

REKREASYON YÖNETİMİNDE LİDERLİK VE İLETİŞİM



Editör

Dr. Öğr. Üyesi Şerife Gamze ÜLKER

Öğr. Gör. Emine Asena UZUN

yaz

yayınları

REKREASYON YÖNETİMİNDE LİDERLİK VE İLETİŞİM

Editör

Dr. Öğr. Üyesi Şerife Gamze ÜLKER

Öğr. Gör. Emine Asena UZUN

yaz
yayınları

2024

REKREASYON YÖNETİMİNDE LİDERLİK VE İLETİŞİM

Editör: Dr. Öğr. Üyesi Şerife Gamze ÜLKER

ORCID NO: 0000-0002-4294-8479

Editör: Öğr. Gör. Emine Asena UZUN

ORCID NO: 0000-0003-4316-3822

© YAZ Yayınları

Bu kitabın her türlü yayın hakkı Yaz Yayınları'na aittir, tüm hakları saklıdır. Kitabın tamamı ya da bir kısmı 5846 sayılı Kanun'un hükümlerine göre, kitabı yayınlayan firmanın önceden izni alınmaksızın elektronik, mekanik, fotokopi ya da herhangi bir kayıt sistemiyle çoğaltılamaz, yayınlanamaz, depolanamaz.

E_ISBN 978-625-6171-16-9

Kasım 2024 – Afyonkarahisar

Dizgi/Mizanpaj: YAZ Yayınları

Kapak Tasarım: YAZ Yayınları

YAZ Yayınları. Yayıncı Sertifika No: 73086

M.İhtisas OSB Mah. 4A Cad. No:3/3

İscehisar/AFYONKARAHİSAR

www.yazyayinlari.com

yazyayinlari@gmail.com

İÇİNDEKİLER

Rekreasyon Yönetimi

Ceren KARA, Emine Asena UZUN1

Spor Yönetimi

Irmak TUZLADAN.....36

Rekreasyon Yönetiminde Örgütsel İletişim

Serpil AYAS AYDIN66

Rekreasyon Etkinliklerinde Liderlik

Çiğdem ŞANVERER, Serpil Ayas AYDIN.....96

"Bu kitapta yer alan bölümlerde kullanılan kaynakların, görüşlerin, bulguların, sonuçların, tablo, şekil, resim ve her türlü içeriğin sorumluluğu yazar veya yazarlarına ait olup ulusal ve uluslararası telif haklarına konu olabilecek mali ve hukuki sorumluluk da yazarlara aittir."

REKREASYON YÖNETİMİ

Ceren KARA¹

Emine Asena UZUN²

1. GİRİŞ

Rekreasyon, bireylerin temel ihtiyaçlarından (beslenme, uyuma, çalışma vb.) arda kalan boş zamanlarında istekli olarak katıldıkları etkinlikleri kapsar. Bu etkinlikler sayesinde bireyleri mutlu eden, eğlendiren, dinlendiren ve yaptıkları etkinliklerden haz almalarını sağlamaktır. Boş zamanlarını aktivite yaparak bedensel ve zihinsel olarakta kendilerini yenilemek ve ruhsal canlanmayı da gerçekleştirmektedir.

Rekreasyon yönetimi boş zaman etkinliklerin insanların istekleri ve ihtiyaçları doğrultusunda planlanması, düzenlenmesi, yönetilmesi, örgütlenmesi ve bunlarla beraber kontrol edilmesidir. Bunları oluştururken etkinliğin yapılacağı mekân, katılacak yaş grubu, organizasyon şekli gibi maddelere

¹ Yüksek Lisans Öğrencisi, Trakya Üniversitesi, Spor Bilimler Enstitüsü, Rekreasyon Yönetimi, cerenkara534@trakya.edu.tr, ORCID: 0009-0008-0286-6218.

² Öğr. Gör., Trakya Üniversitesi, Kırkpınar Spor Bilimleri Fakültesi, Rekreasyon Bölümü, easenacoruh@trakya.edu.tr, ORCID: 0000-0003-4316-3822.

dikkat edilmelidir. Bu sorunları kolaylıkla iyileştirilmesi ve çözümlenebilmesi için PUKO döngüsüne de başvurulur.

Rekreasyon yöneticileri diğer yöneticiler ile aynı sorumluluklara sahiptir. Çocuk etkinlikleri, gençlik etkinlikleri, spor etkinlikleri, şenlikler, konserler ve festivaller gibi çeşitli etkinliklerin planlanması ve organizasyonunda görev alabilirler. Bununla beraber doğal kaynakların korunması, çevre dostu aktiviteler ve sürdürülebilir turizm konularında da çalışabilirler. Yöneticiler, üst düzey yönetici, orta düzey yönetici ve alan yöneticileri olarak üç grupta sınıflandırılabilir.

Rekreasyon hizmetlerinde kaliteyi yakalamak, kavramsal çerçevede incelemek, insan ve çevre kaynakları içerisinde yer alan, yaşayan nüfusun özelliklerine yönelik hizmetlerin programlanması, çevre ve kişi farklılıklarının incelenmesi ve rekreasyonel hizmetlerin kalitesinin arttırılmasına yönelik modeller ve öneriler geliştirilmesidir.

Tesis işletmesinde, işletmelerin planlanma aşaması, projelendirilmesi, teslim edilmesi, uygulama aşaması, olumlu-olumsuz geri dönütler gibi birçok unsur içinde barındırmaktadır. İşletmelerin planlanmasındaki hedeflerden biri de insanların boş zamanlarında zinde ve sağlıklı bir şekilde spor yapmalarına imkân tanımaktadır. Tesislerin birden fazla amaç için kullanıma uygun olması, istek ve talepler

doğrultusunda belirlenmesi, benzeyen tesislerdeki hizmetlerin karşılaştırılması gibi unsurlar dikkat edilmesi gerekir.

2. REKREASYON

Rekreasyon kelimesi, insanların veya toplumsal grupların boş zamanlarında istekli olarak katıldıkları dinlendirici ve keyifli etkinlikleri ifade etmektedir. Latince “recreatio” kelimesinden türemiş olup yenilenme, yeniden canlanma veya yeniden yapılanma anlamına gelir. Türkçe karşıtı genellikle boş zamanı etkin bir şekilde geçirme olarak ifade edilmektedir. İnsanların veya toplumsal grupların boş zamanlarında istekli olarak katıldıkları dinlendirici ve keyifli etkinlikleri ifade etmektedir.

Rekreasyon, bireylerin yaşamsal fonksiyonlarını sürdürerek insanları dinlendiren, eğlendiren, mutlu eden ve çeşitli aktivitelerden zevk almalarını sağlayan eylemlerdir. Aynı zamanda bu etkinliklere katılım sağlayarak hem fiziksel hem de ruhsal canlanmayı sağlamak şeklinde tanımlanabilir. (Şahbaz ve Altınay, 2015). Rekreasyon, serbest zamanlarda yapılan ve bu yapılan faaliyetten dolayı oluşan memnuniyet sayesinde gelişen içsel motivasyona bağılı bir kavramlar bütünüdür (Ülker, 2022).

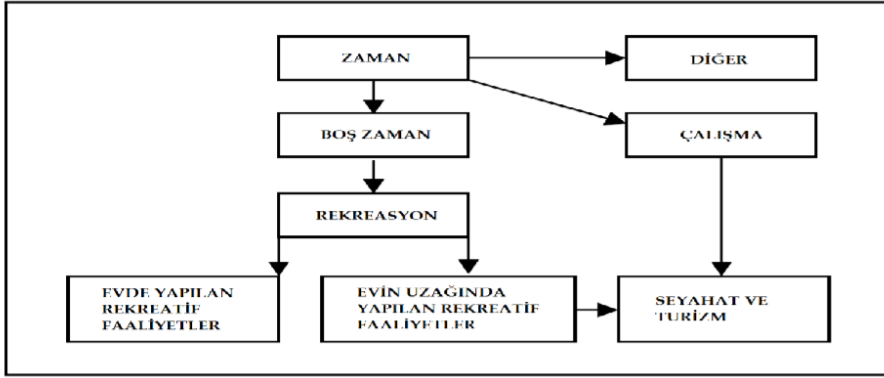
Günlük yaşamda çeşitli zorluklarla ve stresle karşılaşan bireylerin hem bedensel hem de zihinsel olarak yenilenmeye ihtiyaçları vardır. Yaşam kalitesinin artırılması herkes için önem taşımaktadır. Hastalıkların ve bağımlılıkların önlenmesinde rekreasyonel etkinlikler büyük önem taşır (Geri vd., 2019). Boş zaman kavramı günlük yaşamın yanı sıra hafta sonları, yıllık izinler ve emeklilik gibi dönemlerde gerçekleştirilen çeşitliliği bol etkinliklerle dolu tatil programlarını içermektedir (Karaküçük, 2014). Herkesin temel ihtiyacı olan tatiller için toplumun amacı yenilenmektir. İstekli ve ilgi temelli yapılan rekreasyonel sporların, sağlığın korunması ve geliştirilmesi açısından son derece önemli olduğu fark edilmiştir. Toplumda koruyucu sağlık önlemleri kapsamındaki rekreasyonel egzersizler (balık tutma, yüzmeye, yürüyüş, kamp, futbol, tenis, voleybol, tiyatroya gitmek vb.) giderek daha fazla değer kazanmaktadır (Ertüzün ve Karaküçük, 2014).

Türk Dil Kurumu (TDK), rekreasyonu “bireylerin boş zamanlarında gönüllü olarak eğlence ve spor amacı ile katıldıkları etkinlikler” olarak ifade eder (TDK, 2024).

Boş zaman kavramı günlük yaşamın yanı sıra hafta sonları, yıllık izinler ve emeklilik gibi dönemlerde

gerçekleştirilen çeşitliliği bol etkinliklerle doludur (Karaküçük, 2014).

Bireyin çoğunlukla gönüllü olarak tercih ettiği, memnuniyet, keyif ya da bunlara dayalı özel kişisel veya sosyal değerler barındıran boş zaman etkinlikleri veya tecrübelerden oluşur. Katılım sürecinde veya katılım esnasında yaşanan duygusal durum olarak da düşünülebilir (Kraus, 1978).



Şekil 1. Boş Zaman, Rekreasyon (Tribe, 2020).

Tribe, yapmış olduğu 'Rekreasyon, Boş Zaman ve Turizm Ekonomisi' adlı çalışmasında zaman, boş zaman, rekreasyon ve turizm kavramlarını açıklamıştır. Zaman, kendi içinde çalışma ve çalışma dışı zaman olarak ikiye ayrılmaktadır. Boş zaman, iş ve bireysel gereksinimlerden arta kalan zaman dilimidir. Farklı bir ifade ile yemek yeme, uyuma, işe gitme, iş yerinde zaman harcama, okula gitme, ödev yapma ve ev işleri gibi zorunlu faaliyetlerin öncesinde veya sonrasında dinlenmek

için ayrılan keyfi zamanı kapsamaktadır. Rekreasyon, boş zaman içinde gerçekleştirilen etkinlikleri kapsar. Rekreasyon kendi içerisinde ev tabanlı rekreasyon ve ev dışında yapılan aktiviteler olarak ikiye ayrılmaktadır. Ev tabanlı rekreasyona örnek; müzik dinlemek, bahçe işleri, egzersiz, hobiler, kitap okumak. Ev dışında yapılan aktivitelere örnek; spor etkinliklerine katılma, hobilerle uğraşma, turistik yerleri ziyaret etme, yeme-içme. Turizm, en az bir gece için leisure (eğlence-dinlenme) ve tatil, iş ve profesyonel ya da diğer turizm amaçları için ziyaret etmeyi içerir. (Tribe, 2020).

3. REKREASYON YÖNETİMİ

Rekreasyon yönetimi kavramının anlaşılması için öncelikle yönetim kavramının açıklanması gerekmektedir. Yönetim; temel olarak bireylerin yanı sıra demirbaşları, finansal kaynakları, hammaddeyi, ekipmanı, süreyi, destekleyici malzemeleri, uyumlu-etkili ve verimli bir şekilde kullanma yeteneğini içeren karar alma ve uygulama süreçlerinin toplamıdır (Tanesen, 2008).³ Yönetim başkaları vasıtasıyla iş yapma sanatıdır (Ülker, 2021). Rekreasyon yönetimi ise “boş

³ Tanesen, Ö. (2008). Rekreasyon Yönetimi: Doğa Eğitimi Uygulamasında Program ve Liderlik Özelliklerinin Değerlendirilmesi (Bolu Gençlik Doğa Kampı Örneği), Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.

zaman etkinliklerinin planlanması, düzenlenmesi, yönetilmesi, örgütlenmesi ve aynı zamanda kontrol edilmesidir” (Hazar, 2009).

Rekreasyonel faaliyetler hem planlı/plansız gerçekleştirilir. Ancak kurumsal yapılar içinde gerçekleştirilen bu faaliyetlerin detaylı bir şekilde planlanması önemlidir (Munusturlar vd., 2018). Rekreasyon yönetiminde dikkat edilmesi gereken özellikler; kişilerin ilgi alanları, beceri ve yetenekleri gerçekleştirecek, mekân, organizasyon şekli, katılacak grubun büyüklüğü gibi çeşitli etmenler yer alır. Bunları oluştururken PUKO döngüsünden bahsedilir. Planla-Uygula-Kontrol Et-Önlem Al döngüsü, sorunu sistemli bir şekilde çözmek için uygulanan, sürdürülmesi ve iyileşmesi için faaliyetlerinin bir birleşimidir.

Rekreasyon etkinliklerinin planlama süreci; hedeflerin belirlenmesi, uygulanabilir çalışmaların yapılması, planlamaların, gelir-giderlerin ve plan çizelgesinin hazırlanması, organizasyon yapısının ve etkinlikte yer alacak ekiplerin belirlenmesi, ayrıntıları planlama aşaması, etkinliğin gerçekleştirilmesi ve son olarak etkinliğin değerlendirilmesi olmak üzere bir dizi aşamadan geçer. Rekreasyon programlarının hazırlanması ve uygulanması temelleri üç aşamada ele alınmalıdır.

Bunlar sırasıyla;

1. Aşama: PLANLAMA (Etkinlik Öncesi)

- Etkinliğin amacı, kişi sayısı vb. durumları planlama
- Etkinliğin yapılacağı alanın belirlenmesi (açık-kapalı-deniz-doğa-kamp vb.)
- Bütçeye bağlı olarak yapılacak olan etkinlik doğrultusunda sponsorluk sağlanması
- Personel-lider-yönetici vd.,

2. Aşama: UYGULAMA (Etkinlik Süresince)

- Program içeriğinde toplumun her kesimine uygun olacak şekilde çeşitlendirilmesi
- Programın değiştirilebilir olmalı hava değişikliği vb. durumlara göre esnek olması
- Program hedef kitleye, mekâna uygun olması
- Liderlik becerileri
- Kontrol ve becerileri
- Kontrol ve güvenlik
- Koordinasyon, İletişim ve Yaratıcılık

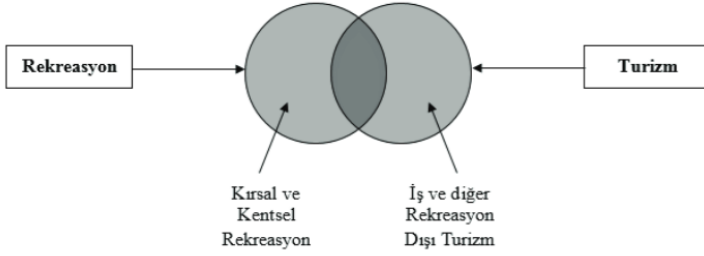
3. Aşama: DEĞERLENDİRME (Etkinlik Sonrası)

- Araştırma (dönüt alma, gözlem, anket uygulama vb.)
- Rapor, bu süreçte her şeyin raporlanması
- Karara katma ve tartışma

- *Uygulanan anketler sonucunda etkinliğin değerlendirilmesi.*

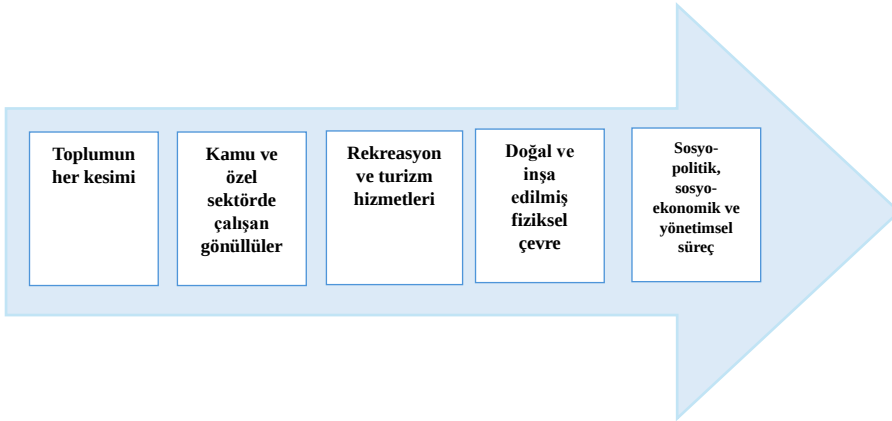
Rekreasyon yönetiminde, öncelikle amaç ve katılımcı sayısı gibi temel sorulara odaklanarak, etkinlik öncesi, sırası ve sonrası aşamaları belirlenmelidir. (Çelebi ve Eskicioğlu, 2023).

Turizm dinlenmek, eğlenmek, görmek ve tanımak gibi amaçlarla yapılan maddiyatı gerektiren gezilerdir. Farklı iki kavram olmasına rağmen iki kavramın birleşiminden doğan etkinlikler kazanç sağlayan faaliyet bütünüdür. Rekreasyon ve turizm arasındaki ilişki mutluluk, eğlence, boş zaman ve zevk alma gibi kavramların sık sık birlikte ve ortak kullanılması nedeniyle, bu iki terimin birbirinin yerine kullanılması sonucunu sıkça doğurur (Karaküçük, 2008). İkisinin de birbiriyle bağlantısı olmadığı sonucuna yol açmamalıdır. Rekreasyonel turizm, turizmin önemli parçasıdır. Fakat, turizmde rekreasyon olarak nitelendirilmeyen ve belirgin bir şekilde turizmin ötesinde rekreasyon unsurları arasında yer alanlar vardır. Bu ilişki aşağıdaki şekilde tanımlanabilir (Şekil 2).



