

Etik Liderliğin Rekreatif Motivasyon ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisi

Reha Bozgüney ¹

¹ Süleyman Demirel Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Isparta, Türkiye.

Özet

Bozgüney, R. (2026). Etik Liderliğin Rekreatif Motivasyon ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisi. *Journal of Young Sport Academy*, 2(1), 14–26.

Sorumlu Yazar:

Reha Bozgüney,
reha.bozguny@gmail.com

Geliş Tarihi/Received:
19.12.2025

Kabul Tarihi/Accepted:
29.01.2026

Yayın Tarihi/Published:
15.02.2026

Bu çalışmanın amacı, etik liderliğin boş zaman motivasyonu ve iş tatmini üzerindeki etkisini incelemek ve boş zaman motivasyonunun bu ilişkideki rolünü ortaya koymaktır. Araştırma, nicel araştırma yaklaşımı kapsamında ilişkisel tarama modelinde tasarlanmıştır. Çalışmanın örneklemini, Isparta ilinde kamu ve özel sektörde görev yapan toplam 187 çalışan oluşturmaktadır. Veri toplama aracı olarak Etik Liderlik Ölçeği, boş zaman motivasyon ölçeği ve iş tatmini ölçeği kullanılmıştır. Elde edilen veriler, yapısal eşitlik modellemesi kapsamında analiz edilmiştir. Analiz sonuçları, etik liderliğin boş zaman motivasyonunu pozitif ve anlamlı düzeyde etkilediğini göstermektedir. Bununla birlikte etik liderliğin iş tatmini üzerinde doğrudan ve anlamlı bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Boş zaman motivasyonunun da iş tatmini üzerinde güçlü ve pozitif bir yordayıcı olduğu tespit edilmiştir. Modelin açıklayıcılık düzeyi incelendiğinde, etik liderliğin boş zaman motivasyonunda ki varyansın önemli bir bölümünü açıkladığı, etik liderlik ve rekreatif motivasyonun birlikte iş tatmininin kayda değer bir kısmını açıkladığı görülmüştür. Elde edilen bulgular, etik liderliğin yalnızca örgütsel süreçler üzerinde değil, aynı zamanda çalışanların boş zaman motivasyonları ve genel iş tatminleri üzerinde de belirleyici bir rol oynadığı söylenebilir.

Anahtar Kelimeler: Etik liderlik, iş tatmini, kamu çalışanları, rekreatif

Copyright for articles published in this journal is retained by the authors, with first publication rights granted to the journal under the CC BY-NC 4.0 license.



The Effect of Ethical Leadership on Recreational Motivation and Job Satisfaction

Research Article

Abstract

The purpose of this study is to examine the effect of ethical leadership on recreational motivation and job satisfaction, and to reveal the role of recreational motivation in this relationship. The study was designed within the framework of a quantitative research approach using a relational survey model. The sample consisted of 187 employees working in both the public and private sectors in the province of Isparta. Data were collected using the Ethical Leadership Scale, the Recreational Motivation Scale, and the Job Satisfaction Scale. The collected data were analyzed using structural equation modeling. The results of the analysis indicate that ethical leadership has a positive and significant effect on recreational motivation. In addition, ethical leadership was found to have a direct and significant effect on job satisfaction. Recreational motivation was also identified as a strong and positive predictor of job satisfaction. Regarding the explanatory power of the model, ethical leadership was found to explain a substantial proportion of the variance in recreational motivation, while ethical leadership and recreational motivation together accounted for a considerable proportion of the variance in job satisfaction. Overall, the findings suggest that ethical leadership plays a decisive role not only in organizational processes but also in employees' leisure-related motivation and overall job satisfaction.

Keywords: Ethical leadership, job satisfaction, public sector employees, recreation.

GİRİŞ

Günümüz örgütlerinde çalışanların yalnızca görevlerini yerine getirmeleri değil, aynı zamanda işlerinden tatmin olmaları, motive olmaları ve sürdürülebilir bir performans sergilemeleri, örgütsel başarının temel belirleyicileri arasında yer almaktadır. Bu bağlamda liderlik anlayışları, çalışan tutum ve davranışlarını şekillendiren en önemli faktörlerden biri olarak öne çıkmaktadır. Özellikle etik liderlik, adalet, dürüstlük, sorumluluk ve saygı gibi evrensel değerler üzerine inşa edilen yapısıyla, çalışanların örgüte yönelik algılarını ve psikolojik süreçlerini derinden etkilemektedir (Brown ve ark., 2005). Etik liderlerin sergilediği tutarlı ve ahlaki davranışlar, çalışanlarda güven duygusunu güçlendirirken, iş ortamında olumlu bir iklimin oluşmasına katkı sağlamaktadır.

