve Terrence, 2008).

McGregor’a göre, liderlerin çalışanlara yönelik davranışlarını belirleyen en önemli etkenlerden biri çalışanların insan davranışı ile ilgili değerlendirmeleridir. McGregor 1957 yılında ortaya çıkardığı teorisini oluştururken liderlerin çalışan davranışı ile ilgili çeşitli yaklaşımlarını göz önünde bulundurarak birbirine zıt görüşleri içeren X ve Y Teorisi olarak iki grup altında ayırmıştır. Douglas McGregor'un iki gruba ayırmış olduğu bu yaklaşımlardan X Teorisini oluşturan ana varsayımlar aşağıdaki gibi belirtilebilir (Tekin., ve Baş., 2016):

- İnsanlar genellikle çalışmaktan keyif almaz, tembel ve işten kaçma düşüncesi içerisinde,
 - İnsanlar sorumluluktan kaçır, işe karşı istekli olmayıp, hırsları yoktur ve kendi güvenliğini bütün bunların üzerinde tutma yönelimi göstermektedir,
 - İnsanlar bencil olmaları nedeniyle, kendi istek ve hedeflerini öncelikli görmekte, bu nedenle bu istek ve hedeflerini örgütsel hedeflere tercih eder. Aynı zamanda ekonomik güdülere karşı daha çok ilgi duymaktadır,
 - Genel olarak insanlara baskı kurarak, denetleyerek ve cezalandırarak iş yaptırılabilir,
 - Ortalama özellikli bir insan, genel karakter özellikleri sebebiyle değişimlere karşı zorlanır, pratik zekâdan yoksundur ve kolaylıkla aldatılabilir.

Douglas McGregor X Teorisinde, çalışanlara yönelik olumsuz bir değerlendirme yapmıştır. Ancak daha sonra, X Teorisi'nin karşısına, çalışanlar yönünden oldukça olumlu bir

değerlendirme sunan Y Teorisi'ni oluşturmuştur. Y Teorisi, X Teorisi'nden farklı bakış açısına sahiptir ve X Teorisi'nin tam zıttıdır. Bu bağlamda, Y Teorisi, X Teorisi'ne göre “modern” bir değerlendirme olarak da belirtilebilir.

Douglas McGregor'un Y Teorisini oluşturan varsayımları aşağıdaki şekilde belirtilebilir (Tekin, Ö. A. ve Baş, M. 2016):

- İnsan doğası gereği tembel olmayıp, uygun ortamın olması halinde insan için çalışma süreci keyif alıcı bir hale gelebilir,
- Eğlenceli boş zaman faaliyetlerine benzer şekilde çalışmak da bir insan için olağan bir süreçtir,
- Sıradan bir insan, uygun ortam olması halinde öğrenmeye karşı ilgili olmakta ve daha fazla sorumluluk almaya yatkınlık göstermektedir,
- İnsan otokontrolü kullanarak çalıştığı işletmenin amaçlarına olumlu etki katabilir,
- Çalışanlara işyerinin hedefleri açık biçimde ifade edilir ise, çalışanlar da bu yönde iş birliği yaparak, işyerinin hedefleri yönünde hizmet edebilir.

2.4.3. Durumsal Liderlik Teorileri

Durumsal liderlik teorisi, birbirinden değişik durumların standart yöntemlerden çok, farklı yöntemlerle karşılanabileceğini, lider davranışlarının, büyük anlamda çevre tarafından kısıtlanmış olduğunu, içinde yer alınan durumlara uygun olabilecek birden fazla yöntemin varlığını öne sürmektedir (Sucu, 1995: 2). Özellikler ve davranışçı liderlik teorilerini benimseyen araştırmacılar etkin liderliği, grupta var olan kültür, gruptaki görevlerin yapısı, liderin değerleri ve deneyimleri gibi etkenlere dayandırmışlardır.

Durumsallık yaklaşımında ise; bütün etkin liderlerin sadece bir özelliği olmadığı gibi, bütün durumlarda etkinliği sağlayabilecek bir liderlik yöntemide bulunmamaktadır. Araştırmacılar, belirli bir liderlik tarzının etkinliğini belirleyen faktörleri her olay için farklı farklı belirtmeye çalışmışlardır. Bu faktörler; liderin kişiliği, tecrübesi ve beklentileri, üst yönetimin beklentileri ve hareketleri, görevin gereklikleri, örgütün yapısı ve politikalarından oluşmaktadır (Şimşek vd., 2003: 194). Durumsallık teorileri üçe ayrılmaktadır:

2.4.3.1. Fiedler'in Durumsallık Teorisi

Durumsal liderlik modellerinin öncüsü Fiedler'in (1965) yarattığı liderlik modeli bütün durumsal liderlik kuramları içerisinde yaygın olarak kabul edilen, en geçerli model olmuştur. Fiedler'in durumsallık kuramına göre, liderin başarısına etki eden davranışları

değerlendirebilmek liderin içerisinde bulunduğu ortamı ve yönettiği astların durumunu anlamakla mümkün olabilir (Akiş, 2004: 28).

Etkin liderlik, mevcut ortamda astları ile uyumlu liderlik davranışlarının geliştirilmesi ile mümkün olabilmektedir. Fiedler'e göre liderin davranışlarının etkinliğini belirleyen üç önemli değişken bulunmaktadır (Alganer, 2002: 15-16):

İşin Yapısı; mevcut işin hangi ölçüde kurallara, açık tanımlara ve akış sürecine sahip olduğuyla ilintilidir. Bir anlamda, belirli iş tanımları konusunda çalışanların hangi ölçüde aynı veya farklı şeyler algıladığı anlamına gelmektedir.

Kontrol Gücü; liderin, çalışanların performanslarına hangi ölçüde müdahale etme hakkına sahip olduğuyla ilgilidir. Lider, performansın iş ile ilgili olup olmaması, işin belirlenmiş kurallar içinde gerçekleştirilip gerçekleştirilmemesi, iş kurallarının çalışma ortamına uyumlu olup olmaması halinde çalışanlarına somut geri bildirim uygulama hakkına sahip ise bu yöneticinin kontrol gücünün yüksek olduğunu gösterir.

Lider ile Çalışan Arasındaki İlişki Atmosferi; liderin çalıştığı kişilerce olumlu değerlendirilip, onun isteklerine olumlu bakıldığı ve çalışma arkadaşlarınca iyi insan olarak da beğenildiği durumlar, lider-çalışan ilişkisindeki durumun iyi olduğunu işaret etmektedir.

Fiedler'in liderlik teorisinde çalışma sonuçlarına göre, güven duyulan ve sevilen lider, liderliğini kabul ettirmek için unvana ihtiyaç duymamaktadır. Liderin bulunduğu konuma bağlı iktidar ne kadar güçlü ise, liderlik görevini yerine getirmesi de o kadar kolay olmaktadır (Korkut, 1992: 162).

2.4.3.2. Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderliği

Bu yaklaşımda araştırmacıların değindikleri nokta Blake ve Mouton'un iki boyutlu liderlik davranışından yola çıkarak çalışanların olgunluk seviyesinin bu hareketlerini belirlediği varsayımına dayanmaktadır. Hersey ve Blanchard olgunluk seviyelerine göre, dört ayrı liderlik tarzı ortaya koymaktadır (Tabak, 2001: 17):

Otokratik liderlik; bu yüksek görev yönelimli ve düşük ilişki yönelimli liderlik tarzında, çalışanların olgunluk seviyeleri düşük olması nedeniyle, lider onlara neyin, nasıl yapılacağı konusunda direktifler verir.

Empoze edici liderlik; çalışanların istekli olduğu fakat yeterli bilgi ve tecrübeye sahip olmadıkları bu durumda lider, çalışanları yönlendirerek ve destekleyerek bir tarz benimsemektedir.

Katılımcı liderlik; izleyicilerin olgunluk seviyesinin ortalamanın üzerinde olması halinde etkili olan bu liderlik tarzına, izleyiciler yeterli bilgi ve deneyime sahiptir .Fakat

kendilerinden yeterince emin olmayabilirler. Bu durumda lider, iyi iletişim kurarak, çalışanların görüş ve önerilerini de alarak onların yönetime katılımını sağlar.

Delegeci liderlik; çalışanların olgunluk seviyesinin yüksek olduğu bu durumda, lider çalışanlarına güvenmektedir. Bu nedenle de bazı yetkilerini çalışanlarına devretmektedir.

2.4.3.3. House'ın Yol-Amaç Teorisi

1974 yılında geliştirilen teoriye göre etkin lider kendisini takip edenlerin yolunu çizerek onların hem iş hem de kişisel hedeflerine ulaşmalarını sağlamaktadır (Schermerhorn, 1996). Öncelikle lider amaçlar ve ödülleri ilişkilendirerek, sonrasında ise hedeflere ulaşma yolunu açıklar. Bu şekilde astlarını motive edip, astların da üst düzeyde performans göstermesini sağlayarak, hem çalışanlar bireysel hedeflerine ulaşır hem de örgütsel hedeflere ulaşılmış olur (Erçetin, 1998).

Bu teoriye göre dört çeşit liderlik tarzı bulunmaktadır (Baron, 1983: 472; Hampton, Summer ve Webber, 1978: 609).

- **Yönlendirici liderlik;** lider, astlarından beklentilerini tam olarak açıklayarak, yapılması gerekenlerin nasıl yapılacağını açık biçimde onlara aktararak, iş planlarını belirler, performans göstergelerini ortaya koyarak, bu kurallara uyulmasını ister.
- **Destekleyici liderlik;** lider, çalışanların ihtiyaç ve isteklerine önem verir. Liderin asıl hedefi çalışanlarının mutlu olmasıdır.
- **Katılımcı liderlik;** lider, çalışanlarını devamlı dinleyerek, karar almadan önce çalışanların düşüncelerini dikkate alır. Aynı zamanda örgütle ilgili bildiklerini ve yapılan işlerin sonucunu da çalışanları ile paylaşır.
- **Başarıya yönelik liderlik;** lider, ulaşılması mümkün yüksek hedefler belirleyerek çalışanların bu hedeflere ulaşmasını ister. Performansta devamlı artış sağlamaya çalışarak, standart getirir ve belirlediği standartları gerçekleştirebilecekleri hakkında çalışanlarına aşırı güven duyar.

2.4.3.4. Vroom ve Yetton'ın Liderlik Teorisi

Vroom ve Yetton tarafından geliştirilen karar verme modeli, liderlik davranışının karar verme süreciyle ilgili olmasının yanında, çalışanların da bu karar sürecinde olmasına yönelik standartların belirlenmesinde yol göstermektedir. Karar verme modelinde, alınan kararların çalışanlar tarafından kabul görmesi kararın etkinliğini önemli bir şekilde etkilemektedir (Can vd., 1998). Vroom ve Yetton, liderin liderlik tarzının çalışanların özelliklerine ilave olarak karar alma süreçlerine katılımlarıyla yakından ilgili olduğunu ve karar alma süreçlerine

Çalışanların katılımı azaldıkça otokratik liderlik türüne, bunun zıt durumunda ise demokratik liderlik türüne daha yakın olduğunu savunmaktadır (Manske, 1994).

2.4.4. Modern Liderlik Teorileri

Yakın zamanda yönetim ile ilgili yapılan araştırmalar, liderlik teorilerindeki geleneksel modellerin yeterli olmadığı sonucunu ortaya çıkarmış ve bunun sonrasında yeni liderlik modelleri geliştirilmiştir. Bu modern kuramsal yaklaşımlarla birlikte geleneksel modellerde üzerinde fazla durulmayan liderlik süreci farklı yönlerden araştırılmaya başlanmıştır. Geleneksel yaklaşımlar ile modern yaklaşımlar arasında en önemli fark; lider ile onu takip edenler arasındaki ilişki boyutunun çalışmaların ana yaklaşımını meydana getirmesidir. Modern anlamda liderlik biçimi, liderlik sürecinin rastlantı sonucu olarak meydana gelmediğini savunmaktadır. Modern yaklaşımlara göre lider, sahip olduğu vizyonu kendisini izleyenlerle paylaşarak ortak bir vizyon haline dönüştüren, vizyonun gerçekleşmesi için plan yapan kişidir (Öznur ve Gral, 2013).

2.5. Rekreasyon Liderliği

Rekreasyon liderliği, yönetim literatüründe genel anlamda liderlik ve boş zamanları değerlendirme açısından önemli olan liderlerden beklenen özelliklerle karşılaştırıldığında büyük bir fark bulunmamaktadır (Arıkan, 2002, 163). Rekreasyon yönetiminde lider, kendisini daima yenileyerek geliştirme çabası içerisinde olan kişidir. Rekreatif faaliyetlere katılanlara ve içinde bulunduğu topluma daha iyi hizmet sunabilmek için, tüm olanakların kullanımı ve arttırılması, yeni faaliyetler ve planlar belirleyerek sürekli geliştirme çabası içerisinde kişidir. Rekreasyon liderlerinin sorumlulukları, aşağıdaki gibi açıklanabilir (Gammonley ve Luken, 2001: 173):

- İnsanlara karşı saygılı ve eşit şekilde hizmette bulunur,
- Güvenilir insanlar olup sır saklamayı iyi bilirler,
- Herkese eşit davranarak her konuda yardımcı olur,
- İçinde bulunduğu kurum, toplum ve ülkesine bağlıdır,
- Rekreasyonel faaliyetlerin toplum ile ilgili etkilerinin tam olarak yerine getirilebilmesi için çaba gösterir,
- Rekreasyonel faaliyetleri ile toplum bütünlüğünün sağlanması, vatandaşlık ruhu ve aile kavramına karşı saygı gösterilmesinin gerekliliği ve bu değerlerin sürdürülmesi, amacıyla büyük ğraş gösterir,
- Mesleğinin saygın hale gelmesi ve toplum tarafından kabul görmesi için çaba harcar,

- İnsanların, rekreasyon liderliğine yöneltilmeleri ve meslek olarak tercih etmelerine destek olur,
- Her zaman objektif olarak hareket etmeye çalışır,
- Rekreasyon lideri, sürekli bir inovasyon ve farklılık yaratma çabası içerisinde olur ve sürekli güncel kalmak için çaba harcar,
- Faaliyetler doğrultusunda gerektiğinde ilgili tüm birimle ile iletişim kurmaktan çekinmez,
- Görev yaptığı kurama güven duyar,
- Görevini bırakmadan önce, gereken bilgilendirmeyi yaparak önlem alınmasını sağlar.

2.6. Rekreasyonda Liderlik Yaklaşımları

Rekreasyonel liderlikle ilgili ilk çalışmalar 1920'li yıllara kadar dayanmaktadır. Yapılan ilk çalışma ise kiliselerde insanların kas gelişimi, sağlıklı iletişim kurabilmek ve iyi iş çıkarma ile bireylerin sosyalleşerek sağlıklı bedensel ve ruhsal yönden birey oluşumuna katkı bulunmayı amaçlamıştır (Powell, 1923). Bu rekreasyonel Çalışmalar 1950'lerde ise bireylerin liderler üzerindeki yönetim yetenekleri ile gelişmeleri üzerinde durulmaya başlanmıştır. Rekreasyonel liderlik yaklaşımları, felsefi yönden Realizm, Pragmatist gibi akımlar doğuran yaklaşımlar üzerinden durulmuştur, ama en önemli yaklaşım rekreasyon liderlerinin yönetimsel liderlerden başka bir yapı altında değerlendirilmesi sonucundaki yaklaşımlarla gerçekleşmektedir. Rekreasyon liderini, yönetim liderinden ayıran en önemli nokta rekreasyon liderinin toplumsal sermaye yaratma etkisidir (Pruijt 2002). Bu durum da sadece liderlerin, rekreasyonistlerin yeteneklerini geliştirmeleri ve daha üst seviyedeki faaliyetlerin her boyutta yapılabileceği algısının yaratılmasıyla mümkündür.

2.7. Rekreasyon Liderliği Alanında Yapılan Çalışmalar

Karaküçük ve Yetim (1996), "Rekreasyon Etkinliklerinde Liderlik ve Fonksiyonları" adlı çalışmasında, boş zamanın sportif faaliyetlerle değerlendirilmesinde rekreasyon liderlik kavramı, davranış biçimleri ve liderlerin yerine getirmeleri gereken fonksiyonların incelenmeleri sonucunda aşağıdaki bulgura ulaşmıştır:

- Araştırmada rekreasyon liderlerinin üzerinde durulan temel fonksiyonların bilincinde olmalıdır,
- Rekreasyonel faaliyetlerde lider, kendisini mutlaka otokratik, demokratik ya da müsaadeci bir kalıp içerisinde düşünmemelidir. Rekreasyonel faaliyet çeşidi, özellik ve ortam gibi veriler göz önünde bulundurularak davranış şeklinin belirlenmesinin yararlı olacağı,

ancak rekreasyonel faaliyetlerde çoğunlukla kabul gören liderlik davranış şeklinin aşırı uç noktalar olarak karşımıza otokratik ve müsadeci yaklaşımların orta noktası olarak kabul edilebilen demokratik özellikler taşıdığı unutulmamalıdır.

Demirbağ (2019), yapmış olduğu doktora tezinde Animasyon çalışanlarının rekreasyonel liderlik tutumları ve alt boyutları ile iş etiği ile ilgili görüşleri ve alt boyutları arasındaki ilişkinin ve etki gücünün, yönünü ve şiddetini ölçmek amacıyla korelasyon ve regresyon analizlerini yapmıştır. Değişkenler ve alt boyutları arasındaki ilişkiye ait korelasyon matrisine göre, rekreasyonel liderlik tutumu ve her bir alt boyutu ile iş etiğine yönelik görüşleri ve her bir alt boyutu arasında pozitif yönde ve orta seviyede bir ilişki oluşurken, sadece davranışsal boyutta rekreasyonel liderlik tutumu ve erdemlilik boyutundaki iş etiği görüşleri arasında pozitif yönde ve zayıf seviyede bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Taşkıran (2018), yapmış olduğu yüksek lisans tezinde rekreasyon eğitimi alan ve rekreasyon eğitimi almayan katılımcıların öz liderlik tercihleri ve otorite algılarının kıyaslanmasında elde edilen bulgular incelendiğinde rekreasyon eğitimi alan rekreasyon bölümü öğrencileri ile rekreasyon eğitimi almayanların cinsiyet, lisanslı sporcu olup olmama durumu, drama ve liderlik eğitimi geçmişlerine dair sonuçlara bakıldığında anlamlı ve anlamlı olmayan sonuçlar belirlenmiştir. Rekreasyon eğitimi alan kadın ve erkeklerin otorite algılarının cinsiyet bakımından incelenmesinde, eğitim alan erkek ve kadınların puanları eğitim almayan erkek ve kadınların puanlarından anlamlı düzeyde yüksek olduğu sonucu elde edilmiştir. Lisanslı olup olmama yönünden ele alındığında, eğitilmiş lisanslı sporcuların otorite puanlarının, eğitimsiz lisanslı sporcuların otorite puanlarından anlamlı derecede yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Lisanslı sporcu olmayanlar yönünden ele alındığında ise, eğitim alanlarla eğitim almayanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır. Rekreasyon eğitimi alan kadın ve erkeklerin otorite algılarının drama ve liderlik eğitimi alıp almama durumuna bakılacak olursa; drama ve liderlik eğitimi alan kadın ve erkeklerin drama ve liderlik eğitimi almayan kadın ve erkeklerden anlamlı seviyede daha yüksek olduğu sonucu elde edilmiştir. Rekreasyon eğitimi almayan kadın ve erkeklerde de aynı yönde drama ve liderlik eğitimi alan bireylerin otorite algıları drama ve liderlik eğitimi almayanlardan anlamlı seviyede yüksek olduğu saptanmıştır. Çalışmanın sonucuna baktığımızda ise rekreasyon eğitimi almamış bireylerin genç nüfusun otorite algısına dair bulguların yüksek olduğunu ortaya koymuştur.

Baçoğlu U. D. (2013), makalesinde önce gelişmiş ülkelerde geliştirilmiş olan liderlik boyutları ve örgütsel bağlılık ölçeklerinin Türkiye gibi gelişmekte olan ülkeler için de uygun olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu doğrultuda bulgulara, yönetsel liderlik boyutu ile katılım

seviyeleri arasında güçlü bir bağ olduğu ortaya çıkmıştır. Sonuç olarak aynen tahmin edildiği gibi rekreasyon liderlerinin katılımcılara dair standart oluşturup, onlara amaçlar belirleyerek yönetici davranışı göstermelerinin, katılım seviyesini arttırdığı sonucu ortaya çıkmıştır. Fakat tahmin edilenden farklı olarak, rekreasyon lideri olarak antrenörlerin, katılımcılara örnek model oluşturup, onların hislerine karşılık vermelerinin, bir bakıma ilham vermelerinin, rekreatif faaliyetlere katılma derecesine etkisinin olduğuna dair kanıt göstermektedir. Bu sonuç, örneklemin karakteristik özelliklerinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Nitekim bu çalışmadaki katılımcılar, profesyonel sporcular olmayıp, sporu kendilerini rahat hissetmek, stresten arınmak ve iyi vakit geçirmek amacıyla yapan yerel halktan oluşmaktadır. Böyle bir halkın antrenörlerden beklentisi ise antrenörlerin onlara bir rol model olarak, onların hislerine cevap vererek bir anlamda ilham kaynağı olmalarından ziyade, onları oyalamadan belirli standartlarla yönlendirmeleri olacağı sunucuna ulaşılmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

3.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Tanımı

Örgütsel bağlılık üzerine yapılan çalışmalarda, çalışanların örgütleri ile kurdukları duygusal bağları ve çalışan davranışlarının araştırılmasına dayalı olarak, pazarlama, örgütsel davranış, satış, yönetim gibi alanları içeren yoğun ve uzun bir tarihe sahip olduğu bilinmektedir. Örgütsel bağlılık üzerine yapılan çalışmalar 1950’lerde ortaya çıkmıştır. Whyte (1956), Saunders (1956), Becker (1960), Etzioni (1961) ve Kanter (1968)’in çalışmaları, bağlılığa yönelik yapılan bazı çalışmalardır (Seymen, 2008; 149). Örgütsel bağlılığı ilk araştıran Becker (1960), bağlılık kavramını “bilinçli bir taraf tutma davranışı”, olarak incelemesinin gerektiğini belirtmiştir (Gürbüz, 2006; 58). Grusky (1966)’ ye göre bağlılığı, çalışanların örgütle olan bağının özellikleri olarak tanımlamıştır. Salancik (1977) göre ise bağlılık, kişilerin kendi iradeleriyle sergiledikleri davranışlar ve bu davranışlar sonucu örgütün yararına gerçekleşecek eylemler olarak tanımlamıştır. Örgütsel bağlılık kavramıyla ilgili yapılan araştırmalarda aynı anlama gelen kurumsal bağlılık, mesleki bağlılık ve organizasyona bağlılık kavramlarına da yer verilmiştir. Yapılan tanımlamalarda genel anlamda bireysel ve kurumsal kavramlarla birlikte kullanılmıştır (Becker, 1960).

Örgütsel bağlılık kavramı 1980’li yıllardan itibaren örgütsel davranış araştırmalarında gün geçtikçe önem kazanan ve ilgi odağı olan bir kavramdır (Şimşek ve Aslan 2007: 725). Örgütsel bağlılık kavramından önce bağlılık kavramının tanımının yapılması gerekmektedir. Bağlılık, toplum olgusunun var olduğu yerlerde toplumsal bilincin duygusal anlamda ifade ediliş şeklidir. Eski söyleyiş biçimiyle sadakat, kölenin sahibine, memurun işine, askerin vatanına sadık olma halini anlatmaktadır. Genel anlamda tanımlayacak olursak bağlılık, bir insana, bir görüşe, bir örgüte, olduğumuzdan daha büyük gördüğümüz bir olguya karşı bağlılık gösterme, yapmak zorunda hissettiğimiz bir görevi ifade eder (Balay, 2000: 14).

Herrbach (2006) bağlılığı, bir örgüte, insana, görüşe karşı duyulan ve kişinin bir hareketi istikrarlı davranışlarla sürdürmesi yönünde taahhüt etmesi olarak tanımlamıştır.

Mowday vd., (1979) kurumsal bağlılığı, çalışanların örgütün politikalarını ve değerlerini benimseyip, kurumun başarısı ve devamlılığı için örgütteki üyeliğini sürdürmek amacıyla çaba ve gayret içerisinde olması olarak tanımlamıştır. Chang vd., (2015) göre, mesleki bağlılık, sadece çalışanın kendini işine vermesiyle kalmayarak, kendisinin kurumuna bağlılığından duyduğu mutluluğu dile getirme seviyesi olarak tanımlamıştır. Bateman and Strasser (1984)’e göre, ise organizasyona bağlılık, çalışan ve organizasyon arasındaki amaç ve

değer uyumu sonucunda bireyin bulunduğu organizasyonda varlığını devam ettirme isteğidir. Herrbach (2006) bağlılığı, bir örgüte, insana, görüşe karşı duyulan ve kişinin bir hareketi istikrarlı davranışlarla sürdürmesi yönünde taahhüt etmesi olarak tanımlamıştır.

Örgütsel bağlılık, örgüt çalışanlarının örgütün amaç ve hedeflerini benimsemeleri, çaba sarf etmeleri ve sistemin parçası olma durumunu sürdürmek için istekli olmaları şeklinde tanımlanabilmektedir (Ulukapı ve Bedük, 2014: 771-778). Örgütsel bağlılık kavramının, literatürde farklı tanımlarının yapıldığı görülmektedir (Yüksel, 2013).

Sheldon, (1971) örgütsel bağlılığı çalışanların kendini örgütle özdeşleştirdikleri ve örgüte dair tutum ve yönelmeleri, Porter vd., (1974: 604) “bir çalışanın belirli bir örgütle bütünleşmesi ve örgüte katılımı”, Buchanan, 1974: 533 “örgütün saf işlevsel değeri dışındaki değerlerine ve hedeflerine , bireyin hedeflerle ve değerlerle ilişkili görevlerine aynı zamanda örgütün yararına olan duygusal bağlılığı”, Morrow, (1983) çalışanların duygusal olarak örgüte bağlanması, örgütte devam etmeye ve örgüt için çaba göstermeye istekli olması, örgütün hedef ve değerlerini benimsemesi, O'Reilly ve Chatman, (1986) çalışanların örgütün sahip olduğu özellikleri veya örgütün bakış açısını benimsemesi ve özümsemesi, Mueller vd. (1992) belirli bir örgütte kalma sadakati ve isteği, Meyer ve diğerleri (2012), çalışanı örgüte bağlayan psikolojik durum veya zihniyet olduğunu, Koçel, 2015:534 ise çalışanın farklı koşullarda örgütün bir parçası olarak hareket etmesi, örgütün hedeflerini benimseyerek ve bu hedefler doğrultusunda örgütte çalışmayı devam ettirmesi olarak tanımlamıştır.

Bu tanımlamalardan yola çıkarak örgütsel bağlılık, iş görenin her koşulda işletmeyi benimseyerek, işletmenin amaç ve hedeflerini her şeyin ötesinde tutan her durumda örgütte devamlılığını sürdüren kendisinden beklenenin fazlasını istekli olarak vermeye hazır düşüncesine sahip, örgütle arasındaki duygusal bağlılıktır.

3.2.Örgütsel Bağlılığın Önemi

Meyer ve Allen (1991) örgütsel bağlılığı, çalışanın işinden ayrılma veya işinde kalma kararını içinde kapsayan, bireyin örgütüyle ilişkisini oluşturan psikolojik bir ruh hali olarak tanımlamaktadır. Örgütsel bağlılık kavramı bireyin örgütsel vatandaşlık davranışı, iş performansı, iş doyumu, inovasyon davranışı ve işten ayrılma niyeti gibi örgütsel davranışlarla yakından ilgilidir. Bu sebeple örgütsel bağlılık, yalnızca örgütlerin yanı sıra işsel bağlılığın önemini daha fazla vurgulamak çalışanlar ve yöneticiler için de çok büyük arz etmektedir (Meyer ve Allen 1991). Örgütler için günümüzde insan kaynağının kullanımı büyük öneme sahiptir. Bu nedenle de örgütler, çalışan devir oranından meydana gelen yüksek kaynak maliyetini minimuma indirmek ve iş sürekliliğini oluşturmak için çalışanların

örgüte olan bağlılıklarını artırmaya yönelmektedir (Meyer ve Allen, 2004:2). Örgütsel bağlılığa sahip çalışanlar, bulunduğu örgütün amaçlarına ulaşmak için yapılan faaliyetlerde daha çok fedakârlık yapıp ve çaba sarf edeceği tahmin edilmektedir. Yapılan araştırmalar, örgütsel bağlılığın yüksek olan örgütlerde çalışan devir oranındaki azalmanın maliyetlere de yansıtacağı sonucuna varılmıştır (Meyer ve Allen, 2004:2).

3.3.Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

Örgütsel Bağlılık yaklaşımları hakkında alan yazım incelendiğinde, bağlılığın tanımında olduğu gibi farklı sınıflandırmalar bulunmakta olup, özellikle üç sınıflandırmanın ön planda yer aldığı görülmektedir. Yapılan araştırmalar incelenerek, tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılık olmak üzere üç ana başlık altında incelenmiştir (Gül, 2002: 40).

3.3.1.Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı

Tutumsal yaklaşıma göre bağlılık, iş görenin işyerini değerlendirmesi sonucunda ortaya çıkan ve iş göreninin örgüte bağlanmasına neden olan duygudur (Mottaz, 1989). Bu yaklaşıma göre bağlılık, iş gören ile işyeri arasında oluşan uyumun nitelik ve kalite yönünden etkilemesi olarak değerlendirilir. Tutumsal yaklaşımda işyerine olan bağlılık, bireyin iş yeri hakkındaki düşünceleri üzerinde durulmalıdır. Birçok durumda iş görenlerin değerleri ve hedefleri ile işyerinin değer ve hedeflerinin uyumlu olduğu düşünülmektedir (Meyer ve Allen, 1991: 61).

Tutumsal bağlılık, örgüt amaç ve değerleri ile özdeşleşerek, işle ilgili faaliyetlere yüksek katılım sağlama ve örgüte sadakatle bağlanma şeklinde üç aşamadan meydana gelmektedir (Bayram, 2005: 129). Tutumsal bağlılık, genel anlamda iş görenin örgütle özdeşleşmesinin ve örgütün bir parçası olmasının gücü olarak tanımlanabilmektedir. Örgütle özdeşleşme, örgüt ile iş görenin ortak amaç ve hedeflerinin belirli bir süreçte uyum içerisinde bütünleşmesidir. İş gören, örgütün amaç ve hedeflerinin kendi amaç ve hedefleriyle uyum içerisinde olduğunu görerek kabul etmesi ve kendini adapte etmesiyle birlikte örgütle özdeşleşmeye başlamaktadır (Lam ve Zhang, 2003: 217). Tutumsal bağlılık yaklaşımı ile ilgili literatürde birçok çalışma yapılmış olup, bu araştırmalarda, üzerinde en çok yoğunlaşılan yaklaşımlar; Allen ve Meyer, Kanter, Etzioni, Penley ve Gould ile O'Reilly ve Chatman, tarafından geliştirilen yaklaşımlardır.

3.3.1.1.Allen ve Meyer'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

1990'lı yıllarda Meyer ve Allen üç boyutlu örgütsel bağlılık yaklaşımını geliştirmişlerdir. O dönemlerden günümüze bu yaklaşım, işyeri bağlılığının araştırılmasında etkin bir yaklaşım olmuştur (Çağatay, 2020: 72). Tutumsal bağlılığı Allen ve Meyer, çalışanlarla örgüt arasındaki ilişkiyi anlatan psikolojik bir olgu ve ön izlemesinin de çalışanın örgütün parçası olmaya devam etmesi olarak tanımlamışlardır (Sabuncuoğlu, 2007:622). Allen ve Meyer yaklaşımı, çalışanlar ile örgütler arasındaki bağa detaylı bir anlam kazandırır. Bu yaklaşım, bir bireyin örgüt üyesi olarak kalmak istememesi ancak o örgütte kalma zorunluluğu arasındaki ayrımı sağlamaktadır. (Zangaro, 2001: 16)

Allen ve Meyer'a (1997;11) göre örgütsel bağlılığın üç boyutu vardır. Her bir boyutu çalışanların örgütte kalma düşüncelerini farklı yönde etkilemektedir.

3.3.1.1.1.Duygusal (Affective) Bağlılık

Meyer ve Allen için çalışanların örgütsel amaçları, izlenimleri, normları ve politikaları kabullenip benimseyerek örgütün faaliyetlerini içten destekleme, örgüt ile kimlik benzerliği edinme duygularına hâkim olduğu zaman duygusal bağlılık durumu oluşmaktadır. Bu durumun nedeni, örgüte ve örgütün yöneticilerine güven, sevgi ve bağlılık duyma, onlar vasıtasıyla meydana getirilen örgütsel hedef, amaç ve kültürel normları paylaşma, bu bağlılık olgusunun hayata geçirilmesinde oldukça önemli bir paya sahiptir. (Eren, 2015: 555-557). Gruen vd., (2000, s. 37) duygusal bağlılığı, çalışanların örgütteki faaliyetlerinin hangi seviyede olumlu olduğu esasında örgüte psikolojik bağlanma şekli, Kanter (1968) bireyin bir örgüte duygusal olarak bağlanması, Buchanan, (1974) örgütün amaç ve değerlerini benimseyerek örgüte etkin bir şekilde bağlı olması (Allen ve Meyer,1990: 2). Hall (1970), ise duygusal bağlılığı örgütün ve bireyin hedeflerinin giderek daha uyumlu olduğu zaman aralığı olarak tanımlamaktadır.