Şekil 2. Rekreasyon ve Turizm İlişkisi (Mieczkowski, 1990).

Rekreasyon ve turizm yönetiminin temel olarak beş unsurdan oluşmaktadır (Veal, 2003'ten akt.; Sevil, 2014);



Şekil 3. Rekreasyon ve Turizm Yönetimi Temel Unsurlar (Veal, 2003)

4. REKREASYON YÖNETİCİSİ

Rekreasyon yöneticileri, diğer yöneticilerle benzer niteliklere ve sorumluluklara sahiptir. Boş zaman yönetiminde programlama fırsatlarını en verimli şekilde değerlendirebilen eğitilmiş ve uzman bir ekip, organizasyonun başarısı için kritik

bir kaynaktır. Eğitimli bir ekibin heyecanı ve dinamizmi, etkili liderlik ve öğretim yetenekleri sayesinde boş zaman etkinliklerine katılımı ve katılımın yoğunluğunu artırır. Yönetim ilkesi, en iyi yönetimi sağlamayı amaçlar. Varlığıyla ulaşmak, hareket ve deneyim yeteneği yüksek bir yöneticinin varlığıyla mümkündür. Etkili bir rekreasyon yönetiminde sadece fırsatlar sunmak yeterli değildir; bu fırsatları bireyler için çekici ve cazip hale getirerek, onlara zengin boş zaman deneyimleri sağlamak ve yüksek katılım değerleri sunmak da önemlidir (Sevil, 2018).

Yönetim sıralamasında alt yönetimden üst yönetime çıkıldıkça, yöneticilerin iş yükü ve sorumlulukları artar; ancak bu görevleri yerine getirecek yönetici sayısı azalmaktadır (Hurd ve ark., 2008). Rekreasyon yöneticileri; üst düzey yöneticiler, orta düzey yöneticiler ve alan yöneticileri olarak üç grupta sınıflandırılabilir.



Şekil 4. Rekreasyon Yönetiminde Yönetici Düzeyleri (Hurd ve ark., 2008).

Rekreasyon yönetim sürecinde yönetimin alt grubunda alan yöneticileri bulunmaktadır. Alan yöneticileri, doğrudan hizmet sağlayıcılardır. Bu yöneticilerin sorumlulukları arasında dans eğitmenliği, spor uzmanları, rekreasyon liderleri, aktiviteler için lazım olan ekipmanların temini, korunması gibi sorumlulukları vardır. Alan yöneticileri genellikle tam veya yarı zamanlı olarak çalışırlar ve çoğu zaman diğer çalışanların kontrollerinden sorumlu değillerdir. Genellikle yönetim sürecindeki başlangıç pozisyonlarını işgal ederler ve iş yükleri genellikle yoğundur.

Rekreasyon yönetim sürecinin ikinci grubunda orta düzey yöneticiler bulunmaktadır. Bu yöneticiler genellikle departman sorumlusu olarak atanır. Sanat organizasyonlarının yönetimi ve rekreasyon programlarının koordinasyonu gibi görevler bu yöneticilere aittir. Alt düzey yöneticilerin denetimi de orta düzey yöneticilerin sorumluluğundadır.

Rekreasyon yönetim sürecinde yer alan son yönetici grubu üst düzey yöneticilerdir. Bu kategoriye genel müdür, başkan ve başkan yardımcısı gibi pozisyonlar örnek olarak verilebilir. Bu yöneticiler, yönetim süresinde görev alacak kıdemli yöneticileri bir araya getirerek, yönetim fonksiyonlarının yerine getirilmesinden sorumludurlar. Üst düzey yöneticilerin denetimi, finansal kaynakların temini ve

kullanımı, rekreasyon merkezlerinin planlanması gibi önemli görevleri de üstlenirler (Sevil, 2014).

4.1.Rekreasyon Yöneticisinin Özellikleri

- *Öncelikleri, amaç ve hedefleri belirlemek*
- *Çok yönlü rekreasyon merkezlerinin (...) ve programlarının idari fonksiyonların uygulanması,*
- *Sürdürülebilir rekreasyon merkezleri için çalışmak,*
- *Katılımcıların ve halkın memnuniyetini arttırmak için diğer yöneticiler ve kamu görevlileri ile iletişim kurmak,*
- *Rapor oluşturmak,*
- *Tesislerin ilerlemesini ve birbirine bağlı projeleri gözetlemek,*
- *Üst düzey yönetim tarafından belirlenen yönergeler çerçevesinde, yönetim fonksiyonlarının gelişimini denetlemek,*
- *Resmi ve gayri resmi şikâyetleri birleştirmek,*
- *Çalışanlar eğitim seminerlerinin her dönem düzenli yapıp disipline etmek, disipline kazandırmak ve ihtiyaç halinde alt kademe yöneticileri ile iş birliği yapmak,*
- *Bütçe oluşturmak ve kaynakları belirlenen hedeflere uygun şekilde bütçe içinde dağıtmak,*
- *Üst yönetim tarafından belirlenen prosedür ve politikaları değerlendirmek aynı zamanda da uygulamaktır.*

Rekreasyon yöneticileri planlama, örgütleme, yönlendirme, koordinasyon ve denetleme fonksiyonlarını yerine getirirken, farklı sorumluluklar ve yetkiler çerçevesinde rekreasyonel faaliyetlerde finansal, insan kaynakları, fiziksel ve teknolojik kaynakların yönetiminden sorumludurlar. Bu sorumluluklar sadece üst düzey yöneticilerin değil, aynı zamanda orta düzey yöneticilerin ve alan yöneticiliklerin sorumlulukları arasındadır (Hurd ve ark., 2008). Rekreasyon yöneticileri, potansiyel katılımcıların beklentilerini analiz ederek, farklı katılımcı gruplarının taleplerine uygun olarak, ihtiyaçlarını karşılayabilecek hizmetler sunmalıdır (Budruk ve Phillips, 2011).

Rekreasyon yöneticisi karar verme sürecinde, düşünsel beceriler ile seçim yapmakta ve mantıksal kararlar almaktadır. Yönetim basamaklarına göre farklı düzeylerde bulunan rekreasyon yöneticilerinin vermek zorunda oldukları kararlar değişiklik gösterecektir. Planlama sürecinde, yönetim için birden fazla hareketi ortaya koymaktadır ve planlama sürecinin devamlılık niteliği taşıdığı unutulmamalıdır (Sevil, 2014). Örgütleme sürecinde, ideallerin ve amaçların gerçeğe dönüşmesini sağlamak amacıyla kullandıkları bir yoldur (Watt, 1992). Organizasyon sürecinde, insan ve malzeme koordine edilmesi ve aynı zamanda etkinlik sırasında güvenlik büyük önem taşımaktadır. Yönetim sürecinde, yönetici astlarının

faaliyetlerini etkilemesi ve yapmaları gerekenleri bildirmesiyle ilgili yönetsel bir süreçtir. Koordinasyon sürecinde, yüksek yönetim becerisi gerekmektedir. Her düzeyde bulunan yöneticinin sorumlu olduğu bir alandır (Köktaş, 2004). Son olarak kontrol süreci, yönetim sürecinin son aşamasıdır. Yöneticinin hazırladığı plan ve uyguladığı organizasyon çerçevesinde almış olduğu kararların sonuçlarına bağlı olarak başarıyı göstermektedir (Efil, 2002).

5. REKREASYON HİZMET PLANLAMASI

Rekreasyon planlaması, gelecekte gerçekleşmesi düşünülen rekreasyon etkinliklerinin tahminlerini ve bu etkinlikler için izlenecek yol ve davranışların önceden belirlenmesini içerir (Hazar, 2014). Topluma olumlu sonuçları verimli bir şekilde sunmak için fiziksel, insani ve finansal kaynakların tür ve miktarlarını belirli zaman dilimleri içerisinde belirli yerlere tahsis etmek için kullanılan bir araştırma ve değerlendirme sürecidir (Marriot ve ark., 2020). Programlar genellikle aktiviteleri (aktif veya pasif) veya etkinlikleri içerir. Rekreasyon planlaması, yeni imkanlar sağlamanın yanı sıra mevcut olan durumları değiştirmeye ve geliştirmeye odaklanır (Rossman ve Schlatter, 2015). Rekreasyon planlaması temelde dört aşamadan oluşur; ön

planlama, detaylı planlama, uygulama ve proje sonrası değerlendirmedir (Daly, 2000).

1. Aşama: Ön Planlama-Kapsam ve Fizibilite:

- Projenin kapsamının belirlenmesi,
- Proje içerisindeki önemli paydaşların (kurum çalışanları ve yöneticileri) tanımlanması,
- Destek sisteminin iyileştirilmesi,
- Oluşabilecek riskler ve bu risklere bulunacak çözümlerin raporunun hazırlanması,
- İş bölümü, kapsamlar, kaynaklar,
- Yönetim
- İlerlemek için gerekli izinlerin alınması.

2. Aşama: Detaylı Planlama-Kısa Anlatım ve Yönetim:

- Kaynakların güvence altına alınması,
- Proje yönetim ekibinin seçilmesi,
- Rekreasyon planı hakkında yetkililere toplantı gerçekleştirilmesi,
- Proje için alanında uzman kişilerin belirlenmesi ve görevlendirilmesi,
- Belirlenen metotların sonlandırılması ve performans ölçümleri yapılmalıdır.

3. Aşama: Uygulama-Projeyi Hayata Geçirmek:

- Yetkililerin proje uygulamasına başlaması,
- Paydaşlar ile bilgi alışverişi yapılması,
- Araştırma ve incelemelerin yapılması,
- Diğer planlama ve teslim süreçlerinin entegrasyonu,
- Gelir-gider ve hizmet planı,
- İş planı ve taslak aşamaları,
- İş bölümü ve raporların hazırlanması.

4. Aşama: Proje Sonrası Değerlendirme ve Mutabakata Varıp İmza Aşaması:

- Projenin araştırılması,
- Raporun değerlendirilmesi,
- Kayıt işlemlerinin tamamlanması,
- Projenin tamamlanması.

Örneğin; açık-kapalı alan etkinlikleri, hobiler, oryantasyon hizmetleri ile sürekli eğitim ve aktiviteler çoğu rekreasyon informaldır. Bazı aktiviteler ise zaman, kurallar ve kaynakların erişilebilirliği, yasal koşullar içinde formal bir organizasyon talep eder. Formal organizasyonlar ise bürokratik sistemlerin geliştirilmesini, rekreasyon planlama ve programlama konusunda uzman bilgilere sahip meslek grupları, tesis yönetimini içine katmaktadır (Cushman ve Laidler, 1990). Çeşitli aktiviteler ile insanın her yönlü gelişimini

sağlayan aktif veya pasif bireysel veya grupla ya da uzman bir kişinin öncülüğünde yapılan etkinliklerin tamamı olduğundan toplumsal faydanın dışında kişisel olarak da birçok faydayı içinde bulundurur (Taşkiran, 2018; Aydın, 2022). Günümüzde ise Sosyal medya etkinlikleri bir bakıma alternatif bir “yaşam” biçimini temsil eder (Aksu, Ülker ve Taşkın, 2022).

Planlanan aktivitelerde hayata dair olumsuz düşüncelerden kurtulma, hayatın durgun ve tek düze halinden kurtulma, ruhsal fiziksel ve zihinsel açıdan kendini geliştirme ve uygulama, kendine inanma duygusunu geliştirme gibi birçok kazançları elde etmektedir. Rekreasyonun sağladığı buna benzer faydalar genel olarak kaynaklarda üç aşamadan oluşmaktadır (Erturan ve Şahin, 2003).

A) Fiziksel Yararlar: İnsanların fiziksel olarak sağlıklı ve zinde bir şekilde gelişmeleri ve vücut sistemlerinin normal akışında ilerlemesi için hareketli bir yaşam sürmesi gerekmektedir. Hareketli yaşamı teşvik etmek için birçok ülkede düzenlemeler yapılmıştır. Bundan dolayı rekreasyonel aktivitelere gereken önemi vermemiz önemlidir (Taşkiran, 2018).

B) Psikolojik Yararlar: İnsanlığın varoluşundan bu yana kaygı, stres gibi çeşitli psikolojik sorunlarla karşılaşmaktadır. Günümüzde, teknolojinin gelişimi ve modern yaşamın getirdiği izolasyon durumu, hareketsiz yaşam tarzı, şehirleşmenin

getirdiği betonlaşma ve çeşitli sağlık sorunları gibi etmenler, psikolojik sorunların artmasına yol açmıştır. Bu durumlarla bireylerin ruhsal açıdan yeniden yapılandırılabilir ve hayata daha olumlu şekilde bakmalarını sağlayacak alanlara yönelmelerini sağlamıştır (Başoğlu, 2011).

C) Sosyal Yararlar: Sosyal bağları güçlendirmesi, gençleri her açıdan desteklemek, ikili iletişimi kuvvetlendirmek bunlardan bazılarıdır. Rekreasyon fırsatları yabancılık, korku ve izolasyon engellerini yıkmaya yardımcı olan toplumsal birleşme için bir gereç olarak görülebilir (DPR, 2003).

Temel olarak bu üç faydanın yanı sıra, ekonomik, çevresel, kişisel gelişim, bağımsızlık ve özgürlük, keşfetme, sorun çözme vb. başlıklara dikkat ederek aktivitelerin yetkililer tarafından planlanması toplum refahı için fayda sağlamaktadır (Edginton vd., 1998).

6. REKREASYON YÖNETİM UYGULAMALARI

Dinlenme, kültürel, sosyal, eğitsel, sportif, turizm, sanatsal, çevresel ve rehabilitasyon amaçlı programlar rekreasyon programlarına örnek olarak gösterilebilir. Rekreasyon etkinliklerine ise: basit eğlenceleri (talk show, konsere gitmek vb.); zihinsel düşünce etkinliklerini (yoga, meditasyon, dama vb.); spor etkinlikleri (pickleball, tenis, sup

'stand up paddle' vb.); müzik etkinlikleri (müzik aleti almak, koro gösterisi vb.); resim etkinlikleri (sergi gezmek, fotoğrafçılık, ahşap boyama vb.); rahatlama ve terapi amaçlı (inziva, trekking vb.); insani hizmetler, açık alan ve geleneksel etkinlikler (piknik, balık tutma, kampçılık vb.) örnek olarak verilebilir (Özbey ve Çelebi, 2003). Bahsedilen konu başlıkların uygulanması için ilgili etkinliklerin planlanması, organizasyonu, yönlendirilmesi, koordinasyonu ve denetimi göz önüne bulundurulmaktadır.

7. REKREASYON TESİS İŞLETMESİ

20. yüzyılın sonlarına doğru gelişen teknoloji ve kitle iletişim araçlarındaki yenilikler, dünya genelindeki değişimleri ve gelişmeleri insanlara ulaştırmanın yanı sıra yaşamın birden fazla alanını da etkilemiştir. Spor kavramı da bu dönüşümden etkilenerek, spor endüstrisi olarak yeni bir sektör ortaya çıkmıştır (Terekli ve Çobanoğlu, 2018). Rekreasyon tesisleri; bireylerin dinlenme, eğlenme, spor yapma ve boş zamanlarını değerlendirme amacıyla açık veya kapalı alanlardır. Spor tesisleri de rekreasyon alanları olarakta kullanılmaktadır. Ekonomik güçlükler nedeniyle günümüzde spor politikası, mevcut altyapının yoğun ve akılcı bir şekilde kullanılmasına odaklanan ve yenileme ile onarım çalışmalarına bağlı olarak

kendini gösteren bir yönetim değişikliği yaşamaktadır. Başka bir deyişle, ekonomik sorunlar, ülkeleri mevcut tesislerden maksimum düzeyde faydalanmaya zorlamaktadır (İmamoğlu, 1989).

Spor tesisleri, belirli bir spor amacıyla kullanılan ve uygun şekilde donatılmış alanlardır (Erdem, 1986). İnşasında hedeflenen standartlardan biri de kitlelerin boş zamanlarında sağlıklı spor yapabilmelerine olanak tanımaktır (Erdoğan, 1987). Sporun sadece insanlar arasındaki rekabetten ibaret olmadığı, aynı zamanda insanın kendini aşması ve eğitmesi gerçeği hatırlandığında, rekreasyonel faaliyetler sunan rekreatif tesislerin, kişisel ve toplumsal açıdan sporun ana hedeflerine hizmet ettiği gözlemlenmektedir. Spor alanlarının rekreasyonel amaçlarla kullanılması, rekreasyonun hedeflerine bağlı olarak kullanım kapasitesini de artıracaktır (Ceyhun, 2008).

7.1.Spor ve Rekreasyon Tesis Planlama Süreci

Tesis planlama sürecinin ilk adımda mevcut ve gelecekteki isteklerin belirlenmesi, sosyal göstergelerin analizi, mevcut kurum ve hizmetlerin gözden geçirilmesi, benzeyen topluluklardaki tesis ve hizmetlerin karşılaştırılması, talep, kullanım ve gelecekteki potansiyelin belirlenmesi için ihtiyaç değerlendirmesinin yapılması gibi unsurları içeren tesise özgü

bir ihtiyaç analizidir (Department of Local Government, Sport and Cultural Industries, 2021).

İkinci adımda, oluşabilecek riskler ve bu risklere bulunacak çözümlerin raporunun araştırmalarıyla tesisin genel bir özetinin yapılması, projenin kapsamı ve sınırlılıklarının belirlenmesi, kullanıcı gruplarının tanımlanması, uzun ve kısa vadeli maliyetlerin hesaplanması, tesisin muhtemel yerinin belirlenmesi, stratejik öneminin değerlendirilmesi, ekonomik, sosyal ve toplumsal etkilerinin analiz edilmesi gerekmektedir. Ayrıca, projenin başlangıcında öngörülen açılış tarihine kadar yapılacak işlerin ne zaman, nasıl, kimler tarafından ve nerede gerçekleştirileceğine ilişkin zaman çizelgeleri oluşturularak, projenin uygulanır olup olmadığını belirlemelidir (Schwarz ve ark., 2015). Bir fizibilite çalışmasının sonuçları ne kadar pozitif olursa, tesis veya olayla ilgili riskler o kadar azalır (Westerbeek ve ark., 2016).