Etik liderlik, liderin yalnızca etik davranmasıyla sınırlı kalmayıp, aynı zamanda bu davranışları açık biçimde modellemesi ve örgüt içerisinde etik standartların yerleşmesini teşvik etmesi süreci olarak tanımlanmaktadır (Brown & Treviño, 2006). Bu liderlik tarzı, çalışanların örgütsel adalet algılarını artırmakta, rol belirsizliğini azaltmakta ve psikolojik güven ortamını desteklemektedir. Nitekim son yıllarda yapılan araştırmalar, etik liderliğin çalışan bağlılığı, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş performansı ve iş tatmini gibi birçok olumlu örgütsel çıktı ile anlamlı ilişkiler içerisinde olduğunu ortaya koymaktadır (Bedi ve ark., 2016; Newman ve ark., 2017).

İş tatmini, bireyin yaptığı işe ilişkin duygusal ve bilişsel değerlendirmelerini içeren çok boyutlu bir kavram olup, çalışanların genel yaşam doyumu ve psikolojik iyi oluşu ile yakından ilişkilidir (Locke, 1976). İş tatmini düzeyi yüksek olan çalışanların, örgütlerine daha fazla katkı sağladıkları, işten ayrılma niyetlerinin daha düşük olduğu ve örgütsel hedeflerle daha güçlü bir özdeşleşme sergiledikleri bilinmektedir (Çuhadar ve Bozgüney, 2025). Etik liderliğin, adil karar alma süreçleri, şeffaf iletişim ve çalışanların değer gördüğüne yönelik algıları güçlendirmesi yoluyla iş tatminini artırdığına yönelik bulgular literatürde giderek artmaktadır (Demirtas & Akdoğan, 2015; Ruiz-Palomino ve ark., 2019). Diğer yandan, çalışma yaşamında yalnızca görev temelli motivasyon unsurlarının değil, bireylerin rekreasyonel gereksinimlerinin de dikkate alınması gerektiği yönündeki görüşler son yıllarda önem kazanmıştır. Rekreasyonel motivasyon, bireylerin boş zaman etkinliklerine katılımını yönlendiren içsel ve dışsal güdüleri ifade etmekte olup, stresle başa çıkma, yenilenme, sosyal etkileşim ve psikolojik denge açısından kritik bir rol üstlenmektedir (Iso-Ahola, 1989). Çalışanların rekreasyonel etkinliklere katılım düzeyleri, iş yaşamındaki tükenmişlik algılarını azaltmakta ve genel iş tatminlerini olumlu yönde etkilemektedir (Iwasaki, 2017).

Örgütlerde etik liderliğin, çalışanların rekreasyonel motivasyonlarını dolaylı biçimde etkileyebileceği ileri sürülmektedir. Etik liderlerin destekleyici ve insan odaklı yaklaşımları, çalışanların iş-yaşam dengesi algılarını güçlendirmekte ve boş zamanlarını daha nitelikli biçimde değerlendirmelerine olanak tanımaktadır. Bu durum, çalışanların hem fiziksel hem de psikolojik kaynaklarını yenilemelerine katkı sağlamakta ve iş tatminini destekleyen bir mekanizma olarak işlev görmektedir (Hobfoll, 2011; Sonnentag, 2018). Ancak literatürde etik liderlik ile rekreasyonel motivasyon arasındaki ilişkileri doğrudan ele alan çalışmaların sınırlı olduğu dikkat çekmektedir. Rekreasyon ve yönetim alanlarının kesişiminde yer alan bu tür çalışmalar, özellikle spor, turizm, eğitim ve kamu hizmetleri gibi insan etkileşiminin yoğun olduğu sektörler açısından büyük önem taşımaktadır. Etik liderlik, bu alanlarda yalnızca örgütsel performansı değil, aynı zamanda çalışanların yaşam kalitesini ve psikososyal iyi oluşunu da etkilemektedir. Buna rağmen, etik liderliğin rekreasyonel motivasyon üzerindeki rolünü ve bu değişkenin iş tatmini ile olan ilişkisini birlikte ele alan ampirik çalışmaların sınırlı olması, bu alanda önemli bir araştırma boşluğuna işaret etmektedir.

Bu çalışmanın amacı, etik liderliğin rekreasyonel motivasyon ve iş tatmini üzerindeki etkisini incelemek ve rekreasyonel motivasyonun bu ilişkideki rolünü ortaya koymaktır. Bu doğrultuda araştırma, etik liderlik algısının çalışanların rekreasyonel motivasyon düzeylerini artırıp artırmadığını ve söz konusu motivasyonun iş tatmini üzerindeki katkısını açıklamayı hedeflemektedir. Elde edilecek bulguların, hem liderlik literatürüne hem de rekreasyon ve örgütsel davranış alanlarına bütüncül bir bakış açısı kazandırması beklenmektedir.