3.3.1.1.2.Devam Bağlılığı

Devam bağlılığı, iş görenin örgütte çalışmaya devam etmesi için mecburiyet hissetmesidir. Bu mecburiyet, iş görenin örgütle yollarını ayırması durumunda örgütü etkileyecek maddi yük ve sorunlardan oluşmaktadır (Meyer ve Allen, 1997). İş görenlerin örgütte devam etmemesi durumunda maliyetlerin artması aynı zamanda iş bulma imkânlarının az olması gibi nedenler göz önünde bulundurulduğunda örgütte devam etmeyi seçmektedir. Devam bağlılığı ile iş gören örgüte hangi düzeyde yatırım yapıp, emek harcarsa sonunda örgütten ayrılmasının oldukça zor olacağı, elde ettiği kazançları kaybolacağı düşüncesiyle alakalıdır (Boylu, 2007: 58). Koul (2016,11) ise çalışanın bulunduğu örgütte çalışmaya devam

etmesinin farklı bir iş imkânı bulunmadığı ve ana yeteneklerini diğer bir örgüte iletmede sorun yaratacağı düşüncesine dayanmaktadır. Bu bağlılık, rasyonel bağlılık olarak da adlandırılmaktadır. Bu da örgütte devam etmemenin maddi kayıplara neden olacağı için o örgütün bir çalışanı olarak devam etmesi anlamına gelmektedir. Devam bağlılığı duygusuna sahip çalışanlar örgütün kendilerine ihtiyaç duydukları düşüncesiyle hareket ederek bulundukları örgüte bağlı kalmaktadırlar.

3.3.1.1.3. Normatif Bağlılık

Wiener ve Vardi (1980)'nin bulduğu, sonrasında Allen ve Meyer'in geliştirdiği bir kavramdır (Wasti, 2000:201-202). Normatif bağlılık, çalışanların benimsemiş oldukları standartlar doğrultusunda hareket etmesidir. Çalışan görevini doğru ve ahlaki normlara göre yapmaktadır. Kabul edilmiş sosyal normatif dayatmalar, ödül ve ceza ile alakalı davranışlardır. Bu sonuç başkalarına göre bilinçli-işlevsel motivasyonun özel bir durumudur (Wiener, 1982: 419-421). Allen ve Meyer'in üç boyutlu modelindeki son boyutu ise normatif bağlılıktır. Birey örgütte çalışmaya devam etme sorumluluğunu fark ettiğinde oluşmaktadır. İş ilişkisini devam ettirme isteği veya gereksinimi yerine, çalışan etik olarak doğru olduğu düşüncesi nedeniyle örgütte çalışmayı sürdürmesi gerektiğini savunmaktadır (Love 2005, 47). Bu sonuçla normatif bağlılık, örgütsel amaçları ve çıkarları doğrultusunda davranmak için benimsenmiş normatif baskılar olarak tanımlanmıştır (Borghei 2010, 1164).

3.3.1.2. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Tutumsal bağlılık yaklaşımına önemli katkısı olan Kanter; örgütsel bağlılığı devam, kontrol ve uyum olmak üzere üç alt başlık altında toplamıştır. Devam bağlılığı, bireyin örgütte görev aldığı süreçteki kazanımları ile örgütten ayrıldığı süreçteki kayıplarını karşılaştırması sonucunu; kontrol bağlılığı, bireyin değer yargılarının ve örgütün belirlediği kuralların sosyal hayata yansımaları; uyum bağlılığı ise, bireyin örgüte yönelik duygu ve heyecanlarının merkezini göstermektedir. (Kanter, 1968).

3.3.1.3. O'Reilly ve Chatman Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman (1986; 492-493) bağlılığı; “çalışanların örgüte psikolojik olarak bağlanması”, olarak tanımlayarak bağlılığın, örgüte karşı olan davranışı yansıttığını, bu davranışların geliştirilebilmesi için çeşitli etkenlerin olduğu düşüncesini savunarak uyum, özdeşleştirme ve içselleştirme olmak üzere üç aşamada incelemişlerdir. Bunlar aşağıda açıklanmaktadır;

3.3.1.3.1.Uyum Bağlılığı:

Örgütsel bağlılığın ilk aşaması olan uyum bağlılığı, çalışan davranışlarının mecburiyetten doğan bağlılık çeşididir. Bu bağlılık çeşidine sahip olan çalışanın hedefi, maddi kazançlar gibi kişisel menfaatlerinin sürekliliğini sağlamaktır. Bu anlamda, çalışanlar kazanç elde edebilmek ve cezalardan korunmak için örgüte bağlılık duyarlar.

3.3.1.3.2.Özdeşleştirme Bağlılığı

Bu boyuttaki temel amaç, bireyin örgütün parçası olma isteğine dayanarak davranışlarında, örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda hareket etmesini sağlamaktır. Psikolojik açıdan bağlılığın sağlanmasında önemli süreçlerden biri olan özdeşleşmede birey, örgütün amaç ve hedeflerini kabul ederek, örgütün bir parçası olmaktan gurur duyar.

3.3.1.3.3.İçselleştirme Bağlılığı

Örgütsel amaçların, çalışanlar tarafından içselleştirilerek, örgütsel ve bireysel değerlerin tamamen birbiriyle uyumlu olduğu bu bağlılık çeşidinde iş gören; örgütün amaçlarını kendi değer yapısındaki veya kendi hakkındaki düşüncelerin bir parçası olarak kabul eder.

3.3.1.4.Etzioni Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Etzioni (1961), örgütsel bağlılığı örgüt içerisindeki uyum sistemiyle ilişkilendirir ve her örgütün bir uyum sisteminin olduğuna ayrıca bu uyum sistemin de değerlerinin önemine değinir. Çalışan bu uyum sisteminin değerlerini algılayarak örgüte uyum sağlayacağı bir örgütsel bağlılık geliştirir. Başka bir deyişle çalışanın geliştireceği örgütsel bağlılık yaklaşımı örgütteki baskın uyum sistemiyle ilgilidir (Newton ve Shore, 1992: 276-277). Etzioni' nin örgütsel bağlılık yaklaşımı, örgüt içerisindeki üyelerin güç veya yetkilerinin, örgüte yakınlıkları ile ilgili olduğunu savunmaktadır (Kuş, 2015). Etzioni (1961), örgütsel bağlılığı aşağıdaki gibi üç farklı grupta incelemiştir.

3.3.1.4.1.Ahlaki Bağlılık

Örgütün amaç değer ve kurallarını benimseyerek, mevcut otoriteyle özdeşleşmektir. Etzioni(1961), ahlaki bağlılıkta, çalışanların örgütlerine ve örgüt faaliyetlerine bağlı kalacaklarına değinmektedir. Bu doğrultuda, moral olarak örgütün faydalı işleri yapacağı ve sosyal amaçlarının devam edeceğini düşünecektir.

3.3.1.4.2.Çıkarıcı Bağlılık

Temel anlamda, örgüt ile üyeler arasındaki alışveriş ilişkisini benimsemektir. Çalışanlar örgütlerine katkı sağladıklarında, örgüt ile üyeleri arasındaki değişim ilişkisinin faydalı olacağını hissetmektedirler ve bu sağladıkları katkıların karşılığında alacakları ödül ve çıkarlarından dolayı örgüte karşı bir bağlılık duymakta ve bağlılık seviyelerini, isteklerini cevap verecek biçimde düzenlemektedir (Çulha, 2008: 80).

3.3.1.4.3.Yabancılaştırıcı Bağlılık

Bireysel hareketlerin sınırlandırıldığı koşullarda ortaya çıkmaktadır. Çalışanların örgütlerine bağlı olmalarının temel sebebi öz tercihleri nedeniyle değil de toplumsal faaliyetlerin sonucunda ortaya çıkmaktadır (Mowday vd., 1979: 21- 23).

3.3.1.5. Penley ve Gould Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Penley ve Gould (1988) örgütsel bağlılığı, hesapçı, ahlaki ve yabancılaştırıcı bağlılık olmak üzere aşağıdaki gibi üç boyutta incelemiştir;

Ahlaki bağlılık: Örgütsel amaçları benimseyerek özdeşleşmeyi içeren bu bağlılık çeşidinde birey, kendisini örgüte adayarak, örgütün başarı ya da başarısızlığında kendisini sorumlu hissetmesidir. Ahlaki bağlılık, örgüt faaliyetleri ile aşırı ilgilenerek ve örgütteki üyeliğinin devam ettirilmesi ile alakalıdır.

Hesapçı bağlılık: Birey, örgüt içerisinde menfaatçi bir davranışa sahiptir ve sağladığı katkının geri dönüşünü aldığı örgüte karşı bağlılık hisseder. Bu bağlılık, kendini takdim etme, sevdirmeye, daha fazla inisiyatif alma gibi davranış gösterme çeşididir.

Yabancılaştırıcı bağlılık: Bireyin örgüt ve çevresinde kontrolünün olmaması aynı zamanda birey için farklı bir örgütün olmaması bireyin örgüt hakkında negatif bir düşünceye kapılmasına yol açar ve bireyin örgüte karşı hissettiği olumsuz yönelme olarak tanımlanabilmektedir. Bireyin kendi kariyeri hakkında hakimiyeti olmadığı düşüncesiyle alakalıdır.

3.3.2. Davranışsal Bağlılık

Çalışanların davranışları örgüte karşı bağlılıklarının anlaşılmasında önemli bir değer olarak görülmektedir. Bu yaklaşıma göre çalışanlar geçmişteki davranışları doğrultusunda hareket etmektedir. Başka bir ifade ile davranışsal bağlılık genel anlamda örgüt dışındaki bireylerin davranışlarına göre şekillenmektedir. Böylece bireyler çalıştıkları örgütte de davranışlarına bağlı kalarak faaliyetlerini sürdürmeye devam ederler. Ayrıca bireylerin örgütteki katkıları davranışsal bağlılığın gelişmesi için büyük öneme sahiptir (Shepherd ve

Mathews, 2000: 556). Davranışsal bağlılık yaklaşımı ile ilgili literatürde birçok çalışma yapılmış olup bu araştırmalarda, üzerinde en çok yoğunlaşılan yaklaşımlar; Becker ve Salancik tarafından geliştirilen yaklaşımlardır.

3.3.2.1. Becker Yan Bahis Yaklaşımı

Bu yaklaşıma göre, çalışanlar önemseydiği konuları ileri sürerek, bir bakıma beklentide bulunarak örgüt için yatırım yapmasıdır. Çalışanın ileri sürdüğü konular ne kadar önemliyse bağlılık duygusunda da o derece artış görülmektedir. Çalışan bireyin yaptığı yatırımları zamanla arttıkça diğer iş imkânlarının çekiciliği azalmaktadır. Örgütsel bağlılık, çalışan bireyin yan bahislere girerek devamlılık gösteren davranış şeklini, o davranış ile direk ilgisi olmayan menfaatleri ile özdeşleştirmesidir. Çalışanların bağlılık göstermesine neden olan dört ayrı yan beklenti çeşiti vardır. Bunlar toplumun beklentileri, bürokratik düzenlemeler, sosyal etkileşimler ve sosyal roller olarak incelenmiştir (Becker ve Howard 1960: 32-38).

Toplumsal beklentiler: Çalışanın örgüt haricinde, çevresinde toplumsal ve manevi kuralları bulunmaktadır. Çalışan toplum beklentileri sebebiyle davranışsal olarak ölçütler koyan farklı yan bahislere girebilir. Devamlı iş değişikliği yapan bireylerin toplumda güven duyulan kişiler olmaması toplumsal baskıya örnek gösterilebilir.

Bürokratik düzenlemeler: Çalışanın, emekli maaşıyla alakalı yapılan bürokratik düzenlemeler sebebiyle bir yan bahis oluşmaktadır. Çalışanın, çalıştığı süre zarfında kazandığı maaşından kesilen birikmiş emekli aylığı kesintilerini işten ayrılması halinde hakkı olan parayı kaybetmekte ve emekli maaşı alamamaktadır.

Sosyal etkileşimler: Çalışanların çevresiyle olan ilişkilerinde kendisi ile ilgili düşüncelerin oluşmasını sağlamakta ve pozitif olduğuna inandığı bu düşüncelerin farklılaşmaması adına uyumlu davranışlar sergilemek zorunda kalır. Sözüne güvenilir bir birey olarak bilinen çalışanın, bu düşüncenin farklılaşmaması için dürüst davranmaya bağlı olarak hareket etmesi örnek gösterilebilir.

Sosyal roller: Toplumun beklentileri, siyasi düzenlemeler ve sosyal etkileşimlerin sebep olduğu kazançlar için sergilenen davranışlar, çalışanlarda rutin olan ve o davranışlara uyum sağlamış olmalarından kaynaklanmaktadır. Bu anlamda çalışan, sosyal yönden sahip olduğu rolün gereğini yapma alışkanlığı kazandığından değişik roller için uyumlu olamamaktadır.

3.3.2.2. Salancik Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Salancik örgütsel bağlılığı, bireylerde davranışsal ve tutumsal faktörlere sahip paylaşılan değerler ile amaçlardan meydana gelmektedir. Bireyin tutum ve davranışları

uyumsuz olduğunda, gerginliğe ve strese yol açar. Diğer yandan davranışlar ve tutumlar arasındaki uyumlar ise bağlılık sebebidir. Bu yaklaşımlara göre, çalışan davranışlarını önceki davranışlarına göre devam ettirmektedir. Salancik (1977) e göre, birey hareket ve davranışlarının uyumsuz olma durumlarında, bireyde gerginlik ve stres olmakta, ancak hareket ve davranışları arasında bir uyumun oluşması halinde ise bağlılık artarak ortaya çıkmaktadır. Salancik, Becker' dan farklı olarak davranışsal sürekliliğin yatırımla ilgili olmadığını, buna istinaden birey ve örgütü arasındaki psikolojik ilişkiye bağlı olduğunu belirtmektedir (Salancik, 1977).

3.3.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Çoklu bağlılık yaklaşımı Reichers tarafından tutumsal bağlılığa dayandırılarak geliştirilen bir yaklaşım türüdür (Gündoğan 2009, 59). Bu yaklaşıma göre çalışanların örgüt ile olan bağlılıklarının diğer bir bireye göre farklılık gösterdiği düşünülmektedir (Reichers, 1985: 465-476). Bu nedenle bir bireyin örgüte olan bağlılığının temelinde, birçok özellikli ürünlerin cazip fiyat ile sektöre sunumu olurken, bir başka bireyin bağlılığının temelinde ise örgütün çalışanlarına sağlamış olduğu yakın ilgi olabilmektedir (Reichers, 1985: 126).

Becker ve arkadaşları ise, çok boyutlu bağlılık yaklaşımını, örgütü tek bir bütün olarak ele almak yerine içerisinde farklı bileşenler bulunduğunu öngörmekte ve bireylerin örgütün bu bileşenlerine çok farklı bağlılıklar geliştirdiğini ileri sürmektedir. Bu düşünce çerçevesinde, örgütsel bağlılık çalışmaları yapılırken, çalışanların yalnızca demografik özelliklerine, iş hayatında ve örgüt içerisinde geçirdikleri zamanlara kanalize olmak yeterli olmayacaktır. Daha doğru sonuçlara ulaşabilmek için çalışanların özelliklerinin yanında örgütün işleyişi ve normları da ele alınmalıdır (Balcı, 2003).

Özetlenecek olursa, çoklu bağlılık yaklaşımında örgütsel bağlılık, örgütü meydana getiren çeşitli iç ve dış bileşenlerin çoklu bağlılıkların genel bir bütünü olarak oluşabilmektedir. Sonuç olarak örgütsel bağlılık literatürü incelendiğinde birçok örgüt çalışmasının farklı amaçlar ve değerlerinin olduğu ve bu değerlerle çeşitli bağlılıklar oluşturabilecekleri söylenebilmektedir (Sürgevil, 2007).

3.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Literatür incelendiğinde örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin birçok farklı sınıflandırması olsa da en çok üç faktöre ayrıldığı gözlemlenmektedir. Allen ve Meyer (1984) ise örgütsel bağlılığı; Bireysel faktörler, örgütsel faktörler ve çevresel faktörler olarak üç alt boyutta ele almıştır.

3.4.1 Bireysel Faktörler

Bireysel faktörler ve örgütsel bağlılık kavramları arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok çalışmada genel anlamda medeni hal, eğitim durumu, cinsiyet, yaş ve örgütte bulunma süresi, gibi bireysel özelliklerin incelendiği gözlemlenmektedir (Kagan, 2017).

Bireysel Faktörler, bireyi diğer çalışanlardan ayıran ve bireysel anlamda farklılıkların oluşmasına neden olan faktörlerdir. Bireysel faktörler örgütün amaç ve değerlerini benimseterek örgütte uzun süreli devamlılık gösterebilmesi için büyük önem taşımaktadır. Daha tecrübeli çalışanların işletmelerde daha iyi konumlarda görev aldıkları, işlerinde ise daha mutlu oldukları aynı zamanda işlerinden daha çok doyum sağladıkları için örgütte bulunmayı kendilerince sebep görüyor ve örgüte duygusal anlamda bağlılık gösteriyorlar (Meyer&Allen 1984: 373)

Meyer ve Powell (2004), örgütsel bağlılığı çalışanların medeni durumlarına göre incelediklerinde evli çalışanların bekar çalışanlara oranla örgütsel bağlılıkları daha yüksek seviyededir. Bunun nedeni olarak ise, evli çalışanların örgütten ayrıldıkları süreçte maliyetlerini de düşünmektedirler.

Tsui ve arkadaşları örgütsel bağlılığı çalışanların eğitim durumlarına göre incelediklerinde, daha yüksek eğitim seviyesine sahip çalışanların, daha az eğitim seviyesine sahip çalışanlara göre daha fazla iş seçeneği ve beklentiye sahip olacaklarını düşünülmektedir, bu sonuçla onların örgüte olan bağlılıkları daha düşük seviyede olacaktır. Örgütlerden daha fazla beklentileri olan bu çalışanlar, başka bir örgütü kolaylıkla tercih edebilirler. Örgüt içerisindeki çalışanlarda eğitim seviyelerinin çeşitliliği çoğaldıkça, çalışanların örgüte olan bağlılıklarının da arttığı gözlemlenmektedir. Çalışanların aileleri ve akrabalarına karşı sorumlulukları ve yükümlülükleri de önemli bir faktör olmaktadır (Kranenberg, 2014).

3.4.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen ve belirleyen örgütsel faktörler aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Sabuncuoğlu, 2009: 26):

- Örgüt içerisindeki iş tatmini, güven ve adalet,
- Karar aşamasındaki katılım,
- Örgütteki çalışanların güvenliği,
- Ücret dışında sağlanan sosyal haklar,
- Çalışma saatleri, ödül-ceza sistemi,
- Terfi ve kariyer olanakları,
- İşin içeriği ve kapsamı,

- Katılımcı yönetim, ekip ruhu, öğrenme koşulları,
- Örgüt üyelerine inisiyatif verme,
- Fazla iş yükü ve stresi,
- Ast üst ilişkileri, müşteriye dayalı örgüt ortamı, örgütün güvenilirlik seviyesi,
- Örgüt boyutu, standartlaşma derecesi, kontrol düzeyi ve örgüt şekli,
- TKY (Toplam kalite yönetimi) sistemleri,
- Esnek çalışma saatleri ve ücretlendirme sistemidir.

3.4.3.Çevresel Faktörler

Örgütle direk bağlantılı olmadan, dolaylı olarak örgütün eksikliği ile ilgili olan ve genel anlamda dış çevreyi yakından ilgilendiren örgütün dışındaki faktörler; profesyonellik, ülkenin sosyo-ekonomik seviyesi ve yeni iş imkânları şeklinde açıklanabilmektedir. Örgütün bağlı olduğu pazar, ülkelerinin sosyo-ekonomik şartları ve küreselleşme gibi faktörler insanlara yeni iş imkanları sağlama açısından oldukça etkili olmaktadır. Değişik iş imkanlarının var olduğu bilinci insanların içerisinde bulundukları örgüte olan bağlılık seviyesini düşürebilmektedir (Balay, 2000).

3.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılığın seviyesine bağlı olarak olumlu veya olumsuz sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Örgütsel amaçlar kabul edilebilir seviyede ise yüksek bağlılık sonucu oluşan etkili davranışlar olumlu sonuçlara yol açabilmektedir. Ancak diğer bir durumda amaçlar kabul edilebilir seviyede değil ise örgütteki bireylerin yüksek bağlılık seviyesi olumsuz sonuçlara yol açmaktadır (Onuoha vd. 2013).

Örgütsel bağlılık seviyesinin düşük olması sonucunda; işe devam konusunda istikrarsızlık, isteksiz ve özensiz çalışma, minimum verim ve işin yapılış biçimini olumsuz etkileme gibi sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Buna istinaden zaman zaman düşük bağlılık seviyesine sahip çalışanlarında yaratıcı fikirler sunabilmektedir. Yüksek bağlılık seviyesi ise değişime karşı koymaya, gayri resmi faaliyetlere bile pozitif bakmaya, stres ve iş ile özel hayat arasında denge sağlamamaya sebep olabilmektedir (Keleş, 2006).

Harold ve Perry'ye (1981: 2) göre, bağlılık artışıyla beraber bireylerin üretkenlik ve katılım seviyeleri de artmaktadır. Bununla beraber bağlılık seviyesinin yüksek olduğu şartlarda işten kaçmalar, geç kalmalar ve işten çıkmalar da azalmaktadır. Buna karşın, bağlılık seviyesindeki artış beraberinde operasyonel olarak verimlilik artışına etki ettiğini söylemek

mümkün olacaktır. Wiener (1982: 419) bağlılığın işten çıkma ve iş yerindeki sürekliliğin sağlanmasıyla bağlantılı olduğunu ifade ettiklerini belirtmektedir.

Meyer ve Allen (1997: 29), iş performansı ve bağlılık konusunda yapılan çalışmaları incelendiğinde, örgütsel bağlılık seviyesi yüksek olan çalışanların daha çok çalıştıkları ve bu doğrultuda daha iyi performans sergiledikleri sonucuna varılmıştır.

Randall (1987: 461), bağlılık seviyesinin düşük olması bireysel açıdan meydana getireceği olumsuzluğun, bireyin meslek hayatının olumsuz etkileyecektir. Performans değerlendirme ve kariyer gibi olumsuzlukların dışında bireyler; gelir kaybı, tecrit, hakarete uğrama, prim ve diğer maddi ödüllerden yararlanamama, istenmeyen görevlerin verilmesi, yorucu iş yükü, taciz ve katı tenkitlere uğrama gibi olumsuzluklarla maruz kalabilmektedirler. Düşük bağlılığın örgütsel seviyede oluşturduğu olumsuzluk ise aşırı çalışan devri, kaytarma, düşük sadakatin ve devamsızlığın yarattığı verimsizlik olarak tanımlanabilmektedir.

Özdevecioğlu (2003:127) örgütsel bağlılık seviyesi artan çalışanlar, örgüt amaç ve hedeflerine iyice bağlı olacak, örgütü için çalışmada daha gönüllülük esaslı olacak ve örgütteki kariyer planlarını daha uzun vadeli olarak planlayacaktır Aynı zamanda, bireysel performansları gelişerek yükselecek, işe gecikme ve devamsızlık problemleri minimuma inecek ve motivasyon seviyeleri de artacaktır. Bunlar da örgütsel hayata faaliyet ve verimlilik olarak olumlu şekilde geri dönecektir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İŞ YAŞAM KALİTESİ

4.1. İş Yaşam Kalitesi Kavramı ve Tanımı

İş yaşam kalitesi, 1960'lı yılların sonlarına doğru ortaya çıkmış ve İsveç'in iş şartlarını geliştirme çabalarıyla birlikte farklı Batı Avrupa ülkelerine yayılabilmiştir. Ancak iş yaşam kalitesi kavramının terim olarak kullanılması 1972 yılında New York'ta düzenlenen bir konferansta gerçekleşmiştir. İş yaşam kalitesi, bu konferansta demokratikleşme kavramıyla beraber kullanılmıştır (Rao ve Venugopal, 2009: 104). 1972 yılında New York'ta düzenlenen Uluslararası Çalışma İlişkileri Konferansında (International Labor Relations Conference) tartışılan iş yaşam kalitesi kavramı orijinal anlamda işçi ve çalışma ortamında gerçekleşen ilişkinin kalitesiyle alakalıdır. Bu kavram ile iş kavramının sadece teknik ve ekonomik yönden değil insancıl yönden de incelenmesi gerektiği belirtilmiştir (Moen, 1999).

İş yaşam kalitesi kavramı, ilk kez Mayo' nun (1960) çalışmasında geçmiş olup, sonrasında geçen elli yıllık sürede ise kesin bir tanım yapılması gerekliliği konusunda ortak bir karara varılamamıştır (Easton ve Laar, 2013: 597). Farklı bir deyişle iş yaşam kalitesinin genel anlamda tek bir tanımı bulunmamaktadır (Mortazavi vd., 2012: 208). Davis vd., (1997: 53-65) iş yaşam kalitesini, 1960'lı yılların sonlarına doğru çalışanlar tarafından yetersiz bulunan iş yaşam kalitesini tanımlamak olarak açıklamışlardır. İş yaşam kalitesi, kişinin hem diğer çalışanlarla hem de çalışma ortamıyla arasındaki ilişkinin kalitesini ifade etmektedir. Bu kavram ile insan faktörüne değinilmek amaçlanmıştır. Çünkü insan faktörü genellikle ekonomik ve teknik faktörler arasında gözden kaçırılan bir faktördür.

Schilesinger, (1982) iş yaşam kalitesini, “örgüt içinde çalışanların yetenek ve becerilerin gelişimi noktasında sorumlulukların alındığı, örgüt ile çalışan arasındaki karşılıklı iletişim ve etkileşimin yüksek olduğu, çalışanların örgüte yönelik sorumluluklarını verimli şekilde yerine getirdikleri, örgüt tarafından çalışanlar için motive edilecek ortamların oluşturulması ve süregelen bir gelişimin açık olması için verilen uğraş ve çabaların bütünü” olarak tanımlamıştır.

Nadler ve Lawler (1983), iş yaşam kalitesini çalışanlar, çalışma ortamı ve örgütler ile ilgili düşünme olarak tanımlamıştır. Levine vd. (1984), iş yaşamı kalitesini; “çalışanların iş ortamındaki yaşam kalitesine dair beklentilerine kavuşmaları”, olarak tanımlarken, Cascio, (1995) ise iş yaşam kalitesini; örgütün tümünü her anlamda kapsayan, işle ilgili ana fonksiyonları (iş zenginleştirme, demokratik denetim, çalışan katılımı, güvenli çalışma şartları gibi) meydana getiren bütünsel bir yaklaşım olarak tanımlamıştır.

Newstrom ve Davis (1997), iş yaşamı kalitesini, çalışma ortamında çalışanların lehinde ve aleyhinde olan her şey olarak ifade etmişlerdir. Bu ifadeye göre iş yaşam kalitesinin detaylı bir biçimde incelenmesi önemlidir. Çalışanların lehine olan şeyler çalışanın iş yaşam kalitesini olumlu etkilerken, aleyhine olan her şey de çalışanın iş yaşam kalitesini olumsuz biçimde etkilemektedir. Bu doğrultuda iş yaşam kalitesi çalışanın hem lehine hem de aleyhine olan şeylerle ilgilenir. Çalışanların yeteneklerinin artırılması, maaş, sağlık, güvenlik, iş tatmini, fiziki koşulların geliştirilmesi gibi konular iş yaşam kalitesinin ilgi alanında olduğu gibi; işe yabancılaşma, stres, tükenmişlik sendromu gibi çalışanı olumsuz olarak etkileyen iş yaşam kalitesini düşüren konular da ilgi alanına girmektedir.

Günümüzde ise iş yaşam kalitesi, gerek iş ortamında meydana gelen farklılıklar, gerekse çalışanların sürekli olarak çoğalan gereksinimleri ve beklentileri doğrultusunda, örgütler çalışanları ile olumlu ve direkt ilişki kurarak verimliliklerini artırmaya yönelik hareket etmektedirler (Duxbury ve Higgins, 2003:1-130).

4.2. İş Yaşam Kalitesinin Önemi

Örgütler başarıya ulaşabilmek için sürekli müşteri ve tatmin edilmiş müşterilere ihtiyaçlarının olduğunu ifade etmektedirler. Ancak yapılan son araştırmalara göre sürekli ve tatmin edilmiş müşteri elde edebilmenin yolunu ilk olarak memnun edilmiş çalışanlardan geçtiği öne sürülmüştür. Çalışanların yaptıkları işin önemli ve gelişimlerine açık bulması iş yaşam kalitesi yönünden büyük önem arz etmektedir (Demir, 2011: 455). İş yaşam kalitesi kavramı örgüt bazında değerlendirildiğinde; çalışan ve örgüt verimliliği, örgütün çevreyle olan ilişkileri, çalışanların çalışma şartları, iş tatmini seviyesi gibi bölümleri içermektedir (Martel and Dupuis, 2006). İş yaşam kalitesi hem çalışan hem de işverenlere, yani her ikisine hitap etmektedir (Subramanian and Saravanan, 2012).

İş hayatı kalitesinde birçok bileşene değinilmektedir. Bunlar şu şekilde özetlenebilmektedir; çalışanın iş yerindeki performansıyla ilgili geri bildirim alması, örgüte sağladıkları faydaları bilmesi ve diğer çalışanlarla olan iletişimin artırılması, personele daha fazla özgür hareket edebilme imkanının sağlanması ve sahip olduğu inisiyatifin de artırılması örgütsel bağlılık duygusunu geliştiren faaliyetlerin düzen içerisinde olması, çalışanlara performanslarıyla orantılı olarak maddi ödüller verilmesi vb, (Solmuş, 2000: 38). Çalışanların kaliteli bir örgütte bulunduklarını hissetmeleri ve farkında olmaları, örgütlerine fayda sağlamaları, ihtiyaçlarının karşılanması, yeteneklerinin farkında olup bunların gelişimine imkan sağlanması gibi durumlara orantılı olarak gelişebilmektedir (Özkalp ve Kirel, 2001: 553). İş yaşam kalitesinin önemi, genel olarak şöyle ifade edilebilmektedir; iş yaşam kalitesi,

sadece örgütsel başarının sağlanmasıyla ilgili değil, aynı zamanda çalışanlar için uygun çalışma şartlarının geliştirilmesini amaçlar. Örgüt içerisinde iş yaşam kalitesinin oluşması, örgüt çalışanları açısından büyük önem arz etmektedir ve örgütünün çalışma ortamında etkililiğinin de bir göstergesidir (Memiş vd., 2015).

4.3. İş Yaşam Kalitesinin Amaçları

Genel anlamda tüm dünyada yaşanan hızlı gelişmelerden dolayı, belirli pazarlarda, işletmelerin, rakiplerinin önüne geçebilmeleri için kaliteli iş gücünü çekmek ve elde tutabilmek için rekabet etmektedirler. Bu anlamda iş yaşam kalitesi, örgütteki çalışanlarla örgüt arasında uzun vadeli beraberliğin devamlılığı için en önemli etkenlerden birisidir (Gaurav, 2012: 2). Ayrıca çalışanlar için hayat; bireysel çalışma ve aile yaşamı anlamında bir bütünlüğü ifade etmektedir. Bu sebeple dengenin sağlanması bireyin kaliteli bir hayat sürdürmesini, ailesi ve sosyal çevresiyle pozitif iletişim kurmasını, örgüt beklentilerinin cevap verilmesini sağlayacaktır (Doğrul ve Tekeli, 2010: 17).

İş hayatındaki kalitenin temel amacını, örgütün ekonomik anlamda genişlemesiyle birlikte iş görenler için de iyi olan çalışma koşullarını daha iyi seviyeye getirmek olarak ifade etmiştir. Bununla beraber, iş hayatındaki kalitenin temel olarak,

İnsan, iş ve sosyal ihtiyaçlar arasında bir köprünün oluşması,

İş hayatında bir ödüllendirme sisteminin oluşturulması, iş görenlerin görevleri ile ilgili endişelerinin en aza indirilmesi, işle ilgili kararlara daha aktif olarak katılmaya teşvik edilmesi ve iş kazalarının en aza indirildiği bir çalışma ortamının sağlanması,

Kişisel becerilerden en yüksek düzeyde yararlanmak için görevlerin, yönetimle ilgili çalışmaların ve örgütsel işleyişin programlanması

İş görenlerin çalışmalarından daha fazla kazanç elde etmeleri, üretkenliklerinin yukarıya çekilmesi ve isten kaçmaların azaltılmasının amaçlandığını ifade etmektedir (Solmuş, 2000, s. 37).

Shankar (2014) 'e göre ise, iş yaşam kalitesinin amaçları şöyledir;

- İş gören memnuniyetinin artırılmasını sağlamak,
- İş görenlerin pozitif davranışlarını sağlayacak fiziki ve psikolojik açıdan sağlıklarını düzenlemek,
- İş görenlerin üretkenliğini sağlamak,
- Örgüt içerisinde öğrenme isteğini artırmak,
- Var olan gelişime ve dönüşüme hâkim olmaktır.

4.4. İş Yaşam Kalitesine Etki Eden Faktörler

Örgütlerin, amaç ve hedeflerine ulaşmada izledikleri yolların farklı olması nedeniyle, iş yaşam kalitesini etkileyen ve etkilenen unsurlar ile ilgili tanımlamalar ve açıklamalar da farklı olacaktır (Campos and Souza, 2006).

Walton (1973)'a göre iş yaşam kalitesini, sekiz boyut ve sekiz boyutu açıklayan alt başlıklar altında toplamıştır. Tablo 4.1 de gösterilmektedir.