Tesis planlamalarında en çok yapılan hatalar; (Sawyer, 2019).

- *Tesislerin birden fazla branş ya da etkinlik için planlanmaması,*
- *Planlama öncesi oluşabilecek riskler ve bu risklere bulunacak çözümlerin raporunun araştırmalarının yapılmaması,*
- *Tesisin ulaşım sorunu yaratacak alanlara kurmak,*

- Olumsuz çevre faktörlerinden etkilenebilecek yerlerin kuruluş yeri olarak tercih edilmesi,
- Tesisi kullanacak insanların planlama aşamasına dâhil etmemek,
- Kapasitenin üstünde park yerinin planlanmaması,
- Malzemelerin rahatça taşınması için kapı ve koridorların yeterli genişlikte olmaması,
- Soyunma odası, tuvalet, kişisel bakım ve duş alanlarının cinsiyet ve maksimum kişi sayısına uygun yapılmaması,
- Su borularının uygun şekilde yerleşmemesi,
- Zeminlerin kaygan yapılması,
- Giyinme odalarında yeterli sayıda dolap, kabin, saç kurutma makinesi, ayna, elektrik prizlerinin olmaması,
- Soyunma odaları ile yüzme havuzunun arasında uzun mesafe olması,
- Ses yalıtım sisteminin kullanılmaması,
- Işıklandırma, havalandırma, kamera ve güvenlikle ilgili faktörlere dikkat edilmemesi,
- Yeterli sayıda personel ofisi, depolar, revir vb. alanların az olması,
- Spor alanlarının inşaatında bağlı olan kurumların kılavuzundaki ölçütlere dikkat edilmemesi,
- Tesisin kullanım amacı doğrultusunda izlemeye gelenler için tribün olmaması veya kapasitesi az olması,

- *Tesiste engelli bireyler için uygun kullanım alanlarının ve yardımcı ekipmanların unutulması,*
- *Faaliyet alanlarını kapsayan alanlarda duvar, çitler, direkler ve ağaç çevrelerine çarpmamak için önlem alınmaması,*
- *Tesis bakımının aksatılmasıdır.*

7.2.Rekreasyon ve Spor Tesisi Projelendirme

Aşamasında Dikkat Edilecek Hususlar

Proje tasarımı yapılırken; hangi araçların tesiste olacağı kaç adet olacağı gibi konular dikkate alınmalıdır. Tesisteki koridor ve sınıflar hijyen, güvenlik ve estetik açısından planlanmalıdır. Tesislerin konum olarak, insanların rahatlıkla ulaşım sağlayabilecekleri yerlere planlanmalıdır. Aynı zaman da aşağıdaki sorular yanıtlanmalıdır;

*Tasarlanan tesiste kaç görevli kullanılacaktır?

*Hangi model kondisyon makineleri bu tesiste olmalıdır? Örneğin yer değiştirme hareketleri, olimpik barlar, dengeleme hareketleri, ölçüm cihazları ya da plyometrik çalışmalar gibi.

*Hangi tip görevli personel bu tesisleri kullanacaktır? Muhasebeci, antrenör, hemşire vb.

*Tesisin kullanım saatleri her kurum için değişebilir ya da antrenman yoğunluğu ve müsabaka zamanlarının

çakışması aynı zamanda tesisi kullanmak istemesi tesisin kimi zaman dolu kimi zaman da boş kalmasına sebep olabilir (Baechle, 2008).

Proje tasarım ekibi belirlendikten sonra, bir sonraki aşama ana planın (master plan) hazırlanmasıdır. Ana planlama, yeni ve yenilenmiş istekleri karşılayacak ve mevcut koşulları iyileştirme yollarını araştırarak değişiklikleri teşvik eden bir karar verme sürecidir. Bu süreç, "5N1K ne, nerede, ne zaman, niçin ne kadar ve kim" sorularına yanıt vermeyi sağlar (Hypes, 2006).

7.3.İşletme Olarak Rekreasyonel Tesisler

Kurumların yeri, ulaşımı, bölgenin hava koşulları ve kapalı ya da açık alan olması gibi birçok faktör dikkate alınır. Ancak, bu unsurlar eksiksiz olsa bile, tesislerin sürekli ve devamlı bir şekilde kullanımı için tesisin aktif bir şekilde işletilmesi gerekmektedir. İster rekreasyonel, isterse genel amaçlı olsun, bir tesisin inşasında öncelikle yapım ve kuruluş aşamaları, ardından ise işletme unsurları göz önünde bulundurulmalıdır.

Rekreatif açıdan kullanıma uygun alanlar açık-kapalı alan veya tesis olarak sınıflandırabiliriz. Açık alanlar;

1. Çocuklar için mahalle parkları, oyun alanları ve bahçeler (Macera parkları, tema parkları vb.),
2. Büyük parklar veya kent parkları (Maçka park, Kültür park vb.),
3. Özel alanlar (Mülk sahipleri tarafından kullanılan alanlar),
4. Korunmaya ayrılmış alanlar, (Botanik bahçeler, müzeler vb.)
5. Ulusal Parklar (Uludağ Milli Park, Yedigöller Milli Park vb.),
6. Okul bahçeleri (Ders aralarında oynadıkları zaman) (Tezcan, 1977).

Yukarıdaki açık alan, çeşitli yaş ve gruplara, yani toplumun her kesimine hitap edebilir. Örneğin, 4 yaşında olan bir çocuk için çocuk bahçeleri cazip olurken, 30 yaşındaki bir yetişkin için ulusal parklar tercih edilebilir.

Kişisel tercihlerde birden fazla unsur etkili olsa da geniş kitlelere hitap eden alanların kurulması, tesisin kaliteli kullanımının bir ölçütü olacaktır. Kapalı alanlar arasında gösteri salonları, gençlik ve toplum merkezleri gibi yerler öne çıksa da akla gelen ilk yerler spor tesisleridir. Spor tesisleri, sporun geniş çoğunluğa yayılması ve rekreatif faaliyetlerin yapılabilmesi için ideal alanlar olarak görülse de insanların boş zamanları ile tesislerin boş zamanları arasındaki uyumsuzluk ve yeterli tesis bulma sorunları yaşanabilir.

8. SONUÇ

Rekreasyon, bireylerin yaşamsal fonksiyonlarını sürdürerek bireyleri dinlendiren, eğlendiren, mutlu eden ve çeşitli aktivitelerden haz almalarını sağlayan eylemlerdir. Aynı zamanda bu etkinliklere katılım sağlayarak fiziksel ve ruhsal canlanmalarını sağlayan alanlardır. Etkinlikleri planlarken rekreasyon yönetimi kavramı ön plandadır. Etkinliklerin planlanma süreci, uygulanabilirliği, hedeflerin belirlenmesi, gelir-gider masraflarının ve takvimin hazırlanması, görev alacak ekibin belirlenmesi, detaylı plan aşaması, etkinliğin gerçekleşmesi ve en sonunda etkinliğin değerlendirilmesi gibi bir dizi sıralamadan geçer. Ama genele bakarsak bu uygulamanın temelleri üç aşamada ele alınır; 'Planlama-Uygulama-Değerlendirme' dir. Etkinlikleri düzenlerken diğer yöneticilere benzer nitelikte seçilmiş alanında sorumlu yöneticilere ihtiyaç vardır. Yönetimde yönetici düzeyleri kendi içinde alan yöneticileri, orta düzey yöneticileri ve üst düzey yöneticileri olmak üzere üçe ayrılmaktadır. Temelde yöneticilerin alt gruptan üst gruba fark etmeksizin amaç ve hedefleri ortaktır. Planlama, örgütleme, yönlendirme, koordinasyon ve denetleme fonksiyonlarını yerine getirirken, finansal, insan kaynaklarının yönetiminden de sorumludurlar.

Rekreasyon etkinliklerinin hizmet planlaması dört aşamadan oluşur; ön planlama, detaylı planlama, uygulama ve proje sonrası değerlendirmedir. Bu aşamaları takip eden etkinliklerin bireyler üzerinde sağladığı fayda ise fiziksel, psikolojik, sosyal faydadır. Fiziksel fayda, bireyin sağlıklı ve zinde bir şekilde gelişmeleri için hareketli bir yaşam sürdürmesinin öneminden bahseder. Psikolojik fayda, kaygı, endişe, stres gibi psikolojik sorunlarla karşılaşmaktadır. Sosyal fayda ise, sosyal bağları kuvvetlendirmesi, gençleri her yönden desteklemek, toplum refahını sağlamaktır. Bu doğrultuda programlara örnek olarak; dinlenme kültürel, toplumsal, sportif, turizm, sanatsal amaçlı programlar örnek verilebilir.

Tesislerin ise etkinliklerin düzenleneceği koşullara bağlı olarak kullanıma uygun donanımda olması gereklidir. Daha sonrasında problemlerin çıkmaması için salonların ya da etkinlik alanların planlanan program doğrultusunda düzenlenip inşasına başlanması gerekmektedir. Spor tesislerinin rekreasyonel amaçlarla kullanılması, rekreasyonun hedeflerine bağlı olarak tesisin kullanım kapasitelerini de arttıracaktır. Tesislerin çok amaçlı kullanıma göre planlanması, fizibilite araştırmalarının yapılması, zeminlerin kaygan olmaması, ses yalıtımı yapılması gibi unsurlara dikkat edilmesi gereklidir. Yapılan tesise hangi makineler alınacak, kaç personel gerekli, kullanım saatleri nelerdir gibi sorulara

da mutlaka cevap verilmedir. İşletmelerin istek ve talep doğrultularında iyileştirilmesi açık ve kapalı tesisler olarak çocuk, genç ve yaşlıların tercihlerine bağlı olarak her kesimin ulaşabileceği alanlar yaratılmalıdır.

KAYNAKÇA

- Aydın Ayas S. (2022). *Rekreasyon amaçlı spor tesisleri olarak fitness merkezleri*. Lambert Academic Publishing.
- Aksu, Sabri., Ülker, Ş, Gamze., Taşkın, Cüneyt. (2022). Sporda kriz yönetimi ve güncel yaklaşımlar. *Uluslararası Bozok Spor Bilimleri Dergisi*, 3(3), 139-156 (Aralık 2022).
- Başoğlu, U. D. (2011). İstanbul ili, Bahçelievler belediyesi sorumluluğundaki spor salonlarının rekreasyon sporları ve rekreasyon liderleri açısından geliştirilmesi ve faydalılık durumu (Doctoral dissertation, Marmara Üniversitesi (Turkey)).
- Budruk, M., Phillips, R. (2011). Quality-of-life community indicators for parks, *Recreation and Tourism Management*, New York: Springer
- Ceyhun, S. (2008). Spor tesislerinin rekreatif açıdan kullanımı. *Kastamonu Education Journal*, 16(1), 325-332.
- Cushman, G. ve Laidler, A. (1990). *Recreation, leisure and social policy*.
- Çelebi, M. A. ve Eskicioğlu, Y. E. (2023). Okul sporları ve kampüs rekreasyonu yönetimi. T. Uslu (Ed.) *Özgün zaman etkinliklerine rekreatif katılım ve Kampüs Rekreasyonu*, 163-179.

Daly, J. (2000). Recreation and sport planning and design, Champaign: Human Kinetics.

Department of Local Government, Sport and Cultural Industries (2021). Facility Planning Guide Sport and Recreation Facilities. Leederville, Australia.

Department of Parksand Recreation (DPR). (2003). *Business leader'sopinions of parksandrecreation: A survey of California chambers of commerce-2002*.

Efil, İ. (2002). İşletmelerde yönetim ve organizasyon, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıt

Edginton, C., Hanson, S., Edginton, S. ve Hudson, S. (1998). *Leisure programming: service-centered and benefits approach*, Third Edition, McGraw-Hill, Boston.

Erdem, Ümit, "Ülkemiz Açık Spor Yerleri ve Kitleye Yönelecek Spor (Tesis) Politikasındaki Yeri ve Önemi", *Türkiye Amatör Spor Dergisi*, Sayı:15, Ankara, 1986, s. 25-27.

Erdoğan, Meral, "Türkiye'de Spor Salonlarının ve Faaliyetlerinin Durumu ve Yaygınlaştırılması", *T.M.O.K Dergisi*, No:70, 1987, s.26-27.

Erturan, E.E.ve Şahin, M.Y (2003). "Üniversitelerdeki Doğa Sporları Örgütlerinde Üyelerin Katılım Nedenleri ve Beklentilerinin Tespiti Üzerine Bir Araştırma, Güdak

Örneği", I. Gençlik Boş Zaman ve Doğa Sporları Sempozyumu.

Ertüzün, E. ve Karaküçük, S. (2014). Sağlık inanç modeli

perspektifinde sportif rekreasyon aktivitelerine bakış.

Gazi Journal of Physical Education and Sport Sciences,

19(1-4), 1-9.

Geri, S., Açıkıdilli, R. ve Şen, M. (2019). Psiko-sosyal

boyutlarıyla boş zaman ve rekreasyon bilimi. F. Çalık

(Edt.), İstanbul: Efe Akademi, 56.

Hazar, A. (2014). Rekreasyon ve Animasyon, Ankara: Detay

Yayıncılık.

Hazar, A. (2009). Rekreasyon ve animasyon, Ankara: Detay

yayıncılık.

Hurd, A. R., Barcelona R. J., Meldrum J. T. (2008). Leisure

Services Management, Champaign: Human Kinetics.

Hypes, M. G. (2006). Planning and designing facilities. Journal

of Physical Education, Recreation & Dance, 77(4), 18-22.

İmamoğlu, A.Faik " Spor Tesisleri İşletme Politikası", TASK

dergisi, Ankara, 1989, s. 29-30.

Karaküçük, S. (2014). Rekreasyon: boş zamanları

değerlendirme. Suat KARAKÜÇÜK.

- Köktaş, K. Ş. (2004). Rekreasyon Boş Zamanı Değerlendirme, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- Kraus, R. (1978). Recreation and leisure in modern society (2nd Ed.). California: Goodyear Pub. Co.
- Marriott, K., Tower, J. ve McDonald, K. (2020). *Topluluk eğlence ve rekreasyon planlaması*. Routledge.
- Mieczkowski Z.; World Trends in Tourism and Recreation. New York: Peter Lang Publishing; 1990, s.37.
- Munusturlar, S., Şimşek, K., Munusturlar, M., Sevil, T., Çelik, V., Başarangil, İ & Köse, H. (2018). Rekreasyon yönetimi, Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını.
- NSCA-National Strength & Conditioning Association (Ed.). (2021). Essentials of strength training and conditioning. Human Kinetics.
- Özbey S. ve Çelebi M. (2003) (Edt: Mirzeoğlu, Nevzat: Çok yazarlı Kitap: "Spor Bilimlerine Giriş: Bölüm IX Rekreasyon", Bağırğan Yayınevi, ANKARA.
- Rossmann, R & Schlatter, Be 2015, Recreation programming: Designing and staging leisure experiences, Sagamore Publishing, Urbana, IL.
- Sawyer, T. H. (2013). Facility planning and design: for health, physical activity, recreation, and sport. (No Title).

- Sevil, T. (2014). *Rekreasyon Yönetimi*, (Ed. M. Argan), Eskişehir, Anadolu Üni. Yayın No: 2855, AÖF Yayın No: 1812
- Schwarz, E., Hall, S., & Shibli, S. (2015). *Sport facility operations management: A global perspective*. Routledge.
- Schwarz, E. C., Westerbeek, H., Liu, D., Emery, P., & Turner, P. (2016). *Managing sport facilities and major events*. Routledge.
- Şahbaz, P. R. ve Altınay, M. (2015). Türkiye'deki Milli Parkların Rekreasyon Faaliyetleri sAçısından Değerlendirilmesi. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 3(3), 125-135.
- Taşkıran, B. (2018). *Rekreasyon eğitimi alan bireylerin liderlik becerileri ile otorite tercihlerinin incelenmesi* (Master's thesis, Batman Üniversitesi).
- Tanesen, Ö. (2008). *Rekreasyon Yönetimi: Doğa Eğitimi Uygulamasında Program ve Liderlik Özelliklerinin Değerlendirilmesi* (Bolu Gençlik Doğa Kampı Örneği), Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- TDK Sözlük <https://sozluk.gov.tr/> (21.04.2024).

- Terekli, S. T. ve Çobanoğlu, H. O. (2018). “Mega Spor Organizasyonlarının Ekonomik Etkilerinin Türkiye Açısından Avantaj ve Dezavantajları”, *The Journal of Social Science*, 2(3), 95-107.
- Tribe, J. (2020). *The economics of recreation, leisure and tourism*. Routledge.
- Ülker Ş.G. 2022. Üniversite öğrencilerinde COVID-19 pandemisi sırasında rekreatif faaliyetlere katılım düzeyleri ile COVID-19 kaygısı arasındaki ilişki. *Sports Sci*, 12(1): 1-6.
- Ülker Gamze Şerife, (2021)., *Spor Okuryazarlığı*, Nobel Bilimsel Eserler Yayınevi, Basım sayısı:1, Sayfa Sayısı 140, ISBN:978-625-433-127-5, Türkçe(Bilimsel Kitap)
- Veal, A. J. (2003). *Leisure and Tourism Policy and Planning*, Wallingford: Cabi Publishing
- Watt, D. C. (1992). *Leisure and Tourism Event Management and Organizations*, Great Britain: Jaspri

SPOR YÖNETİMİ

Irmak TUZLADAN¹

1. GİRİŞ

İnsanların fiziksel, ruhsal ve sosyal açıdan hayatında yer alan rekreatif faaliyetlerden biri de spor olabilmektedir. Spor yapmak kimine göre rahatlatıcı bir uğraş iken kimine göre alın teri döküp ekmeğini kazandığı bir mecradır. Bireyler ister amatör ister profesyonel olsun, bu eylemleri gerçekleştirirken belirli bir düzene ve programa ihtiyaç vardır ve bu da yönetim ile sağlanır.