YÖNTEM

Bu araştırma, nicel araştırma yaklaşımı kapsamında, kesitsel ve ilişkisel tarama modeli ile yürütülmüştür. Çalışmada, çalışanların algıladıkları etik liderlik davranışları ile rekreasyonel motivasyon ve iş tatmini düzeyleri arasındaki ilişkiler incelenmiş; ayrıca rekreasyonel motivasyonun etik liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkide aracı rolü test edilmiştir.

Katılımcılar

Araştırmanın evrenini, 2024–2025 yılı içerisinde Isparta il merkezinde kamu ve özel sektörde faaliyet gösteren kurum ve kuruluşlarda görev yapan çalışanlar oluşturmaktadır. Örneklem büyüklüğü, araştırmanın istatistiksel gücünü sağlamak amacıyla G*Power 3.1 yazılımı kullanılarak hesaplanmıştır. Yapılan güç analizinde, orta düzey etki büyüklüğü ($f^2 = 0.15$), %95 güven düzeyi ($\alpha = .05$) ve %80 istatistiksel güç ($1-\beta = .80$) esas alınmıştır. Bu parametreler doğrultusunda minimum örneklem büyüklüğü 146 olarak hesaplanmıştır.

Araştırmaya dâhil edilen 187 katılımcı, önerilen minimum örneklem büyüklüğünün üzerinde olup, gerçekleştirilen analizler için yeterli ve uygun kabul edilmektedir. Bu durum, elde edilen bulguların istatistiksel olarak güvenilirliğini desteklemektedir.

Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak dört bölümden oluşan bir anket formu kullanılmıştır. Anketin birinci bölümünde katılımcıların demografik özelliklerine (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, çalışma süresi) ilişkin sorular yer almaktadır.

Etik Liderlik Ölçeği

Çalışmada, Brown ve ark., (2005) tarafından geliştirilen Etik Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, tek boyutlu yapıdan oluşmakta ve toplam 10 maddeden oluşmaktadır. Maddeler, katılımcıların yöneticilerinin etik davranışlarına ilişkin algılarını ölçmektedir. Ölçekte yer alan ifadeler 5’li Likert tipi (1 = Kesinlikle katılmıyorum, 5 = Kesinlikle katılıyorum) olarak derecelendirilmiştir. Ölçeğin Türkçe uyarlamasının geçerlik ve güvenilirlik çalışmalarının daha önce yapıldığı ve bu çalışmada da kabul edilebilir güvenilirlik düzeyine sahip olduğu belirlenmiştir. Ölçeğin orijinal formunda Cronbach Alpha katsayısı .92 olarak rapor edilmiştir (Brown ve ark., 2005). Türkçe uyarlama çalışmalarında da benzer şekilde yüksek iç tutarlılık değerleri elde edilmiştir. Bu araştırma kapsamında yapılan güvenilirlik analizinde ise Etik Liderlik Ölçeği’nin Cronbach’s Alpha katsayısı .91 olarak hesaplanmış olup, ölçeğin yüksek düzeyde iç tutarlılığa sahip olduğu belirlenmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi sonuçları, tek boyutlu yapının bu örneklemde de doğrulandığını göstermektedir.

Boş Zaman Motivasyon Ölçeği (BZMÖ)

Katılımcıların boş zaman motivasyonlarını belirlemek amacıyla, Pelletier ve ark. (1989, 1991) tarafından geliştirilen Boş Zaman Motivasyonu Ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe uyarlaması Mutlu (2008) ve Güngörmüş (2012) tarafından gerçekleştirilmiştir. Orijinal ölçek; bireylerin rekreasyonel faaliyetlere katılımını motive eden faktörleri kapsayan bilmek, başarmak, uyarıyı hissetmek (içsel motivasyon), belirleme, içe atım, dışsal düzenleme (dışsal motivasyon) ve motivasyonsuzluk olmak üzere yedi alt boyut ve toplam 28 maddeden oluşmaktadır. Ölçek maddeleri 5’li Likert tipi derecelendirme ile değerlendirilmiş olup, puanlama 1 (Hiç Katılmıyorum) ile 5 (Tamamen Katılıyorum) arasında değişmektedir. Ölçeğin genel toplamı için hesaplanan Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı $\alpha = .77$ ’dir.