Tablo:4.1 İş Yaşam Modeli Kriterleri

İş yaşam Kalitesi Modelinin Kriterleri	
1. Yeterli ve Adil Tazminat • Adil ücret • Ücret dengesi • Sonuçlara katılım • Ekstra avantajlar	2. Güvenli ve Sağlıklı Bir Ortam • İş yoğunluğu • İşlem teknolojisi • Sağlıklı olma • Yorgunluk
3. İnsan Kapasitelerinin Geliştirilmesi • Özerklik • Görevin önemi • Çok değerlilik • Performans değerlendirmesi • Verilen sorumluluk	4. Büyüme ve Güvenlik • Profesyonel gelişim • Eğitimler • İstifalar • Çalışmalar için teşvik
5. Sosyal Entegrasyon • Ayırt etme • Kişilerarası ilişki • Takımın uzlaşması • Fikirlerin değerlendirilmesi	6. Meşrutiyet • İşçi hakkı • İfade özgürlüğü • Tartışma ve normlar • Bireylere saygı göster
7. Toplam Yaşam Alanı • Aile rutinine etkisi • Boş zaman olasılığı • Çalışma ve dinlenme zamanı	8. Sosyal Uygunluk • İşin verdiği gurur • Kurumsal imaj • Topluluk entegrasyonu • Ürün ve hizmetlerin nitelikleri

Kaynak: Walton, R.E. (1973). Quality of Working Life: What is it?. Sloan Management Review 15 (1): 11-21.

Morton (1977: 64–65) ise iş yaşam kalitesini etkileyen faktörleri, aşağıdaki gibi beş başlık altında toplamıştır:

1) Ücret: Çalışmanın en temel amacı hayatı devam ettirmek için para kazanmaktır. Yapılan hizmet karşılığında verilen ücretlerde adalet olması tatmini sağlarken, ücretlerdeki adaletsizliğin fark edilmesi ise işe olan davranışı olumsuz yönde etkilemektedir.

2) Çalışma saatleri: Sürekli, part time, vardiyalı ve esnek çalışma saatleri vb. zamanla ilgili fırsatlardır.

3) İşin doğası: Bazen işin içeriği ile ilgili olan faaliyetler kendi başına tatmini oluşturmaktadır

4) Çalışma ortamının fiziksel özellikleri: Çalışma ortamının hava şartları, temizlik koşulları, aşırı ses ve aydınlatma gibi detaylar önemli derecede sağlığı kötü yönde etkileyerek performansı düşürebilmektedir.

5) Çalışma grubunu etkileyen iç ve dış unsurlar: Örgüt içi unsurlar, iş ve işçi güvenliği, eğlence imkânları, yemekhaneler, dinlenme olanaklarını kapsarken, örgüt dışı unsurlar ise iş gücüyle alakalı eğitimsel dengesizlikler gibi unsurlar olarak belirtmiştir.

Taylor (1979) ise iş yaşam kalitesini etkileyen unsurları üç gruba ayırmıştır. Bunlar; dış faktörler, iç faktörler ve diğer faktörlerdir. Dış faktörler ücret, çalışma saatleri ve çalışma koşullarından; iç faktörler işin kendi yapısıyla ilgili unsurlardan ve diğer faktörler ise iş görenlerin örgüt yönetimine katılımı, kişisel adalet, eşitlik, güç, sosyal destek, kişisel gelişim, ekstra çalışma faaliyetlerinin etkisi, işte anlamlı bir gelecek ve üretilen mal veya işin sosyal boyutlarından meydana gelmektedir.

4.5. Yaşam Kalitesini Geliştirmeye Yönelik Programlar

Bir örgüt içerisinde sağlam bir örgüt oluşumunun yapılandırılmasında ve çalışan becerilerinin geliştirilmesi konusunda onlara sağlanan olanaklar açısından iş yaşam kalitesi programları büyük önem arz etmektedir. Oluşturulacak programların nasıl ve ne ölçüde olacağı ve etki alanının büyüklüğü de oldukça önemlidir. Bu etki alanları araştırılırken programların uygulanmasıyla ulaşılabilecek olanak ve faydalar aşağıdaki gibi açıklanabilmektedir (Szilagyi ve Wallace, 1990):

- Çalışma koşullarının geliştirilmesi, çalışanların mesleki gelişimlerini hızlandırmaları konusunda olanak oluşturabilmektedir.
- Çalışanların içinde bulundukları örgütlerde hem örgüt yönetimi hem de çalışanların katılım gösterebileceği özgür bir ortamın oluşturulması konusunda gerekli koşulları sağlayabilmektedir.

- Örgüt içerisinde çalışanların yalnızca kendi alanlarındaki işlerinin sorumluluğu dışında diğer alanlardaki işlere de katkı sağlama olanakları oluşturularak farklı bakış açıları kazanabilirler.
- Çalışanların mevcut haklarının farkında olmaları sağlanarak, onlara örgüt tarafından verilen değer açığa vurulabilir. Bu doğrultuda örgüt içerisindeki verimlilik ve etkinliğin artmasına olumlu yönde etki oluşturmaktadır.
- Örgüt içerisinde oluşturulabilecek programlar ekonomik gelirler ile ilgili farklılar oluşturabilirler.
- Oluşturulan programlar esnek çalışma koşullarıyla alakalı faaliyetleri de kapsamaktadır. Böylece iş ve yaşam arasındaki dengenin oluşturulmasına da katkı sağlayacaktır.

4.5.1. İş Zenginleştirme

Bir örgütte işini yeterli görmeyen çalışanın işini yeterli hale getirmek için sarf ettiği çabaya iş zenginleştirme denilmektedir. Bu programların amacı, çalışanın yaptığı işi isteyerek ve motive edilmiş olarak gerçekleştirmelerini sağlamaktır (Eren, 2004: 78-79). İş zenginleştirme, çalışanların faaliyet alanlarının tamamını gerçekleştirmelerine olanak sağlar, çalışanların özgürlük ve bağımsızlıklarını da artırır bunula beraber kendi performanslarını gözlemleyebilme ve düzenleyebilmeleri için geribildirimler sağlar. İş zenginleştirme seçeneklerinden bazıları ise İşleri bağdaştırmak, doğal çalışma ortamları oluşturmak, müşterilerle iletişimde bulunmak, dikey yönde iş genişlemesinin sağlanması ve geri dönüşüm ağları oluşturmaktır (Robbins ve Judge, 2013: 246).

4.5.2. Kalite Çemberleri

Katılımcı yönetim araçlarından birisi olan kalite çemberleri İlk defa 1962 yılında Japonya'da uygulanmıştır. 4 ila 10 kişi arasında değişen üye sayısı ve gönüllü olarak bir arada toplanan bu kişiler, aynı bölümde çalışan kişilerdir. Sorun çözme grupları olarak da bilinen bu gruplar genel olarak işin kalitesi, iş şartları, problemlerin çözülmesi ve üretkenliğin artması gibi konularda fikir alışverişinde bulunarak farklı görüşler ileri sürmektedirler (Solmuş, 2000: 37). Yönetime fikir beyan etme fırsatı tanınan bu çalışanlar, ihtiyaç ve isteklerini de iletmekle beraber yönetimin bu konuları göz önünde bulundurup gerekenlerin yapılması sonucunda çalışanlardaki verimlilik ve performanslarındaki yükselişler gözlemlenmektedir (Beğiş, 2019: 59).

Hampton ve Summer kalite çemberlerini, en az on kişi arasında gerçekleşen kişisel uzmanlık ve gelişim konusunda gerekli eğitimleri alan aynı zamanda problem çözme becerisi olan kişilerce verilmesi olarak tanımlamaktadır. Bu kişiler, üretkenlik ve üretkenliğin kalitesi ile ilgili problemlerin tartışılması ve analiz edilmesi için düzenli olarak toplanan bireylerden oluşmaktadır (Ceylan, 2014: 245). Kalite yönetimi kapsamındaki kalite çemberleri önerilirken, karar alma ve uygulama aşamaları da örgütteki iş yaşam kalitesinin artmasına katkı sağlamaktadır (Genç, 2005: 298).

4.5.3. Bağımsız Çalışma Grupları

Wellins ve diğerlerine göre, bağımsız çalışma gruplarının çalışma ve tatil günlerinin planlanması, örgüt çalışanları arasındaki sorumluluk ve görev değişikliklerinin belirlenmesi, örgütün üretim için kullanacağı araçların ve örgüt bütçesinin belirlenerek işten ayrılan çalışanların yerine yeni çalışanların alınması gibi birtakım görevlere sahiptir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013: 241). Bağımsız çalışma gruplarında amaç, bir ekip kurup; bu ekibin, görevin teknik ve bireysel gereksinimlerini inceleyerek yeniden şekillenmesi konusundaki çalışmaların yapılmasıdır. Bu yönde dizayn edilen görevlerin yüksek seviyede birbirinden ayrı ve bireysel gelişim gereksinimlerinin yoğunlaştığı durumlarda daha etkili olmaktadır (Cascio, 1995). Bağımsız çalışma gruplarının kazanımları; üretkenlik, üretim özgürlüğü, teknolojik yeniliklere daha erken uyum sağlama iş yerindeki istikrarsızlığın ve işgücü devir hızının düşmesi ve çalışma hayatındaki seviyenin yükselmesidir (Solmus, 2000). Bağımsız çalışma grupları hakkında alan yazım incelendiğinde, yüksek oranda devamsızlık ve iş gücü devir hızı gibi konularda kendini yöneten örgütlerin, daha çok kullanıldıkları ve başarı sağladıkları sonucuna varılmaktadır (Asan ve Aydın, 2006).

4.5.4. Esnek Çalışma Koşulları

Esneklik kavramına çalışma hayatında, 1970’li yılların ortalarından itibaren ilk olarak Batı Avrupa ülkelerinde rastlanılmıştır, 1980’li yıllarda küreselleşme ve giderek artan uluslararası rekabetin her alanda yarattığı değişim, çalışma hayatını da etkilemiş olup bu nedenle çalışma yaşamında esneklik kavramı giderek yaygın hale gelmiştir. Uluslararası rekabetin arttığı günlük hayatta ekonomi piyasası, talep ve ekonomide gerçekleşen iniş çıkışlar sebebiyle değişen şartlara uyum sağlanması için iş hayatını esnek olmaya yönlendirmektedir. Üretim ve küreselleşmede meydana gelen bu değişimler doğrultusunda, en eski esnek çalışma modellerinden biri olan evde çalışmaya farklı birçok iş ve özellik ilave edilerek önemi daha da artmıştır (Çarhoğlu, 2011: 40). Esnek çalışma için iş yaşamında, yeni

Çalışma şekillerinin uygulanması veya mevcut çalışma şekillerinde yenilik yapılması olarak ifade edilebilir (Yalçınkaya, 2006: 4).

Ülkemizde en fazla kullanılan esnek çalışma modelleri; vardiyalı çalışma, fazla çalışma, hafta sonu çalışma, belirli süreli iş sözleşmesi ile çalışmadır. En az kullanılan esnek çalışma modelleri ise sırasıyla şu şekildedir; evde çalışma, sıkıştırılmış iş haftası, yıllık çalışma saatleri sözleşmesi, iş paylaşımı, tele-çalışmadır (Aydınlı, 2007: 87).



BEŞİNCİ BÖLÜM

ANTALYA BELEK BÖLGESİNDE BULUNAN 5 YILDIZLI OTELLERDE ÇALIŞANLARIN LİDERLİK ALGILARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA VE İŞ YAŞAM KALİTESİ ÜZERİNE ETKİSİ: ANTALYA İLİ BELEK BÖLGESİ ALAN ARAŞTIRMASI

5.1. Araştırmanın Amacı Kapsamı ve Sınırlılıkları

Türkiye'nin Antalya bölgesi bulunduğu jeopolitik yapısı ile iklimi doğası denizi ulaşım imkânları ve bölgede bulunan tesislerin kalitesi hizmet çeşitliliği gastronomi zenginliği ile Turizm için oldukça elverişli imkanlara sahip bir bölgedir. Turizm sektörü doğrudan 54 sektörü etkilemekte olup, turizm sektöründe 1 birim talep artışı ekonomiyi 2 birim canlandırmaktadır (AKTOB,2014). Belek bölgesi bulunan otel ve yatak kapasitesi, tesis - hizmet kalitesi anlamında Antalya bölgesinin incisi konumundadır. Tüm bu olumlu etkilerine rağmen turizm sektöründe yaşanan kalifiye personel bulma sıkıntısının ve personel devir hızının her geçen yıl hızla arttığı gözlemlenmektedir. Tesislerde özellikle kıdemli yöneticilerin kendi düzenleri bozulmaması adına yeni başlayan eğitimli personellere karşı liderlik yöntemlerindeki sorunlar, personelin örgüte olan bağlılığını ve iş yaşam kalitesini doğrudan olumsuz yönde etkilemektedir. Bu durum kalifiye personelin turizm sektöründe çalışmak yerine farklı sektörlerle yönelmesine neden olmaktadır. Otellerde çalışan kıdemli yöneticilerin yanlış yönetim tarzları nedeniyle ülke ekonomisine doğrudan etkisi olan Turizm sektörünün nitelikli olmayan yetersiz personeller tarafından idare edildiği gözlenmektedir. Bu durum sürdürülebilir turizm, ülke imajı ve ülke ekonomisi açısından ilerleyen süreçlerde çözümlenmesi zor sorunların oluşmasına neden olacaktır.

Bu çalışmanın temel amacı, Antalya'nın Belek bölgesindeki beş yıldızlı otellerde çalışan bireylerin liderlik algılarının örgütsel bağlılık ve iş yaşam kalitesine etkisini incelemek ve bununla beraber liderlik algılarını demografik değişkenlere göre farklılığının incelenmesidir.

Çalışmadaki sınırlılık ise çalışmanın Antalya'nın Belek Bölgesini kapsamasıdır. Çalışma bir alan araştırmasıdır ve bu amaçla tüme varımsal bir yaklaşımla hareket edilmiştir. Çalışmadaki sınırlılık ise, Belek bölgesindeki beş yıldızlı otellerde çalışan personellerin liderlik algılarının örgüte bağlılık ve iş yaşam kaliteleri ile ilgili sayısal verilerine yönelik kaynak yetersizliği, veri eksikliğidir. Çalışmada geniş yabancı ve yerli kaynak taraması yapılmış olup, bu tarama sonucunda, liderlik, örgütsel bağlılık ve iş yaşam kalitesi hakkında detaylı bilgilerin bulunduğu geniş bir kavram çerçevesi oluşturulmuştur. Bu yönden

araştırmacılar açısından referans niteliği taşımaktadır. Sonucunda turizm çalışanlarından elde edilen verilerin analizleri doğrultusunda meydana çıkan bulgular, turizm liderleri –yöneticileri için faydalı veriler sağlayacaktır. Liderler, çalışanlarının örgütsel bağlılık ve iş yaşam kaliteleri hakkında bilgi sahibi olabilecek ve onların örgütsel bağlılık ve iş yaşam kalitelerini artırabilecek detaylar ile ilgili bilgi sahibi olabileceklerdir.

5.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

5.2.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Bilimsel araştırma yöntemlerinden sayısal verilere dayalı nicel araştırma tercih edilmiştir. Araştırma yöntemi olarak nicel yöntem yaklaşımı benimsenmiş ve araştırma tasarımı olarak betimsel ve nedensel tasarım tercih edilmiştir. Ayrıca bu araştırma bir alan araştırması şeklinde, anket tekniği kullanılarak üç konu arasında neden sonuç ilişkisi arayan nedensel bir çalışmadır. Basılı olarak toplanan veriler aracılığıyla ölçeğin Türkçe versiyonunun geçerliliği kanıtlanmıştır.

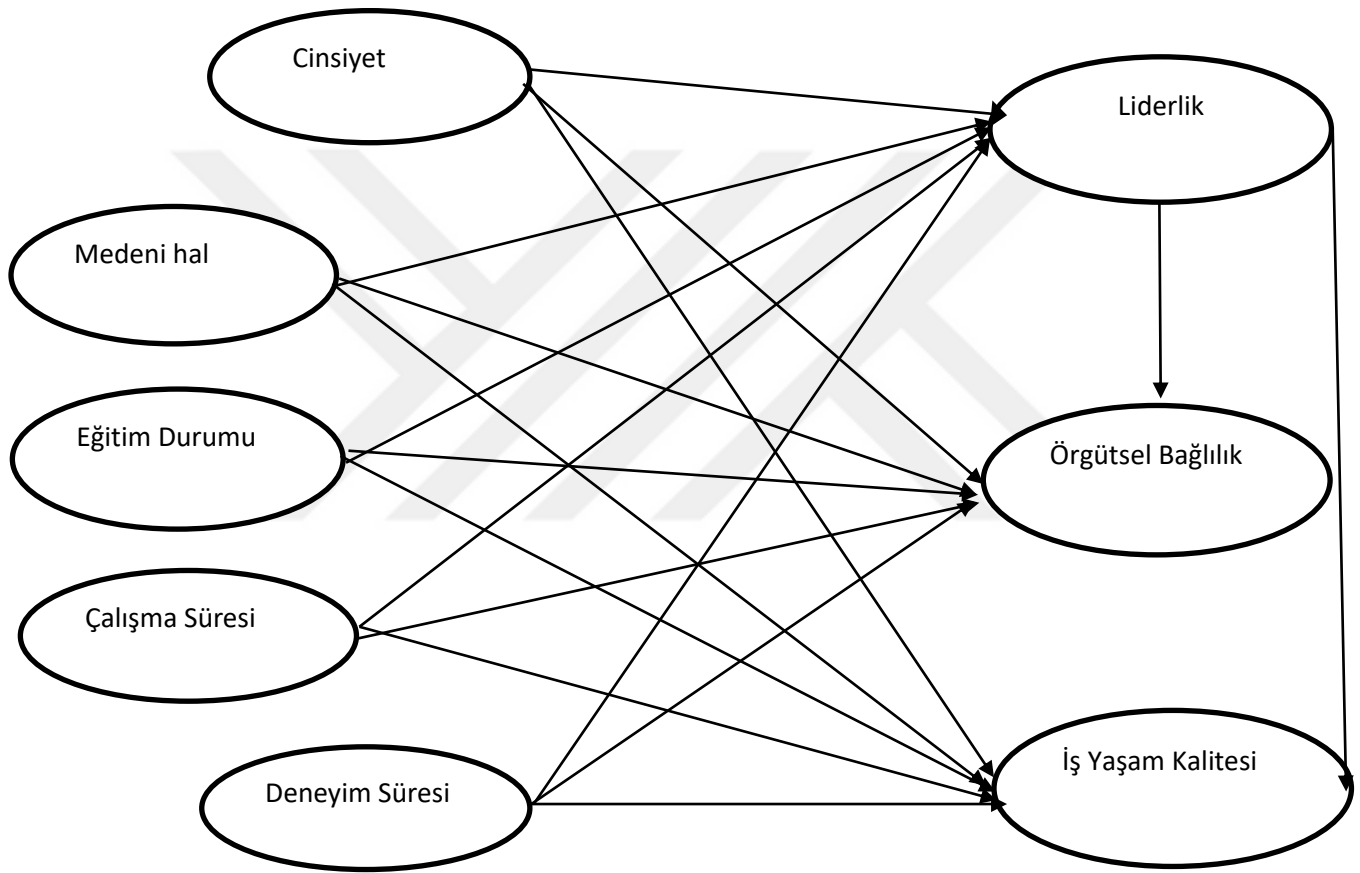
Örneklem büyüklüğünün, ilişkilerin güvenilir şekilde kestirilebilmesini sağlayacak büyüklükte olması önemlidir. Literatürde, özellikle faktörler güçlü ve belirgin olduğunda aynı zamanda değişken sayısı fazla büyük olmadığında, 100 ile 200 arasındaki örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu belirtilmektedir. Genel bir kural olarak ise, örneklem büyüklüğünün en az gözlenen değişken sayısının beş katı olması gerektiği de ifade edilmektedir. Eğer güçlü, güvenilir ilişkiler ve az sayıda belirgin faktör varsa, örneklem büyüklüğü, değişken 192 sayısından fazla olması koşuluyla 50 olarak kararlaştırılabilir (Tabachnick ve Fideli, 2001). Buna karşılık Kline (1994), güvenilir faktörler çıkartmak için 200 kişilik örneklem genellikle yeterli olacağını, faktör yapısının açık ve az sayıda olduğu durumlarda bu rakamın 100'e kadar indirilebileceğini, ancak daha iyi sonuçlar için daha büyük örneklemle çalışmanın yararlı olacağını vurgulamaktadır. Kline, örneklem büyüklüğü için dikkate alınacak denek-değişken (madde) oranının ise 10: 1 tutulmasını önermekle birlikte, bu oranın düşürülebileceğini, ancak en az 2: 1 olması gerektiğini açıklamaktadır” (Büyüköztürk, 2002:478).

Veriler Antalya'nın Belek bölgesinin çeşitli noktalarındaki 5 yıldızlı otellerde çalışan 353 personelin gönüllülük esasına dayanarak toplanmıştır. Toplanan veriler araştırma sorularına yönelik analizlere tabi tutulmuştur. Analizler, çalışmanın bulgular kısmında detaylı şekilde sunulmaktadır. Çalışma kapsamında; beş yıldızlı otellerde çalışan bireylerin liderlik algılarının, örgütsel bağlılık ve iş yaşam kalitesine etkisini demografik değişkenlerden etkilenip etkilenmediği araştırılmış, çalışan bireylerin liderlik eğilimlerinin örgütsel bağlılık

ve iş yaşam kalitelerine olan etkisi ele alınmış ve bireylerin örgütsel bağlılıklarının, iş yaşam kalitelerine etki edip etmediğinin tespiti yapılmıştır.

5.2.2. Araştırmanın Modeli

Antalyanın Belek Bölgesinde yer alan beş yıldızlı otellerde çalışan personellerin profillerini belirlemeye yönelik olarak başlanılan çalışmada, personellerin liderlik algılarının neler olduğu, örgütsel bağlılıkları ve iş yaşam kaliteleri arasında ilişki olup olmadığı belirlenmek istenmiştir. Bu amaçla hazırlanan araştırma modeli aşağıda sunulmuştur.



Şekil 5.1.Araştırmanın Hipotezi

Yukarıda verilen temel amaç ve alt amaçlara dayanarak araştırmamızın hipotezleri şu şekildedir:

H1: Araştırmaya katılan beş yıldızlı otel çalışanlarının demografik değişkenlere göre liderlik alt boyutları algıları, farklılık göstermektedir.

H1a: Araştırmaya katılan beş yıldızlı otel çalışanlarının cinsiyetlerine göre liderlik alt boyutları algıları, farklılık göstermektedir.

H1b: Araştırmaya katılan beş yıldızlı otel çalışanlarının medeni durumlarına göre liderlik alt boyutları algıları, farklılık göstermektedir.

H1c: Araştırmaya katılan beş yıldızlı otel çalışanlarının eğitim durumlarına göre liderlik alt boyutları algıları, farklılık göstermektedir.

H1d: Araştırmaya katılan beş yıldızlı otel çalışanlarının çalışma sürelerine göre liderlik alt boyutları algıları, farklılık göstermektedir.

H1e: Araştırmaya katılan beş yıldızlı otel çalışanlarının turizm sektöründeki deneyimlerine göre liderlik alt boyutları algıları, farklılık göstermektedir.

H2: Araştırmaya katılan beş yıldızlı otel çalışanlarının demografik değişkenlere göre örgütsel bağlılık alt boyutları algıları, farklılık göstermektedir.

H2a: Araştırmaya katılan beş yıldızlı otel çalışanlarının cinsiyetlerine göre örgütsel bağlılık alt boyutları algıları, farklılık göstermektedir.

H2b: Araştırmaya katılan beş yıldızlı otel çalışanlarının medeni durumlarına göre örgütsel bağlılık alt boyutları algıları, farklılık göstermektedir.

H2c: Araştırmaya katılan beş yıldızlı otel çalışanlarının eğitim durumlarına göre örgütsel bağlılık alt boyutları algıları, farklılık göstermektedir.

H2d: Araştırmaya katılan beş yıldızlı otel çalışanlarının çalışma sürelerine göre örgütsel bağlılık alt boyutları algıları, farklılık göstermektedir.

H2e: Araştırmaya katılan beş yıldızlı otel çalışanlarının turizm sektöründeki deneyimlerine göre örgütsel bağlılık alt boyutları algıları, farklılık göstermektedir.

H3: Araştırmaya katılan beş yıldızlı otel çalışanlarının demografik değişkenlere göre iş yaşam kalitesi alt boyutları algıları, farklılık göstermektedir.

H3a: Araştırmaya katılan beş yıldızlı otel çalışanlarının cinsiyetlerine göre iş yaşam kalitesi alt boyutları algıları, farklılık göstermektedir.

H3b: Araştırmaya katılan beş yıldızlı otel çalışanlarının medeni durumlarına göre iş yaşam kalitesi alt boyutları algıları, farklılık göstermektedir.

H3c: Araştırmaya katılan beş yıldızlı otel çalışanlarının eğitim durumlarına göre iş yaşam kalitesi alt boyutları algıları, farklılık göstermektedir.

H3d: Araştırmaya katılan beş yıldızlı otel çalışanlarının çalışma sürelerine göre iş yaşam kalitesi alt boyutları algıları, farklılık göstermektedir.

H3e: Araştırmaya katılan beş yıldızlı otel çalışanlarının turizm sektöründeki deneyimlerine göre iş yaşam kalitesi alt boyutları algıları, farklılık göstermektedir.

H4: Araştırmaya katılan beş yıldızlı otel çalışanlarının liderlik algıları ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H5: Araştırmaya katılan beş yıldızlı otel çalışanlarının liderlik algıları ile iş yaşam kalitesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

5.2.3. Veri Toplama Araçları;

5.2.3.1.Çalışma Grubu

Tablo 5.1 de çalışmayı oluşturan katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin dağılım verilmektedir:

Tablo 5.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Dağılımlar

		Kadın		Erkek		
		n	%	n	%	
Cinsiyet		152	43.1	201	56.9	
Eğitim düzeyi		İlkokul		Lise		Ön lisans
		+Ortaokul				Lisans
						Lisansüstü
	n	17		123		86
	%	4.8		34.8		24.4
						102
						25
						7
Görev yaptığı		6 aydan az		6 ay- 1 yıl		2 yıl-4 yıl
oteldeki hizmet	n	61		85		77
yılı	%	17.3		24.1		21.8
						5- 10 yıl
						10 yıldan fazla
						31
						8.8
İlgili		1-5 yıl		6-10 yıl		11-15 yıl
departmandaki	n	160		89		66
hizmet yılı	%	45.4		25.2		18,7
						16 yıl ve üzeri
						38
						10,8

Katılımcılardan 123 kişi lise,102 kişi dört yıllık üniversite,86 kişi iki yıllık üniversite, 25 kişi yüksek lisans,17 kişi ise orta öğretim mezunudur. Katılımcıların 99 tanesi bulunduğu işletmede 5-10 yıl arası; 85 tanesi 6 ay -1 yıl arası; 77 tanesi 2-4 yıl arası; 61 tanesi 6 aydan az ve 31 tanesi 10 yıl ve üzeri çalışmaktadır.

5.2.3.2. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (Multifactor Leadership Questionnaire MLQ)

Bass ve Avolio (1995) tarafından geliştirilen Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (MLQ), kesinlikle katılmıyorum (1), katılmıyorum (2), kararsızım (3), katılıyorum (4) ve kesinlikle katılıyorum (5) derecelerinden oluşan beşli (5) Likert tipinde toplam 36 maddeden ve (i) Dönüşümcü liderlik (20 madde) ve (ii) etkileşimci liderlik (16 madde) olmak üzere toplam 2 boyut ve 36 maddeden oluşmaktadır. Dönüşümcü liderlik boyutunda idealleştirilmiş etki (davranış) (4 madde), idealleştirilmiş etki (atfedilen) (4 madde), telkinle güdüleme (4 madde), entelektüel uyarım (4 madde) ve bireysel destek (4 madde); etkileşimci liderlik boyutunda koşullu ödül (4 madde), istisnalarla yönetim (aktif) (4 madde), istisnalarla yönetim (pasif) (4 madde), laissez -faire liderlik (4 madde) alt boyutları bulunmaktadır. Yalnız, bu çalışma için gerçekleştirilen madde toplam test korelasyonu sonucunda ölçekte yer alan toplam 12 maddeye ait sonuçların 0.200'den düşük olması nedeniyle bu maddeler ölçekten çıkarılmıştır.

Dönüşümcü Liderlik: Bu boyuttan alınan yüksek puan, çalışanların birlikte çalıştıkları liderlerini dönüşümcü bir lider olarak algıladıklarını göstermektedir. Bu alt ölçeğe ilişkin örnek maddeler aşağıdaki gibidir:

- (1) Problemlerin çözümlerine farklı bakış açılarını araştırır.
- (2) Gücümü geliştirmem konusunda bana yardım eder.

Etkileşimci Liderlik. Bu boyuttan alınan yüksek puan, çalışanların birlikte çalıştıkları liderlerini etkileşimci bir lider olarak algıladıklarını göstermektedir. Bu alt ölçeğe ilişkin örnek maddeler aşağıdaki gibidir:

- (1) İşinizi belirtilen şekilde yaptığınızda memnuniyetini belirtir.
- (2) Başarı hedeflerine ulaştığımızda uygun ödüller alacağımıza bizi inandırır.

Bu ölçeğin güvenirliği, iç tutarlılık yöntemiyle incelenmiştir. Bass ve Avolio (1995) ölçeğin alt boyutlarının Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayılarını $\alpha = 0.852$ olarak belirlerken; 353 birimlik bu çalışma grubunda 0,970 olarak hesaplanmıştır. Bununla birlikte, Bass ve Avolio (1995) tarafında geliştirilen ölçekte dönüşümcü liderlik için $\alpha = 0.89$ ve etkileşimci liderlik için $\alpha = 0.815$ olarak hesaplanmıştır. Bu araştırma için “Dönüşümcü Liderlik” için $\alpha = 0.975$ ve “Etkileşimci Liderlik” için $\alpha = 0.861$ olarak belirlenmiştir (bkz. Tablo5. 2).

Tablo 5.2. Ölçeğin Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayıları (n=353)

Boyutlar	Madde Sayısı	Cronbach Alpha (Bass ve Avolio, 1995)	Madde sayısı	Cronbach Alpha (n=353)
1.Dönüşümcü Liderlik	20	0,89	18	0,975
2.Etkileşimci Liderlik	16	0,815	6	0,861
Toplam	36	0,852	24	0,97

5.2.3.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Meyer, Allen ve Smith (1993) tarafından geliştirilen ölçek 18 maddeden ve üç boyutlu bir yapıdan oluşmaktadır. Geliştirilen ölçek ile i) duyuşsal, ii) devam ve iii) normatif olmak üzere üç önemli örgütsel bağlılık düzeyinin ölçülmesi amaçlanmıştır. Ölçeğin Türkçe uyarlaması Dağlı vd. (2018) tarafından gerçekleştirilmiştir. On sekiz-maddeli örgütsel bağlılık ölçeği; kesinlikle katılmıyorum (1), katılmıyorum (2), kararsızım (3), katılıyorum (4) ve kesinlikle katılıyorum (5) derecelerinden oluşan beşli (5) Likert tipinde derecelendirmeye sahiptir. Bu çalışma için gerçekleştirilen madde toplam test korelasyonu sonucunda ölçekte yer alan toplam 4 maddeye ait sonuçların 0.200’den düşük olması nedeniyle bu maddeler ölçekten çıkarılmıştır. Sonuçta, bu çalışmada kullanılan örgütsel bağlılık ölçeği toplamda 14 maddeden ve üç farklı boyuttan oluşmaktadır.

Duygusal Bağlılık: Bu boyuttan alınan yüksek puan, çalışanların görev yaptıkları otelin faaliyetlerini içselleştirdiklerini ve kendi kararları ile çalıştıkları otelde kalma isteği duyduklarını ifade etmektedir. Bu alt ölçeğe ilişkin örnek maddeler aşağıdaki gibidir:

- (1) Bu örgütün benim için özel bir anlamı vardır.
- (2) Kariyerimin geri kalan kısmını bu örgütte geçirmek beni mutlu eder.

Devam Bağlılığı: Bu boyuttan alınan yüksek puan, çalışanların görev yaptıkları otelden elde ettikleri sosyal, psikolojik veya maddi kazancın beklentileri ile uyumlu gerçekleştiğini göstermektedir. Bu alt ölçeğe ilişkin örnek maddeler aşağıdaki gibidir:

- (1) Şimdi işimden ayrılmaya karar verirsem, hayatımda pek çok şey alt üst olurdu.
- (2) Şu anda, istesem bile bu örgütten ayrılmam benim için çok zordur

Normatif Bağlılık: Bu boyuttan alınan yüksek puan, çalışanların görev yaptıkları otele karşı yükümlülükleri olduğu inancı ile bağlılık oluşarak otel üyeliğini sürdürme eylemi gerçekleştirdiklerini ifade etmektedir. Bu alt ölçeğe ilişkin örnek maddeler aşağıdaki gibidir:

- (1) Menfaatime bile olsa, örgütümden ayrılmamanın doğru olmadığını düşünüyorum.
- (2) Örgütümden şimdi ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.

Ölçeğin alt boyutlarına ilişkin Cronbach. Alfa değerlerini Meyer, Allen ve Smith (1993) birinci alt boyut olan “duygusal bağlılık” 0,835; ikinci alt boyut olan “devam bağlılığı” 0,734 ve üçüncü alt boyut olan “normatif bağlılık” için 0,849 olarak hesaplamışlardır. Bu çalışmada ise, Cronbach Alfa değerleri birinci alt boyut olan “Duygusal Bağlılık” 0,912; ikinci alt boyut olan “Devam Bağlılığı” 0,783 ve üçüncü alt boyut olan “Normatif Bağlılık” için ise 0,965’tir. Ayrıca örgütsel bağlılık ölçeğinin tümü için hesaplanan değer ise 0,959’dur (Tablo 5.3).