2. YÖNETİM KAVRAMI

Yönetim evrensel bir kavramdır ve öznesi insandır. Yönetim, toplumun bir parçası olan bireylerin birbirleriyle olan ilişkilerini ve davranışlarını ele alır. Buna göre her birey bir yönetici olarak düşünülebilir. Günlük hayatta yeteneklerimizi, zamanımızı ve katılım gösterdiğimiz faaliyetleri planlayıp

¹ Yüksek Lisans Öğrencisi, Trakya Üniversitesi, Spor Bilimler Enstitüsü, Rekreasyon Yönetimi, ORCID: 0009-0009-8524-3688

örgütlemek ve bunları yönlendirip kontrol etmek bizim elimizdedir (Sunay, 2017). Yönetim, ortak amaca sahip kişilerin bulundukları bir örgütün kısa yollu ve etkili bir şekilde hedeflerine ulaşmasını sağlayan ve planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarından meydana gelen bir bütündür (Eren, 2003; Aydın, 2022). Yönetim başkaları vasıtasıyla iş yapma sanatıdır (Ülker, 2021). Günümüzde Sosyal medya kanallarını yönetebilme ve tüm bunları taraftar veya müşteri odaklı kullanabilme etkili bir yönetim anlayışı olabilmektedir (Aksu , Ülker ve Taşkın 2022).

2.1.Yönetimin Bilim Dalı Olma Özelliği

Yöneticiler bir olayı betimler, çözümler ve değerlendirirler. Bir başka yönden toplumsal bilimlerin bilim dalı olarak kabul edilebilmesi için iki esas şart vardır;

1. Alana ilişkin sistematik bir bilgi kümesinin ortaya çıkması
2. Doğruluğu ispatlanmış hipotez, kanun ve kaidelerin sunulmasıdır.

2.2.Ohio State Üniversitesi Spor Yöneticiliği Programı

Spor endüstrisi dünyanın en hızlı gelişen endüstrilerinden biridir (Gillentine, Crow ve Harris, 2009). Spor endüstrisine paralel olarak spor yönetimi akademik disiplini, 1966 yılında Ohio Üniversitesi'nde ilk spor yönetimi

programının kurulmasından bu yana son 50 yılda gelişme göstermiştir (Laird, 2005; Masteralexis, Barr ve Hums, 1998). Spor yönetimi alanında uzmanlaşmış bilgi tabanı ve becerilere olan bu ihtiyacı karşılamak amacıyla eğitim kurumları spor yönetimi lisans programları oluşturmuştur. Ohio Üniversitesi'nde 1966 yılında başlatılan ilk spor yönetimi programından bu yana, hem lisans hem de lisansüstü spor yönetimi programlarının sayısında dikkate değer artışlar olmuştur (Kim, 2012).

2.3. Yönetimin Sanat Olma Özelliği

Sanat, elle tutulur bir amaca hizmet eder, bulgulara etki eder ve olayları meydana getirir. Genel içeriği uygulamadan oluşan yönetim bir sanat olarak da tanımlanabilir. Verilere ulaşma, bunları tasnifleme ve değerlendirme, hipotezler belirleme ve bunları test etme yöntemiyle yeni bilgilere ulaşmayı da kapsar. Bu sebepten dolayı sanat ve bilim birbirini bütünleyen görüşlerdir (Can, 1997; Aytürk, 1990).

Drucker'a göre yönetim bir bilim dalı veya sanat olmanın haricinde "pratik" olarak düşünülmektedir. Kendisi yönetimin mesleki anlamda doktorluğa benzediğini, bir psikolojiye ve anatomiye sahip olduğunu belirtmiştir. Yönetimi doktorluk ile karşılaştırmış ve doktorluk gibi yönetimin de

diğer disiplinlerden yardım aldığıının üzerinde durmuştur (Vlcek, 1997).

3. YÖNETİMİN FONKSİYONLARI

Yönetimde ve kuruluşlarda bulunan işlerin farkını ilk gözeten kişi Henry Fayol olarak bilinmektedir. Yönetimdeki işler ya da fonksiyonlar, yönetimin çalışma sahasına bakılmaksızın bununla ilgili her iş için bir altyapı hazırlamaktadır (Budak, 2004).

3.1. Planlama

Fayol'a göre planlama amaçların belirlenmesini, bu amaçlara erişebilmek için lâzım olan taktiklerin kararlaştırılmasını ve eylemlerin bir araya getirilerek eşgüdümlü çalışmanın elde edilmesi hedefiyle programların oluşturulmasını kapsar (Carroll ve Gillen, 1987). Planlama, spesifik bir hedefe erişebilmek için hangi tür eylemlerin gerçekleştirilmesi gerektiğini, bunların hangi aşamalarla, nasıl, ne zaman ve ne kadar sürede uygulanacağını anlatan bir program; izlenecek rotayı belirleyen bir örnek olarak verilebilir (Şahin, 1988).

3.2. Planlamanın Faydaları

Yönetimde plan yapmak ve planlı çalışmanın yararları şu şekilde özetlenebilir (Tortop vd., 2007).

1. İşi kolaylaştırır ve bireylere izlemeleri gereken yolu çizer. Planlamacıların ve başlıca işletmecilerin yükünü hafifletir.
2. Dayanışmayı ve uyumlu çalışmayı sağlar.
3. İhtiyaçların sıralanmasını ve bunların nasıl kullanılması gerektiğini gösterir (Fişek, 1975).

3.3. Planlama Türleri

Planlar kullanıldıkları süre, hazırlanma seviyesi ve kullanım tercihleri baz alınarak en genel şekilde üç kategoride incelenebilir (Mirze, 2010). Sürelerine Göre Planlar: Uzun süreli planlar (> 5 yıl), orta süreli planlar (1-5 yıl), kısa süreli planlar (>1 yıl) Hazırlanma Seviyesine Göre Planlar: Stratejik planlar, taktik planlar, operasyonel planlar Kullanım Tercihlerine Göre Planlar: Sürekli planlar (politika, prosedür, kural), tek kullanımlık planlar (program, proje, bütçe) şeklindedir.

3.4. Örgütlenme

Örgütlenme, planlama fonksiyonunda hesabı yapılanların pratiğe dökülmesi için lâzım olan düzenin meydana getirilmesi anlamına gelmektedir (Parlak, 2011). Örgütlenme sürecinin aşamaları üç kategori altında toplanabilir (Efil, 1999).

1. Yapılacak işlerin saptanması ve bölüştürülmesi
2. İşçilerin kararlaştırılıp görevlendirilmesi
3. Mekan, imkân ve metotların kararlaştırılması

3.5.Yöneltme

Mevcut kaynakları en mantıklı ve verimli şekilde kullanarak, bir sistemi en kısa yoldan hedeflerine yönltebilme becerisi ve gayretidir (Fişek, 2005). Yönelme işlevi; işçileri güdüleme, onlara liderlik etme ve işçiler arasında uyumlu çalışmayı sağlamak için organizasyon içerisinde verimli bir irtibat ağının inşa edilmesi eylemlerini kapsar (Doğan, 2002). Küreselleşen dünyanın hızına ayak uydurabilmek için liderlik fonksiyonun başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi önem taşımaktadır (Uzun, 2020).

Bu işlevin başlıca kısımlarından biri emir-komuta zinciridir. Yani organizasyonda yönelme fonksiyonunu kayda değer kılan durum verilen emirlerin kabul edilebilirliğidir. Bundan dolayı emirlerin taşınması gereken özellikler şu şekilde sıralanabilir (Gökçe, 2011).

1. Yapılması söylenen emirlerin yerine getirilebilmesi için akıl ve mantığa yatkın olmasının yanında ortam ve koşullar için de geçerli olması gerekmektedir.
2. Verilen emirlerin net ve sağlam bir veri içermesi gerekmektedir. Ayrıca bunları yerine getirmesi

gereken kişilerin kimler olacağının da anlaşılır biçimde ifade edilmesi gerekmektedir.

3. Verilen emirler yapılacak olan işle bağlantılı olmalı ve bu yönergeler belirlenirken sebepleri de ayrıntılı bir şekilde açıklanmalıdır.
4. Verilen emirler işbirliğine yönelik ve işçileri teşvik edici olmalıdır.
5. Verilen emirlerin zamanında yerine getirilip getirilmediği ve tam anlamıyla uygulanıp uygulanmadığı kontrol edilmelidir.

3.6.Koordinasyon

Yönetim diliyle koordinasyon, bireylerin uğraşlarını bir araya getirmek, zaman açısından düzenlemek, toplu olarak bir amaç uğruna mücadele edilen etkinliklerin ardı ardına gelmeleri ve zinciri oluşturan halkalar gibi birbirlerini tamamlamalarıdır (Ertürk, 2001). Koordinasyon bir organizasyondaki her elemanın birbirleriyle koordine bir biçimde çalışmasını sağladığından aynı zamanda yöneticilerin yükünü hafifletmek adına kolaylık sağlar.

Organizasyonlarda verimli bir koordinasyon işlevinin uygulanabilmesi için dikkat edilmesi gereken hususlar şu şekilde açıklanabilir (Keten, 2005).

1. İyi ve kolay bir organizasyon inşa edilmelidir: Bölümler uyum hâlinde olacak şekilde ayrılmalıdır. Birbiriyle alakalı ve birbirini bütünleyen işler aynı çatı altında toplanıp aynı bölüme verilirse verim yükselir.
2. Plan ve programlar dengeli olmalıdır: Bileşenler arasında uygunluk olması ve zaman bakımından da birbirini tutması gerekir.
3. Gönüllü koordinasyon özendirilmelidir: Aynı katta bulunan bireylerin yüzleştikleri problemler konusunda bilgi alışverişi yapmaları ve üst kademedekilerin dokunuşu olmadan birbirleriyle ahenkli şekilde iş yapmaları gönüllü koordinasyonu sürdürür.
4. İyi bir iletişim ağı kurulmalıdır: Koordinasyon fonksiyonunda haberleşmenin olması organizasyonun işleyişini kolaylaştırır. Bölümler arasındaki verilerin birbirine düzgün bir şekilde iletilmemesi yapıyı olumsuz etkiler. Bu yüzden etkin iletişim durumlarını saptamak, blokajları gidermek, verilerin taşınacağı araçlara ve kanallara dikkat etmek gerekir (Küçük, 2005).

3.7.Kontrol

Kontrol fonksiyonu, bir eylemin sonuçlarını çıkartarak diğer fonksiyonların neyi, nasıl ve hangi ölçüde yerine getirdiğini gösterir. Bir başka ifadeyle kontrol, bir organizasyonun hedeflerine en uygun şekilde varmasını sağlayacak tedbirlerdir (Elitaş, 2004). Yapıdaki hatalı ve eksik noktalar bu sayede denetlenir ve bunları düzeltmeye yönelik eylemlerde bulunulur.

4. BİLİMSEL YÖNETİM YAKLAŞIMI (TAYLORİZM)

Bilimsel yönetim yaklaşımı aynı zamanda Taylorizm olarak da adlandırılmaktadır. Bu yaklaşım 20. yüzyılın ilk on yılında beşeri ve fiziksel üretim kaynaklarını daha verimli bir şekilde kullanmak amacıyla geliştirilmiş ilkeler bütünüdür. Frederick Taylor'a göre bilimsel yönetim yaklaşımının ilkelerini bu başlıklarla sıralamak mümkündür (Eren, 2003).

1. Çalışanların yaptığı işin her bir ögesi, bilimsel bir analizden geçmelidir.
2. Belirli bir işi yapabilmek için bu işin her parçasında uzman olunması gereklidir.
3. Çalışanlar, nasıl yapılacağı önceden belli olan işleri yapabilecek niteliklere sahip olarak seçilmeli ve bu işler için yetiştirilmelidir.

4. İşletmedeki bütün işler planlanıp programlanmalıdır.
5. Her iş için birebir zaman ve yöntem geliştirilmelidir.
6. Çalışanları teşvik edecek ödeme sistemi geliştirilmelidir.

5. YENİ YÖNETİM MODELLERİ

5.1.Modern Yönetim Yaklaşımı

Sistem Yaklaşımı ve Durumsallık Yaklaşımı olarak iki başlık altında incelenmektedir.

Durumsallık Yaklaşımı, çeşitli durum ve koşullarda başarıya ulaşabilmenin yolunu birtakım görüş, yöntem ve eylemlerde bulmaya çalışmıştır. Organizasyonun yapısı, dış faktörler ile işin kalitesi, kullanılan teknoloji, personel nitelikleri ve organizasyonel amaçlar gibi iç faktörlerin etkisi altındadır. Durumsallık yaklaşımının sistem yaklaşımına sağladığı destek, organizasyonun formu, teknoloji ve çevre konusundaki incelemelere göre şekillenmektedir (Can, 2007). Sistem kuramı ise, Birbirleri üzerinde bir etkiye sahip olan öğelerin oluşturduğu bir bütüne sistem denilmektedir. Sistem kavramı bir sistemin aşamalarını ve bağlantılarını yöneterek sistemi meydana getiren öğelerin niteliklerinin analiz edilmesinde ve bunların oluşturduğu bütünün içyüzüne bakılmasına yarar sağlar (Straussfogel ve Schilling, 2009).

5.2.Sistem Yaklaşımı

Sistem Yaklaşımı, tabiattaki, toplumdaki ve bilim alanlarındaki olayların toplu bir şekilde araştırılabileceği bir yapı şeklinde tanımlanabilen bir teori olarak karşımıza çıkar. Aynı zamanda eksiksiz bir parçanın çözümlenmesini sağlayan bilimsel bir bakış açısı olarak görülebilir (Mele vd., 2010). Bugün ifade edildiği şekliyle Sistem Yaklaşımı, ilk olarak 1920'li yıllarda, bir biyolog olan Ludwig Von Bertalanffy tarafından öne sürülmüştür. Bertalanffy'nin "Genel Sistem Kuramı" Sistem Yaklaşımının zeminini oluşturmaktadır. Başlangıçta askeri ve endüstri alanlarında kullanılabileceği tahmin edilse de, 1950'li yıllarda disiplinler arası bir özelliğe sahip olduğundan, sosyal bilimlerde kullanılabileceği uygun görülmüştür (Akkuş ve İzci, 2018). Açık ve kapalı olmak üzere iki tür sistem vardır. Açık sistemler yaşamlarını sürdürebilmek için çevreleriyle etkileşime gereksinim duyarken, kapalı sistemler buna gerek duymaz (Daft, 2010).

Açık Sistem: Eğitim alanında yapılan değişimler açık sisteme girmektedir. Bununla birlikte rekreasyon aktivitelerinin de, hedef kitle bazlı yapılan etkinliklerde eğitim süreçleri içerisinde yer aldığı için açık sisteme dahil olduğunu söylemek mümkün.

Kapalı Sistem: Çok sık kullanılmayan bir sistem olup, eğitim kurumları ve etkinliklerde tercih edilmez.

5.3.Mükemmellik Yaklaşımı

Fortune Dergisi'nin guruların gurusu şeklinde nitelendirdiği Tom Peters, global çapta bilinen ünlü danışmanlık şirketi McKinsey'de danışmanlık yapmış ve buradan kazandığı tecrübeleri sayesinde yönetim bilimine mükemmellik yaklaşımını getirmiştir. Robert Waterman ile birlikte Amerika'da yönetilen kurumlara dair incelemelerde bulunmuştur ve "Mükemmeli Arayış" kitabında bunları sekiz ilke ile ifade etmiştir (Gürüz-Gürel, 2006; Stewart, 2009).

1. Harekete değer verme: Karar verirken hızlı davranılmalıdır. Karar vermede zaman kaybetmek bazen karar vermemek kadar tehlikeli sonuçlara yol açabilir (Alamur, 2005).
2. Müşterilerle sürekli ilişki kurma: Müşterilerin istek ve önerileri dikkate alınıp buna uygun hizmet sağlanmalıdır.
3. Alt kademe girişimciliğini teşvik etme: Alt kademedeki yer alan personele fırsat tanıyarak ve inisiyatif vererek girişimcilikleri arttırılmalıdır.
4. İnsanlara değer vererek verimliliğini arttırma: İşletmenin başarılarının personelle birlikte

paylaşılacağı duygusu oluşturulmalı ve çalışana değer verilmelidir.

5. Kolay organizasyon şekli ve az idareci ile iş yapma: Basit bir çalışma yapısı oluşturulmalı ve az sayıda personelle çalışılmalıdır.
6. Başlıca organizasyon değerlerine önem verme: Personeller tarafından organizasyon yapısının sahip olduğu değerlere önem verildiği bir ortam sağlanmalıdır.
7. Bilindik iş sahalarında genişleme: İş hayatında maceralara kapılmamalı ve risklere girilmemelidir.
8. Esnek ve sıkı denetimi beraber yürütme: Otoritenin olması gereken yerde kontrol bırakılmamalı ve diğer konularda yöneticilerin tutumu ile paralellik göstermelidir.

5.4.Stratejik Yönetim Yaklaşımı

Stratejik yönetim teriminin kullanılmaya başlanması, işletme ve yönetim alanında 20. yüzyılın ikinci yarısına dayanır. Strateji, organizasyon yapısının çevresi ile arasındaki bağlantıları koordine eden ve karşı tarafa avantaj sağlamak amacıyla eylemlerini planlayan anlamına gelmektedir. Peter Drucker, stratejik yönetimin esas hedefinin bir işin görevini enine düşünmek ve “Bizim işimiz nedir, ne olmalıdır?” sorularını sorarak, karar verilen amaçlarla beraber, belirlenen

kararların yarınki neticelere ulaşmak olduğunu söylemiştir (Drucker, 1999).

Paydaş Analizi: Paydaş analizinde başlangıç adımı olan paydaşların betimlenmesinde ise paydaşın amaç, kabiliyet ve kazanç büyüklüğü açısından analiz edilmesi anlam taşımaktadır (Mehrizi vd., 2009).