İş Tatmini Ölçeği

İş tatmini düzeylerini ölçmek amacıyla Minnesota İş Tatmini Ölçeği (Minnesota Satisfaction Questionnaire – MSQ) Kısa Form kullanılmıştır. Ölçek, Weiss ve ark., (1967) tarafından geliştirilmiş olup, toplam 20 maddeden oluşmaktadır. Ölçek maddeleri 5’li Likert tipi derecelendirme ile puanlanmaktadır. Ölçeğin Türkçe’ye uyarlama çalışması Baycan (1985) tarafından gerçekleştirilmiş olup, Türkçe formunun geçerlik ve güvenirliği çeşitli araştırmalarla desteklenmiştir. Bu doğrultuda Minnesota İş Tatmini Ölçeği’nin farklı örneklemeler üzerinde güvenilir ve geçerli bir ölçme aracı olduğu kabul edilmektedir. Weiss ve ark. (1967) tarafından geliştirilen Minnesota İş Tatmini Ölçeği’nin kısa formu, içsel ve dışsal tatmin boyutlarını ölçmektedir. Baycan (1985) tarafından yapılan Türkçe uyarlama çalışmasında ölçeğin geçerlik ve güvenirliği doğrulanmıştır. Bu çalışmada ölçeğin Cronbach’s Alpha katsayısı .90 olarak hesaplanmış olup, yüksek düzeyde iç tutarlılığa sahip olduğu görülmüştür. Ölçüm modeline ilişkin doğrulayıcı faktör analizi bulguları, ölçeğin yapısal geçerliğini desteklemektedir

Veri Toplama Süreci

Araştırma verileri, gerekli etik kurul izni ve kurum izinleri alındıktan sonra, yüz yüze ve çevrim içi anket yöntemleri kullanılarak toplanmıştır. Katılımcılara araştırmanın amacı açıklanmış, gönüllülük esasına dayalı olarak katılım sağlanmış ve elde edilen verilerin yalnızca bilimsel amaçlarla kullanılacağı belirtilmiştir.

Verilerin Analizi

Elde edilen veriler, SPSS 26.0 ve AMOS 24.0 paket programları kullanılarak analiz edilmiştir. Analiz sürecinde öncelikle eksik veri, aykırı değer ve normallik varsayımları kontrol edilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkiler Pearson korelasyon analizi ile incelenmiş, etik liderliğin rekreasyonel motivasyon ve iş tatmini üzerindeki etkileri ile rekreasyonel motivasyonun aracı rolü Yapısal Eşitlik Modellemesi (SEM) ve bootstrap yöntemi (5000 tekrar) kullanılarak test edilmiştir. Anlamlılık düzeyi $p < .05$ olarak kabul edilmiştir.

BULGULAR

Tablo 1. Katılımcıların demografik bilgileri

Değişken	Kategori	n	%
Cinsiyet	Kadın	82	43.9
	Erkek	105	56.1
Yaş	20–29	46	24.6
	30–39	78	41.7
	40–49	45	24.1
	50 ve üzeri	18	9.6
Eğitim Düzeyi	Lise	28	15.0
	Ön Lisans	41	21.9
	Lisans	86	46.0
	Lisansüstü	32	17.1
Çalışma Süresi	1–5 yıl	57	30.5
	6–10 yıl	61	32.6
	11–15 yıl	44	23.5
	16 yıl ve üzeri	25	13.4

Araştırmaya toplam 187 katılımcı dâhil edilmiştir. Katılımcıların %56,1'i erkek (n = 105), %43,9'u kadın (n = 82) olup, cinsiyet dağılımının görece dengeli olduğu görülmektedir. Yaş dağılımı incelendiğinde, katılımcıların büyük bir bölümünün 30–39 yaş aralığında (%41,7; n = 78) yoğunlaştığı, bunu 20–29 yaş (%24,6; n = 46) ve 40–49 yaş (%24,1; n = 45) gruplarının izlediği belirlenmiştir. 50 yaş ve üzeri katılımcıların oranı ise %9,6 (n = 18) ile sınırlı düzeydedir. Eğitim düzeyine ilişkin bulgular, katılımcıların önemli bir kısmının lisans mezunu (%46,0; n = 86) olduğunu göstermektedir. Bunu ön lisans (%21,9; n = 41) ve lisansüstü (%17,1; n = 32) eğitim düzeyleri takip ederken, lise mezunlarının oranı %15,0 (n = 28) olarak tespit edilmiştir. Bu dağılım, örneklemin büyük ölçüde orta ve yükseköğretim düzeyine sahip bireylerden oluştuğunu ortaya koymaktadır. Katılımcıların çalışma süresi incelendiğinde, 6–10 yıl (%32,6; n = 61) ve 1–5 yıl (%30,5; n = 57) aralığında deneyime sahip bireylerin çoğunlukta olduğu görülmektedir. 11–15 yıl çalışma süresine sahip katılımcıların oranı %23,5 (n = 44) iken, 16 yıl ve üzeri deneyime sahip bireylerin oranı %13,4 (n = 25) olarak belirlenmiştir. Bu bulgular, örneklemin farklı kıdem düzeylerini temsil eden heterojen bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 2. Değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistikler, güvenirlik katsayıları ve korelasyonlar

Değişkenler	$\bar{X}$	Ss	α	1	2	3
1. Etik Liderlik	3.78	0.64	.91	—		
2. Boş Zaman Motivasyon	3.61	0.58	.88	.42**	—	
3. İş Tatmini	3.69	0.62	.90	.48**	.55**	—

Tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde, katılımcıların etik liderlik ($\bar{X} = 3.78$), rekreasyonel motivasyon ($\bar{X} = 3.61$) ve iş tatmini ($\bar{X} = 3.69$) algılarının orta ve üzeri düzeyde olduğu görülmektedir. Ölçeklerin Cronbach's Alpha değerlerinin .88 ile .91 arasında değişmesi, ölçümlerin yüksek güvenirliğe sahip olduğunu göstermektedir. Korelasyon analizi sonuçlarına göre etik liderlik ile rekreasyonel motivasyon ($r = .42, p < .01$) ve iş tatmini ($r = .48, p < .01$) arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Ayrıca rekreasyonel motivasyon ile iş tatmini arasında da orta düzeyde pozitif ilişki tespit edilmiştir ($r = .55, p < .01$).

Tablo 3. Ölçüm modeli ve yapısal model uyum iyiliği sonuçları

Model	χ^2	df	χ^2/df	CFI	TLI	RMSEA	SRMR
Ölçüm Modeli	412.36	246	1.68	.94	.93	.061	.052
Yapısal Model	428.91	249	1.72	.93	.92	.064	.055

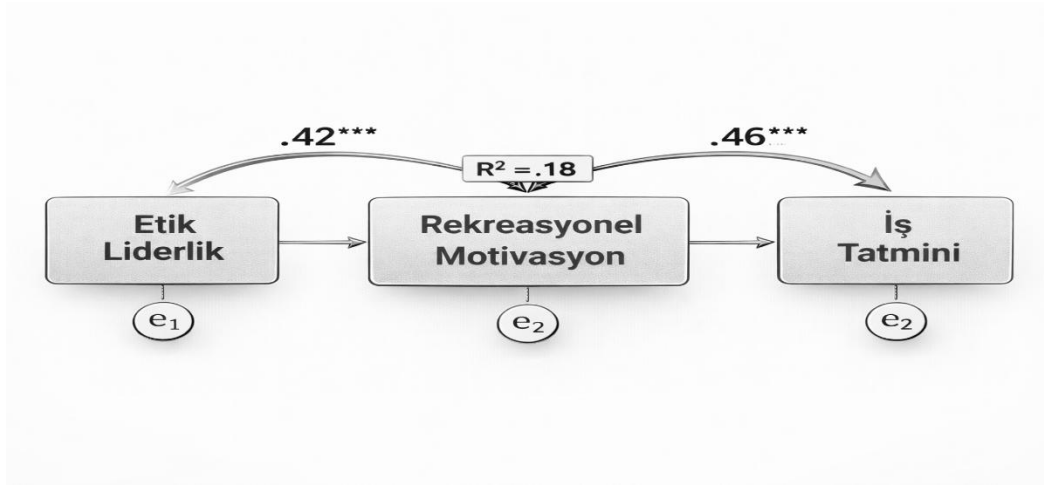
Tablo 3'te ölçüm modeli ve yapısal modele ilişkin uyum iyiliği indeksleri sunulmuştur. Ölçüm modeli için elde edilen χ^2/df , CFI, TLI, RMSEA ve SRMR değerlerinin kabul edilebilir uyum sınırları içerisinde yer aldığı görülmektedir. Benzer şekilde yapısal modele ait uyum iyiliği indekslerinin de önerilen eşik değerleri karşıladığı belirlenmiştir. Bu bulgular, ölçüm modelinin doğrulandığını ve kurulan yapısal modelin veri ile iyi düzeyde uyum gösterdiğini ortaya koymaktadır. Dolayısıyla modelden elde edilen yol katsayılarının ve aracılık analizlerinin güvenilir olduğu kabul edilmiştir.

Tablo 4. Bootstrap Dolaylı Etki Sonuçları

Yol	β	%95 GA Alt	%95 GA Üst
Etik Liderlik ,Boş Zaman Motivasyon ,İş Tatmini	.19	.11	.28

Etik liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkide rekreasyonel motivasyonun aracılık rolü, bootstrap yöntemi kullanılarak test edilmiştir. Bu kapsamda 5.000 bootstrap örnekleme ile dolaylı etki katsayıları ve %95 güven aralıkları hesaplanmıştır. Analiz sonuçları, etik liderliğin iş tatmini üzerindeki dolaylı etkisinin rekreasyonel motivasyon aracılığıyla anlamlı olduğunu

göstermiştir ($\beta = .19$, %95 GA [.11, .28]). Güven aralığının sıfır değerini içermemesi, rekreasyonel motivasyonun etik liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkide istatistiksel olarak anlamlı bir kısmi aracı rol üstlendiğini ortaya koymaktadır.