Tablo 5.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği’nin Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayıları (n=353)

Boyutlar	Madde Sayısı	Cronbach Alpha (Meyer, Allen ve Smith (1993)	Madde sayısı	Cronbach Alpha (n=353)
1. Duygusal Bağlılık	6	0,835	5	0,912
2. Devam Bağlılığı	6	0,734	4	0,783
3. Normatif Bağlılık	6	0,849	5	0,965
Toplam	18	Belirtilmemiş	14	0,959

5.2.3.4. İş Yaşam Kalitesi Ölçeği

Chen ve Farh. (2000) tarafından geliştirilen ölçek 12 maddeden ve dört boyutlu bir yapıdan oluşmaktadır. Geliştirilen ölçek ile i) İş yaşam dengesi, ii) İşin özellikleri, iii) yönetimsel davranışlar ve iv) ödül ve yarar olmak üzere dört önemli iş yaşam kalitesi özelliğinin ölçülmesi amaçlanmıştır. Ölçeğin Türkçe uyarlaması Yıldız, (2013) tarafından gerçekleştirilmiştir. Oniki-Maddeli iş yaşam kalitesi Ölçeği; hiçbir zaman (1), nadiren (2), bazen (3), genellikle (4) ve her zaman (5) derecelerinden oluşan beşli (5) Likert tipinde derecelendirmeye sahiptir.

İşin Özellikleri: Bu faktörden alınan yüksek puan, çalışanların cesur, değişikliği seven, meraklı, bağımsız, liberal, analitik, ilgileri geniş ve geleneksel olmayan gibi özelliklerinin yüksek olduğunu göstermektedir. Bu alt ölçeğe ilişkin maddeler aşağıdaki gibidir:

- (1) İşimi nasıl yapacağım ile ilgili kendim karar veririm.
- (2) Şu anki işim benim için yaratıcı ve anlamlıdır.

Ödül&Yarar: Bu faktörden alınan yüksek puan, çalışanların çalıştıkları otelde ödüllendirme algılarının da yüksek düzeyde olduğunu tanımlamaktadır. Bu alt ölçeğe ilişkin maddeler aşağıdaki gibidir:

- (1) İş yerimin dışındaki diğer işyerlerindeki benzer işlerle kendimi karşılaştırdığımda daha fazla ödüllendirildiğimi düşünüyorum.
- (2) Bu işyeri benim refahımı önemser.

İş/Yaşam Dengesi: Bu faktörden alınan yüksek puan, çalışanların aile, bireysel ve iş yaşamı arasında bulunan uyum, yaşam alanının değişik kısımları arasında bulunan dengeyi sağladıklarını göstermektedir. Bu alt ölçeğe ilişkin maddeler aşağıdaki gibidir:

- (1) Şu anki işim aile yaşamımı etkilemez
- (2) Şu anki iş yüküm makul düzeydedir.

Yönetimsel Davranışlar: Bu faktörden alınan yüksek puan, çalışanların yöneticileri tarafından mesleki açıdan desteklendiğini ifade etmektedir. Bu alt ölçeğe ilişkin maddeler aşağıdaki gibidir:

- (1) Amirim bana işimi nasıl yapacağımı / geliştireceğimi söyler.
- (2) Amirim işim ile ilgili problemleri çözmek için bana yardımcı olur.

Tablo 5.4. İş Yaşam Ölçeği'nin Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayıları (n=353)

Boyutlar	Madde Sayısı	Cronbach Alpha (Yıldız, 2013)	Madde sayısı	Cronbach Alpha (n=353)
1. İş yaşam dengesi	3	0,835	3	0,929
2. İşin özellikleri	3	0,734	3	0,938
3. Yönetimsel davranışlar	3	0,849	3	0,952
4. Ödül ve yarar	3	0,839	3	0,932
Toplam	12	Belirtilmemiş	12	0,975

5.2.4. Verilerin Analizi

Antalyanın Belek Bölgesinde beş yıldızlı otellerde çalışan personele uygulanan 353 anket formu İstatistik paket programı ile analiz edilmiştir. Değerlendirilmeye alınan anket formlarından elde edilen verilerin frekans analizleri yapılmış, verilerin parametrik veya nonparametrik analize uygunluğu araştırılmıştır. Nicel veriler üç farklı ölçme aracıyla toplanmıştır. Ölçme araçlarında Likert tipi beşli derecelendirme ölçeği kullanılmıştır. Anlamlılık testlerinde, korelasyon analizlerinde ve çoklu doğrusal regresyon analizlerinde hem ,05 hem de ,01 düzeyleri dikkate alınmış ve ilgili analizde hangi anlamlılık düzeyinin esas alındığı belirtilmiştir. Verilerin analizinde İstatistik paket programından yararlanılmış; yüzde, frekans, aritmetik ortalama, standart sapma, basit korelasyon (Pearson korelasyon katsayısı), çoklu doğrusal regresyon analizi, parametrik testlerden ilişkisiz örneklemeler için t-testi, ilişkisiz örneklemeler için tek faktörlü varyans analizi (One Way ANOVA) ile tek faktörlü varyans analizinin varsayımlarının karşılanamaması durumunda parametrik olmayan testlerden Kruskal Wallis testi kullanılmıştır (Akgül ve Çevik, 2003:129; Büyüköztürk, 2001, :34; Büyüköztürk, 2003:39,44; Bryman ve Cramer, 2001:115; Cohen, Manion ve Morrison, 2000:317; Leech, Barrett ve Morgan, 2005:27-28). Parametrik testlerin varsayımları ile ilgili olarak aşağıdaki ölçütler temel alınmış ve analizler bu doğrultuda gerçekleştirilmiştir. Parametrik testlerin varsayımlarından bağımlı değişkene ilişkin ölçümlerde alt grupların ait oldukları evrenlerde normal dağılım sergilemesi durumuyla ilgili olarak İstatistik programda hesap metodu ile çarpıklık ve basıklık katsayılarına bakılmış; grafik metodu ile histogramlar, ve Q-Q normal dağılım grafiği ve normallikten uzaklık grafiği incelenmiştir.

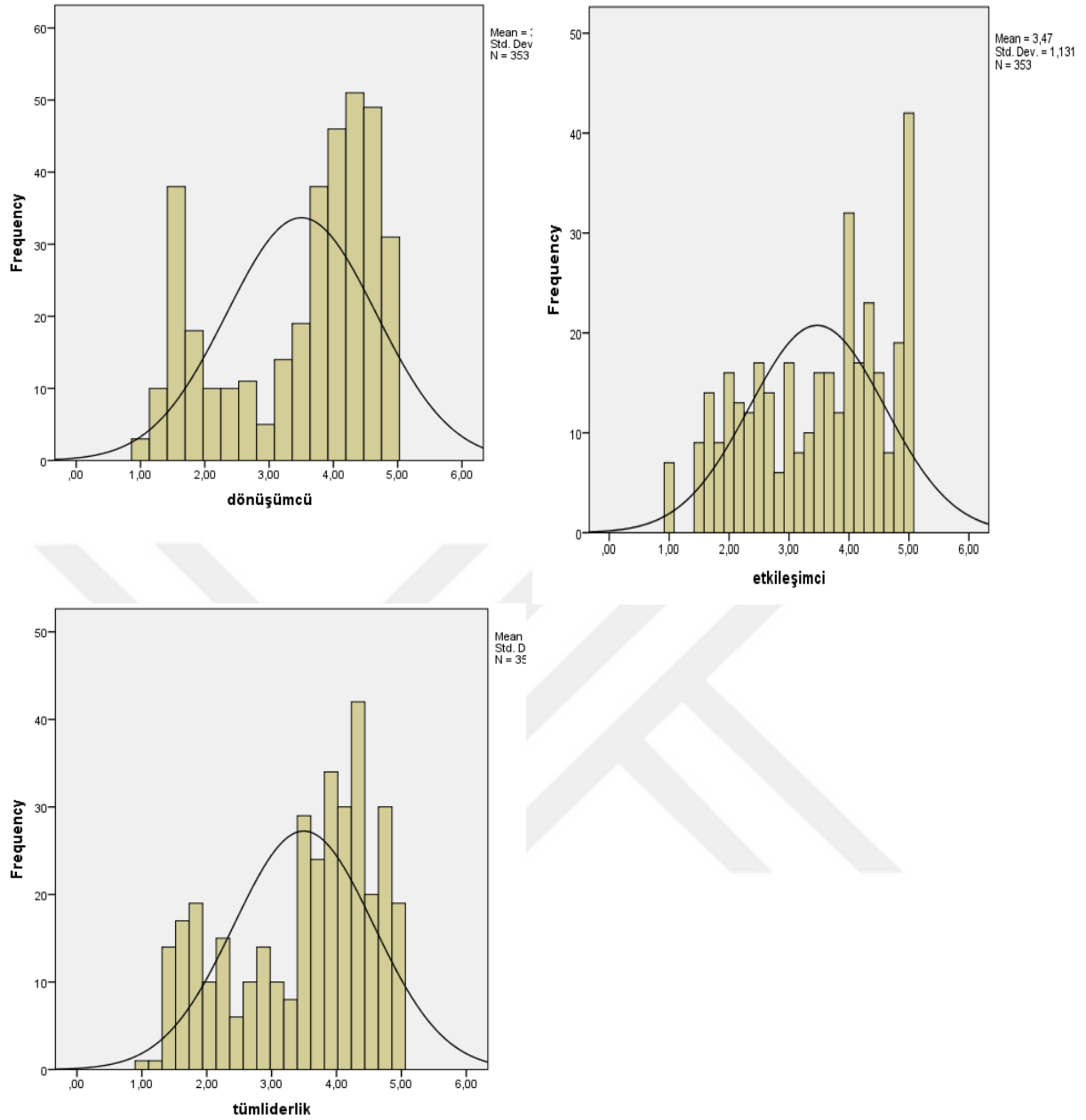
Araştırmada veri toplama araçlarına yönelik normallik değerlerini tespit etmek için öncelikle basıklık ve çarpıklık değerleri incelenmiştir. Bu bağlamda “Liderlik Tarzları Ölçeği”, “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” ve “İş Yaşam Kalitesi Ölçeği”nin tümü ve tüm alt

boyutları açısından çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri hesaplanmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 5.5.'da verilmiştir.

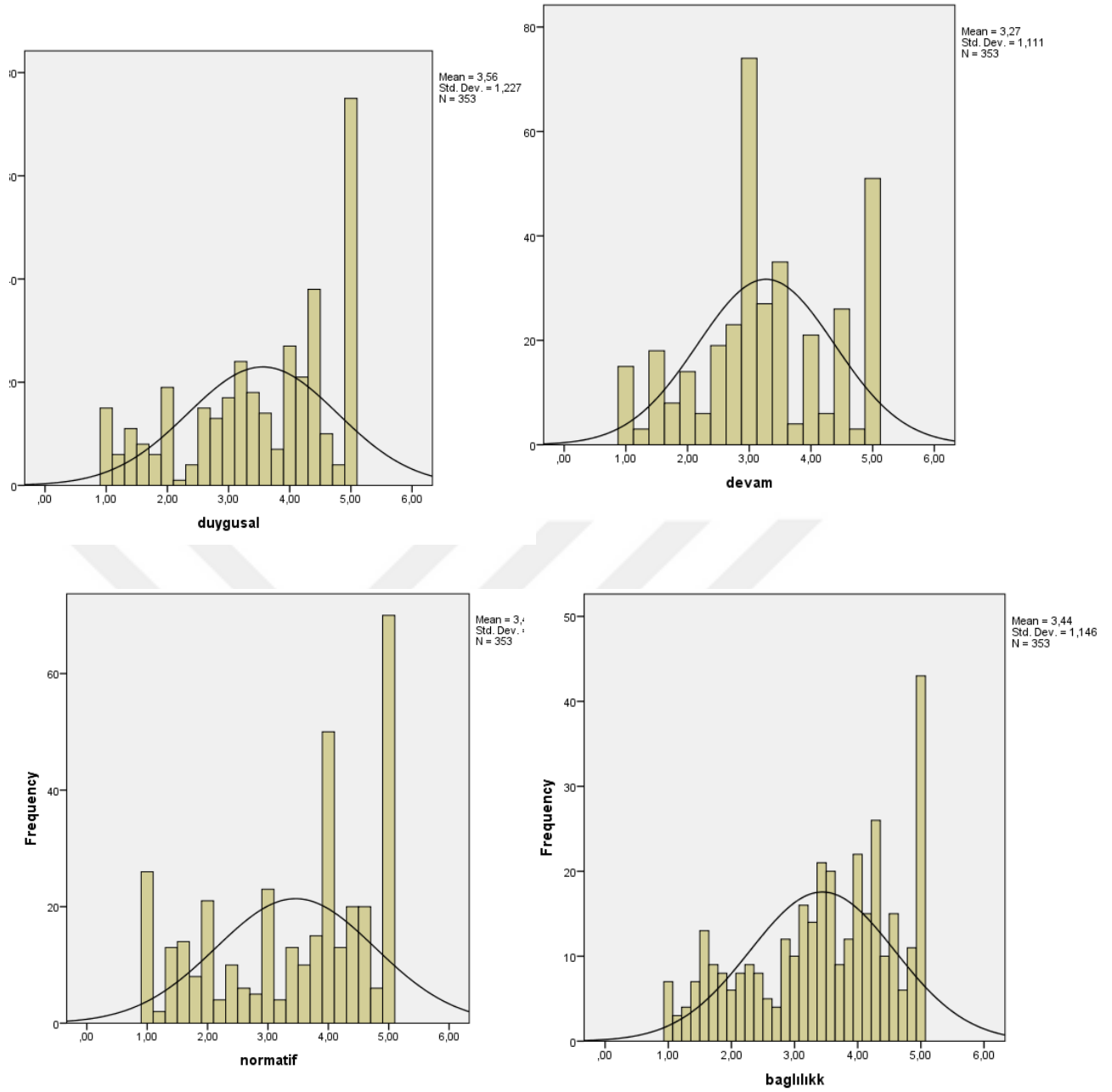
Tablo 5.5. Veri Toplama Araçlarına Yönelik Normallik Değerleri

Ölçek	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)
Liderlik Tarzları Ölçeği	-,614	-,843
1. Dönüşümcü Liderlik	-,691	-,913
2. Etkileşimci Liderlik	-,326	-1,058
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	-,439	-,827
1. Duygusal Bağlılık	-,561	-,789
2. Devam Bağlılığı	-,088	-,631
3. Normatif Bağlılık	-,508	-1,057
İş Yaşam Kalitesi Ölçeği	-,558	-,928
1. İş Yaşam Dengesi	-,562	-,906
2. İşin Özellikleri	-,582	-,977
3. Yönetimsel Davranışlar	-,572	-1,027
4. Ödül-Yarar	-,334	-,993

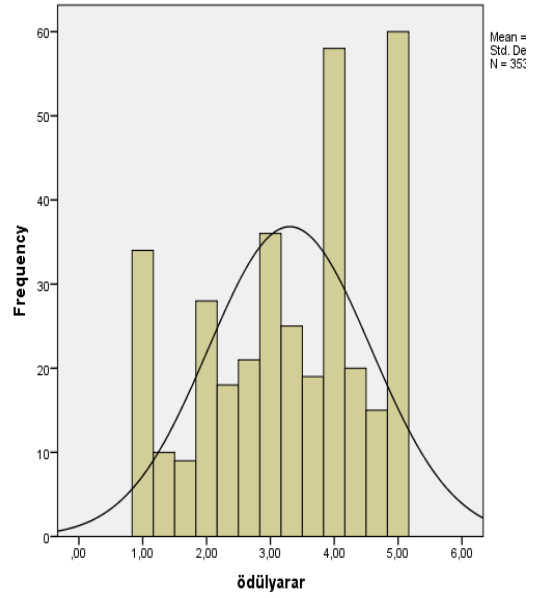
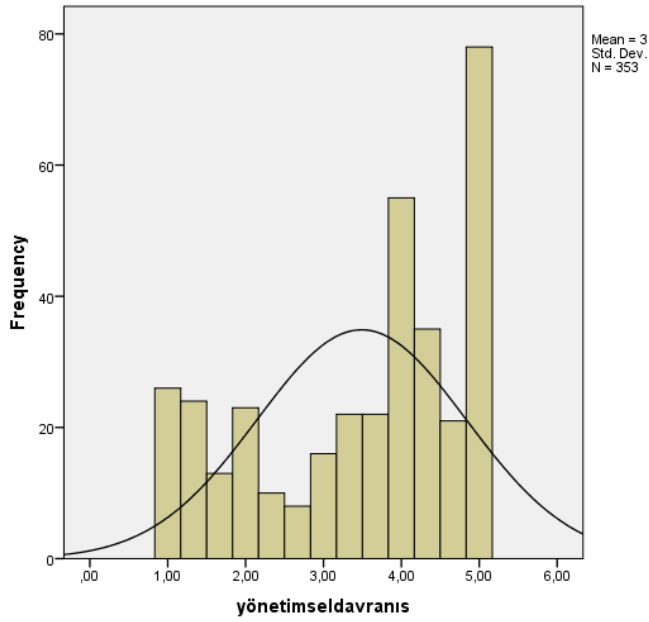
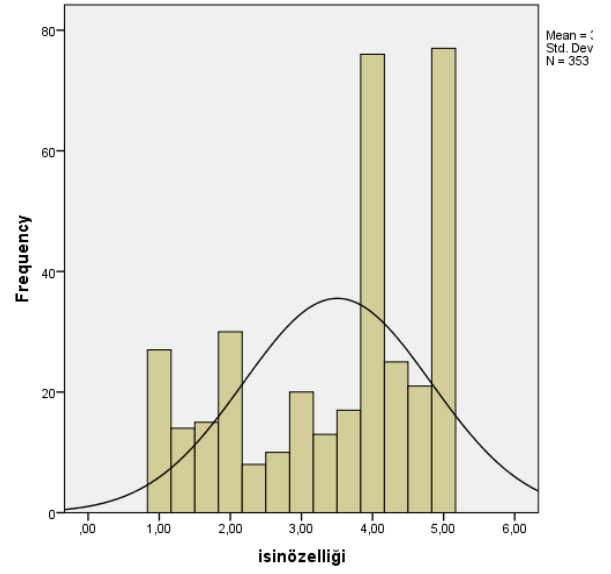
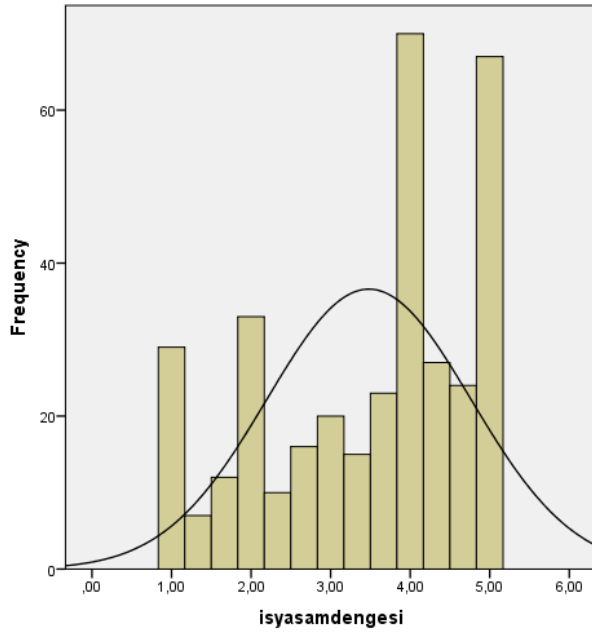
George ve Mallery (2003), çarpıklık ve basıklık değerlerin (+2) / (-2) aralığında olması dağılımın normal olduğu şeklinde yorumlanabileceğini belirtmiştir. Bu doğrultuda araştırmada kullanılan veri toplama araçları ve tüm boyutlarının normal dağılım gösterdiği söylenebilir. “Liderlik Tarzları Ölçeği”, “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” ve “İş Yaşam Kalitesi Ölçeği”nin tümü ve tüm alt boyutları açısından elde puanların dağılımının normalliğinin belirlenmesi amacıyla histogram grafikleri Şekil 5.2, Şekil 5.3 ve Şekil 5.4’te sunulmaktadır.

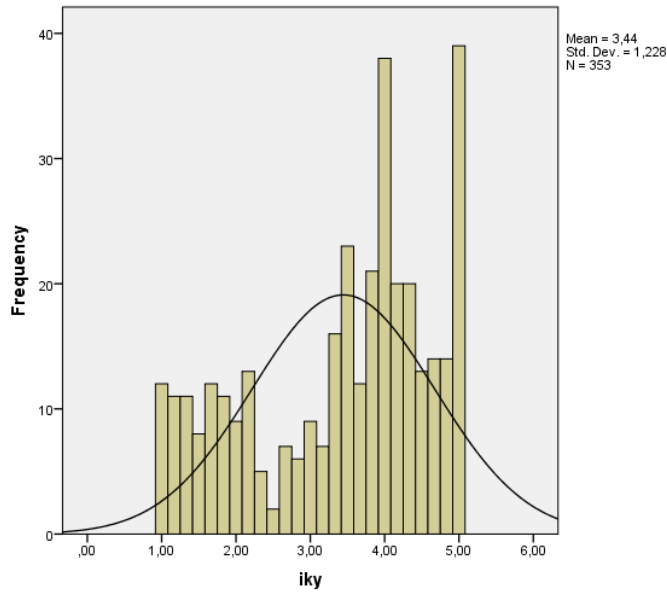


Şekil 5.2. “Liderlik Tarzları Ölçeği”nden Elde Edilen Puanların Dağılımın Normalliğine İlişkin Histogram Grafiği



Şekil 5.3. “Örgütsel Bağlılık Ölçeği”nden Elde Edilen Puanların Dağılımın Normalliğine İlişkin Histogram Grafiği

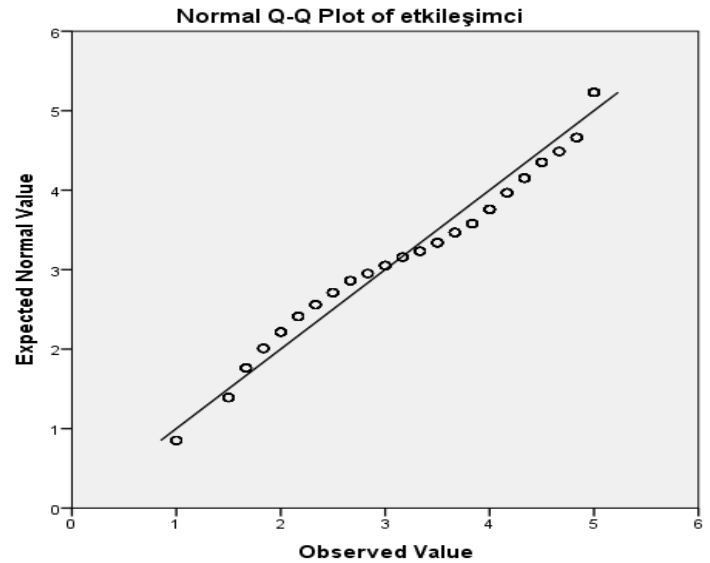
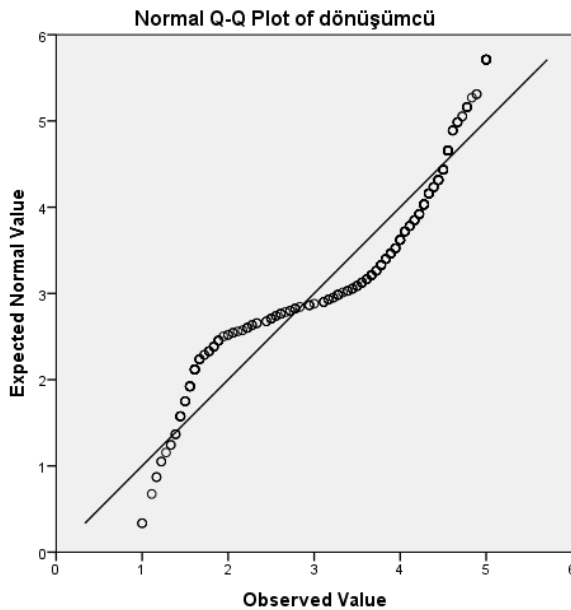


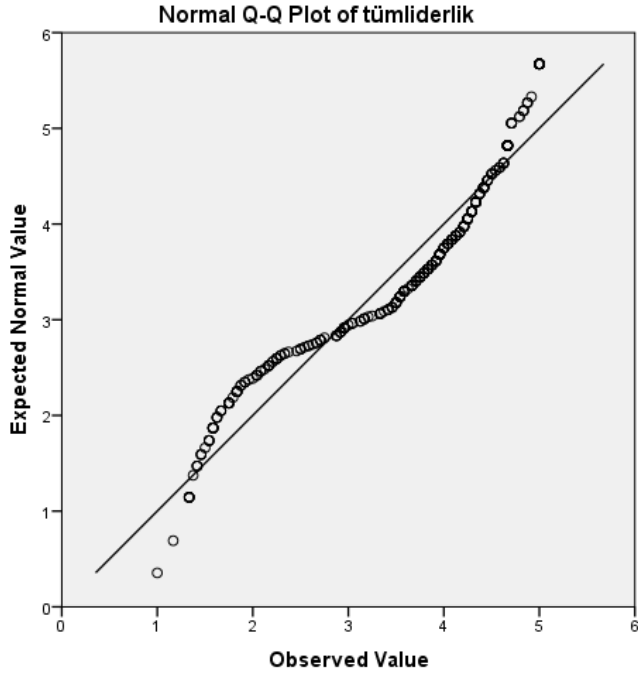


Şekil 5.4. “İş Yaşam Kalitesi Ölçeğinden Elde Edilen Puanların Dağılımın Normalliğine İlişkin Histogram Grafiği

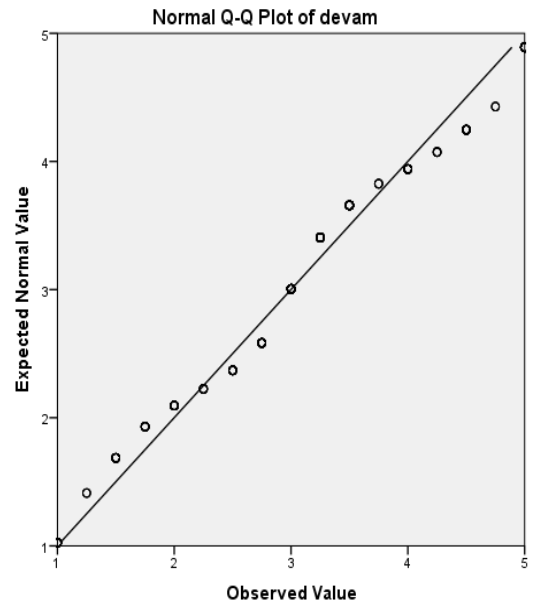
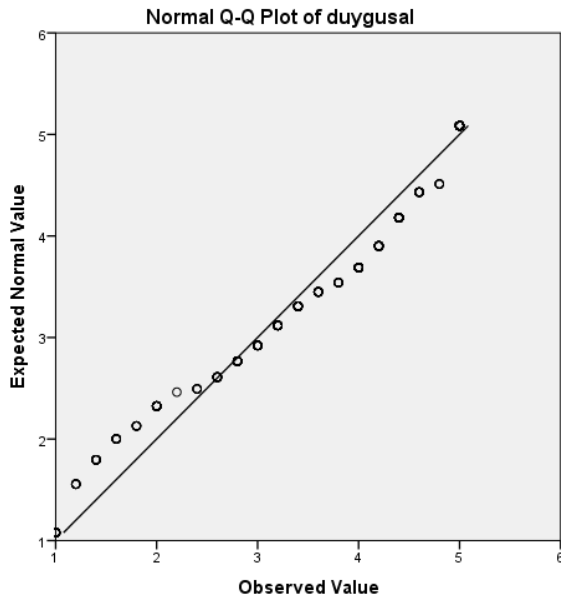
Şekil 5.2, Şekil 5.3.ve Şekil 5.4 de görüleceği üzere “Liderlik Tarzları Ölçeği”, “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” ve “İş Yaşam Kalitesi Ölçeğinin tümü ve tüm alt boyutları açısından histogramlar incelendiğinde dağılımın normal olduğu söylenebilir

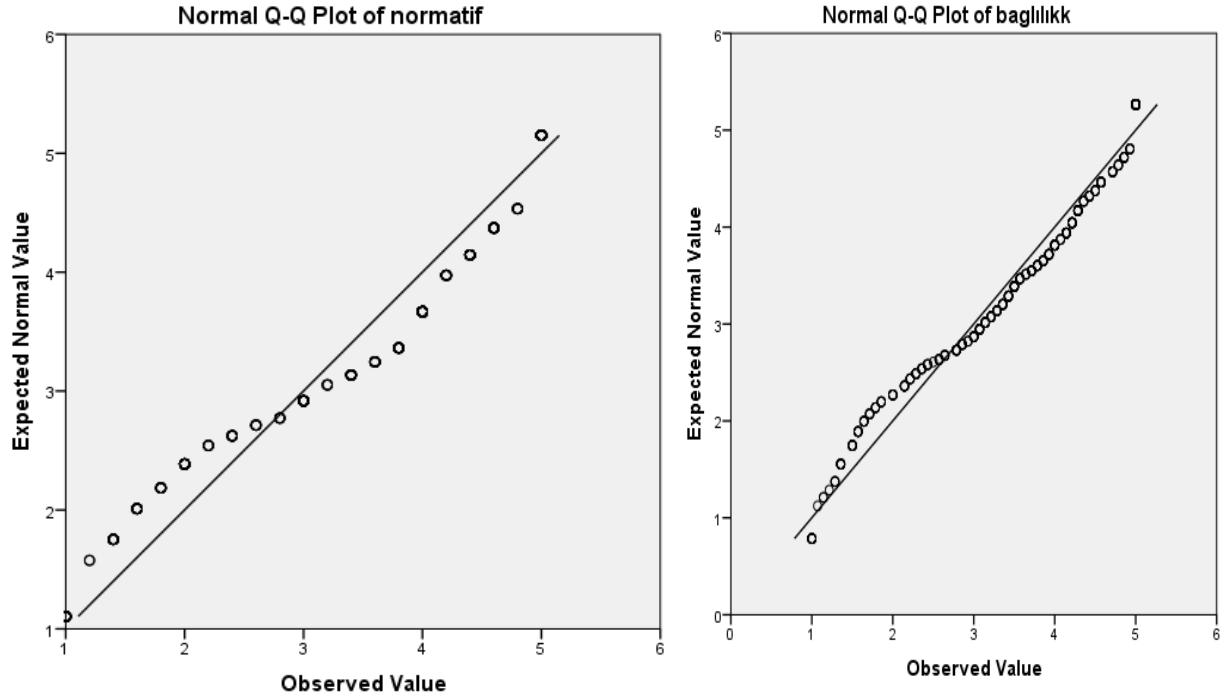
“Liderlik Tarzları Ölçeği”, “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” ve “İş Yaşam Kalitesi Ölçeği”nin tümü ve tüm alt boyutları açısından elde puanların dağılımının normalliğinin belirlenmesi amacıyla Normal Q-Q grafikleri şekil 5.5, şekil 5.6. ve şekil 5.7’de sunulmaktadır.