Kuruluş İçi Analiz ve Çevre Analizi: Organizasyonun iskeleti ve dış çevresi açısından şu anda nerede yer aldığının tespit edilmesi gereklidir. Bundan dolayı en çok başvurulan yöntem SWOT analizidir (Güney, 2001). SWOT kelimesi, Strengths-Güçlü yönler, Weaknesses-Zayıf yönler, Opportunities-Fırsatlar, Threats-Tehditler kelimelerinin baş harflerinin birleşiminden meydana gelir. SWOT analizi, organizasyonda iç ve dış durum incelemesi yapılması anlamına gelmektedir. Bir organizasyonda önce iç durum daha sonra dış durum analizi yapılarak yapının kuvvetli ve zayıf tarafları ile karşındakine göre konumu belirlenir.

Vizyon, Misyon ve Temel Değerler

Vizyon: Bir kurumun ulaşmayı hayal ettiği resim vizyondur. Organizasyon bakımından vizyon tespit çalışmaları stratejik yönetim etkinlikleri kapsamında önemli bir statüde bulunur. Çünkü vizyon tespitinin organizasyona yansıyan geniş çapta bir yararı vardır. Aksi takdirde hasar ve

başarısızlıklar oluşabilmektedir. Bu yüzden stratejik yönetim uygulamalarında vizyon tespitinin organizasyon açısından çok önemli bir rol taşıdığı görülmektedir (Erdoğan, 2014).

Misyon: Misyon, bir organizasyonun var olma amacını, bu yapının neyi başarmak için meydana çıktığını belirtir. Misyon, varoluşunu hangi temelde, nelere tercih hakkı vererek, neleri başarmayı amaçlayarak biçimlendirdiğini belirtmeye yönelik, organizasyona bir varoluş bilinci sergileme çabasıdır. Misyon, organizasyonların karşı tarafa göre üstünlüklerini, personeli motive etme, yapıya bir kimlik kazandırma, alıcılar ile irtibat kurma açısından da önemli olmaktadır (Dalay vd., 2002).

Temel Değerler: Bir işletme için temel değerler neyin iyi ve neyin kötü olduğunu belirlemektedir. Bu durum yöneticilerin işletme yönetiminde hangi maddelere önem verdiğini ortaya koymaktadır. Temel değerler iş aşamasında neyin olması ve neyin olmaması gerektiğini tanımlayan temel ilkeler olarak da kabul edilebilir (Genç, 2016).

5.5.Toplam Kalite Yaklaşımı

Organizasyon içindeki bireylerin katılımı, bugünkü üretim zihniyetinin yapı taşlarından biri şeklinde tanımlanmaktadır. Kaliteye erişmek, ürünün üretim sürecinin başlangıcından bitişine kadar herhangi bir bölümde iş yapan her elemanın yükümlülüğünü icap etmektedir. Yapıdaki tüm

elemanlar kalite unsurunun dikkate değer olduğunun farkına varmak ve onu elde etmek mecburiyetindedir. Kararların verilmesinde herkesin katılımını sağlayacak şekilde iş elemanlarının da görüşlerinin dinlenmesi ya da desteğinin olmasının sağlanması takım ruhunu güçlendirerek motivasyonu yükseltir. Personel ile yöneticiler arasındaki irtibat mükemmel ölçüde sağlanmalıdır. Amaç ve hedeflere ilişkin personel bilgilendirilerek bunlara erişmede personelin yapması gereken görevler ve onlardan ne biçimde bir fayda umulduğu açıkça ifade edilmelidir. Bu şekilde, bilinçlendirilen personelin tamamının katılımı sağlanarak sistem içinde kalite uygulamaları sürdürülmektedir (Kağrıoğlu, 2002).

5.6.Holokrasi

“Holokratik yönetim” ya da “yöneticisiz yönetim” olarak tanımlanan bu yeni yönetim anlayışı, getirdiği yenilikçi çözüm şekilleriyle diğer yönetim modellerinin içinde kendine özel bir yer edinmiştir. Yöneticinin ön planda olduğu ve katı kuralların bulunduğu klasik organizasyonlar yerine “holokrasi yönetim modeli” ile merkezinde personel olan, daha net, bilinçli adım atan, kontrolün gruplara ayrıştırıldığı, kendi kendini yöneten takımların olduğu, mevki ve unvana göre belirlenen kurallar yerine herkes için eş kuralların uygulandığı

bir yönetim şekli olarak ortaya çıkmaktadır (Bernstein, vd., 2016).

Çeşitli birtakım ana kurallar ile inşa edilen ve “sosyal bir teknoloji” şeklinde nitelendirilen bu yaklaşım, içeriğinde dört majör elementi bulundurmaktadır (HolacracyOne, 2019).

1. Kuralları kararlaştıran ve yetkileri yeni baştan paylaştıran bir organizasyon yapısı
2. Yapıdaki yetki ve görevlerin belirlenmesi
3. Bu görevleri ve yetkileri güncellemek için çeşitli bir yargı periyodu
4. Grupların uyumunu sürdürmek için düzenlenen bir kurul periyodu

6. SPOR YÖNETİMİNİN İLKELERİ

Spor yönetiminde üç ayırt edici yön mevcuttur, bunlar; sporun pazarlanması, kuruluşun finansal yapısı, spor sektöründeki kariyer yollarıdır (Aydın ve Aydın, 2016). Bir yönetim şeklinin niteliklerine göre düzenlenecek ilkeler, her yönetimin kendine has kriterlerine bağlıdır. Bu yüzden bir yönetime ait ilkeler diğer bir yönetimin ilkeleri ile benzerlik sergileyebilir. Yönetimin ilkeleri baz alınmak koşuluyla, eğitim yönetiminin ilkeleri ve spor yönetiminin ilkeleri arasında bir

bağlantı kurularak, spor yönetimine ilişkin ilkeler şöyle açıklanabilir (Doğar, 1997).

Tarafsızlık: Yönetim her durumda çalışana karşı tarafsız yaklaşmalıdır. Sporun kuralların yer aldığı ortamlarda yapıldığı düşünüldüğünde, bu durum özellikle spor ortamlarında önem taşımaktadır. Sportif yarışma ve müsabakalarda tarafsızlık ilkesi esastır. Kurallar her sporcu ve takım için geçerlidir. Uygulamada bu ilkedan taviz verilmemelidir.

Yeterlik: Bir işe, işi yapabilme kapasitesi olan kişi/kişiler alınmalıdır. Personel, çalışabileceği işte çalıştırılmalıdır. Bu durum sportif ortamlar için de geçerlidir. Sporda başarı elde edebilmek için bireyleri yapabilecekleri spor dallarına yönlendirmek önemlidir.

Güvence: İşe alınan personel, yasalara uygun olarak çalıştığı müddetçe işinden olmayacağına, hakkını alacağına güvenmelidir. Kulübüne her yönden güvenen bir sporcu veya antrenör, yaptığı işte daha başarılı olmaktadır.

Denklik: Personel yaptığı işin karşılığı olarak ödemesini almalıdır. Bu, bazen spor kulüplerinde değişiklik gösterebilmektedir. Ancak bu uygulamalarda sporun özelliğinden kaynaklı olarak spor kulüpleri başarısızlığa uğrayabilmektedir.

Eşitlik: Bir organizasyonda birbirine denk personele eşit ödeme yapılmalıdır. Bu uygulama denklik ilkesinde olduğu gibi farklılık gösterse de genelde bir spor kulübündeki diğer sporcular tarafından kabul edilir.

Yetiştirme: Personelin işinde başarılı elde edebilmesi için yönetim, sürekli hizmet içi eğitim olanakları sağlamalıdır. Spor bilimlerindeki ilerlemeler, antrenör ve sporcular için eğitimi elzem kılmaktadır.

Güç Birliği: Personelin başarısı, takım çalışması için gerekli olan ortamın sağlanmasına bağlı olabilmektedir. Bu olay spor takımları için de geçerlidir. Bir spor takımı eğer takım çalışmasına yönelik bir yöntem kullanmıyorsa, başarının beklenmesi zordur. Bundan dolayı kişisel beceriler ön plana çıksa da takım içinde belli olmayabilir.

Emek: İnsanın değeri her şeyin üstünde yer almaktadır. Sarf edilen emeğin karşılığı ancak hak edilen ödeme ile alınabilir. Bu olmadığı takdirde verimlilik azalabilir. Sporda emeğin karşılığı yalnızca maddi olarak değil, madalya ve kupa gibi ödüller aracılığıyla da karşılanabilmektedir. Aynı şekilde milli olmak ve ülkesini dünya çapında temsil etmek, her sporcu için hedeftir.

7. ORGANİZASYON

Organizasyon, hedeflerin uygulanmasını yerine getirmeye yarayan bir tür sistemdir. Kişinin yalnız bir şekilde spesifik bir amaca erişmesi pek muhtemel değildir. Çoğunluğun katılım gösterdiği gruplarda da bir sistem olması gerekir. Bu bağlamda organizasyona gereksinim vardır (Örücü, 2013).

7.1.Spor Organizasyonları

Sporun, birtakım kurallar bünyesinde bireysel ya da grup şeklinde özel bir zaman diliminde meslek konumuna taşınarak kişilerin sosyalleşme, kaynaşma ve beraberlik duygularını yapılandırmada ciddi bir rol oynadığı söylenmektedir. Bununla beraber fiziksel görünüşü de geliştiren yarışmaya dayalı kültürel bir etkinlik olduğu ifade edilmektedir. Rekreasyon serbest zamanlarda yapılan ve bu yapılan faaliyetlerden dolayı oluşan memnuniyet sayesinde gelişen içsel motivasyona bağlı bir kavramlar bütünüdür (Ülker, Gülay ve Aksu, 2023). Spor yarışmaları sportif bir amaca yönelik olarak düzenlenen seminer, toplantı, kurs, panel, kamp vb. her türlü spor faaliyetlerinin birinci sınıf kalitede yönetilerek, neticelendirilmesi maksadıyla belirli bir program etrafında yapılan işlerdir. Spor organizasyonları bilgi vermek, bilet satmak, yapılacak sporu tanıtmak ve marka bilinirliğini

artırmak için yapılan etkili yöntemlerden biri olarak söylenebilir. (Servis & Gürbüz, 2021). Spor organizasyonları, ekonomik beklentilerin ön plana çıktığı, belirli bir zamanda düzenlenen, medya odağının olduğu, oyuncuların ve izleyicilerin eylemlerinin yer aldığı etkinlikler şeklinde tanımlanmaktadır (ECMT, 2003). Spor organizasyonları Dünya Kupası, Formula-1, Amerikan Basketbol Ligi (NBA), Olimpiyat Oyunları gibi global çaplı, Karadeniz Oyunları, Akdeniz Oyunları, Avrupa Gençlik Şampiyonası gibi bölgesel çaplı şeklinde karşımıza çıkabilmektedir.

7.2.Ulusal Organizasyonlar

Ulusal organizasyonlar sportif amaçlara yönelik ve bir ulusa ait sınırlar içerisinde düzenlenen etkinlikleri içerir. Bu organizasyonlara Yüzme Milli Takım Seçme Yarışları, Kırkpınar Yağlı Güreşleri ve lig maçları örnek verilebilir.

7.3.Uluslararası Organizasyonlar

Modern Olimpiyat Oyunları, en bilindik ve nüfuzlu uluslararası spor organizasyonlarından biridir. Pierre de Coubertin sayesinde 1896'da ortaya çıkarılan bu etkinlik, 200'den fazla ülkeden binlerce sporcuyla bir arada toplayarak spor vasıtasıyla uluslararası anlayışı ve barışı kazandırmayı amaçlar (Findling & Pelle, 1996). Uluslararası organizasyonların katkılarında biri de ev sahibi ülke veya şehirde spor

kültürünü inşa etmektir. Çünkü organizasyon, hem oyuncular hem de izleyiciler için güçlü bir kazanım anlamına gelmektedir. Bir spora olan ilginin yaygınlaşması ülkedeki sporcu sayısının yükselmesine katkıda bulunmakta ve bu da ülkenin uluslararası müsabakalardaki başarısının artmasına neden olmaktadır. Uluslararası organizasyonlar, Uluslararası Olimpiyat Komitesi (IOC) ile Uluslararası Spor Federasyonları'nın denetiminde düzenlenmektedir (Sunay, 2010).

8. SONUÇ

Yönetim, toplumun bir parçası olan bireylerin birbirleriyle olan ilişkilerini ve davranışlarını ele alır. Belirlenen birtakım hedeflere ulaşabilmek adına eldeki mevcut hammadde ve demirbaşların etkin ve verimli bir şekilde kullanılması sürecidir. Yönetici, planlayan, üreten, koordine eden ve ihtiyaç hâlinde işlerin denetlenmesinden sorumlu olan kişidir. Ulusal, uluslararası yapılan tüm organizasyonların başında etkili bir planın gerekli koşullarını yerine getiren yöneticiler vardır. Geçmişten günümüze kadar gelen süreçte insanoğlu her zaman yönetmeye ve yönetilmeye ihtiyaç duymuştur ve yönetim, iş gerektiren her alanda olduğu gibi sporda da yer almaktadır. Spor yönetimi, spor organizasyonlarının en iyi şekilde yönetilip

sürdürülmesi için ortaya konan bilgi ve becerilerin getirdiği sistemin oluşturduğu yönetim biliminin bir dalıdır. Bu alanda görevli kişiler sporun toplumsal konumunu pekiştirerek bunda devamlılık kılmayı sağlar. Spor yönetimi, sporun yalnızca eğlence veya rekreasyon olarak değil, aynı zamanda ticari, sosyal ve kültürel bir etkinlik olarak ele alınmasını sağlar. Spor yönetiminin günümüzdeki temel rolü, sporun ekonomik değerini arttırıp çeşitli mecralarda sporu herkes tarafından görünür kılmaktır.

KAYNAKÇA

- Akkuş, B.; İzci, N.A. (2018). "Sistem Yaklaşımı, Kavramları ve Yönetim". Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. 7: 223-237.
- Aksu, Sabri., Ülker, Ş, Gamze., Taşkın, Cüneyt. (2022). Sporda kriz yönetimi ve güncel yaklaşımlar. Uluslararası Bozok Spor Bilimleri Dergisi, 3(3), 139-156 (Aralık 2022).
- Alamur, B. (2005), Örgüt Kültürü ve Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Y. Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Aydın, Ayas, S. (2022). *Rekreasyon amaçlı spor tesisleri olarak fitness merkezleri*. Lambert Academic Publishing.
- Aydın, Ayas, S., ve Aydın, C., U. (2016). Sporda Kurumsal Sürdürülebilirlik ve ERP Sistemi (Fenerbahçe Spor Kulübü Örneği). Spormetre Dergisi, 14 (2), s.153-162.
- Aytürk, N. (1990). Yönetimde Yetki Devri ve İmza Yetkileri, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt:33, Sayı: 1, s.79-110, Ankara.
- Bernstein, E., Bunch, J., Canner, N., & Lee, M. (2016). Beyond the holacracy hype. Harvard business review, 94, 7-8.
- Budak, G. ve G. Budak (2004). İşletme Yönetimi, Barış Yayınları Fakülteler Kitapevi, İzmir.

- Can, H. (1997). *Organizasyon ve Yönetim*, Siyasal Kitabevi, 4. Baskı, Ankara.
- Can, H. (2007). *Yönetim Bilimi ve Tarihçesi*, (Ed. Güney, Salih) Yönetim ve Organizasyon, Ankara: Nobel Yayın.
- Carroll, S & Gillen, D (1987) 'Are the classical management functions useful in describing managerial work?' *Academy of Management Review*. v 12 n 1, p38-51
- Daft, R.L. (1983), *Organization theory and design*, The west series in management., West Pub. Co.
- Daft, R.L. (2010) *Organization Theory and Design. 10th Edition*, South-Western Cengage Learning, Mason, USA.
- Dalay, İsmail., R. Coşkun, R. Altunışık. (2002) *Modern Yönetim Yaklaşımları*. İstan-bul: Beta Yayınları.
- Doğar, Y. (1997). *Türkiye’de Spor Yönetimi*, Öz Akdeniz Ofset, Malatya.
- Drucker, P. (1999). *21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları*. (Çev: İ. Bahçivangil) İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Efil İ. (1999) *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, 6. Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul.

- Elitaş, Cemal, (2004), Kontrol Önlem ve Yordamlarının İç Denetçi Açısından Rolü ve Önemi, İç Denetim Dergisi, Sayı:8.
- Erdoğan, Z. (2014). Vizyon ve Misyonun Geliştirilmesi. D. Taşcı ve İ.C. Ulukan (Ed.), Stratejik Yönetim-I, 2 bs. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 44-64.
- Eren, E. (2003). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*, Beta Basım Yayım, s.281, İstanbul.
- Ertürk, M. (2001). İşletme Biliminin Temel İlkeleri. İstanbul: Beta Yayınları.
- European Conference of Ministers of Transport (ECMT). (2003). Transport and Exceptional Public Events Report on the Hundred and Twenty Second Round Table on Transport Economics, Paris.
- Findling, J., & Pelle, K. (1996). Historical Dictionary of the Modern Olympic Movement. Greenwood Publishing Group.
- Fişek, Kurthan, (1975), Yönetim, Ankara: AÜ SBF Yay. No:387.
- Genç, Ç. (2016) Kurum Kültürü Yönetiminde Kurumsal Değerlerin Çalışanlara Benimsetilmesi: Bir İlaç Firmasında Uygulama Örneği.

Gillentine A, Crow RB, Harris J, 2009. Introduction to the sport industry. Foundations of sport management, 1-14.

Gökçe, N. (2011). İşletmelerin İşleyişi Hakkında Bilinmeyenler. INC Girişim Makaleler. <https://www.incgirisim.com.tr/makale-35-isletmelerin-isleyisi-hakkinda-bilinmeyenler.aspx>. Erişim Tarihi: 02.10.2018.

Güney, S. (Ed). (2001). *Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Gürüz, Demet ve E. GÜREL, (2006), *Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yay., Ankara.