Şekil 1. Yapısal model yol katsayıları

Yapısal eşitlik modeli sonuçlarına göre, etik liderlik rekreasyonel motivasyonu anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir ($\beta = .42$, $p < .001$) ve rekreasyonel motivasyondaki varyansın %18'ini açıklamaktadır ($R^2 = .18$). Etik liderlik ve rekreasyonel motivasyon birlikte değerlendirildiğinde, iş tatminindeki toplam varyansın %42'sinin açıklandığı görülmektedir ($R^2 = .42$). Bulgular, etik liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinin kısmen rekreasyonel motivasyon aracılığıyla gerçekleştiğine işaret etmektedir.

TARTIŞMA

Bu araştırmanın temel amacı, etik liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisini ve bu ilişkide rekreasyonel motivasyonun aracılık rolünü incelemektir. Yapısal eşitlik modeli ve korelasyon analizlerinden elde edilen bulgular, etik liderlik, rekreasyonel motivasyon ve iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler bulunduğunu ortaya koymaktadır. Elde edilen sonuçlar, etik liderliğin hem doğrudan hem de dolaylı olarak iş tatminini etkilediğini göstermekte; bu bağlamda rekreasyonel motivasyonun kısmi aracı bir rol oynadığı tespit edilmiştir.

Araştırma bulgularına göre etik liderlik, rekreasyonel motivasyonu anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir ($\beta = .42$, $p < .001$). Bu bulgu, etik liderliğin çalışanların yalnızca işle ilgili tutumlarını değil, aynı zamanda boş zaman ve rekreasyonel etkinliklere yönelik motivasyonlarını da şekillendirdiği söylenebilir. Sosyal öğrenme kuramı çerçevesinde

değerlendirildiğinde, etik liderlerin adil, şeffaf ve destekleyici davranışlarının çalışanlar tarafından model alındığı ve bu durumun bireylerin yaşam doyumunu artıran faaliyetlere yönelmesini kolaylaştırdığı ileri sürülebilir (Bandura, 1986; Brown & Treviño, 2006).

Bu bağlamda etik liderliğin, çalışanların psikolojik kaynaklarını güçlendirdiği, iş–yaşam dengesini desteklediği ve bireylerin rekreasyonel etkinliklere katılım için gerekli olan içsel motivasyonu artırdığı savunulabilir (Deci & Ryan, 2000). Özellikle etik iklimin hâkim olduğu örgütlerde çalışanların kendilerini daha güvende hissetmeleri, stres düzeylerinin azalması ve bu durumun rekreasyonel motivasyonu beslemesi beklenen bir sonuçtur. Bazı araştırmacılar, rekreasyonel motivasyonun daha çok bireysel kişilik özellikleri, yaşam tarzı ve sosyo-demografik faktörler tarafından belirlendiğini, liderlik davranışlarının bu alan üzerindeki etkisinin sınırlı olabileceğini savunmaktadır (Iso-Ahola, 1999; Walker & Wang, 2008). Bu bakış açısına göre, etik liderlik algısı yüksek olsa dahi, yoğun iş yükü, zaman kısıtlılığı veya ekonomik faktörler çalışanların rekreasyonel etkinliklere katılım motivasyonunu baskılayabilir. Dolayısıyla etik liderliğin rekreasyonel motivasyon üzerindeki etkisinin bağlama duyarlı olduğu ve her örgütsel yapı için genellenemeyeceği ileri sürülebilir.

Araştırma sonuçları, etik liderliğin iş tatmini üzerinde doğrudan ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir ($\beta = .29$, $p < .001$). Bu bulgu, etik liderliğin iş tatmininin önemli bir yordayıcısı olduğunu ortaya koyan önceki çalışmalarla büyük ölçüde örtüşmektedir (Neubert ve ark., 2009; Yukl ve ark., 2013). Etik liderler tarafından yönetilen örgütlerde çalışanların adalet algılarının güçlenmesi, örgütsel güvenin artması ve rol belirsizliğinin azalması, iş tatminini artıran temel unsurlar arasında yer almaktadır (Colquitt ve ark., 2013). Bu çerçevede etik liderliğin, çalışanların örgüte yönelik olumlu duygular geliştirmesine ve yaptıkları işten daha fazla doyum sağlamasına katkıda bulunduğu savunulabilir. Özellikle insan odaklı ve değer temelli liderlik anlayışının hâkim olduğu örgütlerde, iş tatmininin yalnızca maddi değil, psikolojik ve duygusal boyutlarıyla da desteklendiği görülmektedir. Bazı çalışmalar da ise etik liderliğin yüksek olduğu örgütlerde artan etik beklentilerin ve sorumlulukların çalışanlar üzerinde baskı oluşturabileceğini ve bu durumun iş tatminini olumsuz etkileyebileceğini ileri sürmektedir (Stouten ve ark., 2013). Ayrıca etik liderliğin tek başına iş tatminini açıklamakta yetersiz kalabileceği; ücret, kariyer olanakları ve çalışma koşulları gibi yapısal faktörlerin daha baskın belirleyiciler olabileceği savunulmaktadır (Judge ve ark., 2001). Bu nedenle etik liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinin, örgütsel bağlam ve bireysel beklentiler doğrultusunda farklılaşabileceği göz önünde bulundurulmalıdır.