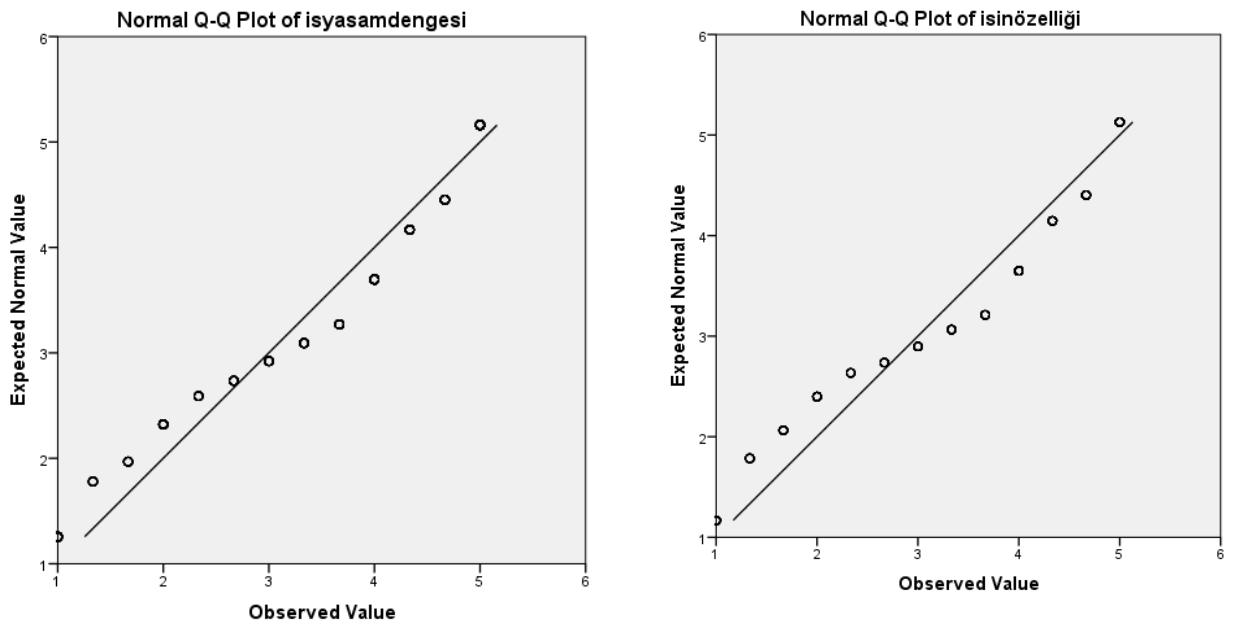


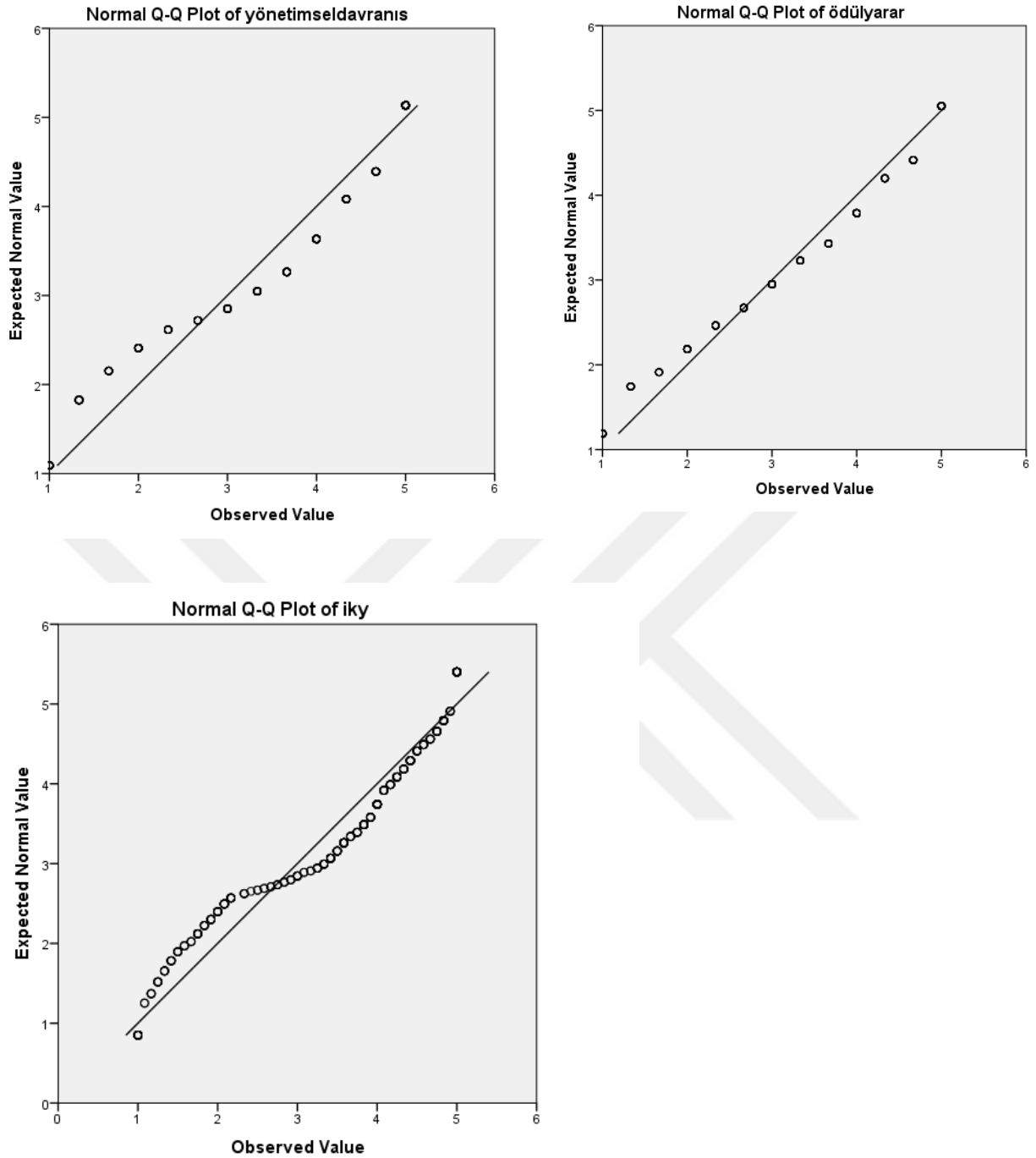
Şekil 5.5. “Liderlik Tarzları Ölçeğinden Elde Edilen Puanların Dağılımın Normalliğine İlişkin Normal Q-Q Grafiği





Şekil 5.6 “Örgütsel Bağlılık Ölçeği”nden Elde Edilen Puanların Dağılımın Normalliğine İlişkin Normal Q-Q Grafiği





Şekil 5.7 “İş Yaşam Kalitesi Ölçeği”nden Elde Edilen Puanların Dağılımının Normalliğine İlişkin Normal Q-Q Grafiği

Ölçekteki verilerin Normal Q-Q grafiğindeki noktaların doğru üzerinde veya doğruya çok yakın dağılımı normal bir dağılımı göstermiş ve parametrik testler uygulanmıştır. Araştırmada tüm değişkenlerin belirlenen kriterler bağlamında normal dağılım sergilemelerine rağmen; grup değişkenine göre oluşturulan alt grupların her birinin 30 ve daha altı sayıda olması beş yıldızlı otel çalışanlarının liderlik tarzlarının, örgütsel bağlılıklarının ve iş yaşam kalitesinin cinsiyet, değişkenlerine göre değişip değişmediğini belirlemede ilişkisiz örneklemeler için t-testi kullanılmıştır. Çalışanların liderlik tarzlarının, örgütsel bağlılıklarının

ve iş yaşam kalitesinin eğitim düzeyi ve ilgili departmandaki hizmet yılı değişkenleri için Tek Faktörlü Varyans Analizi ve görev yaptığı oteldeki hizmet yılı değişkeni için ise Kruskal-Wallis Testi yapılmıştır.

Son olarak, beş yıldızlı otel çalışanlarının liderlik tarzları, örgütsel bağlılık düzeyleri ve iş yaşam kaliteleri arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere korelasyon analizine tabi tutulmuştur. Çalışmada değişkenler arası ilişkilerin değerlendirilmesinde ise aşağıdaki ölçütleri esas alan bir yaklaşım benimsenmiştir. Korelasyon katsayılarının gücü ile ilgili olarak Akgül ve Çevik (2003, s.358) $\pm(0,00-0,25)$ arasını çok zayıf; $\pm(0,26-0,49)$ arasını zayıf; $\pm(0,50-0,69)$ arasını orta; $\pm(0,70-0,89)$ arasını yüksek ve $\pm(0,90-1,00)$ arasını ise çok yüksek olarak belirtmektedir.

Korelasyon sonrası da değişkenlerle ilgili model arayışı için çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Araştırmanın güvenirlik analizinde, Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısından; faydalanılmıştır. Verilerin analizinde istatistik paket programlarından yararlanılmıştır.

5.3. Araştırmanın Bulguları

5.3.1.Beş Yıldızlı Otel Çalışanlarının Liderlik Tarzlarına İlişkin Betimsel Analiz Bulguları

Çalışanlarının liderlik tarzlarına ilişkin analiz bulguları Tablo 5.6.'daki yer almaktadır.

Tablo 5.6. Liderlik Tarzları Ölçeği'ne İlişkin Betimsel İstatistikler ve Korelasyon Katsayıları

Boyutlar	X	SS	1	2
1.Dönüşümcü Liderlik	3,50	1,16	1	
2.Etkileşimci Liderlik	3,47	1,13	0,651**	1
Toplam	3,49	1,07	0,980**	0,790**

Çalışanlarının “Dönüşümcü Liderlik” ($X=3,50$, $SS=1,16$) ve “Etkileşimci Liderlik” ($X=3,47$, $SS=1,13$) puanları orta üstü düzeydedir. Toplam liderlik tarzları algıları da orta üstü düzeyde olduğu görülmektedir ($X=3,49$, $SS= 1,07$). Aritmetik ortalamaların 3,47 ile 3,50 arasında değişen liderlik tarzları ölçeğinde; otel çalışanları liderlik tarzlarını en yüksek düzeyde “Dönüşümcü Liderlik” boyutunda ($X=3,50$); en düşük düzey ise “Etkileşimci Liderlik” boyutunda ($X=3,47$) değerlendirmektedirler. Değişken puanları arasındaki ilişkilerin korelasyon katsayıları incelendiğinde; değişken puanları arasında pozitif anlamlı korelasyon olduğu görülmektedir ($r=.651$).

5.3.1.1. Dönüşümcü Liderlik Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

Dönüşümcü Liderlik boyutuna ilişkin aritmetik ortalama, standart sapma ve yüzde değerleri Tablo 5.7.'de yer verilmiştir.



Tablo 5.7. Dönüşümcü Liderlik Boyutuna İlişkin Veriler

	X	SS	Kesinlikle Katılmıyorum %	Katılmıyorum %	Kararsızım %	Katılıyorum %	Kesinlikle Katılıyorum %
2.Sorunlara getirilen çözümlerin uygun olup olmadığını yeniden inceler.	3,67	1,33	9,1	15,9	7,6	33,1	34,3
5.En önemli değerleri ve inançları hakkında bizimle konuşur.	3,02	1,51	25,5	15,3	12,2	25,2	21,8
7.Problemlerin çözümlerine farklı bakış açılarını araştırır.	3,44	1,43	15,3	13,6	13,3	27,2	30,6
8.Gelecek hakkında iyimser konuşur.	3,47	1,37	13,6	13,3	12,7	32,9	27,5
9.Onunla çalışmak bana gurur verir.	3,55	1,35	12,5	12,2	12,5	32,9	30
11.Başarılı olmak için neyin gerekli olduğu konusunda coşkuyla konuşur.	3,61	1,33	11	12,5	11,9	33,4	31,2
12.Güçlü bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini belirtir.	3,57	1,34	11,6	13,6	9,9	35,4	29,5
13.Öğretmeye ve koçluk yapmaya zaman harcar.	3,53	1,37	12,2	14,4	11,9	30,9	30,6
14.Grubun çıkarlarını kendi çıkarlarından önde tutar.	3,52	1,39	12,7	14,4	12,5	28,6	31,7
15.Bana bir grup üyesiymişim gibi davranmaktan ziyade bir birey gibi davranır.	3,60	1,32	11	11,6	13,6	32,9	30,9
16.Onun yaptığı işler ve faaliyetler ona saygı duymamı sağlar.	3,50	1,42	14,2	14,7	8,8	31,4	30,9
18.Verdiği kararların toplum ahlakı ve iş ahlakı ile sonuçlarını düşünür.	3,56	1,35	11,6	13,9	11,3	33,1	30
19.Güç ve güven duygusu verir.	3,54	1,40	13,9	12,5	11,6	29,7	32,3
20.Gelecek için güçlü (zorlayıcı) bir vizyon verir.	3,26	1,40	17	14,7	16,1	28,6	23,5
22.Benim diğerlerinden farklı ihtiyaç, yetenek ve isteklere sahip olduğumu göz önünde bulundurur.	3,46	1,35	11,6	15,9	15,9	28	28,6
23.Problemlere pek çok farklı açıdan bakmamı sağlar.	3,57	1,41	14,7	10,2	11,6	29,7	33,7
24.Gücümü geliştirmem konusunda bana yardım eder.	3,57	1,42	14,7	10,5	12,5	27,5	34,8
25.İşlerimizi nasıl yapacağımıza dair duyduğu güveni vurgular.	3,55	1,36	11,3	15,3	11,3	30,3	31,7

Tablo 5.7 incelendiğinde, en yüksek ortalamanın “Sorunlara getirilen çözümlerin uygun olup olmadığını yeniden inceler. (X =3,67)” maddesi için hesaplandığı görülmektedir. En düşük ortalamanın ise, “En önemli değerleri ve inançları hakkında bizimle konuşur. (X =3,02)” maddesinde ortaya çıktığı gözlenmiştir.

5.3.1.2. Etkileşimci Liderlik Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

Etkileşimci Liderlik boyutuna ilişkin aritmetik ortalama, standart sapma ve yüzde değerleri Tablo 5.8.’de yer verilmiştir.

Tablo 5.8. Etkileşimci Liderlik Boyutuna İlişkin Veriler

	X	SS	Kesinlikle Katılmıyorum %	Katılmıyorum %	Kararsızım %	Katılıyorum %	Kesinlikle Katılıyorum %
3.Problemler ciddileşinceye kadar müdahale etmeyi başaramaz.	3,51	1,47	11,6	22,1	7,6	20,1	38,5
4.Dikkatini düzensizlikler, hatalar, istisnalar ve standarttan sapmalar üzerinde toplar.	3,23	1,49	17	20,1	15,9	16,1	30,9
6.İhtiyaç duyulduğunda ortada yoktur.	3,50	1,51	16,4	12,7	14,2	17	39,7
10.Başarı hedeflerine ulaştığımızda uygun ödüller alacağımıza bizi inandırır.	3,50	1,37	29,2	31,7	11,9	14,4	12,7
21. Karar vermekten kaçınır.	3,54	1,47	13,6	15,9	11,6	19,8	39,1
26.Acil sorunları çözmeyi erteler.	3,51	1,50	15,3	14,4	13	17,8	39,4

Tablo 5.8. incelendiğinde, en yüksek ortalamanın “Karar vermekten kaçınır. (X =3,54)” maddesi için hesaplandığı görülmektedir. En düşük ortalamanın ise, “Dikkatini düzensizlikler, hatalar, istisnalar ve standarttan sapmalar üzerinde toplar. (X =3,23)” maddesinde ortaya çıktığı gözlenmiştir.

5.3.2. Demografik Özelliklerin Liderlik Tarzları Üzerine Etkisi

5.3.2.1 Cinsiyet Değişkeninin Liderlik Tarzları Üzerine Etkisi

Beş yıldızlı otel çalışanlarının liderlik tarzları algıları cinsiyet değişkeni açısından farklılıkları bağımsız grup t-testi yöntemiyle incelenmiş ve bulgular Tablo 5.9.'da sunulmuştur.

Tablo 5.9. Cinsiyet Değişkenine Göre Beş Yıldızlı Otel Çalışanlarının Liderlik Tarzları Algılarına İlişkin T-Testi Sonuçları

	Kadın (n=152)		Erkek (n=201)		t	p
	X	SS	X	SS		
1.Dönüşümcü Liderlik	3,31	1,18	3,64	1,12	-2,74	0,00**
2.Etkileşimci Liderlik	3,29	1,11	3,60	1,12	-2,58	0,01**

Tablo 5.9.'da verilen bulgulara göre çalışanların liderlik tarzları görüşleri “Dönüşümcü Liderlik” [$t(351) = -2,74; P < 0.05$] ve “Etkileşimci Liderlik” [$t(351) = -2,58; p > 0,05$] boyutlarında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık olduğu gösterilmiştir. Bu doğrultuda, “Dönüşümcü Liderlik” boyutunda erkek çalışanların ($X=3,64$) “Dönüşümcü Liderlik” boyutunda elde ettikleri puanlar kadın ($X=3,31$) çalışanlarınkinden daha yüksek düzeyde algıladıklarını göstermektedir. Ayrıca, “Etkileşimci Liderlik” boyutunda erkek çalışanların ($X=3,60$) “Etkileşimci Liderlik” boyutunda elde ettikleri puanlar kadın ($X=3,29$) çalışanlarınkinden daha yüksek düzeyde algıladıklarını göstermektedir.

5.3.2.2 Eğitim Durumu Değişkeninin Liderlik Tarzları Üzerine Etkisi

Çalışanların liderlik tarzları algıları, eğitim durumu değişkeni açısından farklılıkları varyanslar homojen olmadığı için Kruskal-Wallis Testi yöntemiyle incelenmiş ve bulgular Tablo 5.10.'da sunulmuştur.

Tablo 5.10. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Beş Yıldızlı Otel Çalışanlarının Liderlik Tarzları Algılarına İlişkin Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

		N	Sıra ortalaması	X ²	p
1.Dönüşümcü	Liderlik	İlköğretim	17	116,65	7,119 5,197 ,130 ,268
		Lise	123	177,09	
		Ön lisans	86	182,92	
		Lisans	102	184,69	
		Lisansüstü	25	165,88	
2.Etkileşimci	Liderlik	İlköğretim	17	140,97	5,197 ,268
		Lise	123	178,97	
		Ön lisans	86	176,85	
		Lisans	102	187,65	
		Lisansüstü	25	148,86	

Tablo 5.10. incelendiğinde, “Dönüşümcü Liderlik” [$X^2(4) = 7,119$; $P > 0,05$] ve “Etkileşimci Liderlik” [$X^2(4) = 5,197$; $P > 0,05$] boyutlarında liderlik tarzları algısının eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

5.3.2.3 Görev Yaptığı Oteldeki Hizmet Yılı Değişkenin Liderlik Tarzları Üzerine Etkisi

Çalışanların liderlik tarzları algıları görev yaptıkları oteldeki hizmet yılı değişkeni açısından farklılıkları bağımsız örneklemeler için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yöntemiyle incelenmiş ve bulgular Tablo 5.11.’de sunulmuştur.

Tablo 5.11. Görev Yaptığı Oteldeki Hizmet Yılı Değişkenine Göre Beş Yıldızlı Otel Çalışanlarının Liderlik Tarzları Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

		N	X	SS	F	p	Anlamlı fark
1.Dönüşümcü	Liderlik	A.6 aydan az	61	3,20	1,14	2,726 ,029**	A-C
		B. 6 ay- 1 yıl	85	3,31	1,23		A-D
		C. 2 yıl-4 yıl	77	3,61	,96		B-D
		D.5- 10 yıl	98	3,70	1,19	,091	-
		E. 10 yıldan fazla	32	3,67	1,19		
2.Etkileşimci	Liderlik	A.6 aydan az	61	3,23	1,15	,125 ,091	-
		B. 6 ay- 1 yıl	85	3,32	1,13		
		C. 2 yıl-4 yıl	77	3,50	,99		
		D.5- 10 yıl	98	3,68	1,18		
		E. 10 yıldan fazla	32	3,56	1,13		

Tablo 5.11. incelendiğinde, beş yıldızlı otel çalışanlarının “Etkileşimci Liderlik” [$F=,125$; $P>0,05$] boyutunda liderlik tarzları algısının görev yaptığı oteldeki hizmet yılı değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. “Dönüşümcü Liderlik” [$F= 2,726$; $P<0,05$] boyutunda liderlik tarzları algısının görev yaptığı oteldeki hizmet yılı değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir. “Dönüşümcü Liderlik” boyutuna ilişkin gruplar arasında gözlenen anlamlı farkın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere yapılan LSD testi sonuçlarına göre bu farkın 6 aydan az deneyime sahip olanlarla 2-4 yıl ve 5-10 yıl deneyime sahip olanların görüşleri arasındaki farklılıktan kaynaklandığı belirlenmiştir. Buna göre aynı otelde 6 aydan az deneyime sahip olan otel çalışanlarının “Dönüşümcü Liderlik” boyutunda elde ettikleri puanlar aynı otelde 2-4 yıl ve 5-10 yıl deneyime sahip otel çalışanlarından daha düşük düzeyde algıladıklarını göstermektedir. Ayrıca, “Dönüşümcü Liderlik” boyutunda aynı otelde 5 - 10 yıl deneyime sahip olanlarla aynı otelde 6 aydan az ve 6 ay-1 yıl deneyime sahip olanların görüşleri arasında da anlamlı farklılık belirlenmiştir. Buna göre; aynı otelde 5-10 yıl deneyime sahip olan otel çalışanlarının “Dönüşümcü Liderlik” boyutunda elde ettikleri puanlar aynı otelde 1 yıl ve altında deneyime sahip çalışanlarından daha yüksek düzeyde algıladıklarını göstermektedir.

5.3.2.4.İlgili Departmandaki Hizmet Yılı Değişkenin Liderlik Tarzları Üzerine Etkisi

Çalışanların liderlik tarzları algıları ilgili departmandaki hizmet yılı değişkeni açısından farklılıkları bağımsız örneklemeler için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yöntemiyle incelenmiş ve bulgular Tablo 5.12.’de sunulmuştur.

Tablo 5.12. İlgili Departmandaki Hizmet Yılı Değişkenine Göre Çalışanların Liderlik Tarzları Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

		N	X	SS	F	p	Anlamlı fark
1. Dönüşümcü Liderlik	A.1-5 yıl	158	3,36	1,15	3,831		A-C
	B. 6 -10 yıl	89	3,49	1,16			B-C
	C. 11 yıl- 15 yıl	66	3,92	1,09		,010**	D-C
	D.16 yıl ve üstü	40	3,38	1,18			
2. Etkileşimci Liderlik	A.1-5 yıl	158	3,40	1,05	2,863		A-C
	B. 6 -10 yıl	89	3,35	1,19			B-C
	C. 11 yıl- 15 yıl	66	3,83	1,16		,037**	
	D.16 yıl ve üstü	40	3,40	1,14			

Tablo 5.12. incelendiğinde, otel çalışanlarının “Dönüşümcü Liderlik” [$F= 3,831$; $P<0,05$] boyutunda liderlik tarzları algılarının ilgili departmandaki hizmet yılı değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir. “Dönüşümcü Liderlik” boyutuna ilişkin gruplar arasında gözlenen anlamlı farkın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere yapılan LSD testi sonuçlarına göre bu farkın 11 yıl- 15 yıl mesleki deneyime sahip olanlarla 1-5 yıl, 6-10 yıl ve 16 yıl ve üstü deneyime sahip olanların görüşleri arasındaki farklılıktan kaynaklandığı belirlenmiştir. Buna göre mesleki deneyimi 11 yıl- 15 yıla sahip olan otel çalışanlarının “Dönüşümcü Liderlik” boyutlarında elde ettikleri puanlar 10 yıl ve altı ile 16 yıl ve üstü mesleki deneyime sahip otel çalışanlarınınkinden daha yüksek düzeyde algıladıklarını göstermektedir.

“Etkileşimci Liderlik” [$F= 2,863$; $P<0,05$] boyutunda liderlik tarzları algılarının ilgili departmandaki hizmet yılı değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir. “Etkileşimci Liderlik” boyutuna ilişkin gruplar arasında gözlenen anlamlı farkın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere yapılan LSD testi sonuçlarına göre bu farkın 11 yıl- 15 yıl mesleki deneyime sahip olanlarla 1-5 yıl ve 6-10 yıl deneyime sahip olanların görüşleri arasındaki farklılıktan kaynaklandığı belirlenmiştir. Buna göre mesleki deneyimi 11 yıl- 15 yıla sahip olan otel çalışanlarının “Etkileşimci Liderlik” boyutlarında elde ettikleri puanlar 10 yıl ve altı mesleki deneyime sahip otel çalışanlarınınkinden daha yüksek düzeyde algıladıklarını göstermektedir.

5.3.3. BeşYıldızlı Otel Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Betimsel Analiz Bulguları

Çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin analiz bulguları Tablo 5.13.’de yer almaktadır.

Tablo 5.13. Örgütsel Bağlılık Ölçeği’ne İlişkin Betimsel İstatistikler ve Korelasyon Katsayıları

Boyutlar	X	SS	1	2	3
1. Duygusal Bağlılık	3,58	1,34	1		
2. Devam Bağlılık	3,27	1,11	0,803**	1	
3. Normatif Bağlılık	3,45	1,31	0,845**	0,758**	1
Toplam	3,44	1,16	0,952**	0,895**	0,944**

Çalışanların “Duygusal Bağlılık” ($X=3,58$, $SS=1,34$), “Normatif Bağlılık” ($X=3,45$, $SS=1,31$) ve “Devam Bağlılık” ($X=3,27$, $SS=1,11$) puanları orta üstü düzeydedir. Çalışanların genel örgütsel bağlılık düzeyleri de orta üstü düzeyde olduğu görülmektedir ($X=3,44$, $SS=1,16$). Aritmetik ortalamaların 3,27 ile 3,58 arasında değişen örgütsel bağlılık ölçeğinde; çalışanların en yüksek düzeyde “Duygusal Bağlılık” ($X=3,58$); en düşük düzey ise “Devam Bağlılık” ($X=3,27$) algılamaktadırlar. Değişken puanları arasındaki ilişkilerin korelasyon katsayıları incelendiğinde; değişken puanları arasında pozitif anlamlı ve yüksek düzeyde korelasyon olduğu görülmektedir. En yüksek korelasyon “Duygusal Bağlılık” puanı ile “Normatif Bağlılık” puanı arasında ($r=.845$), en düşük korelasyon ise “Devam Bağlılık” puanı ile “Normatif Bağlılık” puanı arasında ($r=.758$) saptanmıştır.

5.3.3.1. Duygusal Bağlılık Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

Duygusal Bağlılık boyutuna ilişkin aritmetik ortalama, standart sapma ve yüzde değerleri Tablo 5.14.’te yer verilmiştir.

Tablo 5.14. Duygusal Bağlılık Boyutuna İlişkin Veriler

	X	SS	Kesinlikle Katılmıyorum %	Katılmıyorum %	Kararsızım %	Katılıyorum %	Kesinlikle Katılıyorum %
1.Kariyerimin geri kalan kısmını bu örgütte geçirmek beni mutlu eder.	3,57	1,38	11,9	15	9,6	30,9	32,6
2.Bu örgütün problemlerini gerçektenkendii problemlerim gibi hissederim.	3,59	1,39	13	12,5	9,9	31,4	33,1
3.Bu örgütün benim için özel bir anlamı vardır.	3,58	1,39	13,6	11,6	9,9	32,6	32,3
14.Bu örgüte kendimi 'duygusal olarak bağlı' hissetmiyorum.	3,51	1,47	13,9	17,6	8,2	23,8	36,5
15.Örgütüme güçlü bir ait olma hissi beslemiyorum.	3,52	1,48	13,3	18,4	9,1	20,7	38,5

Tablo 5.14. incelendiğinde, en yüksek ortalamanın “Bu örgütün problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi hissederim. ($X = 3,59$)” maddesi için hesaplandığı görülmektedir. En düşük ortalamanın ise, “Bu örgüte kendimi 'duygusal olarak bağlı' hissetmiyorum. ($X = 3,51$)” maddesinde ortaya çıktığı gözlenmiştir.

5.3.3.2. Devam Bağlılığı Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

Devam Bağlılığı boyutuna ilişkin aritmetik ortalama, standart sapma ve yüzde değerleri Tablo 5.15.'te yer verilmiştir.

Tablo 5.15. Devam Bağlılığı Boyutuna İlişkin Veriler

	X	SS	Kesinlikle Katılmıyorum %	Katılmıyorum %	Kararsızım %	Katılıyorum %	Kesinlikle Katılıyorum %
4.Şu anda, bu örgütte kalmak benim için bir istekten çok gerekliliktir.	3,26	1,46	16,4	19,5	13,6	21,8	28,6
5.Şu anda, istesem bile bu örgütten ayrılmam benim için çok zordur.	3,25	1,38	15,6	16,7	17	27,8	22,9
6.Şimdi işimden ayrılmaya karar verirsem, hayatımda pek çok şey alt üst olurdu.	3,20	1,41	17,3	17,3	16,1	26,6	22,7
7.Bu örgütten ayrılmayı göze alamayacak kadar az alternatifim olduğunu hissediyorum.	3,36	1,43	13,6	18,7	17,6	18,1	32

Tablo 5.15.incelendiğinde, en yüksek ortalamanın “Bu örgütten ayrılmayı göze alamayacak kadar az alternatifim olduğunu hissediyorum (X =3,36)” maddesi için hesaplandığı görülmektedir. En düşük ortalamanın ise, “Şimdi işimden ayrılmaya karar verirsem, hayatımda pek çok şey alt üst olurdu (X =3,20)” maddesinde ortaya çıktığı gözlenmiştir.

5.3.3.3. Normatif Bağlılığı Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

“Normatif Bağlılık” boyutuna ilişkin aritmetik ortalama, standart sapma ve yüzde değerleri Tablo 5.16.’da yer verilmiştir.

Tablo 5.16. Normatif Bağlılık Boyutuna İlişkin Veriler

	X	SS	Kesinlikle Katılmıyorum %	Katılmıyorum %	Kararsızım %	Katılıyorum %	Kesinlikle Katılıyorum %
8.Örgütüme çok şey borçluyum.	3,45	1,38	14,4	11,9	15,9	29,2	28,6
9Menfaatime bile olsa, örgütümden ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.	3,41	1,41	14,7	14,7	12,7	29,5	28,3
10.Örgütümden şimdi ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.	3,36	1,43	15,6	16,1	12,5	27,5	28,3
11.Bu örgüt benim bağlılığımı hak ediyor.	3,52	1,39	13,6	12,5	12,5	30,3	31,2
12.Örgütümden hemen ayrılmazdım, çünkü burada çalışanlara karşı sorumluluğum var.	3,50	1,40	13,9	13,6	11,3	30	31,2

Tablo 5.16. incelendiğinde, en yüksek ortalamanın “Bu örgüt benim bağlılığımı hak ediyor. (X =3,52)” maddesi için hesaplandığı görülmektedir. En düşük ortalamanın ise, “Örgütümden şimdi ayrılırsam kendimi suçlu hissederim. (X =3,36)” maddesinde ortaya çıktığı gözlenmiştir

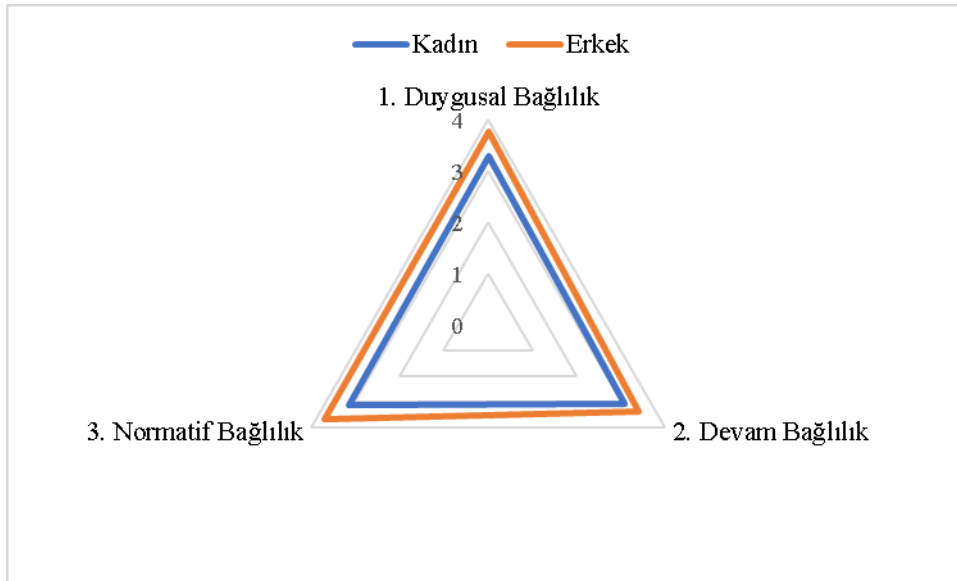
5.3.4. Demografik Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Etkisi

5.3.4. 1.Cinsiyet Değişkenin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Etkisi

Beş yıldızlı otel çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin cinsiyet değişkeni açısından farklılıkları bağımsız grup t-testi yöntemiyle incelenmiş ve bulgular Tablo 5.17.’de sunulmuştur.

Tablo 5.17. Cinsiyet Değişkenine Göre Beş Yıldızlı Otel Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin T-Testi Sonuçları

	Kadın (n=152)		Erkek (n=201)		t	p
	X	SS	X	SS		
1. Duygusal Bağlılık	3,28	1,22	3,76	1,18	-3,63	0,00**
2. Devam Bağlılık	3,09	1,07	3,40	1,12	-2,66	0,00**
3. Normatif Bağlılık	3,13	1,32	3,69	1,26	-4,06	0,00**



Şekil 5.8 Cinsiyet Değişkenine Göre Beş Yıldızlı Otel Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

Tablo 5.17.'de ve Şekil 5.8.'de verilen bulgulara göre çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri “Duygusal Bağlılık” [$t(351)=-3,63$; $p<,05$], “Devam Bağlılık” [$t(351)=-2,66$; $p<,05$] ve “Normatif Bağlılık” [$t(351)=-4,06$; $p<,05$] boyutlarında cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir. Sonuç olarak, “Duygusal Bağlılık” düzeylerine ilişkin erkek otel çalışanlarının puanlarının ($X = 3,76$) kadın otel çalışanlarına ($X = 3,28$); “Devam Bağlılık” düzeylerine ilişkin erkek otel çalışanlarının puanlarının ($X = 3,40$) kadın otel çalışanlarına ($X = 3,09$) ve “Normatif Bağlılık” düzeylerine ilişkin erkek otel çalışanlarının puanlarının ($X = 3,69$) kadın çalışanlara ($X = 3,13$) göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

5.3.4. 2.Eğitim Durumu Değişkenin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Etkisi

Beş yıldızlı otel çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin eğitim durumları değişkeni açısından farklılıkları varyanslar homojen olmadığı için Kruskal-Wallis Testi yöntemiyle incelenmiş ve bulgular Tablo 5.18.'de sunulmuştur.

Tablo 5.18. Eğitim Durumları Değişkenine Göre Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

		N	Sıra ortalaması	X ²	p	Anlamlı farklılık
1.Duygusal Bağlılık	A. İlköğretim	17	117,12	9,137	,058	-
	B. Lise	123	180,05			
	C.Ön lisans	86	182,59			
	D.Lisans	102	185,75			
	E. Lisansüstü	25	147,78			
2. Devam Bağlılık	A. İlköğretim	17	131,59	8,048	,090	-
	B. Lise	123	175,97			
	C.Ön lisans	86	190,86			
	D. Lisans	102	182,32			
	E. Lisansüstü	25	143,56			
3.Normatif Bağlılık	A. İlköğretim	17	118,97	7,879	,096	-
	B. Lise	123	176,24			
	C.Ön lisans	86	186,87			
	D.Lisans	102	184,19			
	E. Lisansüstü	25	156,92			

Tablo 5.18. incelendiğinde, “Duygusal Bağlılık” [$X^2(4) = 9,137$; $P>0,05$] ve “Devam Bağlılık” [$X^2(4) = 8,048$; $P>0,05$] ve “Normatif Bağlılık” [$X^2(4) = 9,7879$; $P>0,05$] boyutlarında eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

5.3.4.3. Görev Yaptığı Oteldeki Hizmet Yılı Değişkenin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Etkisi

Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin görev yaptıkları oteldeki hizmet yılı değişkeni açısından farklılıkları bağımsız örneklemeler için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yöntemiyle incelenmiş ve bulgular Tablo 5.19.’da sunulmuştur.