Holacracyone, (2019). Who is using holacracy? Structure & Process: Beautiful Work. Erişim adresi: <http://structureprocess.com/holacracy-cases/>

Kağnıcıoğlu, C. Hakan (2002); "Kalite Yönetiminin Temel Prensipleri", Kalite Yönetimi Standart Araştırma-İnceleme Dergisi, Sayı: 482, Şubat, s.11-15.

Kim ACH, 2012. Knowledge structure in sport management: bibliometric and social network analyses (Doctoral dissertation, The Ohio State University).

Küçük, O. (2005), "Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi", Seçkin Yayınları, Ankara.

Laird C, 2005. The influence of sport management program characteristics on academician perceptions of NASPE-NASSM approval. The SMART Journal 1(2): 4-13.

M. Keten, 1972, "Sanayileşme Hareketinde Küçük Sanayi'nin Yeri ve Önemi", A.T.O. Yayını, Ankara.

Masteralexis LP, Barr CA, Hums MA, (Eds.), 1998. Principles and Practice of Sport Management. Gaithersburg, MD: Aspen Publishers.

Mehrizi, M. H. R., Ghasemzadeh, F., & Molas-Gallart, J. (2009). Stakeholder Mapping as an Assessment Framework for Policy Implementation. Evaluation, 15(4), 427-444. <https://doi.org/10.1177/1356389009341731>

Mele, C.; Pels, J.; Polese, F. (2010). A Brief Review of Systems Theories and Their Managerial Applications. Service Science 2(1/2), 126 - 135.

Mirze, S. K. (2010). İşletme, Literatür yayıncılık: İstanbul.

Örücü, E. (2013). Modern İşletmecilik. 9. b., Dora Yayın, Bursa.

- Parlak, Bekir (2011). Yönetim Bilimi ve Çağdaş Yönetim Teknikleri. İstanbul: Beta.
- Servis, B. A., & Gürbüz, P. G. (2021). Uluslararası Spor Organizasyonlarında Gönüllü Motivasyonu ile Serbest Zaman Doyum Düzeyi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Spor Bilimleri Araştırmaları Dergisi, 6(1), 152-172.
- Stewart, Matthew, (2009), The Management Myth, W. W. Norton & Company, New York, USA.
- Straussfogel, D., Von Schilling, C. (2009). Systems Theory, Kitchin,R., Thrift, N.(Ed.), International Encyclopedia of Human Geography (s. 151-158).
- Sunay, H. (2010). Sporda Organizasyon. Gazi Kitabevi: Ankara
- Sunay, H. (2017). *Spor Yönetimi*, 3. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Şahin, M. (1988). *İş İdaresi (Planlama İşlevi)*, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları No:39, s.96, Eskişehir.
- Tortop, Nuri; İsbir, Eyüp G.; Aykaç, Burhan; Yayman, Hüseyin ve Özer, M. Akif, (2007), Yönetim Bilimi, Ankara: Yargı.
- Uzun, E.A. (2020) "*Rekreasyonda Liderlik Becerileri*", Kitap: Rekreasyon Paradigması, Gazi Kitabevi.

- Ülker Şerife Gamze, Gülay Nur Zeynep, AKSU AYKUT (2023).
Rekreasyonun Derinlikleri: Yaşam Kalitesi, Sosyalleşme,
Metaverse, Bölüm adı:(Rekreasyon Terapi Kampları ve
Sosyalleşme), Yaz Yayınları, Basım sayısı:1, Sayfa Sayısı
84, ISBN:978-625-6524-59-0, Türkçe(Bilimsel Kitap),
(Yayın No: 8749747)
- Ülker Gamze Şerife, (2021)., Spor Okuryazarlığı, Nobel Bilimsel
Eserler Yayınevi, Basım sayısı:1, Sayfa Sayısı 140,
ISBN:978-625-433-127-5, Türkçe(Bilimsel Kitap)
- Vlcek, R., Trunecek, J., Novy, I. & Drucker P. F. (1997). Peter F.
Drucker on management. Journal for East European
Management Studies, 2 (1), 79-96.

REKREASYON YÖNETİMİNDE ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

Serpil AYAS AYDIN¹

1. GİRİŞ

Geleceğin önemli konularından biri olan iletişim; duygularımızı, davranışlarımızı ya da tepkilerimizi karşımızdaki kişilere aktarabilmek ve karşımızdaki kişinin duygu ve düşüncelerini anlamamızı sağlayan en basit yoldur (Eroğlu, 2003). Bir ifade aracı olarak beden, iletişim ve kendini ifade etme becerisiyle sağlık anlayışını kapsar (Ülker,2021).

Rekreasyon etkinlikleri, gençlerin fiziksel, sosyal gelişimlerine katkıda bulunan önemli faaliyetler olarak kabul edilmektedir (Ülker, Mısıratlı ve Taşkın, 2023). Bu faaliyetlerin etkin ve verimli geçmesi için örgütsel iletişim süreci önemlidir. Örgütsel iletişim etkin ve verimli olması ile örgütün amaçlarına ulaşmasında ve uygun faaliyetler gerçekleştirebilmesinde önemli bir aracılık rolü vardır. Örgüt çalışanları; hedefler, politikalar, iş gereklilikleri, örgütün faaliyet alanı içindeki

¹ Öğr. Gör., Trakya Üniversitesi, Kırkpınar Spor Bilimleri Fakültesi, Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Bölümü, serpilayas@trakya.edu.tr, ORCID: 0000-0003-1548-6827.

gelişmeler yanında iş ve görev paylaşımları ayrıca örgüt başarısı gibi birçok konu ile ilgili ne kadar çok bilgiye sahip olursa, aynı oranda etkin bir davranış gösterebilecektir (Koç & Duğan, 2020).

Örgütsel iletişimde temel amaç; örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmesini olanaklı kılmaktır. Örgüt, amaçlarını gerçekleştirmek için tek başına örgüt içerisindeki personel veya araç-gereç materyal ile sınırlı olan bir yapı değildir. Örgüt aynı zamanda, birçok hammadde veya yarı mamul maddeleri diğer örgütlerden temin eden veya başka örgütlere de satış yapabilen bir yapıdır. Sonuçta iletişim sadece örgüt içerisinde gerçekleşen bir süreç değil, örgüt dışında da gerçekleşen bir süreçtir (Karasoy, 2021).

Ross'a (2021) örgütsel iletişimin üç temel amacı olduğunu belirtmiş ve örgütsel iletişim amaçlarını şu şekilde sıralamıştır;

- Birinci amacı, bir işin amacına ulaşması için çalışanların desteğini almak ve geliştirmektir.
- İkinci amacı, çalışan verimliliğini artırmak için iletişim sürecini tüm katılımcıların arasında ortak çabalar geliştirmektir.

- Üçüncü amaç olarak ise psikolojik zorlukları aşarak örgüt içinde güvenli bir ortam oluşmasını desteklemektir.

2. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

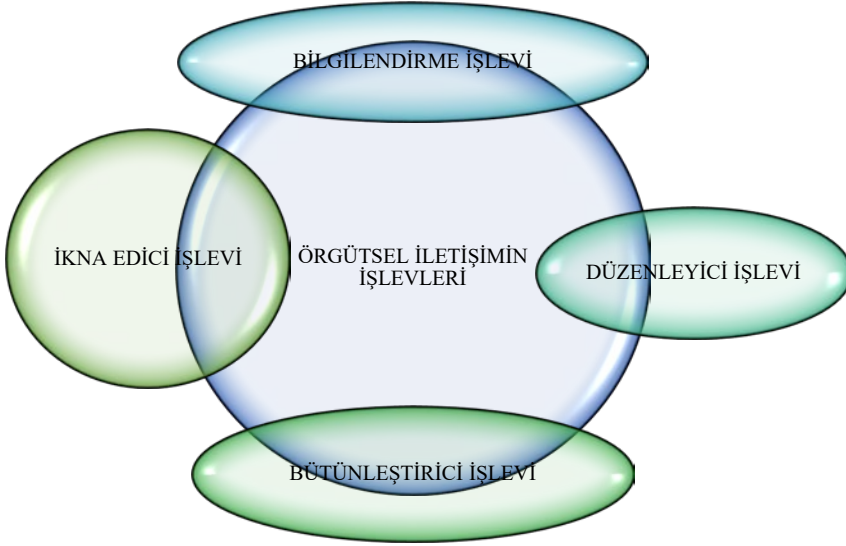
Belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere bir araya gelerek belirli bir yapıya sahip olan insan ve diğer kaynakların meydana getirdiği sistemler “örgüt” olarak adlandırılmaktadır (Sığırı, 2016). Örgüt bir amaç değil, aslında amaçların gerçekleşmesi için bir araçtır (Tortop vd., 2007:60). Örgütsel iletişim, bir organizasyonun parçası olarak mesajların iletişim birimleri arasında gösterilmesi ve yorumlanmasıdır (Karyatun vd., 2022). Örgütün yapısı, yöneticilerin yönetim tarzları ve çalışanların özelliklerine göre verilmelidir (Aksu, Ülker ve Taşkın, 2022). Örgütsel iletişim örgüt çalışanlarının kendi aralarındaki ve diğer ortak paydaşlar ile oluşturdukları iletişimin tümünü kapsamaktadır. İletişim örgütü bir arada tutmak ve sürdürülebilirliği için çok önemlidir. Örgütsel iletişim sağlıklı işlediği takdirde; iletişimin bilgi sağlama, ikna etme ve etkileme, öğretici iletişim kurma, eşgüdüm sağlama ve sosyalleştirme fonksiyonlarını taşıdığı görülmektedir (Eroğlu, 2010). Örgüt çalışanları iletişim sayesinde kendilerinden ne

istendiğini, işlerini nasıl icra edeceklerini anlayabilmektedir (Demirel vd., 2011).

2.1. Örgütsel İletişimin İşlevleri

Örgütlerde iletişim doğru bir sistem içinde kurulamadığı zaman, örgüt üyeleri faaliyetlerini birbirinden bağımsız uygulamaya çalışır. Bu durum örgütsel amaçlara ulaşılmasının bazen imkansız olmasına, bazen ise daha uzun zaman da daha çok emek harcamayı beraberinde getirebilir (Eroğlu, 2011).

Selçuk (2018) örgütsel iletişimin işlevlerini şekil 1’de görüldüğü gibi dört işlev olarak ele almıştır.



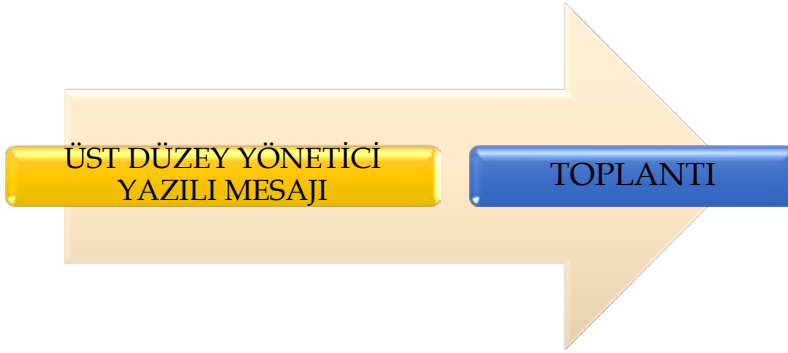
Şekil 1. Örgütsel İletişimin İşlevleri

2.1.1.Örgütsel İletişimin Bilgilendirme İşlevi

Bilgi alışverişi iletişimin en temel işlevidir, bireyin çevresiyle koordinasyon sağlaması için önemlidir (Teyfur, 2022).

İletişimin bu işlevi şu şekilde gerçekleştirilir;

Üst düzey yöneticinin yazılı mesajı, çünkü yazılı mesajların tamamı ile bir grup çalışan bilgilendirilebilir. Düzenli aralıklarla üst yönetici kararlar verebilir. Çalışanları bilgilendirmek için toplantılar düzenlemek, toplantılara etkili çalışanlar katılır, toplantılar en etkili yoldur. Çalışanlar katılarak, tüm değişiklikleri yöneticilerden öğrenirler ve bölüm arkadaşları da bilmek istediklerini sorabilirler. Bilgilendirme işlevi unsurları; (Selçuk, 2018).



Şekil 2. Örgütsel İletişimin Bilgilendirme İşlevi

2.1.2.Örgütsel İletişimin Düzenleyici İşlevi

Bir örgütte yönetici faaliyetlerden operasyonlara tüm kontrolü ve koordinasyonu sağlar. Düzenleyici işlevi üzerinde etkisi olan iki unsur vardır. Bu iki unsur şekil 3’de belirtilmektedir (Selçuk, 2018).



Şekil 3. Örgütsel İletişimin Düzenleyici İşlevinin Unsurları

Yönetici örgütte, astlarıyla sadece bilgi vermek için değil; onlara nerede ne zaman nasıl ve ne yapacakları hakkında bilgilendirmek, yönlendirmek amacıyla da iletişim kurmaktadır (Vural & Coşkun, 2007).

2.1.3.Örgütsel İletişimin Bütünleştirici İşlevi

Bütünleştirici işlev bir örgütün kuruluş amacının koordinasyonuna odaklanır. Çalışanların koordinasyonu, iş bölümü ve tüm iş birimlerinin kendi bünyesinde yerleştirilmesi, kuruluşun çalışanlarının hep beraber çalışması ile sonuç almaya yönelik bir iletişimdir. Bu işlevde en önemli

konu; bir bölümün kendi işleri gibi diğer bölümlerin de işleri hakkında bilgi sahibi olması gerektiğidir (Ünal, 2007).

2.1.4. Örgütsel İletişimin İkna Edici İşlevi

Günümüzde artık örgütler sadece güç ve otoriteyle istenen etki ve kontrolün sağlanamayacağında görüş birliğine varmışlardır. Yöneticiler ancak çalışanlarını ikna etme yoluyla katılım sağlayabilir ve örgüt içinde uyum elde edilebilir. Bunun yolu da kurumsal iletişimin etkin bir şekilde işlemesiyle ilgilidir. Çünkü gönüllü çalışan, otoriteye uyan çalışandan daha çok kurumsal bağlılığa sahiptir (Güllüoğlu, 2011).

Örgütlerde yöneticilerin sık sık başvurmak zorunda kaldıkları bu tür iletişimin iyi ya da kötü olarak nitelenmesi sakıncalıdır. Bununla beraber çağdaş örgütlerde yöneticiler, kişi ya da grupları, mümkün olduğu kadar yetki, korku ve cezaya başvurarak değil, insancıl ve katılımcı yöntemlerle inandırmaya ve etkilemeye çalışırlar (Aziz & Dicle, 2017).

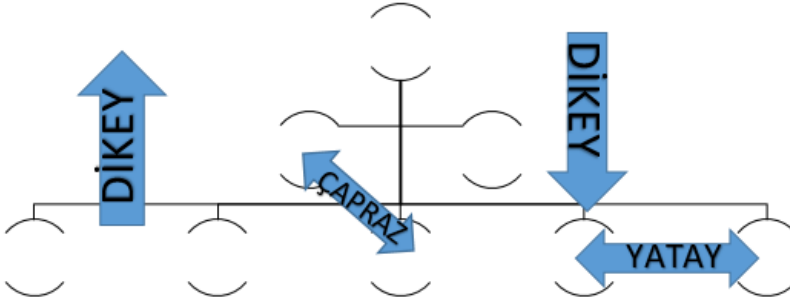
3. ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN YAPISAL TÜRLERİ

Örgüt içindeki birey iletişimini biçimsel (formel) ve biçimsel olmayan (informel) gruplar arasında gerçekleştirir (Yoloğlu & Urgan, 2022).

3.1. Biçimsel (Resmi-Formel) İletişim

Formel iletişim resmi ve planlanmış iletişim şeklidir. Formel iletişim ayrıca, devamlılık ve kontrol edilebilir olması açısından yönetsel bakış açısını yansıtmaktadır (Keyton, 2010: 13). Biçimsel iletişim; çalışanlar arasındaki bilgi ve duygu paylaşımını zorunlu kılan, üst yönetim tarafından etkinliği yükseltmek ve amaçlanan hedeflere ulaşmak amacı ile bilinçli olarak planlanmış, örgüt içinde ast-üst ilişkisinin doğru şekilde olmasını sağlayan araçtır (Demirtaş, 2010).

Karasoy (2021) biçimsel iletişimi; yöneticiler tarafından örgüt içinde oluşturulan ve belirli kurallara dayalı iletişim şekli olarak tanımlarken, biçimsel iletişimin dikey, yatay ve çapraz iletişim olmak üzere şekil 4’de görüldüğü gibi gerçekleştiğini belirtmiştir.



Şekil 4. Biçimsel İletişim Şeması

3.1.1. Dikey İletişim

Hiyerarşik yapı içerisinde ast-üst arasındaki iletişim dikey iletişimdir. Astlardan üste giden dilekçe, istek veya şikâyet benzeri görüş ve talepler ile astlardan istenen kararlara katılım fikirlerini içeren mesajların aktarılması aşağıdan yukarıya doğru dikey iletişimi; üst kademelerden astlara gelen emir, politika, prosedür, tanıtım, bilgi verme amaçlı yapılan mesaj aktarımı ise yukarıdan aşağıya doğru iletişimi ifade etmektedir (Açıkel & Karaca, 2022).

Yukarıdan aşağıya gerçekleşen dikey iletişim bir örgütte sıklıkla karşılaşılan iletişim biçimidir. Üst kademe yöneticilerinin notlar, resmî veya gayri resmî belgeleri ve konuşmaları, eğitimler, iş tanımları, emirler, ödül-disiplin görüşmeleri, politika ve prosedürler vb. vasıtasıyla gerçekleşmektedir (Tutar, 2016).

Aşağıdan yukarıya dikey iletişim gerçekleşirken, astlardan yapması istenen iş ve görevler yönetici tarafından izlenmekte ve denetlenmektedir. Bu denetleme, işlerle ilgili bilgi ve raporların üst bölümlere iletilmesi şeklindedir (Oğuzhan, 2020).