Rekreasyonel motivasyonun iş tatmini üzerinde güçlü ve pozitif bir etkiye sahip olmasıdır ($\beta = .46, p < .001$). Ayrıca etik liderlik ve rekreasyonel motivasyonun birlikte iş tatminindeki varyansın %42'sini açıklaması, bu değişkenlerin iş tatmini açısından bütüncül bir yapı oluşturduğunu göstermektedir. Bu sonuç, rekreasyonel etkinliklere katılımın bireylerin stres düzeylerini azalttığını, psikolojik iyi oluşlarını artırdığını ve bu durumun iş yaşamına olumlu yansıdığını ortaya koyan çalışmalarla tutarlıdır (Iwasaki, 2007; Newman ve ark., 2014).

Bu bağlamda rekreasyonel motivasyonun, etik liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkide tamamlayıcı bir mekanizma olarak işlev gördüğü söylenebilir. Etik liderlik, çalışanların rekreasyonel motivasyonunu artırmakta; artan rekreasyonel motivasyon ise iş tatminini güçlendirmektedir. Bu bulgu, iş tatmininin yalnızca örgüt içi faktörlerle değil, bireyin iş dışı yaşam kalitesiyle de yakından ilişkili olduğunu vurgulaması açısından önemlidir. Ancak bu aracılık ilişkisine yönelik bir antitez olarak, rekreasyonel motivasyonun iş tatmini üzerindeki etkisinin kültürel ve sektörel farklılıklara bağlı olarak değişebileceği ileri sürülebilir. Özellikle yoğun çalışma temposuna sahip sektörlerde, çalışanların rekreasyonel etkinliklere katılım imkânlarının sınırlı olması, bu değişkenin iş tatmini üzerindeki etkisini zayıflatabilir (Sonnentag, 2018). Ayrıca bazı çalışanlar için işin kendisi zaten tatmin edici bir deneyim sunduğundan, rekreasyonel motivasyonun ek bir katkı sağlamadığı durumlar da söz konusu olabilir.

SONUÇ

Sonuç olarak bu araştırma, etik liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinin yalnızca doğrudan değil, rekreasyonel motivasyon aracılığıyla dolaylı olarak da gerçekleştiğini ortaya koymaktadır. Bulgular, örgütlerde etik liderlik uygulamalarının yaygınlaştırılmasının, çalışanların hem iş içi hem de iş dışı yaşam kalitesini artırabileceğini göstermektedir. Bununla birlikte, etik liderlik–rekreasyon–iş tatmini ilişkisinin bağlamsal ve bireysel faktörlere duyarlı olduğu unutulmamalıdır. Gelecek araştırmalarda bu ilişkilerin farklı sektörlerde, kültürlerde ve boylamsal tasarımlarla incelenmesi, elde edilen bulguların genellenebilirliğini artıracaktır.

Beyanlar

Çıkar Çatışmaları Yazar(lar)ın beyan edeceği herhangi bir çıkar çatışması yoktur.

Etik Beyanı Bu çalışmanın gerçekleştirilmesi ve yazılmasında bilimsel ve etik ilkelere uyulduğu ve kullanılan tüm kaynaklara usulüne uygun şekilde atıfta bulunulduğu beyan edilmiştir.

Finansal Destek Bu çalışma herhangi bir finansal destek almamıştır.

Yazar Katkı Oranı: Araştırmanın tasarımı: R.B. %100, Veri Toplama: R.B. %100, Veri Analizi ve Yorumlama: R.B. %100, Makale Yazımı: R.B. %100, Makale Gönderimi ve Revizyonu: R.B. %100

Açık Erişim Bu makale, Creative Commons Atıf-Gayri Ticari 4.0 Uluslararası (CC BY-NC 4.0) lisansı ile yayımlanmıştır. Bu lisans, çalışmanın orijinal yazarlarına ve yayımlandığı kaynağa uygun atıf yapılması koşuluyla, eserin ticari olmayan amaçlarla her türlü ortamda ve biçimde paylaşılmasına, kopyalanmasına, dağıtılmasına, sergilenmesine ve uyarlanmasına (türetilmiş eserler oluşturulmasına) izin verir. Ticari kullanımlar bu lisans kapsamında değildir. Lisansın tam metnine <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/> adresinden ulaşabilirsiniz.