Tablo 5.19. Görev Yaptığı Oteldeki Hizmet Yılı Değişkenine Göre Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

		N	X	SS	F	p	Anlamlı fark
1.Duygusal Bağlılık	A.6 aydan az	61	3,15	1,28	3,412		A-C
	B. 6 ay- 1 yıl	85	3,43	1,27			A-D
	C. 2 yıl-4 yıl	77	3,60	1,02		,009**	A-E
	D.5- 10 yıl	98	3,84	1,22			B-D
	E. 10 yıldan fazla	32	3,68	1,26			
2. Devam Bağlılık	A.6 aydan az	61	2,96	1,02	4,139		A-D
	B. 6 ay- 1 yıl	85	3,08	1,10			B-D
	C. 2 yıl-4 yıl	77	3,29	,97		,003**	
	D.5- 10 yıl	98	3,60	1,19			
	E. 10 yıldan fazla	32	3,27	1,13			
3.Normatif Bağlılık	A.6 aydan az	61	3,08	1,33	2,931	,021**	A-D
	B. 6 ay- 1 yıl	85	3,37	1,41			B-D
	C. 2 yıl-4 yıl	77	3,40	1,22			
	D.5- 10 yıl	98	3,78	1,12			
	E. 10 yıldan fazla	32	3,51	1,24			

Tablo 5.19. incelendiğinde, beş yıldızlı otel çalışanlarının “Duygusal Bağlılık” [$F(4-348)= 3,412$; $P<0,05$], “Devam Bağlılık” [$F(4-348)= 4,139$; $P<0,05$] ve “Normatif Bağlılık” [$F(4-348)= 2,931$; $P<0,05$] boyutlarında örgütsel bağlılık algılarının görev yaptığı oteldeki hizmet yılı değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir.

“Duygusal Bağlılık” ve “Normatif Bağlılık” boyutlarına ilişkin gruplar arasında gözlenen anlamlı farkın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere yapılan LSD testi sonuçlarına göre bu farkın 6 aydan az deneyime sahip olanlarla 2-4 yıl, 5-10 yıl ve 10 yıldan fazla deneyime sahip olanların görüşleri arasındaki farklılıktan kaynaklandığı belirlenmiştir. Buna göre aynı otelde 6 aydan az deneyime sahip olan çalışanların “Duygusal Bağlılık” boyutunda elde ettikleri puanlar aynı otelde 2 yıl ve üstü deneyime sahip çalışanlarınkinden daha düşük düzeyde algıladıklarını göstermektedir. Bununla birlikte, “Duygusal Bağlılık” boyutunda aynı otelde 5- 10 yıl deneyime sahip olanlarla aynı otelde 6 aydan az ve 6 ay-1 yıl deneyime sahip olanların görüşleri arasında da anlamlı farklılık belirlenmiştir. Buna göre; aynı otelde 5-10 yıl deneyime sahip olan çalışanların “Duygusal Bağlılık” boyutunda elde

ettikleri puanlar aynı otelde 1 yıl ve altında deneyime sahip çalışanlarından daha yüksek düzeyde algıladıklarını göstermektedir.

“Devam Bağlılık” boyutuna ilişkin gruplar arasında gözlenen anlamlı farkın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere yapılan LSD testi sonuçlarına göre bu farkın aynı otelde 5- 10 yıl deneyime sahip olanlarla aynı otelde 6 aydan az ve 6 ay-1 yıl deneyime sahip olanların görüşleri arasındaki farklılıktan kaynaklandığı belirlenmiştir. Buna göre; aynı otelde 5-10 yıl deneyime sahip olan çalışanların “Devam Bağlılık” boyutunda elde ettikleri puanlar aynı otelde 1 yıl ve altında deneyime sahip çalışanlarından daha yüksek düzeyde algıladıklarını göstermektedir.

5.3.4.4. İlgili Departmandaki Hizmet Yılı Değişkenin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Etkisi

Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin ilgili departmandaki hizmet yılı değişkeni açısından farklılıkları bağımsız örneklemeler için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yöntemiyle incelenmiş ve bulgular Tablo 5.20.’de sunulmuştur.

Tablo 5.20. İlgili Departmandaki Hizmet Yılı Değişkenine Göre Beş Yıldızlı Otel Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

		N	X	SS	F	p	Anlamlı fark
1.Duygusal Bağlılık	A.1-5 yıl	158	3,38	1,15	4,057	,007**	A-C
	B. 6 -10 yıl	89	3,52	1,18			B-C
	C. 11 yıl- 15 yıl	66	3,99	1,33			
	D.16 yıl ve üstü	40	3,60	1,26			
2.Devam Bağlılık	A.1-5 yıl	158	3,12	,99	6,331	,000**	A-C
	B. 6 -10 yıl	89	3,15	1,13			B-C
	C. 11 yıl- 15 yıl	66	3,78	1,18			D-C
	D.16 yıl ve üstü	40	3,28	1,13			
3.Normatif Bağlılık	A.1-5 yıl	158	3,30	1,26	4,542	,004**	A-C
	B. 6 -10 yıl	89	3,36	1,34			B-C
	C. 11 yıl- 15 yıl	66	3,98	1,31			D-C
	D.16 yıl ve üstü	40	3,38	1,28			

Tablo 5.20.incelendiğinde, çalışanların “Duygusal Bağlılık” [F=4,057; P<0,05], “Devam Bağlılık” [F= 6,331; P<0,05], “ve “Normatif Bağlılık” [F=4,542; P<0,05] boyularında örgütsel bağlılık algılarının ilgili departmandaki hizmet yılı değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir.

“Duygusal Bağlılık” boyutuna ilişkin gruplar arasında gözlenen anlamlı farkın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere yapılan LSD testi sonuçlarına göre bu farkın 11 yıl- 15 yıl mesleki deneyime sahip olanlarla 1-5 yıl ve 6-10 yıl deneyime sahip olanların görüşleri arasındaki farklılıktan kaynaklandığı belirlenmiştir. Buna göre mesleki deneyimi 11 yıl- 15 yıla sahip olan çalışanların “Duygusal Bağlılık” boyutuna elde ettikleri puanlar 10 yıl ve altı mesleki deneyime sahip çalışanlarından daha yüksek düzeyde algıladıklarını göstermektedir.

“Devam Bağlılık” ve “Normatif Bağlılık” boyutlarına ilişkin gruplar arasında gözlenen anlamlı farkın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere yapılan LSD testi sonuçlarına göre bu farkın 11 yıl- 15 yıl mesleki deneyime sahip olanlarla 1-5 yıl, 6-10 yıl ve 16 yıl ve üstü deneyime sahip olanların görüşleri arasındaki farklılıktan kaynaklandığı belirlenmiştir. Buna göre mesleki deneyimi 11 yıl- 15 yıla sahip olan çalışanların “Devam Bağlılık” ve “Normatif Bağlılık” boyutlarında elde ettikleri puanlar 10 yıl ve altı ile 16 yıl ve üstü mesleki deneyime sahip çalışanlarından daha yüksek düzeyde algıladıklarını göstermektedir.

5.3.5. Çalışanların İş Yaşam Kalitesi Düzeylerine İlişkin Betimsel Analiz Bulguları

Çalışanların iş yaşam kalitesi düzeylerine ilişkin analiz bulguları Tablo 5.21’de yer almaktadır.

Tablo 5.21. İş Yaşam Kalitesi Ölçeği’ne İlişkin Betimsel İstatistikler ve Korelasyon Katsayıları

Boyutlar	X	SS	1	2	3	4
1. İş Yaşam Dengesi	3,48	1,28	1			
2. İşin Özellikleri	3,50	1,32	0,847**	1		
3. Yönetimsel Davranışlar	3,49	1,34	0,847**	0,905**	1	
4. Ödül-Yarar	3,30	1,27	0,835**	0,819**	0,820**	1
Toplam	3,44	1,22	0,937**	0,950**	0,951**	0,922**

Çalışanlarının “İşin Özellikleri” ($X=3,50$, $SS=1,32$), “Yönetimsel Davranışlar” ($X=3,49$, $SS=1,34$), “İş Yaşam Dengesi” ($X=3,48$, $SS=1,28$) ve “Ödül-Yarar” ($X=3,30$, $SS=1,27$) puanları orta üstü düzeydedir. Beş yıldızlı otel çalışanlarının genel iş yaşam kalite düzeyleri de orta üstü düzeyde olduğu görülmektedir ($X=3,44$, $SS=1,22$). Aritmetik ortalamaların 3,30 ile 3,50 arasında değişen iş yaşam kalite ölçeğinde; çalışanların en yüksek düzeyde “İşin Özellikleri” ($X=3,50$); en düşük düzey ise “Ödül-Yarar” ($X=3,30$)

algılamaktadırlar. Değişken puanları arasındaki ilişkilerin korelasyon katsayıları incelendiğinde; değişken puanları arasında pozitif anlamlı ve yüksek düzeyde korelasyon olduğu görülmektedir. En yüksek korelasyon “İşin Özellikleri” puanı ile “Yönetimsel Davranışlar” puanı arasında ($r=.905$), en düşük korelasyon ise “İşin Özellikleri” puanı ile “Ödül-Yarar” puanı arasında ($r=.819$) saptanmıştır.

5.3.5.1. İş Yaşam Dengesi Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

“İş Yaşam Dengesi” boyutuna ilişkin aritmetik ortalama, standart sapma ve yüzde değerleri Tablo 5.22.’te yer verilmiştir.

Tablo 5.22. İş Yaşam Dengesi Boyutuna İlişkin Veriler

	X	SS	Hiçbir zaman %	Nadiren %	Bazen %	Genellikle %	Her zaman %
4.Şu anki işimin mesai süresi makuldür.	3,56	1,34	11,3	13	14,2	30,6	30,9
5.Şu anki işim aile yaşamımı etkilemez	3,37	1,43	17,3	11,9	13,9	30	26,9
6.Şu anki iş yüküm makul düzeydedir.	3,50	1,33	12,2	11,9	17	31,4	27,5

Tablo 5.22. incelendiğinde, en yüksek ortalamanın “Şu anki işimin mesai süresi makuldür. ($X =3,56$)” maddesi için hesaplandığı görülmektedir. En düşük ortalamanın ise, “Şu anki işim aile yaşamımı etkilemez ($X =3,37$)” maddesinde ortaya çıktığı gözlenmiştir.

5.3.5.2 İşin Özellikleri Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

“İşin Özellikleri” boyutuna ilişkin aritmetik ortalama, standart sapma ve yüzde değerleri Tablo 5.23.’te yer verilmiştir.

Tablo 5.23. İşin Özellikleri Boyutuna İlişkin Veriler

	X	SS	Hiçbir zaman %	Nadiren %	Bazen %	Genellikle %	Her zaman %
10.Şu anki işim benim için yaratıcı ve anlamlıdır.	3,53	1,40	13,3	13,3	12,7	27,5	33,1

11.Şu anki işim ulaşılması zor bir iş ve bu iş beni motive ediyor.	3,44	1,39	14,2	13,6	14,7	28,6	28,9
12.İşimi nasıl yapacağım ile ilgili kendim karar veririm.	3,52	1,39	13,9	12,7	10,2	32,9	30,3

Tablo 5.23. incelendiğinde, en yüksek ortalamanın “Şu anki işim benim için yaratıcı ve anlamlıdır. (X =3,53)” maddesi için hesaplandığı görülmektedir. En düşük ortalamanın ise, “Şu anki işim ulaşılması zor bir iş ve bu iş beni motive ediyor. (X =3,44)” maddesinde ortaya çıktığı gözlenmiştir.

5.3.5.3.Yönetimsel Davranışlar Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

“Yönetimsel Davranışlar” boyutuna ilişkin aritmetik ortalama, standart sapma ve yüzde değerleri Tablo 5.24.“te yer verilmiştir.

Tablo 5.24. Yönetimsel Davranışlar Boyutuna İlişkin Veriler

	X	SS	Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Genellikle	Her zaman
			%	%	%	%	%
7.Amirim bana işimi nasıl yapacağımı / geliştireceğimi söyler.	3,48	1,40	14,2	12,7	14,2	28,6	30,3
8.Amirim işim ile ilgili problemleri çözmek için bana yardımcı olur.	3,492	1,39	13,3	13,9	13,9	28	30,9
9.Amirim işimde iyi bir performans gösterdiğim zaman beni takdir eder.	3,495	1,42	16,1	9,1	15,6	27,5	31,7

Tablo 5.24. incelendiğinde, her üç ifadeye ait aritmetik ortalamalar birbirine çok yakın olmasına rağmen; en yüksek ortalamanın “Amirim işimde iyi bir performans gösterdiğim zaman beni takdir eder. (X =3,495)” maddesi için hesaplandığı görülmektedir. En düşük ortalamanın ise, “Amirim bana işimi nasıl yapacağımı / geliştireceğimi söyler. (X =3,48)” maddesinde ortaya çıktığı gözlenmiştir.

5.3.5.4. Ödül-Yarar Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

“Ödül-Yarar” boyutuna ilişkin aritmetik ortalama, standart sapma ve yüzde değerleri Tablo 5.25.’te yer verilmiştir.

	X	SS	Hiçbir zaman %	Nadiren %	Bazen %	Genellikle %	Her zaman %
1.İş yerimin dışındaki diğer işyerlerindeki benzer işlerle kendimi karşılaştırdığımda daha fazla ödüllendirildiğimi düşünüyorum.	3,25	1,32	13,6	16,7	21,8	26,6	21,2
2.İşyerimdeki benzer diğer işlerle kendimi karşılaştırdığımda daha fazla ödüllendirildiğimi düşünüyorum.	3,24	1,39	15	18,7	17	25,8	23,5
3.Bu işyeri benim refahımı önemser.	3,41	1,35	14,2	11	19,5	29,5	25,8

Tablo 5.25. Ödül-Yarar Boyutuna İlişkin Veriler

Tablo 5.25.incelendiğinde, her üç ifadeye ait aritmetik ortalamalar birbirine çok yakın olmasına rağmen; en yüksek ortalamanın “Bu işyeri benim refahımı önemser. (X =3,41)” maddesi için hesaplandığı görülmektedir. En düşük ortalamanın ise, “İşyerimdeki benzer diğer işlerle kendimi karşılaştırdığımda daha fazla ödüllendirildiğimi düşünüyorum. (X =3,24)” maddesinde ortaya çıktığı gözlenmiştir.

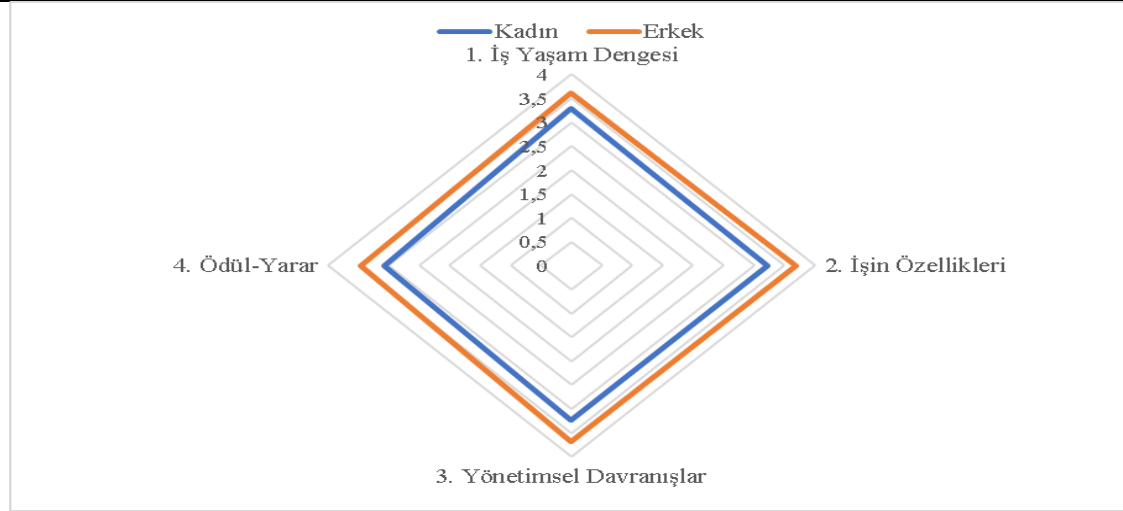
5.3.6. Demografik Özelliklerin İş Yaşam Kalitesi Düzeyleri Üzerine Etkisi

5.3.6.1. Cinsiyet Değişkenin İş Yaşam Kalitesi Düzeyleri Üzerine Etkisi

Beş yıldızlı otel çalışanlarının iş yaşam kalitesi düzeylerinin cinsiyet değişkeni açısından farklılıkları bağımsız grup t-testi yöntemiyle incelenmiş ve bulgular Tablo 5.26.'de sunulmuştur.

Tablo 5.26. Cinsiyet Değişkenine Göre Çalışanların İş Yaşam Kalitesi Düzeylerine İlişkin T-Testi Sonuçları

	Kadın (n=152)		Erkek (n=201)		t	p
	X	SS	X	SS		
1. İş Yaşam Dengesi	3,28	1,27	3,62	1,27	-2,48	0,01**
2. İşin Özellikleri	3,23	1,34	3,70	1,26	-3,38	0,00**
3. Yönetimsel Davranışlar	3,23	1,40	3,68	1,27	-3,12	0,00**
4. Ödül-Yarar	3,08	1,25	3,46	1,27	-2,81	0,00**



Şekil 5.9. Cinsiyet Değişkenine Göre Beş Yıldızlı Otel Çalışanlarının İş Yaşam Kalitesi Düzeyleri

Tablo 5.26. ve Şekil 5.9. verilen bulgulara göre beş yıldızlı otel çalışanlarının iş yaşam kalitesi düzeyleri “İş Yaşam Dengesi” [$t(351) = 2,48$; $p < ,05$], “İşin Özellikleri” [$t(314,92) = -3,38$; $p < ,05$], “Yönetimsel Davranışlar” [$t(307,72) = -3,12$; $p < ,05$] ve “Ödül-Yarar” [$t(351) = -2,81$; $p < ,05$] boyutlarında cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir. Sonuç olarak, “İş Yaşam Dengesi” düzeylerine ilişkin erkek çalışanların puanlarının ($X = 3,62$) kadın çalışanlara ($X = 3,28$); “İşin Özellikleri” düzeylerine ilişkin erkek çalışanların puanlarının ($X = 3,70$) kadın çalışanlara ($X = 3,23$), “Yönetimsel Davranışlar” düzeylerine ilişkin erkek çalışanların puanlarının ($X = 3,68$) kadın çalışanlara ($X = 3,23$) ve “Ödül-Yarar” düzeylerine

ilişkin erkek çalışanların puanlarının ($X = 3,46$) kadın çalışanlara ($X = 3,08$) göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

5.3.6.2. Eğitim Durumu Değişkenin İş Yaşam Kalitesi Düzeyleri Üzerine Etkisi

Beş yıldızlı otel çalışanlarının iş yaşam kalitesi düzeylerinin eğitim durumları değişkeni açısından farklılıkları varyanslar homojen olmadığı için Kruskal-Wallis Testi yöntemiyle incelenmiş ve bulgular Tablo 5.27.'de sunulmuştur.

Tablo 5.27. Eğitim Durumları Değişkenine Göre Beş Yıldızlı Otel Çalışanlarının İş Yaşam Kalitesi Düzeylerine İlişkin Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

		N	Sıra ortalaması	X ²	p
1. İş Yaşam Dengesi	A. İlk öğretim	17	129,41	9,357	,053
	B. Lise	123	171,64		
	C.Ön lisans	86	180,81		
	D.Lisans	102	195,01		
	E. Lisansüstü	25	149,16		
2. İşin Özellikleri	A. İlköğretim	17	131,21	4,965	,291
	B. Lise	123	173,63		
	C.Ön lisans	86	181,90		
	D.Lisans	102	186,69		
	E. Lisansüstü	25	168,38		
3. Yönetimsel Davranışlar	A. İlköğretim	17	125,94	5,627	,229
	B. Lise	123	176,74		
	C.Ön lisans	86	181,56		
	D.Lisans	102	185,27		
	E. Lisansüstü	25	163,60		
4. Ödül-Yarar	A. İlköğretim	17	134,65	7,944	,094
	B. Lise	123	175,18		
	C.Ön lisans	86	183,72		
	D.Lisans	102	189,29		
	E. Lisansüstü	25	141,52		

Tablo 5.27. incelendiğinde, “İş Yaşam Dengesi” [$X^2(4) = 9,357$; $P > 0,05$], “İşin Özellikleri” [$X^2(4) = 4,965$; $P > 0,05$], “Yönetimsel Davranışlar” [$X^2(4) = 5,627$; $P > 0,05$], ve

“Ödül-Yarar” [$X^2(4) = 7,944$; $P > 0,05$] boyutlarında eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir.

5.3.6.3. Görev Yaptığı Oteldeki Hizmet Yılı Değişkenin İş Yaşam Kalitesi Düzeyleri Üzerine Etkisi

Çalışanlarının iş yaşam kalitesi düzeylerinin görev yaptıkları oteldeki hizmet yılı değişkeni açısından farklılıkları bağımsız örneklemeler için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yöntemiyle incelenmiş ve bulgular Tablo 5.28.’de sunulmuştur.

Tablo 5.28. Görev Yaptığı Oteldeki Hizmet Yılı Değişkenine Göre Çalışanların İş Yaşam Kalitesi Düzeylerine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

		N	X	SS	F	p	Anlamlı fark
1. İş Yaşam Dengesi	A.6 aydan az	61	3,13	1,29	3,181	,014**	A-D
	B. 6 ay- 1 yıl	85	3,30	1,32			B-D
	C. 2 yıl-4 yıl	77	3,51	1,26			
	D. 5- 10 yıl	98	3,79	1,19			
	E. 10 yıldan fazla	32	3,56	1,2			
2. İşin Özellikleri	A.6 aydan az	61	3,16	1,42	3,490	,008**	A-D
	B. 6 ay- 1 yıl	85	3,28	1,34			B-D
	C. 2 yıl-4 yıl	77	3,53	1,29			
	D. 5- 10 yıl	98	3,86	1,15			
	E. 10 yıldan fazla	32	3,55	1,37			
3. Yönetimsel Davranışlar	A.6 aydan az	61	3,12	1,45	3,275	,012**	A-C
	B.6 ay- 1 yıl	85	3,27	1,36			A-D
	C.2 yıl-4 yıl	77	3,61	1,26			B-D
	D.5- 10 yıl	98	3,80	1,26			
	E. 10 yıldan fazla	32	3,51	1,32			
4. Ödül-Yarar	A.6 aydan az	61	2,90	1,27	4,266	,002**	A-C
	B. 6 ay- 1 yıl	85	3,11	1,27			A-D
	C. 2 yıl-4 yıl	77	3,32	1,20			B-D
	D.5- 10 yıl	98	3,67	1,23			
	E. 10 yıldan fazla	32	3,36	1,31			

* $P < 0,05$, ** $P < 0,01$

Tablo 5.28. incelendiğinde, çalışanların “İş Yaşam Dengesi” [$F(4-348) = 3,181$; $P < 0,05$], “İşin Özellikleri” [$F(4-348) = 3,490$; $P < 0,05$], “Yönetimsel Davranışlar” [$F(4-348) = 3,275$; $P < 0,05$] ve “Ödül-Yarar” [$F(4-348) = 4,266$; $P < 0,05$] boyutlarında iş yaşam kalitesi

algılarının görev yaptığı oteldeki hizmet yılı değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir.

“İş Yaşam Dengesi” ve “İşin Özellikleri” boyutlarına ilişkin gruplar arasında gözlenen anlamlı farkın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere yapılan LSD testi sonuçlarına göre bu farkın aynı otelde 5- 10 yıl deneyime sahip olanlarla aynı otelde 6 aydan az ve 6 ay-1 yıl deneyime sahip olanların görüşleri arasındaki farklılıktan kaynaklandığı belirlenmiştir. Buna göre aynı otelde 5- 10 yıl deneyime sahip olan çalışanların “İş Yaşam Dengesi” ve “İşin Özellikleri” boyutlarında elde ettikleri puanlar aynı otelde 1 yıl ve altı ay arası deneyime sahip çalışanlarından daha yüksek düzeyde algıladıklarını göstermektedir.

“Yönetimsel Davranışlar” ve “Ödül-Yarar” boyutlarına ilişkin gruplar arasında gözlenen anlamlı farkın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere yapılan LSD testi sonuçlarına göre bu farkın aynı otelde 6 aydan az deneyime sahip olanlarla 2-4 yıl ve 5-10 yıl deneyime sahip olanların görüşleri arasındaki farklılıktan kaynaklandığı belirlenmiştir. Buna göre aynı otelde 6 aydan az deneyime sahip olan çalışanların “Yönetimsel Davranışlar” ve “Ödül-Yarar” boyutlarına elde ettikleri puanlar aynı otelde 2-10 yıl deneyime sahip çalışanlarından daha düşük düzeyde algıladıklarını göstermektedir. Bununla birlikte, “Yönetimsel Davranışlar” ve “Ödül-Yarar” boyutlarına aynı otelde 5- 10 yıl deneyime sahip olanlarla aynı otelde 6 aydan az ve 6 ay-1 yıl deneyime sahip olanların görüşleri arasında da anlamlı farklılık belirlenmiştir. Buna göre; aynı otelde 5-10 yıl deneyime sahip olan çalışanların “Yönetimsel Davranışlar” ve “Ödül-Yarar” boyutlarına elde ettikleri puanlar aynı otelde 1 yıl ve altında deneyime sahip çalışanlarından daha yüksek düzeyde algıladıklarını göstermektedir.

5.3.6.4. İlgili Departmandaki Hizmet Yılı Değişkenin İş Yaşam Kalitesi Düzeyleri Üzerine Etkisi

Çalışanlarının iş yaşam kalitesi düzeylerinin ilgili departmandaki hizmet yılı değişkeni açısından farklılıkları bağımsız örneklemeler için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yöntemiyle incelenmiş ve bulgular Tablo 5.29.'de sunulmuştur.

Tablo 5.29. İlgili Departmandaki Hizmet Yılı Değişkenine Göre Beş Yıldızlı Otel Çalışanlarının İş Yaşam Kalitesi Düzeylerine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

		N	X	SS	F	p	Anlamlı fark
1. İş Yaşam Dengesi	A.1-5 yıl	160	3,39	1,26	4,301	,005**	A-C
	B. 6 -10 yıl	89	3,28	1,34			B-C
	C. 11 yıl- 15 yıl	66	3,97	1,19			D-C
	D.16 yıl ve üstü	40	3,42	1,17			
2. İşin Özellikleri	A.1-5 yıl	160	3,42	1,30	3,046	,029**	A-C
	B. 6 -10 yıl	89	3,34	1,35			B-C
	C. 11 yıl- 15 yıl	66	3,93	1,29			
	D.16 yıl ve üstü	40	3,48	1,24			
3. Yönetimsel Davranışlar	A.1-5 yıl	160	3,41	1,37	2,360	,071	A-C
	B. 6 -10 yıl	89	3,37	1,33			B-C
	C. 11 yıl- 15 yıl	66	3,88	1,27			
	D.16 yıl ve üstü	40	3,40	1,30			
4. Ödül-Yarar	A.1-5 yıl	160	3,16	1,21	4,787	,003**	A-C
	B. 6 -10 yıl	89	3,17	1,34			B-C
	C. 11 yıl- 15 yıl	66	3,82	1,26			D-C
	D.16 yıl ve üstü	40	3,25	1,20			

Tablo 5.29. incelendiğinde, otel çalışanlarının “İş Yaşam Dengesi” [$F(3-349)= 4,301$; $P<0,05$], “İşin Özellikleri” [$F(3-349)= 3,046$; $P<0,05$], “Yönetimsel Davranışlar” [$F(3-349)= 2,360$; $P<0,05$] ve “Ödül-Yarar” [$F(3-349)= 4,787$; $P<0,05$] boyutlarında iş yaşam kalitesi algılarının ilgili departmandaki hizmet yılı değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir.

“İş Yaşam Dengesi” ve “Ödül-Yarar” boyutlarına ilişkin gruplar arasında gözlenen anlamlı farkın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere yapılan LSD testi sonuçlarına göre bu farkın 11 yıl- 15 yıl mesleki deneyime sahip olanlarla 1-5 yıl, 6-10 yıl ve 16 yıl ve üstü deneyime sahip olanların görüşleri arasındaki farklılıktan kaynaklandığı belirlenmiştir. Buna göre mesleki deneyimi 11 yıl- 15 yıla sahip olan otel çalışanlarının “İş Yaşam Dengesi” ve “Ödül-Yarar” boyutlarında elde ettikleri puanlar 10 yıl ve altı ile 16 yıl ve

üstü deneyime sahip otel çalışanlarınınkinden daha yüksek düzeyde algıladıklarını göstermektedir.

“İşin Özellikleri” ve “Yönetimsel Davranışlar” boyutlarına ilişkin gruplar arasında gözlenen anlamlı farkın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere yapılan LSD testi sonuçlarına göre bu farkın 11 yıl- 15 yıl mesleki deneyime sahip olanlarla 1-5 yıl ve 6-10 yıl deneyime sahip olanların görüşleri arasındaki farklılıktan kaynaklandığı belirlenmiştir. Buna göre mesleki deneyimi 11 yıl- 15 yıla sahip olan çalışanların “İşin Özellikleri” ve “Yönetimsel Davranışlar” boyutlarına elde ettikleri puanlar 10 yıl ve altı mesleki deneyime sahip çalışanlarınınkinden daha yüksek düzeyde algıladıklarını göstermektedir.

5.3.7. Beş Yıldızlı Otel Çalışanlarının Liderlik Tarzları, Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve İş Yaşam Kaliteleri Arasında Anlamlı İlişkiler

Araştırma kapsamında yer alan değişken puanları arasındaki ilişkilerin korelasyon katsayıları Tablo 5.30.’ da incelenmiştir.

Tablo 5.30. Beş Yıldızlı Otel Çalışanlarının Görüşlerine İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Liderlik Tarzı Ölçeği	1. Dönüşümcü Liderlik	1										
	2.Etkileşimci Liderlik	,65*	1									
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	3. Duygusal Bağlılık	,79**	,73*	1								
	4. Devam Bağlılık	,70**	,71**	,80**	1							
	5. Normatif Bağlılık	,85**	,64*	,84**	,75**	1						
	6. Örgütsel Bağlılık	,84**	,74**	,95**	,89**	,94**	1					
İş Yaşam Kalitesi Ölçeği	7. İş Yaşam Dengesi	,75**	,63*	,76**	,72**	,81**	,82**	1				
	8. İşin Özellikleri	,78**	,61*	,78**	,70**	,83**	,83**	,84**	1			
	9. Yönetimsel Davranışlar	,82**	,66*	,82**	,69**	,84**	,85**	,84**	,90**	1		
	10. Ödül-Yarar	,68**	,62*	,76**	,73**	,79**	,82**	,83**	,82**	,82**	1	
	11. İş Yaşam Kalitesi	,81**	,67**	,83**	,76**	,87**	,88**	,93**	,95**	,95**	,92**	1

Katılımcıların dönüşümcü liderlik algıları ile örgütsel bağlılık ölçeğinin bütün alt ölçek puanları arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler tespit edilmiştir. Dönüşümcü liderlik ile duygusal bağlılık [$r=.79$], devam bağlılığı [$r=.70$], normative bağlılık [$r=.85$] ve tüm örgütsel bağlılık puanları [$r=.84$] arasında yüksek düzeyde pozitif doğrusal ilişkiler belirlenmiştir. Bununla birlikte, etkileşimci liderlik ile örgütsel bağlılık ölçeğinin bütün alt ölçek puanları arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler tespit edilmiştir. Etkileşimci liderlik ile duygusal bağlılık [$r=.73$], devam bağlılığı [$r=.71$], normative bağlılık [$r=.64$] ve tüm örgütsel bağlılık puanları [$r=.74$] arasında yüksek düzeyde pozitif doğrusal ilişkiler belirlenmiştir.

Katılımcıların dönüşümcü liderlik algıları ile iş yaşam kalitesi ölçeğinin bütün alt ölçek puanları arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler tespit edilmiştir. Dönüşümcü liderlik ile İş Yaşam Dengesi [$r=.75$], İşin Özellikleri [$r=.78$], Yönetimsel Davranışlar [$r=.82$], Ödül-Yarar [$r=.68$] ve tüm iş yaşam kalitesi puanları [$r=.81$] arasında yüksek düzeyde pozitif doğrusal ilişkiler belirlenmiştir. Bununla birlikte, etkileşimci liderlik ile iş yaşam ölçeğinin bütün alt ölçek puanları arasında da anlamlı ve pozitif ilişkiler tespit edilmiştir. Etkileşimci liderlik ile İş Yaşam Dengesi [$r=.63$], İşin Özellikleri [$r=.61$], Yönetimsel Davranışlar [$r=.66$], Ödül-Yarar [$r=.62$] ve tüm iş yaşam kalitesi puanları [$r=.67$] arasında orta düzeyde pozitif doğrusal ilişkiler belirlenmiştir.

Katılımcıların örgütsel bağlılık ölçeğinin bütün faktör puanları ile iş yaşam kalitesi ölçeğinin bütün alt ölçek puanları arasında da anlamlı, yüksek düzeyde ve pozitif ilişkiler tespit edilmiştir. En yüksek korelasyon “Normatif Bağlılık” ve “Yönetimsel Davranışlar” faktörü puanları [$r=.84$] arasında ve en düşük korelasyonise “Devam Bağlılık” ve “Yönetimsel Davranışlar” [$r=.69$] faktörü puanları arasında belirlenmiştir.