3.1.2. Yatay İletişim

Örgüt içerisinde makam farkı olmayan çalışan ve görevler ile diğer çalışanlar hakkında doğrudan karar verme

yetkisine sahip olmayan çalışanlar arasında gerçekleşir. Diğer bir ifadeyle; örgüt içerisinde aynı statüde olan örgüt çalışanları kendi bilgileri dahilinde ortak olarak çalışmalarını organize ederken, örgüt içinde uyumu yükselten iletişim şeklidir (Albayrak & Tiyek, 2024).

3.1.3. Çapraz İletişim

İşletmelerde fonksiyonel ilişkiler sonucunda ortaya çıkan farklı departmanlardaki yöneticiler ve çalışanlar arasında gerçekleşen iletişim biçimidir. Bir bölümün amirinin diğer bölümün çalışanıyla kurduğu iletişim bu türe örnek olarak gösterilebilmektedir (Çiçin, 2024).

3.2. Biçimsel Olmayan (Gayri Resmi-İnformel) İletişim

Biçimsel olmayan iletişim; formel örgütte, personelin biçimsel uygulamalar ile bağlantısının olmadığı iletişimi içerir ve bu sistem örgüt çalışanlarının kişisel yakınlıkları ve etkileşimleri sonucudur (Halis & Öztürk, 2021).

İnformel iletişim; örgütün başarılı olmasını sağlayacak şekilde işleyebileceği (problem çözümü, koordinasyon, çatışma çözümü ve bilgi paylaşımı gibi) gibi, asılsız iddialar, rivayet, iftira, yanıltma, yıldırma, vs. gibi sonuçlar doğuracak şekilde de gerçekleşebilir (Timuroğlu & Balkaya, 2016). Biçimsel olmayan iletişimin doğru yönetilmediği durumlarda örgütün yapısını bozmakla birlikte biçimsel iletişim kanalının önüne

geçebilmektedir (Sabuncuoğlu & Tüz, 2013). Biçimsel olmayan iletişim ağının büyük bir kısmının kayıtlarda bulunmaması, organizasyon içindeki iletişimi daha da karmaşık hale getirir. Elemanlar bazı durumlarda ne yapacaklarını deneme-yanılma yöntemiyle bulurlar (Sayers vd., 1993). Örgütü yalnızca resmi biçimde yönetmek her zaman mümkün olmadığı için yöneticiler informal iletişim şeklini kendi istekleri doğrultusunda ve kontrollü şekilde kullanmalıdır (Atak, 2005).

İnformel iletişim sürecinde planlanmamış, rastgele katılımcılardan oluşmakta, düzenlenmemiş gündemi ile etkileşimli ve gayri resmi dil kullanılabilmektedir. informal iletişimin örgüt içinde kişisel ve birbiriyle iletişimleri bakımından yararları vardır. İnformel iletişimin çalışanların birbirleriyle iletişim açısından yararları; ortak çalışmalar, birbirleriyle ortak faaliyetler, başkalarına karşı pozitif bakış açısı, beraber ortak noktada buluşmak şeklinde belirtilirken; informal iletişimin kişisel faydaları olarak da; bireysel çıkarlar, bilgiye ulaşma, birlikte koordineli çalışma fırsatları olarak belirtilmektedir (Polat, 2022).

4. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM BİÇİMLERİ

Örgütün kurumsal iletişim şeklini; örgütün iç ve dış hedef kitleler ile kurduğu iletişim şekli, kurulan iletişimin tek

veya çift yönlü olması, paylaşılan bilginin şeffaflık seviyesi gibi etkenler etkilemektedir (Işık & Güler, 2022). Örgütsel iletişim sürecinde iç ya da dış iletişimin önemi nedeni ile tüm özel ya da devlet kurum ve kuruluşları, işletmeler vb. için iyi eğitime sahip çalışanlara ihtiyaç duyulmaktadır (Çolakoğlu & Yağan, 2023).

Gülseven (2019) örgütsel iletişim tarzı; örgüt ile hedef kitlesi arasında iletişimin belirli kurallar dahilinde kurumsal kimlik ile yapılması, iki yönlü meydana gelmesi ve bilgilerin şeffaf olarak karşılıklı aktarılması gibi konular ile karşımıza çıkmaktadır. İletişim tarzlarına bakacak olursak bürokratik, manipülatif, demokratik ve orantısız olarak dört grupta şekil 5’de belirtilmektedir.



Şekil 5. Örgütsel İletişim Biçimleri

4.1. Bürokratik İletişim Biçimi

Bürokratik örgütlerin benimsediği ve daha çok örgütlerin iç ve dış hedef kitleleri ile çift yönlü olarak bilgi alışverişi içerisinde olduğu, hedef kitleler tarafından alınan geri

bildirimler örgüt içerisinde dikkate alındığı iletişim biçimi olarak karşımıza çıkmaktadır (Işık & Güler, 2022).

4.2. Manipülatif İletişim Biçimi

Manipülasyon; başkalarının duygu ve düşüncelerini hatta davranışlarını kişiye hissettirmeden kendi istekleri doğrultusunda yönlendirmesidir. Ayrıca manipülasyon, kişinin karşısındaki kişiyi kontrol etmek için duygusal sömürüyü kullanması ve insanları kişisel çıkarı için kandırarak kullanmasıdır (Kaya, 2021). Bu iletişim biçiminde gerçek ya da samimi olmayan bir iletişimden bahsetmek gerekir çünkü iletişim kurma amacı bilgiye ulaşmaktır. Özellikle seçilmiş bilgiler yer alır (Aydın, 2012).

4.3. Demokratik İletişim Biçimi

Örgüt ile iç ve dış paydaşlar arasında şeffaf ve çift yönlü bir iletişim şeklini ifade eder. Örgütler tarafsız ve doğru bir bilgi paylaşımı yapmakta ve tarafsız olan örgütler, ortak paydaşlarıyla güçlü bir iletişim geliştirmek için çoğunlukla demokratik iletişim biçimini kullanmaktadırlar. Demokratik iletişim tarzının özelliklerini özetlersek; sürekli, açık, güçlü ve objektif iletişim tarzıdır (Işık & Güler, 2022). Örgüt içinde ve dışında ortak paydaşlar ile yürütülen pozitif karşılıklı konuşmalar ve iyi ilişkiler, kişisel ve örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesi ve örgütün bütünleştirilmesi gibi konularda

pozitif etkisi olan bir araç ve güçtür (Peker & Aytürk, 2000). Katılımcı bir iletişim ortamı ile örgütte ideal bir demokratik ortam hazırlanarak, örgüt amaçlarına ve örgüt iklimine de olumlu katkı sağlanabilmektedir. Katılımcılık ve etkin iletişim, çalışanların örgütün işleyişini ve hizmetlerini eleştirme gibi konularda “çözüm ve daha iyi hizmete ilişkin fikirlerini söyleme fırsatı” sunmaktadır (Yılmaz, 2013).

4.4. Orantısız İletişim Biçimi

Bilgilendirmeye hazır olan örgütün kamu hakkında hiç bilgi almadığı iletişimdir (Dal, 2012).

Bununla birlikte orantısız iletişim biçimi örgüt içinde halkla ilişkiler birimine yeteri kadar yetki ve maddi destek vermediği zaman görülebilmektedir. Bu durumda örgüt ile hedef kitleler arasında bilgi akışında sorunların yaşanması olasıdır.

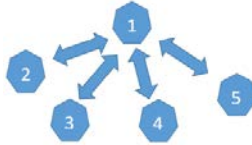
Özetlenecek olursa; orantısız iletişim biçimini kullanan örgütlerde, ortak paydaşlar ile karşılıklı bir iletişim kurma uğraşısı vardır ancak ortak paydaşlar hakkında yeterince bilgiye ulaşılamamaktadır (Işık ve Güler, 2022).

5. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM AĞ MODELLERİ

Örgütün hiyerarşik yapısı aslında bir iletişim ağıdır aynı zamanda ve hiyerarşi ast-üst ilişkisini, çalışanın ne yapacağı, yapması gerekenin kim tarafından söylenmesi gerektiğini, gerçek yetkilinin anlaşılmasını, ast-üst arasında bilgi paylaşımının belirlenmesi vb. örgüt çalışanlarını birbirine bağlar (Kaya, 2003). Örgütsel iletişim ağı modelleri biçimsel veya biçimsel olmayan iletişim şekliyle ilgili olup, geniş anlamda iletişim ağı, örgütte bilgi akışı yönlerinin modellenmesidir (Aghedr, 2021).

5.1. Merkezi İletişim Ağ Modeli

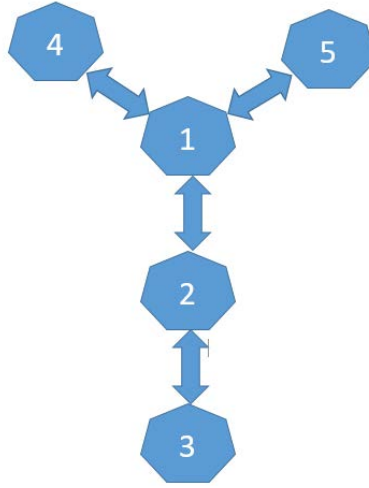
Hiyerarşinin en katı haliyle uygulandığı ve klasik yönetim tipine sahip örgütlerde merkezi model yaygın olarak görülmektedir. Örgütün genelinde otoriter bir yönetim anlayışı hakimdir. Üst düzey yönetici karar alma ve otorite konusunda oldukça katıdır ve bu örgütlerde tüm inisiyatifin üst düzey yöneticide kalması sağlanır. Bu şekilde tepeden aşağıya doğru kurulu bulunan sert hiyerarşik yapı, örgütsel iletişimde de kendisini gösterir (Dünya, 2019).



Şekil 6. Merkezi Model

5.2. Y İletişim Ağ Modeli

Zincir modeline benzeyen Y tipi iletişimi ayıran özellik bir dış çalışanın dâhilî çalışanlarla iletişim kurmasını olanaklı kılmasıyla farklılık yaratmaktadır. Merkezi modelden sonra merkezileşme derecesi en yüksek grup iletişim modelidir. Diğer modellere göre az sayıdaki iletişim kanalına sahip olması ile birlikte, çok yüksek oranda önderlik tatmini, merkezileşme derecesine sahip, yüksek oranda kişisel tatmin ve doğruluk derecesine sahip iken, moral motivasyon açısından zayıftır (Solmaz vd., 2017).



Şekil 7. Y Modeli

5.3. Zincir İletişim Ağ Modeli

Bu ağ katı bir şekilde üç hiyerarşi basamağına sahip örgütlenmelerde emir komuta zincirini takip eden örgütlerde

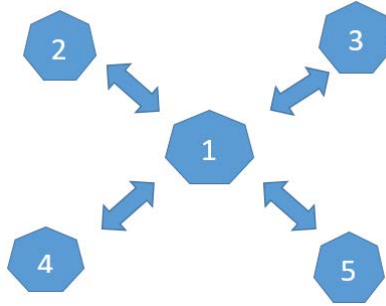
görülen iletişim tipidir (Erdem, 2015: 349). Bu modelde, hiyerarşi yapısında dikey olarak (yukarı ve aşağı yönde) ilerler. İletişim kanalındaki sayıyı azaltmak için bu model kullanılır (Dönmez, 2023).



Şekil 8. Zincir Modeli

5.4. Tekerlek İletişim Ağ Modeli

Merkezde astlarla iletişim gerçekleştiren bir önder olmasına rağmen hiyerarşik yapıda astların birbiriyle iletişimi yoktur (Can, 2005).

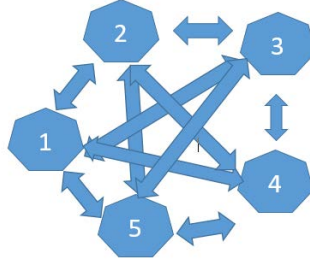


Şekil 9. Tekerlek Modeli

5.5. Tüm Kanallar- Serbest- Yıldız İletişim Ağ Modeli

Örgütler bu iletişim tarzını benimsediği takdirde örgütün bütün çalışanları arasında iletişim serbest olarak gerçekleşmektedir. Bu modelde iletişim kanalı çok sayıda

olduğundan çalışanların birbirine karşı sorumlu olduğu ya da işin gereği olarak ortak hedefleri var ise bu model kullanılmaktadır (Ulukuş, 2010).

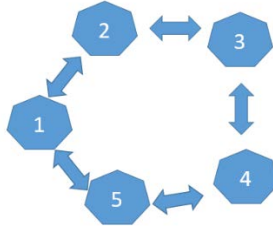


Şekil 10. Tüm Kanallar- Serbest -Yıldız Modeli

5.6. Daire- Çember İletişim Ağ Modeli

Güçlü bir liderin bulunduğu iletişim ağını gösteren daire modelinde lider, bütün grubun iletişim yolunda merkezi bir yerde bulunur. (Erdem, 2015: 350).

Demokratik bir iletişim modeli olarak karşımıza çıkan bu modelde çalışanlardan bir kişi iletişimi başlatabilmekte ve bu modelde mesajın ulaşma hızında ve doğruluk payı konusunda zayıf olduğu görülmektedir (Ceylan, 2003; Can, vd., 2011).



Şekil 10. Daire-Çember Modeli

Tablo 1. İletişim Ağlarının Üstün ve Sakıncalı Yönleri

	DAİRE- ÇEMBER	ZİNCİR	Y MODELİ	TEKERLEK	SERBEST- YILDIZ-TÜM KANALLAR
HIZ	YAVAŞ	AZ	HIZLI	ÇOK HIZLI	ÇOK HIZLI
DOĞRULUK	ZAYIF	İYİ	İYİ	İYİ	ORTA
MORAL	ÇOK İYİ	ORTA	ZAYIF	ÇOK ZAYIF	YÜKSEK
BİR ÖNDERİN ORTAYA ÇIKMASI	ÇOK İYİ (ÖNDER YOK)	ÇOK İYİ (ÖNDER YOK)	BELİRGİN	ÇOK BELİRGİN	YOK

(Can, 2005).

Bu iletişim ağlarının hepsinin, yönetsel sorunların ortaya çıkmasında ve çözüm üretmede kendine özgü etkisi bulunmaktadır. Sorun çözme konusunda hız, mesaj sayısının yüksekliği ile az hata yapmak isteyen örgütler için tekerlek ağ modeli tercih edilebilir (Can, 2005). Serbest ağ, grup üyelerinin tatminini artırmakta ve zincir en doğru mesajın aktarılmasını sağlamaktadır (Erdem, 2015: 350).

6. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM YÖNETİMİ

Eyyüpoğlu (2017) örgütsel iletişim, yönetici aracılığıyla belirlenerek örgütteki çalışanların psikolojik ve çevresel durumlarının bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütte kaliteli iletişim, örgütün gerçekleştirdiği tüm faaliyetler için önem arz etmektedir. Örgüt içinde artan kaliteli iletişim sayesinde söz sahibi olmak, hedeflerine varmak ve geleceğe yönelme ekseninde birçok fayda sağlanacaktır.

Örgütsel iletişim konusunun örgütler için son dönemde stratejik olarak önemli hale gelmesinde önemli etkenler arasında rekabet ortamı, tüketici talepleri, sürdürülebilir firma şartları gibi durumlar gösterilebilir (Ak, 2020). Örgütlerin örgütsel iletişimden yararlanmasında temel amaçlar arasında bilgilendirme, hızlı ve etkin bir şekilde kaliteli üretim yapmak, katılım, moral ve motivasyon sağlamak öne çıkan amaçlardır. Çalışanların örgütte gerçekleştirdikleri her aşamada etkili iletişime ihtiyaçları vardır (Uzun, 2020). Çalışanlar açısından yaşanacak iletişim sorunları örgütte ciddi problemlere sebebiyet verebilir. Yanlış iletişim sonucu maddi kayıp yaşanabilirken doğru iletişim sayesinde maliyetler düşerken karlılık artmaktadır (Geçimli, 2007). Etkin bir yönetim için, iletişim kanallarında, bilgi paylaşımına izin veren, şeffaf bir modele ihtiyaç olduğu görülmektedir (Karcıoğlu, vd., 2009). Etkili iletişim sayesinde örgüt içinde birçok fayda görüleceği araştırmalarla ortaya konulmuştur (Karadal ve Hekimoğlu, 2020). Örgütsel iletişimin örgütsel bağlılık ile ilişkisi önemli bir konu olarak örgüt içinde uygun iletişim, olumsuz işten ayrılma niyetini önemli ölçüde azaltabilir (Mustamil vd., 2014). Yöneticinin etkili iletişim kurması için yapması gerekenler; ilk aşamada iletişim kurulacak çalışanların ve özelliklerini tespit edilmesi sonrasında örgüt amacı ile uyumlu iletişim stratejisi geliştirmesi sonrasında da iletişim stratejilerini yürütülmesi son

olarak etkili karşılıklı konuşmalar oluşturulması zorunludur. Yöneticiler çalışanlarını konuşma yetenekleri ile örgütün hedeflerine yaklaştırmak için güçlü bir etki yaratırlar (Tanrıverdi vd., 2010). Yöneticiler için karar alma süreçleri vermek büyük enerji harcamalarına neden olurken örgütün sürdürülebilirliği açısından bakıldığında doğru iletişim sayesinde doğru bilgiye ulaşan yöneticinin yanlış karar almasının da önüne geçilmiş olacaktır (Güllüoğlu, 2012).

7. SONUÇ

Örgütsel iletişimin önemi günümüzde örgütlerin verimlilik ve etkinliklerinde oynadığı rol herkes tarafından bilinmektedir. Örgütsel iletişimin öneminin anlaşılmasının nedenleri; Aziz & Dicle (2017).