KAYNAKLAR

- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Baycan, A. (1985). *An analysis of the several aspects of job satisfaction between different occupational groups* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Boğaziçi Üniversitesi.
- Bedi, A., Alpaslan, C. M., & Green, S. (2016). A meta-analytic review of ethical leadership outcomes and moderators. *Journal of Business Ethics*, 139(3), 517–536. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2625-1>
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E., & Wesson, M. J. (2013). Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 199–236. <https://doi.org/10.1037/a0031757>
- Çuhadar, A., & Bozgüney, R. (2025). İş Yaşam Kalitesinin Güvenlik İklimi Üzerine Etkisi: Antrenörler ve Spor Uzmanları Üzerine Bir Araştırma. *Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 19(3), 156-167.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Demirtas, O., & Akdoğan, A. A. (2015). The effect of ethical leadership behavior on ethical climate, turnover intention, and affective commitment. *Journal of Business Ethics*, 130(1), 59–67. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2196-6>
- Güngörmüş, H. A. (2012). “The Study of Validity and Reliability of Turkish Version of Leisure Motivation Scale”, *Energy Education Science and Technology Part B: Social and Educational Studies*, 4(3): 1209-1216.
- Hobfoll, S. E. (2011). Conservation of resources theory: Its implication for stress, health, and resilience. *Oxford Handbook of Stress, Health, and Coping*, 127–147.
- Iso-Ahola, S. E. (1989). Motivation for leisure. In E. L. Jackson & T. L. Burton (Eds.), *Understanding leisure and recreation: Mapping the past, charting the future* (pp. 247–279). Venture Publishing.
- Iso-Ahola, S. E. (1999). *Motivation for leisure*. In E. L. Jackson & T. L. Burton (Eds.), *Leisure studies: Prospects for the twenty-first century* (pp. 35–51). State College, PA: Venture Publishing.

- Iwasaki, Y. (2007). Leisure and quality of life in an international and multicultural context: What are major pathways linking leisure to quality of life? *Social Indicators Research*, 82(2), 233–264. <https://doi.org/10.1007/s11205-006-9032-z>
- Iwasaki, Y. (2017). Contributions of leisure to “meaning-making” and its implications for leisure studies and services. *Annals of Leisure Research*, 20(4), 416–426. <https://doi.org/10.1080/11745398.2016.1170539>
- Judge, T. A., Bono, J. E., Thoresen, C. J., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297–1349). Rand McNally.
- Mutlu, İ. (2008). Egzersiz Yapan Kişilerin Boş Zamanlarına Yönelik Tutumları Üzerine Bir Araştırma (Kayseri İli Örneği). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Neubert, M. J., Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Roberts, J. A., & Chonko, L. B. (2009). The virtuous influence of ethical leadership behavior: Evidence from the field. *Journal of Business Ethics*, 90(2), 157–170. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0037-9>
- Newman, A., Kiazad, K., Miao, Q., & Cooper, B. (2017). Examining the cognitive and affective trust-based mechanisms underlying the relationship between ethical leadership and organisational citizenship. *Journal of Business Ethics*, 148(1), 87–100. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2918-4>
- Newman, D. B., Tay, L., & Diener, E. (2014). Leisure and subjective well-being: A model of psychological mechanisms as mediating factors. *Journal of Happiness Studies*, 15(3), 555–578. <https://doi.org/10.1007/s10902-013-9435-x>
- Pelletier, L.G., Vallerand, R.J., Blais, M.R. ve Brière, N.M. (1991). “Leisure Motivation Scale (LMS–28)”, http://www.er.uqam.ca/nobel/r26710/LRCS/echelles_en.htm.
- Pelletier, L.G., Vallerand, R.J., Briere, N.M. ve Blais, M.R. (1989). Construction Et Validation de l'Échelle de Motivation Vis-à-Vis des Loisirs (EML), Communication Présentée au Congrès Annual de la SQRP, Octobre.
- Ruiz-Palomino, P., Ruiz-Amaya, C., & Knörr, H. (2019). Employee organizational citizenship behaviour: The direct and indirect impact of ethical leadership. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 36(4), 445–458. <https://doi.org/10.1002/cjas.1512>
- Sonnentag, S. (2018). The recovery paradox: Portraying the complex interplay between job stressors, lack of recovery, and poor well-being. *Research in Organizational Behavior*, 38, 169–185. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2018.11.002>
- Stouten, J., van Dijke, M., Mayer, D. M., De Cremer, D., & Euwema, M. C. (2013). Can a leader be seen as too ethical? The curvilinear effects of ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 116(2), 397–412. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1451-3>
- Walker, G. J., & Wang, X. (2008). A cross-cultural comparison of leisure constraints. *Leisure Sciences*, 30(5), 458–475. <https://doi.org/10.1080/01490400802353299>
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. University of Minnesota, Industrial Relations Center.
- Yukl, G., Mahsud, R., Hassan, S., & Prussia, G. E. (2013). An improved measure of ethical leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1), 38–48. <https://doi.org/10.1177/1548051811429352>