5.3.7 Beş Yıldızlı Otel Çalışanlarının Liderlik Tarzlarının Örgütsel Bağlılık Algılarını Yorumlama Durumlarının Değerlendirilmesi

Liderlik tarzları Ölçeğinin “Dönüşümcü liderlik” ve “Etkileşimci liderlik” faktör puanlarının Örgütsel Bağlılık Ölçeğinde yer alan “Duygusal Bağlılık” Alt boyutu puanını açıklama düzeyi için çoklu regresyon katsayıları Tablo 5.31.’de sunulmuştur.

Tablo 5.31.Beş Yıldızlı Otel Çalışanlarının Liderlik Tarzlarının Duygusal Bağlılık Algılarının Yorumlama Durumları İçin Çoklu Regresyon Analiz Bulguları

Liderlik Tarzları	B	S _h	β	t	P
Sabit	,122	,124		,988	,324
1.Dönüşümcü Liderlik	,586	,040	,554	14,564**	,000
2.Etkileşimci Liderlik	,399	,041	,368	9,659**	,000
R=.84, R ² =.70, F=424,545, p<.001					

Sonuçlar oluşturan modele ait çoklu regresyon analizinin anlamlı olduğunu göstermektedir. “Dönüşümcü Liderlik” ve “Etkileşimci Liderlik” puanları birlikte Duygusal Bağlılık ile yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermektedir. Bununla birlikte, “Dönüşümcü Liderlik” ve “Etkileşimci Liderlik” puanları birlikte Duygusal Bağlılık alt boyut puanının %70’ini anlamlı şekilde açıklamaktadır (R=.84, R² =.70, F=424,545, p<.001). Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, bağımsız (yorumlayıcı) değişkenlerin Duygusal Bağlılık boyut üzerindeki göreceli önem sırası; “Dönüşümcü Liderlik” (β =.554) ve “Etkileşimci Liderlik” (β =.368) şeklindedir.

Liderlik tarzları Ölçeğinin “Dönüşümcü liderlik” ve “Etkileşimci liderlik” faktör puanlarının Örgütsel Bağlılık Ölçeğinde yer alan “Devam Bağlılık” alt boyutu puanını açıklama düzeyi için çoklu regresyon katsayıları Tablo 5.32.’de sunulmuştur.

Tablo 5.32. Beş Yıldızlı Otel Çalışanlarının Liderlik Tarzlarının Devam Bağlılık Algılarının Yorumlama Durumları İçin Çoklu Regresyon Analiz Bulguları

Liderlik Tarzları	B	S _h	β	t	P
Sabit	,383	,131		2,929	,004
1.Dönüşümcü Liderlik	,391	,042	,408	9,196	,000
2.Etkileşimci Liderlik	,438	,044	,446	10,042	,000
R=.77, R ² =.60, F=265,600, p<.001					

Sonuçlar oluşturan modele ait çoklu regresyon analizinin anlamlı olduğunu göstermektedir. “Dönüşümcü Liderlik” ve “Etkileşimci Liderlik” puanları birlikte Devam Bağlılık boyutu ile yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermektedir. Bununla birlikte, “Dönüşümcü Liderlik” ve “Etkileşimci Liderlik” puanları birlikte Devam Bağlılık alt boyut

puanının %60'ını anlamlı şekilde açıklamaktadır ($R=.77$, $R^2=.60$, $F=265,600$, $p<.001$). Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, bağımsız (yorumlayıcı) değişkenlerin Devam Bağlılık alt boyutu üzerindeki göreceli önem sırası; “Etkileşimci Liderlik” ($\beta=.446$) ve “Dönüşümcü Liderlik” ($\beta=.408$) şeklindedir.

Liderlik tarzları Ölçeği'nin “Dönüşümcü liderlik” ve “Etkileşimci liderlik” faktör puanlarının Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nde yer alan “Normatif Bağlılık” alt boyutu puanını açıklama düzeyi için çoklu regresyon katsayıları Tablo 5.33.'te sunulmuştur.

Tablo 5.33. Beş Yıldızlı Otel Çalışanlarının Liderlik Tarzlarının Devam Bağlılık Algılarının Yorumlama Durumları İçin Çoklu Regresyon Analiz Bulguları

Liderlik Tarzları	B	S_h	β	t	P
Sabit	-,150	,126		-1,191	,234
1.Dönüşümcü Liderlik	,855	,041	,753	20,915**	,000
2.Etkileşimci Liderlik	,176	,042	,151	4,194**	,000
$R=.85$, $R^2=.73$, $F=494,589$, $p<.001$					

Sonuçlar oluşturan modele ait çoklu regresyon analizinin anlamlı olduğunu göstermektedir. “Dönüşümcü Liderlik” ve “Etkileşimci Liderlik” puanları birlikte Normatif Bağlılık boyutu ile yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermektedir. Bununla birlikte, “Dönüşümcü Liderlik” ve “Etkileşimci Liderlik” puanları birlikte Normatif Bağlılık alt boyut puanının %73'ünü anlamlı şekilde açıklamaktadır ($R=.85$, $R^2=.73$, $F=494,589$, $p<.001$). Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, bağımsız (yorumlayıcı) değişkenlerin Normatif Bağlılık alt boyutu üzerindeki göreceli önem sırası; “Dönüşümcü Liderlik” ($\beta=.753$) ve “Etkileşimci Liderlik” ($\beta=.151$) şeklindedir.

5.3.8 Beş Yıldızlı Otel Çalışanlarının Liderlik Tarzlarının İş Yaşam Kalitesi Algılarını Yorumlama Düzeyinin Değerlendirilmesi

Liderlik Tarzları Ölçeğinin “Dönüşümcü liderlik” ve “Etkileşimci liderlik” faktör puanlarının İş Yaşam Kalitesi Ölçeğinde yer alan “İş Yaşam Dengesi” boyutu puanını açıklama düzeyi için çoklu regresyon katsayıları Tablo 4' de sunulmuştur.

Tablo 5.34. Beş Yıldızlı Otel Çalışanlarının Liderlik Tarzlarının “İş Yaşam Dengesi” Algılarını Yorumlama Durumları İçin Çoklu Regresyon Analiz Bulguları

Liderlik Tarzları	B	S_h	β	t	P
Sabit	,216	,151		1,432	,153
1.Dönüşümcü Liderlik	,661	,049	,599	13,515**	,000
2.Etkileşimci Liderlik	,273	,050	,241	5,432**	,000
$R=.77$, $R^2=.60$, $F=267,411$, $p<.001$					

Sonuçlar, oluşturan modele ait çoklu regresyon analizinin anlamlı olduğunu göstermektedir. “Dönüşümcü Liderlik” ve “Etkileşimci Liderlik” puanları birlikte “İş Yaşam Dengesi” ile yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermektedir. Bununla birlikte, “Dönüşümcü Liderlik” ve “Etkileşimci Liderlik” puanları birlikte “İş Yaşam Dengesi” puanının %60’ını anlamlı şekilde açıklamaktadır ($R=.77$, $R^2=.60$, $F=267,411$, $p<.001$). Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, bağımsız (yorumlayıcı) değişkenlerin “İş Yaşam Dengesi” boyutu üzerindeki göreceli önem sırası; “Dönüşümcü Liderlik” ($\beta=.599$) ve “Etkileşimci Liderlik” ($\beta=.241$) şeklindedir.

Liderlik Tarzları Ölçeğinin “Dönüşümcü liderlik” ve “Etkileşimci liderlik” faktör puanlarının İş Yaşam Kalitesi Ölçeğinde yer alan “İşin Özellikleri” boyutu puanını açıklama düzeyi için çoklu regresyon katsayıları Tablo 5.35’ de sunulmuştur.

Tablo 5.35. Beş Yıldızlı Otel Çalışanlarının Liderlik Tarzlarının “İşin Özellikleri” Algılarını Yorumlama Durumları İçin Çoklu Regresyon Analiz Bulguları

Liderlik Tarzları	B	S_h	β	t	P
Sabit	,127	,149		,850	,396
1.Dönüşümcü Liderlik	,767	,049	,675	15,810**	,000
2.Etkileşimci Liderlik	,198	,050	,170	3,982**	,000
$R=.79$, $R^2=.63$, $F=302,175$, $p<.001$					

Sonuçlar, oluşturan modele ait çoklu regresyon analizinin anlamlı olduğunu göstermektedir. “Dönüşümcü Liderlik” ve “Etkileşimci Liderlik” puanları birlikte “İşin Özellikleri” ile yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermektedir. Bununla birlikte, “Dönüşümcü Liderlik” ve “Etkileşimci Liderlik” puanları birlikte “İşin Özellikleri” puanının %63’ünü anlamlı şekilde açıklamaktadır ($R=.79$, $R^2=.63$, $F=302,175$, $p<.001$). Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, bağımsız (yorumlayıcı) değişkenlerin “İşin Özellikleri” boyutu üzerindeki göreceli önem sırası; “Dönüşümcü Liderlik” ($\beta=.675$) ve “Etkileşimci Liderlik” ($\beta=.170$) şeklindedir.

Liderlik Tarzları Ölçeği’nin “Dönüşümcü liderlik” ve “Etkileşimci liderlik” faktör puanlarının İş Yaşam Kalitesi Ölçeği’nde yer alan “Yönetimsel Davranışlar” boyutu puanını açıklama düzeyi için çoklu regresyon katsayıları Tablo 5.36.’da sunulmuştur.

Tablo 5.36. Beş Yıldızlı Otel Çalışanlarının Liderlik Tarzlarının “Yönetimsel Davranışlar” Algılarını Yorumlama Durumları İçin Çoklu Regresyon Analiz Bulguları

Liderlik Tarzları	B	S _h	β	t	P
Sabit	-,175	,137		-1,275	,203
1.Dönüşümcü Liderlik	,781	,045	,674	17,538**	,000
2.Etkileşimci Liderlik	,268	,046	,225	5,857**	,000
R=.83, R ² =.70, F=413,266, p<.001					

Sonuçlar, oluşturan modele ait çoklu regresyon analizinin anlamlı olduğunu göstermektedir. “Dönüşümcü Liderlik” ve “Etkileşimci Liderlik” puanları birlikte “Yönetimsel Davranışlar” ile yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermektedir. Bununla birlikte, “Dönüşümcü Liderlik” ve “Etkileşimci Liderlik” puanları birlikte “Yönetimsel Davranışlar” puanının %69’unu anlamlı şekilde açıklamaktadır (R=.83, R² =.70, F=413,266, p<.001). Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, bağımsız (yorumlayıcı) değişkenlerin “Yönetimsel Davranışlar” boyutu üzerindeki göreceli önem sırası; “Dönüşümcü Liderlik” (β=.674) ve “Etkileşimci Liderlik” (β=.225) şeklindedir.

Liderlik Tarzları Ölçeği’nin “Dönüşümcü liderlik” ve “Etkileşimci liderlik” faktör puanlarının İş Yaşam Kalitesi Ölçeği’nde yer alan “Ödül-Yarar” boyutu puanını açıklama düzeyi için çoklu regresyon katsayıları Tablo 5.37’de sunulmuştur.

Tablo 5.37. Beş Yıldızlı Otel Çalışanlarının Liderlik Tarzlarının “Ödül-Yarar” Algılarını Yorumlama Durumları İçin Çoklu Regresyon Analiz Bulguları

Liderlik Tarzları	B	S _h	β	t	P
Sabit	,242	,164		1,472	,142
1.Dönüşümcü Liderlik	,544	,053	,495	10,182	,000
2.Etkileşimci Liderlik	,333	,055	,295	6,071	,000
R=.72, R ² =.52, F=192,054, p<.001					

Sonuçlar, oluşturan modele ait çoklu regresyon analizinin anlamlı olduğunu göstermektedir. “Dönüşümcü Liderlik” ve “Etkileşimci Liderlik” puanları birlikte “Ödül-Yarar” ile yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermektedir. Bununla birlikte, “Dönüşümcü Liderlik” ve “Etkileşimci Liderlik” puanları birlikte “Ödül-Yarar” puanının %52’sini anlamlı şekilde açıklamaktadır (R=.72, R² =.52, F=192,054, p<.001). Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, bağımsız (yorumlayıcı) değişkenlerin “Ödül-Yarar” boyutu üzerindeki göreceli önem sırası; “Dönüşümcü Liderlik” (β=.495) ve “Etkileşimci Liderlik” (β=.295) şeklindedir.

5.4 Bulguların Özeti

Araştırmanın amacı doğrultusunda incelenen alt problemlerde elde edilen bulgulara ait özet bilgiler Tablo 5.38.'de yer almaktadır.

Tablo 5.38. Test Sonuçlarının Özeti

	Sonuçlar			
Liderlik Tarzları Ölçeği	1.Dönüşümcü Liderlik Orta üstü düzey	2.Etkileşimci Liderlik Orta üst düzey		
Cinsiyet	Farklılık var	Farklılık var		
Eğitim düzeyi	Farklılık yok	Farklılık yok		
Görev yaptığı oteldeki hizmet yılı	Farklılık var	Farklılık yok		
İlgili departmandaki hizmet yılı	Farklılık var	Farklılık var		
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	1. Duygusal Bağlılık Orta üstü düzey	2. Devam Bağlılık Orta üstü düzey	3. Normatif Bağlılık Orta üstü düzey	
Cinsiyet	Farklılık var	Farklılık var	Farklılık var	
Eğitim düzeyi	Farklılık yok	Farklılık yok	Farklılık yok	
Görev yaptığı oteldeki hizmet yılı	Farklılık var	Farklılık var	Farklılık var	
İlgili departmandaki hizmet yılı	Farklılık var	Farklılık var	Farklılık var	
İş Yaşam Kalitesi Ölçeği	1. İş Yaşam Dengesi Orta üstü düzey	2. İşin Özellikleri Orta üstü düzey	3. Yönetimsel Davranışlar Orta üstü düzey	4. Ödül-Yarar Orta üstü düzey
Cinsiyet	Farklılık var	Farklılık var	Farklılık var	Farklılık var
Eğitim düzeyi	Farklılık yok	Farklılık yok	Farklılık yok	Farklılık yok
Görev yaptığı oteldeki hizmet yılı	Farklılık var	Farklılık var	Farklılık var	Farklılık var
İlgili departmandaki hizmet yılı	Farklılık var	Farklılık var	Farklılık var	Farklılık var
Liderlik Tarzları <->Örgütsel Bağlılık				İlişki var
Liderlik Tarzları <-> İş Yaşam Kalitesi				İlişki var
Liderlik Tarzları → Örgütsel Bağlılık				Etkilemektedir
Liderlik Tarzları → İş Yaşam Kalitesi				Etkilemektedir

5.5. Araştırma Sonuçlarının Değerlendirmesi

Antalya'nın Belek bölgesinde beş yıldızlı otellerde çalışanların liderlik algılarının örgütsel bağlılık ve iş yaşam kalitesine etkisi incelendiği bu çalışmada katılımcıların demografik özellikleri incelendiğinde; yarısından fazlasının erkek (%56,9), eğitim düzeylerinin lise ağırlıkta (%34,8) ve bulundukları işletmede %36,9'un 5 yıl ve üzeri çalıştığı saptanmıştır. Çalışma esnasında problemlerin çözümünde farklı bakış açıları arayan ve çalışanının gücünü geliştirmeye destek olan liderlerin, sadece memnuniyeti dile getirip ve ödül uygulayan liderlere göre daha etkili olduğu saptanmıştır. Liderlik boyutu algılaması eğitim düzeyine göre farklılık göstermemekte olup, çalışanın bir birey olarak eşit biçimde davranılması gerekliliğini göstermektedir. Araştırma verilerine çıkan sonuçta liderlerin mevcut özelliklerinin çalışanların algısında ne kadar önemli değerlere sahip olduğu görülmüştür. Geleneksel liderlik boyutu yerine modern liderlik boyutunu tercih eden liderlerin çalışanı tarafından benimsendiği görülmüştür. Çalışanlar liderlerinin problem karşısında çözüm yolları üretebilen ve çalışanın gücünü geliştirmesinde yardımcı olan liderler ile daha uzun soluklu çalışmak istedikleri sonucuna varılmıştır.

Anket Antalya'nın Belek bölgesinde beş yıldızlı otellerde çalışan; 152 kadın 201 erkek olmak üzere toplam 353 personele kendi istekleri ile uygulanmıştır. Katılımcılardan 123 kişi lise, 102 kişi dört yıllık üniversite, 86 kişi iki yıllık üniversite, 25 kişi yüksek lisans, 17 kişi ise orta öğretim mezunudur. Katılımcıların 99 tanesi bulunduğu işletmede 5-10 yıl arası; 85 tanesi 6 ay -1 yıl arası; 77 tanesi 2-4 yıl arası; 61 tanesi 6 aydan az ve 31 tanesi 10 yıl ve üzeri çalışmakta olan katılımcıların liderlik algılarında; dönüşümcü liderlik boyutunun ($X=3,50$, $SS=1,16$), etkileşimci liderlik boyutundan daha yüksek olduğu, dönüşümcü liderlik boyutunda ise; en yüksek ortalamanın: 'Sorunlara getirilen çözümlerin uygun olup olmadığını yeniden inceler ($X=3,36$)' maddesi olurken, en düşük ortalamanın "En önemli değerleri ve inançları hakkında bizimle konuşur ($X=3,02$)" maddesi olduğu; etkileşimci liderlik boyutunda ise, en yüksek ortalamanın "Karar vermekten kaçınır ($X=3,54$)" maddesi olurken En düşük ortalamanın ise, "Dikkatini düzensizlikler, hatalar, istisnalar ve standarttan sapmalar üzerinde toplar. ($X=3,23$)" maddesi olduğu gözlenmiştir. Demografik özellikler açısından incelendiğinde; cinsiyet değişkenine göre erkek katılımcıların 'Dönüşümcü ve Etkileşimci liderlik algılarının' kadın katılımcılara oranlar daha yüksek olduğu; eğitim durumu değişkenine göre; "Dönüşümcü Liderlik" ve "Etkileşimci Liderlik" boyutlarında liderlik tarzları algısının eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı farklılık olmadığı; görev yaptığı oteldeki hizmet yılı değişkenine göre; "Etkileşimci Liderlik" boyutunda liderlik tarzları algısının görev yaptığı oteldeki hizmet yılı değişkenine göre anlamlı bir farklılık

göstermediği, “Dönüşümcü Liderlik” boyutunda liderlik tarzları algısının görev yaptığı oteldeki hizmet yılı değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir. İlgili departmandaki hizmet yılı açısından incelendiğinde; “Dönüşümcü Liderlik” ve “Etkileşimci Liderlik” boyutunda liderlik tarzları algılarının ilgili departmandaki hizmet yılı değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği sonucuna varılmıştır. Diğer araştırmalarda da bulgularımızı destekleyen sonuçlar görülmektedir. Blayney ve Blotnicky, 2010 yılında yaptığı araştırmasında belirttiği gibi dönüşümcü liderliğin etkisi, etkileşimci liderliğin aksine bireylerin stres ve tükenmişlik seviyesinde oldukça etkilidir. Etkileşimci liderlikte direktif vererek baskın bir yönetim tarzı uygularken, dönüşümcü liderlikte çalışanlara yetki vererek onları güçlendirip personelin etkin olduğu bir tarz söz konusudur. Güzel ve Akgündüz (2011) yılında yaptığı çalışmada dönüşümcü liderliğin etkileşimci liderliğe göre çalışanlar üzerinde olumlu etkileri olduğunu saptamıştır.

Örgütsel Bağlılık açısından incelendiğinde; en yüksek boyutta “Duygusal Bağlılık” en düşük boyutta “Devam Bağlılığı” olarak tüm boyutlarının orta üstü düzeyde olduğu görülmektedir. “Duygusal Bağlılık” boyutunda en yüksek ortalamanın “Bu örgütün problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi hissederim” maddesi için hesaplanırken en düşük ortalamanın ise, “Bu örgüte kendimi 'duygusal olarak bağlı' hissetmiyorum” maddesinde olduğu gözlemlenmiştir.

“Devam Bağlılığı” boyutunda en yüksek ortalamanın “Bu örgütten ayrılmayı göze alamayacak kadar az alternatifim olduğunu hissediyorum” maddesi, en düşük ortalamanın ise, “Şimdi işimden ayrılmaya karar verirsem, hayatımda pek çok şey alt üst olurdu” maddesinde olduğu gözlemlenmiştir.

“Normatif Bağlılık” boyutunda en yüksek ortalamanın “Bu örgüt benim bağlılığımı hakediyor” maddesi için, en düşük ortalamanın ise, “Örgütümden şimdi ayrılırsam kendimi suçlu hissederim” maddesinde ortaya çıktığı gözlenmiştir.

Demografik özellikler açısından örgütsel bağlılık boyutları incelendiğinde; “Duygusal Bağlılık” düzeylerine ilişkin erkek otel çalışanlarının puanlarının, kadın otel çalışanlarına; “Devam Bağlılık” düzeylerine ilişkin erkek otel çalışanlarının puanlarının, kadın otel çalışanlarına ve “Normatif Bağlılık” düzeylerine ilişkin erkek otel çalışanlarının puanlarının, kadın otel çalışanlarına göre daha yüksek olduğu görülmektedir. “Devam Bağlılık” ve “Normatif Bağlılık” boyutlarında cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir. Örgütsel bağlılık boyutlarının eğitim değişkenleri göre farklılık göstermediği gözlemlenmiştir. Örgütsel bağlılık boyutlarının işletmedeki hizmet yılına göre anlamlı farklılık gösterdiği gözlemlenmiştir. Örgütsel bağlılık boyutlarının departmandaki hizmet yılına göre anlamlı

farklılık gösterdiği gözlemlenmiştir. Benzer bir sonuç olarak Allen and Meyer (1990)e göre, duygusal bağlılığa sahip olan birey örgütte kalma isteğini, devamlılık bağlılığına sahip olan birey örgütte kalması gerektiğini, normatif bağlılığa sahip olan birey ise örgütte kalmak zorunda olduğunu düşünmektedir. Bu teoriye göre katılımcıların örgütsel bağlılığının orta düzeyde olduğu söylenebilir şeklinde belirtmiştir.

İş Yaşam Kalitesi açısından incelendiğinde; katılımcıların “İşin Özellikleri”, “Yönetimsel Davranışlar”, “İş Yaşam Dengesi” ve “Ödül-Yarar” puanları orta üstü düzeyde olduğu, çalışanların genel iş yaşam kalite düzeyleri de orta üstü düzeyde olduğu görülmektedir.



SONUÇ

Ülkemizin ekonomik ve imajı açısından oldukça önemli bir turizm sektörünün sürdürülebilir olabilmesi ve uluslararası turizm destinasyonları ile rekabet edebilmesi açısından personel kalitesi oldukça önemli bir yere sahiptir. Özellikle hizmet sektöründe yok sayılamayacak tek gerçek, hizmet sağlayıcıların (personelin) bulunduğu örgüte bağlı (sahiplenme duygusu) ve iş yaşam kalitesinin yüksek olmasının verimliliği artırdığıdır. Bu anlamda yapılan çalışmada varılan sonuçlar aşağıdaki gibidir.

Araştırmanın olarak; Liderlik eğilimlerinin iş yaşam kalitesini ve örgütsel bağlılığı etkilediği sonucuna varılmış olup, personel devir hızının düşmesi ve turizm çalışanlarının iş yaşam kalitelerinin artması için liderin, geleneksel yönetim tarzından uzaklaşarak modern yönetim tarzını benimsemesi personeli rakibi olarak değil çalışanı sorunlarında sorumluluk olarak çözüm yolları araması aynı zamanda personelin gelişimine destek olmasının örgütlerin kalite ve verimliliğinin artacağı kanısına varılmıştır.

KAYNAKÇA

- Akar, F. ve Balcı, A. (2016). “Yetenek Yönetiminin Bazı Türk Üniversitelerinde Uygulanmasına İlişkin Öğretim Üyesi Görüşleri”, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 24(2): 955-974.
- Akat, İ. ve Budak, G. (1994). *İşletme Yönetimi*. Beta Basım Yayın, İstanbul.
- Akgül ve Çevik, O. (2003). *İstatistiksel Analiz Teknikleri*, Emek Ofset, Ankara.
- Akiş, Y. (2004). *Türkiye'nin Gerçek Liderlik Haritası*, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Akoğlu, M., Çakıcı, A. C., Kozak, N., Azaltun, M., Sökmen, A., Sarıışık, M. ve Çetinöz, B. C. (2008). *Otelcilik Endüstrisine Giriş*, Baskı Detay Yayıncılık, Ankara.
- Akşit, H. (2010). *Yönetim ve Yöneticilik*. Kum Saati Yayın Dağıtım Ltd. Şti, İstanbul.
- Alganer, Y. İ. (2002). *Liderlik Analizi ve Türk Silahlı Kuvvetlerinde Liderlik*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Allen, N. J. and Meyer, J. P. (1990). “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment To The Organization”. *Journal of Occupational Psychology*, 63:1-18.
- Altan, Ş. (2006). *Türkiye’de Ekoturizm Uygulamaları ve Ekonomiye Katkıları*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Angle, H. L. & Perry, J. L. (1981). “An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness”. *Administrative Science Quarterly*, 26(1): 1-14.
- Antonakis, J. ve Cianciolo, A. (2003). *Leadership: Past, Present and Future*. CA, Sage.
- Arıkan, Y. (2002), “Polis Akademisi Öğrencilerinin Boş Zaman Faaliyetleri Üzerine Bir Araştırma”. *Polis Bilimleri Dergisi*, 4 (1): 157-170.
- Arkonaç, S. (1993). *Grup İlişkileri*. Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Asan, Ö. ve Aydın, M. (2006). *Örgütsel Davranış*. Arıkan Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Avcı, Ö. ve Yaşar, Y. (2016). “Bir Kamu Kuruluşunda Çalışanların Liderlik Algıları: Olgubilimsel Bir Yaklaşım”. *Akademik İncelemeler Dergisi*, 11(1): 187-205.
- Aydınlı, F. (2007). "Türkiye ve Almanya'daki İşletmelerde Esnek Çalışma Modellerine İlişkin Karşılaştırmalı Bir Araştırma". *Yönetim Dergisi*, 18 (57): 67-90.
- Aysel, L. (2006). *Liderlik ve Duygusal Zeka*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Bahar, O. (2008). “Muğla Turizmin Türkiye Ekonomisi Açısından Yeri ve Önemi”. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21: 61-80.

- Balay, R., (2000). *Özel Ve Resmi Liselerde Yönetici Ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Balcı, A. (2003). *Örgütsel Sosyalleşme*. Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Baron, R. A. (1983). *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work*. Allyn and Bacon, Boston.
- Başoğlu U. D. (2013). “Üniversite Öğrencilerinin Sosyal Medya Kullanım Amaçları Ve Alışkanlıklarının Belirlenmesi”. *Kilis 7 Aralık Üniversitesi Beden Eğitimi Ve Spor Bilimleri Dergisi*, 1 (2).
- Bass, B. M. ve Avolio, B. J. (1990). “Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond”. *Journal of European Industrial Training*, 14(5): 21-27.
- Bass, B.M. & Avolio, B. J. (1995). *Multifactor leadership questionnaire: Leader form, rater form, and scoring key for MLQ (Form 5x-Short)*. Redwood City, CA: Mind Garden
- Bateman, T. S. Ve Strasser, S., (1984). “A Longitudinal Analysis of the Antecedents of Organizational Commitment”. *Academy of Management Journal*, 27 (1): 95-112.
- Bayram, L. (2005). “Yönetimde Yeni Bir Paradigma Örgütsel Bağlılık”. *Sayıştay Dergisi*, 15 (50).
- Becker S. Howard, (1960). “Notes on The Concept of Commitment”. *American Journal of Sociology*, 66 (1): 32-42.
- Beğiş, G. B. (2019). *Tükenmişlik Sendromu Ve İş Yaşam Kalitesi Arasındaki İlişki: Akademisyenler Üzerine Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Blayney C. ve Blotnicky K., (2010). “Leadership in the Hotel Industry; Evidence from Canada”. *International Journal of Management and Marketing Research*, 3 (3): 53-66.
- Borghei, R. Jondaghi, G., Matin, Z. H. Ve Dastani, N. (2010). “An Examination of The Relationship Between Empowerment and Organizational Commitment”. *International Journal of Human Sciences*. 7 (2):1155-1171.
- Boylu, Y., Pelit, E. Ve Güçer, E. (2007). “Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Arastırma”. *Finans, Ekonomi Ve Ekonomik Yorumlar Dergisi*, 44 (5 11): 55-74.
- Bozkurt, Ö. Ve Göral M. (2013). “Modern Liderlik Tarzlarının Yenilik Stratejilerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma”. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13 (4):1-14.
- Brink, C. ve Brezet, C. (2005). “The Sustainable Innovation Desing Diamond for Micro-Sized Enterprises In Tourism”. *Journal of Cleaner Production*, 13: 141-149.

- Brooks, P. (2001). "Get'em while they are hot". *Successful Meetings*, 50 (1), 65-70.
- Bryman, A. and Cramer, D. (2001). *Quantitative Data Analysis with SPSS Release 10 for Windows*. Routledge, London.
- Buchanan, B. (1974). "Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers In Work Organizations". *Administrati ve Science Quarterly*, 19 (4): 533-546.
- Büyüköztürk, Ş. (2001). *Deneyisel Desenler Öntest-Sontest Kontrol Grubu Desen ve Veri Analizi*. Öncü Basımevi, Ankara.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). "Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı", *Kavram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 32, 470-483.
- Büyüköztürk, Ş. (2003). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Çağatay, H. T. (2020). *Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin Kayırmacılık Algıları İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma: Ankara İli Örneği*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Çakır, P. G. (2012). *Otel İşletmelerinde Destek Hizmetler*. T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir.
- Campos, L.C. ve Souza, A.M. (2006). "Study of the Walton's Criteria of Quality of Working Life Using Multivariat Military Organization". *Third International Conference on Production Research*, 30 July-2 August, Brazil.
- Can, H., Akgün, A. ve Kavuncubaşı, Ş. (1998). *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*. Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Çarhoğlu, E. (2011). *Bir Esnek Çalışma Biçimi Olarak Evde Çalışma ve Evde Çalışan İşçilerin Korunması Sorunu, İş Müfettişi Yardımcılığı Etüdü*, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Başkanlığı, İş Teftiş Kurulu Başkanlığı. Ankara.
- Cascio, W. F. (1995). *Managing Human Resources*. New York: Mc Graw-Hill, Inc.
- Cerovic, Z. (2008). *Animacija U Turizmu*. Sveucilista U Rijeci, Fkultet Za Turisticki I Hotelski Menadzment.
- Çetiner, H. (2018). *Animasyon Aktivitelerinde Deneyim Kalitesinin Tekrar Satın Alma Niyetine Etkisi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Çetiner, H. ve Yayla, Ö. (2017). "Turizm Lisans Eğitimi Alan Öğrencilerin Animatörlük Mesleğine Yönelik Tutumları Üzerine Bir Araştırma". *Journal of Recreation and Tourism Research*, 4 (3): 1-12.

- Çetiner, H. ve Yaylı, A. (2017). *Otel İşletmelerinde Rekreasyon Hizmetler*. Y. Akgündüz, Otel İşletmeciliği İçinde Paradigma, İstanbul.
- Ceylan, A. (2014). *Yönetimde İnsan ve Davranış*. Marka ve Ötesi Yayınları, İstanbul.
- Ceylan, Ö., Yıldız, S.M., Tekin, A., ve Özdağ, S. (2010). “Animasyonda İç ve Dış Kaynak Kullanan Turistik İşletmelerin Hizmet Kalitesi Açısından Karşılaştırılması”. *Türkiye Kickboks Federasyonu Spor Bilimleri Dergisi*, 2 (2):16-32.
- Chang, H.Y, Shyu, Y. I, Wong M. K, Friesner D., Chu, T. L. ve Teng C. I., (2015). Which Aspects of Professional Commitment Can Effectively Retain Nurses in the Nursing’’, *Professional Journal of Nursing Scholar*, 47 (5):468-476.
- Cohen, L.; Manion, L.; Morrison, K. (2000). *Research Methods in Education*, 5th Edition, Routhledge - Falmer, London.
- Costa, G. ve Elini G. (2004). “Sport Tourism İn Greece”. *Journal of Sport and Tourism*, 9 (3):283-286.
- Çulha, O. (2008). *Konaklama İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitim ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Dana, B. ve Adina, C., (2010). “Entertainment and Sport Animation- Effects and Benefits”. *Ovidius University Annals, Physical Education and Sport/Science, Movement and Health Series*. 10 (2), 858-862.
- Davis, L. E. (1977). “Enhancing The Quality of Working Life: Developments in The United States”, *International Labour Review*. 116 (1): 53- 65.
- Demir, M. (2011). “İşgörenlerin Çalışma Yaşamı Kalitesi Algılamalarının İşte Kalma Niyeti Ve İşe Devamsızlık İle İlişkisi”. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Vol:11, No:3, S.453-464.
- Demirci, M. K. (1998). *Dönüştürücü Önderlik Kuramının Önderlik Kuramları Yönünden İncelenmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Demirdağ, A. Ş. (2019). *Otel İşletmelerinde Rekreasyonel Liderliğin İş Etiğine Etkisi: Animasyon Personeli Üzerine Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Demirdağ, Ş. A. ve Güçer, E. (2018). “Otel İşletmelerinde Rekreasyonel Liderlik Ve İş Etiği İlişkisi: Kara Sporları Animatörleri Üzerine Bir Uygulama”. *Social Sciences Studies Journal*, 4 (15): 819-836.

- Diker, O. (2014). *Algılanan Liderlik Tarzları, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin Turizm Endüstrisinde İncelenmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir
- Dinç, Y. (1999). *Sayfiye Otel İşletmelerinde Boş Zaman Ve Rekreasyon Değerlendirmelerinin Hizmet Satışlarını Artırmaya Yönelik Etkisi Örnek Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Dinçer, Ö. ve Fidan, Y. (2011). *İşletme Yönetimine Giriş*. Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Doğrul, B. ve Tekeli, S. (2010). “İş-Yaşam Dengesinin Sağlanmasında Esnek Çalışma”. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2 (2): 11-18.
- Duricek, M. ve Cynarski, W. (2017). “Motivational Incentives Of All round Entertainers and Types of Psyhical Processes of Participants During Animation Programmes”. *Journal of Martial Arts Anthropology*, 17 (1): 9-14.
- Duxbury, L. ve Higgins, C. (2003). “Work-Life Balance in Canada in the New Millennium: A Status Report”, *Healthy Communities Division*, Canada. (1): 130.
- Easton, S. ve Laar, D. V. (2013). “QoWL (Quality of Working Life)—What, How, and Why?” *Psychology Research*. 3 (10): 596-605.
- Efil, İ. (2002). *İşletmelerde Yönetim Ve Organizasyon*. Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Elliot, S. and Miller, P. (1999). *3d Studio Max 2*. Sistem Yayıncılık Mat. San. Ve Tic. A.Ş., İstanbul.
- Erçetin, Ş. (1998). *Lider Sarmalında Vizyon*. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Erdem, B. (2010). “Lisans Düzeyinde Turizm Eğitimi Alan Öğrencilerin Otel İşletmelerinin Animasyon Bölümlerine Yönelik Tutumları: Ampirik Bir Araştırma”. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 10 (3): 1085-1113.
- Erdoğan, İ. (1994). *İşletmelerde Davranış*. Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Erdoğan, N. (2003). *Çevre ve (Eko)Turizm*. Erk Genel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Eren E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul.
- Eren, E. (2015). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Eren, E. (2000). *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Eren, E. (2001). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*. Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.

- Etzioni, (1961). Amitai. "A Comparative Analysis of Complex Organizations: On Power, Involvement, and Their Correlates". *New York The Free Press Forum*, 36: 2.
- Franchetti, J. ve Stephen J. (2009). *Entrepreneurship And Innovation In Tourism: Public Sector Experiences of Innovation Activity In Tourism In Scandinavia and Scotland*. Tourism and Entrepreneurship (International Perspectives), London England.
- Gammonley, D. ve Luken, K. (2001). "Peer Education and Advocacy Through Recreation and Leadership". *Psychiatric Rehabilitation Journal*, 25 (2): 170-178.
- Gaurav, K. (2012). *Quality of Work Life (QWL) & Employee Satisfaction*. Grin Verlag, Munich.
- Genç, N. (2005). *Yönetim ve Organizasyon*. Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Giraldi, M. (2009). *The Involvement of Business Improvement Areas In Tourism: An Exploratory Study of Ontario BIAs*. Ontario Canada: For the Degree of Master of Environmental Studies, The University of Waterloo.
- Glinia, E., Costa G. and Drakou A. (2004). "Hotel Animation and Professional Perspectives In Greece". *The Journal of the College of Tourism and Hotel Management*, 4: 123-130.
- Gökdeniz, A. (2003), *Boş Zaman Ve Rekreasyon Yönetimi Örnek Animasyon Uygulamaları*. Detay Yayıncılık, Ankara
- Gowreesunkar, V. ve Sotiriadis M. (2015). "Entertainment Of Leisure Tourists In Island Destinations: & From The Island Of Mauritius". *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 4: 1-19.
- Gruen, T. W., Summers, J. O. And Acito, F. (2000). "Relationship Marketing Activities, Commitment, And Membership Behaviors In Professional Associations". *Journal of Marketing*, 64 (3): 34-49.
- Grusky, O. (1966). "Careermobility and Organizational Commitment". *Administrative Science Quarterly*, 10 (4): 488-503.
- Gül, H. (2002). "Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi". *Ege Üniversitesi, Ekonomi, İşletme, Uluslararası İlişkiler ve Siyaset Bilimleri Dergisi*, 2 (1): 37-56.
- Gül, T. (2014). *Rekreasyona Giriş*. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Gündoğan, T. (2009). *Örgütsel bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması*. Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası, İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.

- Güney, Semra. 1997, “Yönetici ve Yönetilen Açısından Disiplin ve Moral”, *21. Yy’da Liderlik Sempozyumu*.
- Gürbüz, A. (2002). “Turizmin Sosyal Çevreye Etkisi Üzerine Bir Araştırma”. *Teknoloji Dergisi*, 1-2: 49-59.
- Gürbüz, S. (2006). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3 (2): 48-75.
- Güzel, Ö. F. (2013). “Sosyo-kültürel Açıdan Paradoks Yaratıcı Bir Sektör Olarak Turizm: Dalyan Destinasyonunda Sosyolojik Bir Çözümleme”. *International Journal of Human Sciences*, 10: 780-794.
- Hacıoğlu, N. Gökdeniz, A. (1999). *Boş Zaman ve Rekreasyon Yönetimi*, Turizm Pazarlaması Yayınevi, Balıkesir.
- Hacıoğlu, N. ve Gökdeniz, A. (2003), *Boş Zaman Ve Rekreasyon Yönetimi*, Turizm Pazarlaması Yayınevi, Balıkesir.
- Hacısüleymanoğlu, Y. (2014). “Turizm Sektörünün Yapısı Büyüklüğü Ve Ekonomiye Katkısı”. *AKTOB*, 1:11.
- Hall, K. (1970). “An R-Dimensional Quadratic Placement Algorithm”. *Management Science*, 17 (3):219-229.
- Hampton, D. R., Summer, C. E. ve Webber, R. A. (1978). *Organizational Behavior and the Practice of Management*. IL: Scott, Foreman and Company. Glenview.
- Hazar, A. (2003). *Rekreasyon ve Animasyon*. Detay Yayınevi, Ankara.
- Hazar, A. (2014). *Rekreasyon ve Animasyon*. Detay Yayınevi, Ankara.
- Herrbach, Olivier (2006). “A Matter of Feeling? The Affective Tone of Organizational Commitment and İdendification”. *Journal of Organizational Behavior*, 27 (5): 629-643.
- Ivkov, A. ve Stamenkovic, I. (2008). “The Implementation of the "Bologna Process" Into the Subject of Animation İn Tourism, As A Significant Part of the Hotel Industry Products Promotion”. *Tourism and Hospitality Management*, 14(1):129-140.
- Jafari, J. (1989). *Structure of Tourism. Tourism Marketing and Management Handbook*. S. F. Witt ve L. Moutinho (Ed.). New York: Prentice Hall.
- Kagan, I., Itzhaki, M. And Melnikov S. (2017). “Patriotism, Organizational Commitment and Nurses’ İntention To Report for Work İn Emergencies”. *International Nursing Review* 64 (4): 468-75.

- Kahveci, Ş. (1994). *Türkiye’de Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Gerçekleştirilen Animasyon Aktivitelerinin Değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kanter, R. M. (1968). *Commitment and Social Organization*, A Study of Commitment.
- Karaküçük, S. ve Yetim A. (1996). “Rekreasyon Etkinliklerinde Liderlik ve Fonksiyonları”. *Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 1:64-76.
- Karaman, M., Özgürel, G. ve Bingöl, Z. (2016). “Turizm Pazarlamasında Animasyon Aktivitelerinin Bir Araç Olarak Değerlendirilmesi”. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 6 (6): 599-618.
- Keleş, H.N.Ç. (2006). *İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim Ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, Konya.
- Kline, P. (1994). *An Easy Guide to Factor Analysis*. Routledge, New York.
- Kocaeski S., Sevil, T., Şimşek, K. Y., Katırcı, H. Çelik, O. ve Çeliksoy, M. A. (2012). *Boş Zaman Ve Rekreasyon*. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Koçak, N. (2001). “Konaklama İşletmelerinde Animasyonun Önemi ve Animasyon Personeline Yönelik Bir Araştırma”. *D.E.Ü.İ.İ.B.F Dergisi*, 16 (1): 61-79.
- Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği*. Arıkan Yayıncılık, İstanbul.
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*. Beta Yayınları, İstanbul.
- Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği*. Beta Yayınları, İstanbul.
- Köktaş, K. Ş. (2004). *Rekreasyon Boş Zaman Değerlendirme*. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Korkut, H. (1992). “Üniversite Akademik Yöneticilerinin Liderlik Davranışları”. *Amme İdare Dergisi*, 25 (19).
- Koul, N. (2016). “Evaluation of Organization Commitment of Teachers: A Study İn Select Government Colleges of Chandigarh”. *Journal of Business and Management*, 18(12): 11-15.
- Kozak, M.A., D. Denizler. ve Acar, D. (2012). *Otel İşletmelerinde Destek Hizmetleri*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Kranenberg, E. (2014). *Work – Values Differences Within Generation Y: Recommendations for HR Management İn The Hospitality Industry*. Thesis For M.S Degree. Netherlands: University.
- Küçükaslan, N. (2007). *Özel İlgi Turizmi*. Ekin Basın Yayın Dağıtım, Bursa.

- Kuş, H. H (2015). *İlköğretim Okullarında Çalışmakta Olan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık ile Yaşam Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Lam, T. and Zhang, H.O. (2003). "Job Satisfactin and Organizational Commitment İn The Hong Kong Fast Food Industry". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15(4): 214-220.
- Lee G. B. ve Terrence E. D. (2008). *Organizasyonları Yeniden Yapılandırmak*, (Çev. Ahmet Alpay- Abdurrahman Tanrıöğen). Seçkin Yayıncılık, İstanbul.
- Leech, N.L., Barrett, K.C., & Morgan, G.A. (2005). *SPSS for Intermediate Statistics: Use and interpretation (2nd ed.)*. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, Mahwah, New Jersey, London, 240.
- Levine, M.F. (1984) *Defining Quality of Working Life*. Human Relations.
- Love, K. (2005). *Generational İmpacts On Organizational Commitment: An Examination of The Baby Boom Generation and Generation X At Work*. Carleton University, Master's Thesis.
- Manske, F. A. (1994). *Etkili Liderliğin Sırları*. (Çev. Arıkan, M.). Kara Harp Okulu Liderlik Araştırma ve Geliştirme Yayınları, Ankara.
- Martel, J.P., Dupuis, G. (2006), "Quality of Work Life: The-Oretical a Methodological Problems, And Presentation of a New Mo-Del and Measuring Instrument". *Social Indicators Research*, (77): 333-368.
- Memiş, K., Hoşgör, H., Boz, C., Gün, İ. ve Hoşgör, D.G. (2015) "İş Yaşam Kalitesi Ve Motivasyon İlişkisi: Metin Sabancı Baltalimanı Kemik Hastalıkları Hastanesi Örneği". *Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 5 (4) :220-230.
- Meyer, J. P. and Allen, N. J. (1984). "Testing The" Side-Bet Theory" Of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations". *Journal of Applied Psychology*, 69 (3): 372-378.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (2004). *TCM Employee Commitment Survey Academic Users Guide*. Department of Psychology The University of Western Ontario, Canada.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1991). "A Three-Component Conceptualization". *Human Resource Management Review*, 1:61-89.
- Meyer, J. P., Stanley, L. J. and Parfyonova, N. M. (2012). "Employee Commitment in Context: The Nature and İmplication of Commitment Profiles". *Journal of Vocational Behavior*, 80 (1): 1-16.

- Meyer, J.P. And Allen, N.J. (1997). "Commitment In The Workplace". CA: *Thousand Oaks Sage Publications*, 62(1):28-30.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. and Smith, C.A. (1993). "Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization". *Journal of Applied Psychology*, 78: 538-551.
- Mikulic, J. and Prebezac, D. (2011). "Evaluating Hotel Animation Programs at Mediterranean Sun and- Sea Resorts: An Impact-Asymmetry Analysis". *Journal of Tourism Management*, 32 (3): 688-696.
- Moen P. (1999). "Effective Work/Lifes: Working Couples, Work Conditions, Gender, and Life Quality", *Social Problems*. 47 (3): 291-326.
- Morrow, P. C., (1983). "Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment." *Academy of Management Review*, 8(3), 486-500.
- Mortazavi, S., Yazdi, S. V. S. ve Amini, A. (2012). The Role of the Psychological Capital on Quality of Work Life and Organization Performance, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*. 4 (2): 206-217.
- Morton, H. C. (1977); "A Look at Factors Affecting the Quality of Working Life," *Monthly Labor Review*, 100 (10):64–65.
- Mottaz, C.J. (1989). "An Analysis of The Relationship Between Attitudinal Commitment and Behavioral Commitment". *The Sociological Quarterly*, 30 (1): 143-158.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. ve Porter, L. W., (1979), "The Measurement of Organizational Commitment". *Journal of Organizational Behavior*, 14 (2), 224-247.
- Mowday, R., Steers, R., Porter, L. (1979). "The Measurement of Organizational Commitment", *Journal of Vocational Behavior*, 14: 224–247.
- Mueller, C. W., Wallace, J. E., and Price, J. L. (1992). "Employee Commitment: Resolving Some Issues". *Work and Occupations*, 13, 211-236.
- Mueller, H. and E. L. Kaufmann. (2001). "Wellness Tourism: Market Analysis of a Special Health Tourism Segment and Implications for The Hotel Industry". *Journal of Vacation Marketing*, 7 (1): 5-17.
- Nadler, David A., Lawler, Edward E., "Quality of Work Life: Perceptions and Direction", *Organizational Dynamics*, 11 (3): 20–30.
- Nestoroska I., (2010). "Animations Programs' Role In Hotel' Offer Enrichment, Tourism & Hospitality Management", *Conference Proceedings*. 1561-1568,
- Newstrom, J. W. ve Davis, K. (1997). *Organizational Behavior Human Behavior at Work (10. Edition)*, America: Mcgraw-Hill.

- Newton, L. A. And Shore, L. M. (1992). A Model of Union Membership, Instrumentally, Commitment and Opposition. *The Academy Management Review*, 17: (2), 275-298.
- O'Reilly, C. And Chatman, J. (1986). "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior". *Journal of Applied Psychology*, 71 (3):492- 499.
- Olalı, H. ve Korzay, M. (1989). *Otel İşletmeciliği*. Yön Ajans, İstanbul.
- Ongun, U. ve Albeni, M. (2005). "Antalya Turizminin Türk Turizminin İçerisindeki Yeri ve Krizlerin Antalya Turizmi Üzerindeki Etkisi". *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2): 93-112.
- Onuoha C. Ekwutosi and Okebaram S. Moses, (2013). "Internalization Of Organizational Culture: A Theoretical Perspective". *International Journal of Business Tourism and Applied Sciences*, 1 (2): 77-96.
- Özdevecioğlu, M. (2003). "Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma". *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, (18) 2: 113 -130.
- Özgen, H., Öztürk, A. ve Yalçın, A. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Nobel Kitabevi, Adana.
- Özkalp, E., Kirel, Ç. (2001) *Örgütsel Davranış*. Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık Ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayın No: 149, Eskişehir.
- Özler, N. D. (2013). *Yönetim ve Organizasyon*. Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Özmen, M. (2007). *Turizmin Sosyo-Kültürel Etkileri: Akçakoca Örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Öznur B. ve Güral, M. (2013). "Modern Liderlik Tarzlarının Yenilik Stratejilerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma". *Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13 (4), (1-14): 5.
- Paksoy, M. (1994). "Yönetimde Beşeri İlişkiler", *Kamu Kesimi Yöneticileri İçin Yönetimde Çağdaş Liderlik Seminerine Sunulan Bildiri*, Gebze, Kocaeli.
- Penley LE, Gould S. Etzioni's (1988). "Model of Organizational Involvement, A Perspective for Understanding Commitment to Organizations", *Journal of Organizational Behavior* (9): 43-59.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. and Boulian, P. V. (1974). "Organizational Commitment, Job Satisfaction, And Turnover Among Psychiatric Technicians". *Journal of Applied Psychology*, 59 (5): 603-609.

- Powell, M. D., & Meyer, J. P. (2004). "Side-Bet Theory and The Three-Component Model of Organizational Commitment". *Journal of Vocational Behavior*, 65(1): 157-177
- Powell, W.T., (1923). *Recreational Leadership for Church and Community*. The Methodist Book Concern, New York.
- Pruijt, H., (2002). "Social Capital and The Equalizing Potential of the Internet". *Social Science Computer Review*, 20 (2): 109-115.
- Randall, D. (1987). "Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited". *Academy of Management Review*, 12 (3): 460-471.
- Rao, P.K. ve Venugopal, P. (2009). "Perceptual Factors in Quality of Work Life of Indian Employees", *Paradigm*. 13 (1): 104-109.
- Reichers, A. E. (1985). "A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment". *Academy of Management Review*, 10, 3, 465-476.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2013). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Sabuncuoğlu, E. (2007). "Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi". *Ege Akademik Bakış*, 7 (2).
- Sabuncuoğlu, Z. (2009). *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış*. MKM Yayıncılık, Bursa.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2013). *Örgütsel Davranış*. Aktüel Yayınları Alfa Akademi, Bursa.
- Şahin, F. (2012). "Büyük Adam Düşüncesinden Liderlikte Özellikler Kuramına Kavramsal Bir Bakış". *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 13 (1): 141-163.
- Salancik Gerald R., (1977). *Commitment and the Control of Organizational Behavior and Belief in B.M. Staw& G.R. Salancik (Eds)*, New Directions in Organizational Behaviour. Chicago: St. St. Clair Pres., Chicago,
- Schermerhorn, J. J. R. (1996). *Management*. USA: John Wily and Sons Inc.
- Schlesinger, L.A. (1982). *Quality of Work Life and The Supervisor*. USA: Praeger Publishers. 3-4.
- Şen, D. (2010). *Turizmin Çevresel Etkileri ve Bir Çözüm Olarak Ekoturizm*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Şener, B. (1997). *Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon*. Şafak Ofset, İstanbul.
- Şentürk, Y. E. (2017). *Bir Performans Türü Olarak Turizm Animasyon*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Seymen, O. (2008). *Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgüt Kültürü Tipleri Üzerine Bir Araştırma*. Detay Yayıncılık, Ankara.

- Shankar, JV. A Study on Quality of Work Life and Employee Motivational Strategies, *International Journal of Scientific Research and Management*, 2014, 2(5): 901-908.
- Sheldon, M.E., (1971). "Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization." *Administrative Science Quarterly*, 16, 143-150.
- Shepherd, J. L. ve Mathews, B. P., (2000). "Employee Commitment: Academicvs Practitioner Perspectives", *Employee Relations*, 22(6): 555-575.
- Shportko, A. (2012). *The Effect of Animation Services on The Guests' Perception of a Hotel and Intention to Visit It*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Purdue University, ABD.
- Şimşek, M. Ş. ve Aslan, Ş. (2007). "Meslekî Ve Örgütsel Bağlılığın, Örgütsel Davranışa İlişkin Sonuçlarla İlişkileri." *Süleyman Demirel Üniversitesi, İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 414-454.
- Şimşek, M., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2008). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Gazi Kitabevi, Ankara.
- Şimşek, M.S., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2003). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Adım Matbaacılık Ve Ofset, Konya.
- Solmuş, T. (2000). İş Yaşamında Kalite ve Kaliteyi Artırmaya Yönelik Program". *Türk Psikoloji Bülteni*, 18: 39-40.
- Sotiriadis, D. M. (2014). "Management and Operational Issues of Animation Services In Resort and All-Inclusive Hotels: Evidence of Greece". *Mediterranean Journal of Social Science*, 5 (20): 692-698.
- Subramanian, S. and Saravanan, R. (2012). "Empirical Study on Factors Influencing On Quality of Work Life of Commercial Bank Employees". *European Journal of Social Sciences*, 1: 112-120.
- Sucu Y., (1995). "Durumsallık Yaklaşımı ve Stratejik Planlama," 1. Sistem Mühendisliği ve Savunma Uygulamaları Sempozyumu Bildirileri-I, KHO Matbaası, Ankara
- Sürgevil, O., Fettahoğlu O., Gücenmez, S. ve Budak G. (2007). "Belediye Çalışanlarının Duygusal Saldırıya Uğrama Ve Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesine Yönelik Biraraştırma". *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17 (6): 36-58.
- Szilagyi, A. D. ve Wallace, M. J. (1990). *Organizational Behaviour and Performance*, 5th Edition, Scott Foresman Company.
- Tabachnick, B. G, & Fideli, L.S. (2001). *Using Multivariate Statistics (Fourth Edition)*. Boston: Ally and Bacon
- Tabak, A. (1997). *Askeri Liderlik ve Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Tabak, A. (2001). *Tarihsel Gelişimi İçerisindeki Liderlik Tanımları ve Liderlik Kavramının Günümüzdeki Yeri*. K.H.O. Matbaası, Ankara.
- Taşkıran, B. (2018). *Rekreasyon Eğitimi Alan Bireylerin Liderlik Becerileri İle Otorite Tercihlerinin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Batman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Batman.
- Taylor, J. C. (1979). *The Measurement Dilemma and Some Thoughts for Its Solutions*. (Editörler: Cary L. Cooper ve Enid Mumford). *The Quality of Working Life in Western and Eastern Europe*. USA: Greenwood Press, 76-100.
- Tekin, E. (2018). “Lider-Üye Etkileşiminin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Aracı Rolü”. *Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(16): 343- 363.
- Tekin, Ö. A. ve Baş, M. (2016). “Konaklama İşletmesi Çalışanlarının Douglas McGregor’un X ve Y Teorilerine Yönelik Tutumları Üzerine Bir Araştırma”. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 7 (14): 83.
- Tezcan, M. (1982). *Boş Zamanlar Sosyolojisi*. Doğan Matbaası, Ankara.
- Türkmen, İ. (1996). *Yönetsel Zaman ve Yetki Devri Açısından Yönetimde Verimlilik*. MPM Yayını, Ankara.
- Ülgen, H. ve Mirze, K. (2006). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. Literatür Yayıncılık, İstanbul.
- Ulukapı, H. ve Bedük, A. (2014). “Örgütsel Adaletin İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Etkisi: Konya’da Bir Araştırma”. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7: 771-778.
- Walton, R.E. (1973).” Quality of Working Life: What is it?”. *Sloan Management Review* ,15 (1): 11-21.
- Wasti, A. (2000). “Meyer Ve Allen’in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik Ve Güvenilirlik Analizi”. 8. *Ulusal Yönetim Ve Örgüt Kongresi Bildiriler Kitabı*, Nevşehir.
- Wexley, K. N. ve Yukl, G. A. (1977). *Organizational Behavior and Personnel Psychology*. Irwin, Homewood.
- Wiener, Y. (1982). “Commitment İn Organizations: A Normative View.” *The Academy of Management Review*, 7(3): 418-428.
- Yalçınkaya, N. (2006). *Kısmi Çalışma: Ankara-Çankaya Bölgesi'nde Bir Uygulama Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yazgan, (2011). *Stratejik Yönetim. Konak Belediyesi Kültür Yayınları*, İzmir.

- Yiğitcan, E. Ş. (2017). *Bir Performans Türü Olarak Turizm Animasyon*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yıldız, M. (2002). “Liderlik Yaklaşımları ve Türk Kamu Yönetiminde Liderlik Araştırmaları”. *Türk İdare Dergisi*, 74: (435), 221-246.
- Yıldız, S. M. (2013). “Spor ve Fiziksel Etkinlik İşletmelerinde İş Yaşam Kalitesinin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi”. *Ege Akademik Bakış*, 13 (3): 317-324.
- Yılmaz, H. (2008). *Turizm Çeşitlendirilmesi Kapsamında Ekoturizmin Ürünü Olarak Tatil Çiftlikleri: Türkiye’deki Tatil Çiftliklerine Yönelik Swot Analizi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Yılmaz, H. (2008). *Stratejik Liderlik*. Kum Saati Yayınları, İstanbul.
- Yılmaz, Ş. (2007). *Rekreasyon Faaliyetlerinin Yönetim ve Organizasyonu ‘Antalya Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Antalya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Yukl, G. (2013). *Leadership In Organizations* (8th Edition). Pearson.
- Yüksel, M. (2013). *Örgütsel Politika, Hofstede’in Örgüt Kültürü Boyutları, İş Tutumları ve İş Çıktıları İlişkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Zangaro, G.A. (2001). “Organizational Commitment: A Concept Analysis”. *Nursing Forum*.
- Zel, U. (2001). *Kişilik ve Liderlik*. Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Zel, U. (2006). *Kişilik ve Liderlik: Evrensel Boyutlarıyla Yönetimsel Açıdan Araştırmalar, Teoriler ve Yorumlar*. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Zorba, E., Mollaogulları, H., Akçakoyun, F., Konukman, F. And Teki, A. (2003). “The Examination of Sports, Recreation and Animation Activities of Selected Lodging Types on Service Sales in Turkey”. *Journal of Sport Tourism*, 8 (1): 48-56.

İNTERNET KAYNAKLARI

- MEGEP (2014). “Eğlence Hizmetleri: Animasyona Hazırlık”
[Http://Www.Megep.Meb.Gov.Tr/Mte_Program_Modul/Moduller_Pdf/Animasyona%20hah%C4%B1rl%C4%B1k.Pdf](http://Www.Megep.Meb.Gov.Tr/Mte_Program_Modul/Moduller_Pdf/Animasyona%20hah%C4%B1rl%C4%B1k.Pdf) (erişim tarihi: 07 Nisan 2017)
- Milli Eğitim Bakanlığı [Meb], (2014).,
[Http://Megep.Meb.Gov.Tr/Mte_Program_Modul/Moduller_Pdf/Animasyona%20haz%C4%B1rl%C4%B1k.Pdf](http://Megep.Meb.Gov.Tr/Mte_Program_Modul/Moduller_Pdf/Animasyona%20haz%C4%B1rl%C4%B1k.Pdf) (erişim tarihi: 07 Nisan 2017)



EK 1- DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER ANKET FORMU

ANKET SORULARI

Değerli Katılımcı,

Aşağıdaki yer alan anket formundaki bilgilerden Doç. Dr. Murad Alpaslan Kasalak danışmanlığında gerçekleştirilecek olan Yüksek Lisans Tez çalışmasında yararlanılacaktır. Anket soruları genel olarak değerlendirileceği için isminiz istenmeyecektir. Anketin amacı; beş yıldızlı otel çalışanlarının liderlik algılarının örgütsel bağlılığa ve iş yaşam kaliteleri üzerine etkisini ölçmektir. Her bir ifade için **size en uygun gelen kutucuğu X ile** işaretleyiniz.

Araştırmaya katılımınız için şimdiden teşekkür ederiz.

KİŞİSEL BİLGİLER

Cinsiyet:		
☐ Kadın	☐ Erkek	
Eğitim Durumu:		
☐ İlköğretim	☐ Lise	☐ Ön lisans
☐ Lisans	☐ Lisansüstü (Yüksek Lisans ve Doktora)	
Bu iş yerinde çalışma süreniz:		
☐ 6 aydan az	☐ 6 ay-1 yıl	
☐ 2-4 yıl	☐ 5-10 yıl	☐ 10 yıldan fazla
Animasyon departmanındaki deneyim süreniz?		
☐ 1-5 yıl	☐ 6-10 yıl	
☐ 11-15 yıl	☐ 16 yıl ve üzeri	

EK 2- LİDERLİK ÖLÇEĞİ

Aşağıda verilen ifadeleri sizin Bir Üstünüz Olan Yöneticinizi düşünerek cevap vermeniz gerekmektedir. Sizin için en uygun olduğunu düşündüğünüz seçeneği işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Karassızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.Çalışmalarında ve gösterdiğim çaba karşısında bana yardımlarını esirgemez.					
2.Sorunlara getirilen çözümlerin uygun olup olmadığını yeniden inceler.					
3.Problemler ciddileşinceye kadar müdahale etmeyi başaramaz.					
4.Dikkatini düzensizlikler, hatalar, istisnalar ve standarttan sapmalar üzerinde toplar.					
5.En önemli değerleri ve inançları hakkında bizimle konuşur.					
6.İhtiyaç duyulduğunda ortada yoktur.					
7.Problemlerin çözümlerine farklı bakış açılarını araştırır.					
8.Gelecek hakkında iyimser konuşur.					
9.Onunla çalışmak bana gurur verir.					
10.Başarı hedeflerine ulaştığımızda uygun ödüller alacağımıza bizi inandırır.					
11.Başarılı olmak için neyin gerekli olduğu konusunda coşkuyla konuşur.					
12.Güçlü bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini belirtir.					
13.Öğretmeye ve koçluk yapmaya zaman harcar.					
14.Grubun çıkarlarını kendi çıkarlarından önde tutar.					
15.Bana bir grup üyesiymişim gibi davranmaktan ziyade bir birey gibi davranır.					
16.Onun yaptığı işler ve faaliyetler ona saygı duymamı sağlar.					

17.Bütün dikkatini hatalar, şikayetler ve başarısızlıklar üzerine toplar.					
18.Verdiği kararların toplum ahlakı ve iş ahlakı ile sonuçlarını düşünür.					
19.Güç ve güven duygusu verir.					
20.Gelecek için güçlü (zorlayıcı) bir vizyon verir.					
21. Karar vermekten kaçınır.					
22.Benim diğerlerinden farklı ihtiyaç, yetenek ve isteklere sahip olduğumu göz önünde bulundurur.					
23.Problemlere pek çok farklı açıdan bakmamı sağlar.					
24.Gücümü geliştirmem konusunda bana yardım eder.					
25.İşlerimizi nasıl yapacağımıza dair duyduğu güveni vurgular.					
26.Acil sorunları çözmeyi erteler.					
27.İşinizi belirtilen şekilde yaptığınızda memnuniyetini belirtir.					
28. Onun harekete geçmesi için bazı şeylerin ters gitmesi gerekir.					
29. Performansın belirlenen standartlara ulaştığında ne kazanacağımı açıkca bildirir.					
30. Eğer sorun yoksa her hangi bir iyileştirmeye gerek yok ‘olduğu gibi kalsın’ anlayışına sahiptir.					
31. Problemler kronik hale gelmeden onları çözmek için harekete geçmez.					
32. Bütün hataları dikkatle izler					
33. Dikkatimi standartlara ulaşma konusundaki başarısızlıklara vermeye yönlendirir					
34. Kolektif bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgula					
35. Amaçlara ulaşacağımızla dair duyduğu güveni vurgular					
36. Gruba etkili bir şekilde liderlik yapar.					

EK 3- ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.Kariyerimin geri kalan kısmını bu örgütte geçirmek beni mutlu eder.					
2.Bu örgütün problemlerini gerçektenkendii problemlerim gibi hissedirim.					
3.Bu örgütün benim için özel bir anlamı vardır.					
4.Şu anda, bu örgütte kalmak benim için bir istekten çok gerekliliktir.					
5.Şuanda, istesem bile bu örgütten ayrılmam benim için çok zordur.					
6.Şimdi işimden ayrılmaya karar verirsem, hayatımda pek çok şey alt üst olurdu.					
7.Bu örgütten ayrılmayı göze alamayacak kadar az alternatifim olduğunu hissediyorum.					
8.Örgütüme çok şey borçluyum.					
9Menfaatime bile olsa, örgütümden ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.					
10.Örgütümden şimdi ayrılırsam kendimi suçlu hissedirim.					
11.Bu örgüt benim bağlılığımı hakediyor.					
12.Örgütümden hemen ayrılmazdım, çünkü burada çalışanlara karşı sorumluluğum var.					
13.Şimdiki yöneticilerimle birlikte çalışma zorunluluğu hissetmiyorum.					
14.Bu örgüte kendimi 'duygusal olarak bağlı' hissetmiyorum.					
15.Örgütüme güçlü bir ait olma hissi beslemiyorum.					
16.Eğer bu örgüte kendimden bu kadar çok şey katmamış olsaydım, başka br yerde çalışmayı göz önünde bulundurabilirdim.					
17.Bu örgütten ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biriside mümkün alternatiflerin azlığıdır.					
18. Örgütümde kendimi 'ailenin parçası' gibi hissetmiyorum.					

EK 4- İŞ YAŞAM KALİTESİ ÖLÇEĞİ

	Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Genellikle	Her zaman
1.İş yerimin dışındaki diğer işyerlerindeki benzer işlerle kendimi karşılaştırdığımda daha fazla ödüllendirildiğimi düşünüyorum.					
2.İşyerimdeki benzer diğer işlerle kendimi karşılaştırdığımda daha fazla ödüllendirildiğimi düşünüyorum.					
3.Bu işyeri benim refahımı önemser.					
4.Şu anki işimin mesai süresi makuldür.					
5.Şu anki işim aile yaşamımı etkilemez					
6.Şu anki iş yüküm makul düzeydedir.					
7.Amirim bana işimi nasıl yapacağımı / geliştireceğimi söyler.					
8.Amirim işim ile ilgili problemleri çözmek için bana yardımcı olur.					
9.Amirim işimde iyi bir performans gösterdiğim zaman beni takdir eder.					
10.Şu anki işim benim için yaratıcı ve anlamlıdır.					
11.Şu anki işim ulaşılması zor bir iş ve bu iş beni motive ediyor.					
12.İşimi nasıl yapacağım ile ilgili kendim karar veririm.					

ÖZGEÇMİŞ

Adı ve SOYADI	Sezen ÖZBEK
EĞİTİM DURUMU	
Mezun Olduğu Lise	Anadolu Turizm ve Otelcilik Meslek Lisesi
Lisans Diploması	Akdeniz Üniversitesi Turizm ve Otel İşletmeciliği Yüksek Okulu
Yabancı Dil / Diller	İngilizce
İŞ DENEYİMİ	
Çalıştığı Kurumlar	