- Örgütlerdeki büyüme ve yönetimin daha da karmaşık bir yapıda olması,
- Örgütlerde uzmanlaşma,
- Yerinden yönetim (adem-i merkeziyetçilik) ilkesinin uygulanması,
- Teknolojik gelişmeler,
- Örgütlerin toplumsal sorunlarla yakından ilgilenmeleri,
- Örgütlerde uyuşmazlıkların katılımcı, insancıl yöntemlerle çözümlenmesine değer verilmesi

Örgütlerin zamanla genişlemesi ve yönetimdeki karmaşanın artmasına, beraberinde uzman çalışanlara ihtiyaç duyulmasına, teknolojiye yaşanan hızlı gelişmeler örgütler için iletişimi önemli bir yere getirmiştir (Karaçor & Şahin, 2004). Örgüt içinde çalışan herkesin iletişimi geliştirmek sorumluluğu olmalıdır. En az zararla kurtulmak için üç kavrama dikkat etmek gereklidir. İletişimde “Planlama, Düzenlilik ve Basitlik”. Gerçekte iyi koordine edilmiş bir iletişim net bir mesaja izin verir ve tekrarları yanlış anlamaları, yanlış söylentileri, düzeltmeleri (yazım hataları gibi) önler (Ada, 2021).

Örgüt teorilerinde; örgütteki sağlıklı iletişim ile çalışanların etkili iletişime sahip olmasının örgüte bağlılığını artırarak performansının da artmasına neden olduğu görülmektedir (Çelikdemir & Paker, 2019). Örgütsel iletişim teorisiyle ilgilenenlerin tespitleri doğrultusunda örgütsel iletişim, örgüt içi ve dışı ortak paydaşlarla iletişim artıran bir durumdur (Ertekin v., 2018).

Sonuç olarak, örgütsel iletişim bir organizasyonun başarılı bir şekilde işlemesi için temel bir yapı taşıdır. Hem çalışan memnuniyetini artırmakta hem de organizasyonun hedeflerine ulaşmasında önemli bir rol oynamaktadır. Örgüt yönetiminin doğru bir iletişim ağı kullanması ve iletişimi çalışanların ihtiyaçlarına göre düzenlemesi ve yönetmesi önem

arz etmektedir. Ağ kurulurken statü ve uzmanlaşma dikkate alınmalıdır. Örgütsel iletişimin iç ve dış paydaşlarla gerçekleştirildiği unutulmamalıdır. Yöneticiler tüm organizasyonun yönetilmesinde çalışanlarla etkin iletişim kurarak başarılı olabilirler.

KAYNAKÇA

- Ada, N. (2021). *Örgütsel İletişim*. Gazi Kitabevi.
- Ak, M. (2020). *Bilgi ve İletişim Teknolojilerinde Güncel Konular*. Eğitim yayınevi. S.83.
- Aksu, Sabri., Ülker, Ş, Gamze., Taşkın, Cüneyt. (2022). Sporda kriz yönetimi ve güncel yaklaşımlar. Uluslararası Bozok Spor Bilimleri Dergisi, 3(3), 139-156 (Aralık 2022).
- Albayrak, M.,H., & Tiyek, R. (2024). Eğitim Sektöründe Örgütsel İletişimin İş Tatminine Etkisi. Journal of International Banking, Economy and Management Studies, 7(1), ss. 112-132.
- Aghedr, R.,M. (2021). Örgütsel İletişim ve Bilgi Paylaşımının İç Müşteri İlişkileri Yönetimi Üzerine Etkisi. (Doktora Tezi, Kastamonu Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Atak, M. (2005). Örgütlerde Resmi Olmayan İletişimin yeri ve Önemi. Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi,2(2), ss. 59-67.
- Aydın, D., U., H. (2012). Örgütsel İletişim Açısından Örgüt Kültürü ve Bir Araştırma. (Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Aziz, A., & Dicle, Ülkü. (2017). Örgütsel İletişim. Hiper Yayın.
- Can, H. (2005). *Organizasyon ve Yönetim*. Siyasal Kitabevi.

- Can, H., Azizoglu, Ö. A., & Aydın, E. M. (2011). *Organizasyon ve yönetim*. Siyasal kitabevi.
- Ceylan, S. (2003). İşletmelerde iletişim ve iki otel işletmesi üzerine bir uygulama. (Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi) YÖK Tez Merkezi.
- Çelikdemir, Z., D., & Paker, T., İ. (2019). Örgütsel Değişimin Gerçekleşmesinde Örgütsel İletişimin Önemi. İzmir İktisat Dergisi, 34(3), ss. 431-441.
- Çiçin, N. F. (2024). İşletmelerde Yöneltilme (Yön verme-Yürütme) İşlevinin Temel Unsurları. Eurasian Business & Economics Journal, 36, ss. 64-78.
- Çolakoğlu, T., & Yağan, K. (2023). Spor Federasyonlarında Örgütsel İletişim İklimi ve Örgütsel Güven Kavramlarının Önemi. Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences, 9(64), p. 2886-2891.
- Dal, A. (2012). *İletişim Bilgisi*. AÖF Yayını. ss. 107.
- Demirel, Y., Seçkin, Z., & Özçınar, F., M.(2011). Örgütsel İletişim ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 20(2), ss. 33-48.
- Demirtaş, M. (2010). Örgütsel İletişimin Verimlilik ve Etkinliğinde Yararlanılan İletişim Araçları ve Halkla

İlişkiler Filmleri Örneği. Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, 28(1), ss. 411-444.

Dönmez, E. (2023). Spor Kurumu Çalışanlarının Örgütsel İletişim Algılarının Örgütsel Yaratıcılık Düzeylerine ve İş Performanslarına Etkisinin İncelenmesi. (Yüksek Lisans tezi, Manisa Celal Bayar Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.

Dünya, P.(2019).Kalite Yönetim Sistemlerinde Kurumsal İletişim. Uygulamalı Bir örnek. (Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi). YÖK Tez merkezi.

Eroğlu, E. (2003). Organizasyonel Zekanın Gelişmesinde Örgütsel İletişimin Rolü. Kurgu Dergisi, 20, ss. 245-254.

Eroğlu, E. (2010). Örgütsel İletişimin İşgörenlerin Duygu Gösterimlerinin Yönetimine Olan Etkisi. Selçuk İletişim, 6(3), ss.30.

Eroğlu, K. (2011). Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Kuramsal Bir İnceleme. Ege Akademik Bakış, 11(1), ss. 121-136.

Ertekin, İ., Ilgın, Ö., H., Yengin, D., A. (2018). Örgütsel İletişim Kuramları. The Turkish Online Journal of Design, Art and Communication – TOJDAC, 8(2), p. 297-311.

Eyyüpoğlu, A. A. (2017). Örgütsel İletişimin Örgüt İçin İlişkilerin Etkinliği Açısından Önemi: Şırnak Üniversitesi

Örneği. (Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi). YÖK Tez merkezi.

Geçimli, A. (2007). Örgütsel Davranış Biçimi Olarak İletişim. (Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi). YÖK Tez merkezi.

Güllüoğlu, Ö. (2012). *Örgütsel İletişim*. Eğitim Akademi Yayınları.

Gülseven, G. (2019). Kurumsal İletişim Perspektifinden Güçlü Bir Kurumsal İmajın Oluşturulmasında Çalışan Motivasyonunun Önemi. (Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.

Karaçor, S., & Şahin, A. (2004). Örgütsel İletişim Kurma Yöntemleri ve Karşılaşılan İletişim Engellerine Yönelik Bir Araştırma. Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 4(8), ss. 96-117.

Karadal, K., & Hekimoğlu, F. (2020). Örgütsel iletişim açısından örgütlerde söylenti ve dedikodunun değerlendirilmesi. İşletme Araştırmaları Dergisi, 12(3), ss. 2629-2639.

Karasoy, A.,H.(2021). Yönetim Fonksiyonları Ekseninde Örgütsel İletişimin Önemi. Kamu Yönetimi ve Politikaları Dergisi,2(1), ss. 81-92.

- Karcioğlu, F., Timuroğlu, K., Çınar, O. (2009). Örgütsel İletişim ve İş Tatmini İlişkisi. Bir Uygulama. İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi-Yönetim, s.67.
- Kaya, B. (2003). *Bütünleşik Kurumsal İletişim*. Siyasal Kitabevi.
- Kaya, Ü., Ü. (2021). *İletişim Tarzları*. Eğiten Kitap, pp. 49-80.
- Keyton, J. (2010). Communication and organizational culture: A key to understanding work experiences.Sage Publications.
- Koç, B., & Duğan, Ö.(2020). Örgütsel İletişim Doyumu İle Örgütsel Bağlılığın İlişkisine Yönelik Bir Araştırma. Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, 8(103), ss. 108-127.
- Mustamil, N., Yazdi, A. M., Syeh, S. S., & Ali, M. A. (2014). A dimensional analysis of the relationship between communication satisfaction and turnover intention: The mediating role of organizational commitment. International Journal of Business and Management, 9(9), p. 75.
- Peker,Ö.,& Aytürk,N.(2000). *Etkili Yönetim Becerileri*. Yargı Yayınevi.
- Polat, E. (2022). Kurumsal Bilgi Güvenliğinin Örgütsel İletişim, Örgütsel Bilgi Paylaşımı ve Kişisel bilgi Güvenliği

Farkındalığı Açısından Değerlendirilmesi. (Doktora Tezi, Fırtı Üniversitesi). YÖK Tez merkezi.

Ross, S. C. (2021). *Organizational Behavior Today*. New York: Routledge. p. 305.

Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, V., M.(2013). *Örgütsel Davranış*. Aktüel Yayınları.

Sayers, f., Bingaman, E. C., Graham, R., Wheeler, M. (1993). *Yöneticilikte İletişim*. Represol Matbaa Hizmetleri.

Sığrı,Ü.,(2016). *Örgüt Geliştirme ve Değişim Yönetimi*. S.Gürbüz, & H.Şeşen, (Edt.), *Yönetimde Güncel Konular* (372).Beta Basım Yayın Dağıtım.

Tanrıverdi, H., Adıgüzel, O., & Çiftçi, M. (2010). Sağlık Yöneticilerine Ait İletişim Becerilerinin Çalışan Performansına Etkileri: Kamu Hastanesi Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(11). ss.101-122.

Tortop,N., İsbir, E., Aykaç, B., Yaman, H., Özer, M.A. (2007). *Yönetim Bilimi*. Nobel Yayın Dağıtım.

Ulukuş, K. S. (2010). *Örgütsel İletişim Örüntüsünün Kurum İçi İlişkilerdeki Önemi:Aksaray Emniyet Teşkilatında Uygulamalı Bir Çalışma*. (Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.

Uzun, E.A. (2020) "Rekreasyonda Liderlik Becerileri", Kitap: Rekreasyon Paradigması, Gazi Kitabevi.

Ülker Gamze Şerife, (2021). Spor Okuryazarlığı, Nobel Bilimsel Eserler Yayınevi, Basım sayısı:1, Sayfa Sayısı 140, ISBN:978-625-433-127-5, Türkçe(Bilimsel Kitap)

Ülker, Ş. G., Mısıratlı, B., ve Taşkın, C. (2023). Gençlik spor ve gençlik merkezi çalışanlarının rekreasyon etkinlikleri tutumlarının incelenmesi Edirne ili örneği. Uluslararası Bozok Spor Bilimleri Dergisi, 4(3), 132-145.

Vural, A.,B., & Coşkun, G.(2007). *Örgüt Kültürü*. Nobel Yayın Dağıtım.

Yılmaz, B. (2013). Demokrasi Kültürü Bağlamında Örgütsel İletişim. Türk İdare Dergisi, sayı 476, ss.75-94.

Yoloğlu, N., & Urgan, S. (2022). Örgütsel İletişim İklimi ile Çalışan Sessizliği Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: 19 Mayıs Üniversitesi Çalışanları Örneği. Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, 9(58), ss. 115-129.

REKREASYON ETKİNLİKLERİNDE LİDERLİK

Çiğdem ŞANVERER¹

Serpil AYAS AYDIN²

1. GİRİŞ

Lider kelimesinin kökü İngilizce “leadership” ve fiil olarak “lead”, “yön ve yol göstermek, öncü, kılavuz, rehber gibi anlamları ifade etmektedir. İnsanlık tarihi kadar eski olan lider kavramı akademik olarak 19.y.y. ilk yarısından itibaren akademik olarak literatürde var olmuştur (Küçüközkan, 2015). İki veya daha fazla birey bir arada olduğunda lider ve liderlik söz konusudur (Kılınç vd., 2016).

Rekreasyonel faaliyetlere kişisel olarak fiziksel ve psikolojik olarak sağlıklı olmak, sosyalleşmek, yaratıcı olmak, çalışma yaşamında verimli olmak, ekonomik hareketliliğe katkısı gibi birçok faydası nedeniyle katılım olmakla beraber

¹ Yüksek Lisans Öğrencisi, Trakya Üniversitesi, Spor Bilimler Enstitüsü, Rekreasyon Yönetimi.

² Öğr. Gör., Trakya Üniversitesi, Kırkpınar Spor Bilimleri Fakültesi, Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Bölümü, serpilayas@trakya.edu.tr, ORCID: 0000-0003-1548-6827.

toplumsal açıdan bakıldığında toplumsal bütünleşme, demokrasiye önem veren bireylerin kazandırılması gibi nedenler sayılabilir (Ağılönü & Mengütay, 2009). Yönetim alanında çalışanların rekreasyon etkinliklerine daha fazla katılımı teşvik etmek için motivasyon artırıcı programlar düzenlemek, etkinlik çeşitliliğini artırmak ve personelin rekreasyonun önemini anlaşılması gibi stratejiler bulunmaktadır (Ülker , Mısıratlı ve Taşkın 2023).

Yönetim alanında araştırma ve incelemeler yapan bilim adamlarının en sık araştırma yaptığı konular arasında sayılabilecek olan liderlik, binlerce deneysel çalışmanın ve tanımlamanın öznesi olmuştur, bunlardan bazıları şu şekilde sıralanabilir:

- Liderlik, çalışan bireylerin eylemlerine etki ederek onları istediği şekilde yönetebilme kabiliyetidir.
- Liderlik, grup üyeleri ve lider arasında karşılıklı ve sürekli devam eden bir etkileşim sürecidir.
- Liderlik, çalışmakta olan bireyler üzerinde çok ciddi bir etki yaratmaktır.
- Liderlik, karşısındaki grubu etkileyebilme potansiyelini ortaya çıkarabilen bir ayrıcalıktır.
- Liderlik, çalışan bireylerin uygulamaya dönüşecek olan hareketlerini etkileyebilen bir kuvvettir (Çelik, 2013).

Liderlik konusunda tanımlara bakıldığında farklı tarafları üzerinde durulduğu görülmektedir. Bazen kişilik özelliği tarafından bazen de statü üzerinden ele alındığını ayrıca davranış olarak da ifade edilmektedir (Çelik, 2015).

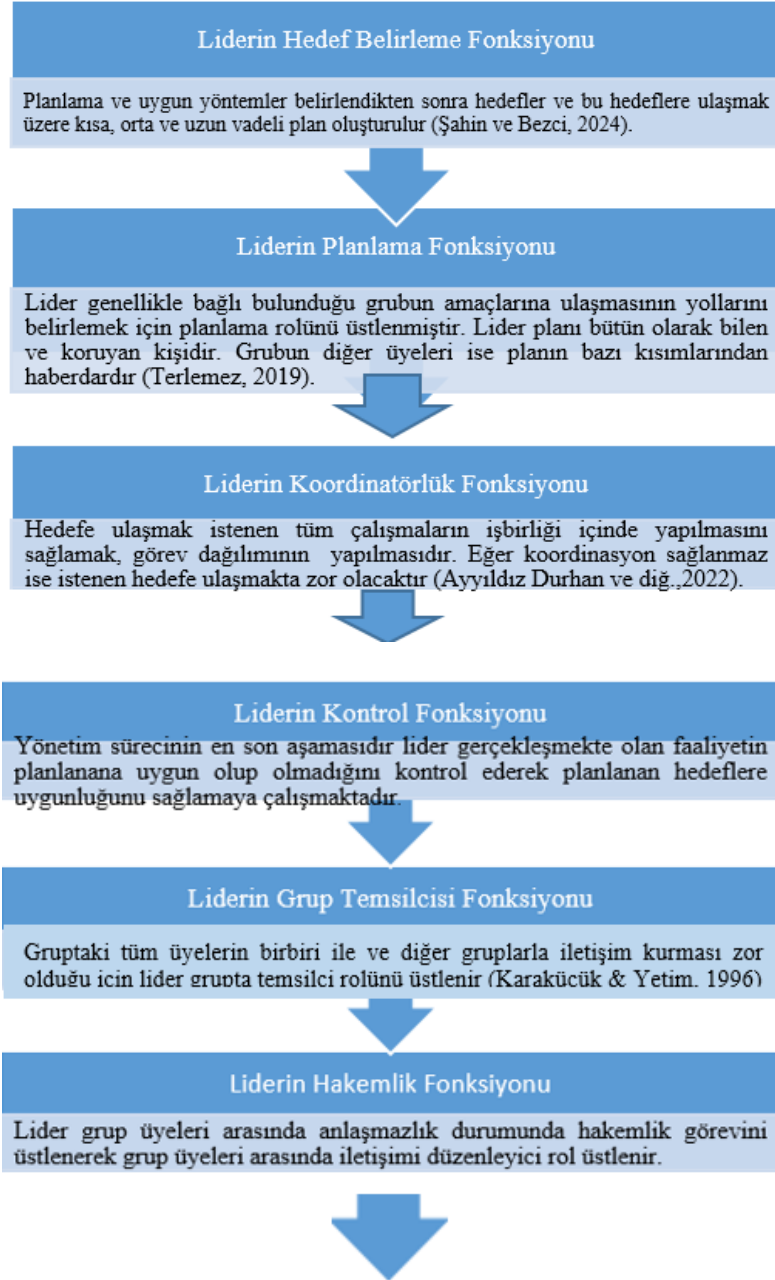
Çağımızda bir liderin temel rolü olarak; örgütte çalışanların kişisel gelişimlerini destekleyen, grup ve örgütsel olarak çalışanların bilgiye ulaşımını kolaylaştıran, olumlu yönde güdüleyen, vizyonlarını geliştiren ortamı sağlamak şeklinde açıklamak mümkündür (Eğriboyun, 2015). Etkili Liderin Özellikleri şu şekilde sıralanabilir; içinde bulunduğu duruma uyum sağlama konusunda fark ortaya koyar, her türlü sosyal çevreye uymada çeviktir, tutkulu ve başarı yönelimlidir, iddiacı, işbirlikçi ve özellikle karar vericidir, bağlılık ve güçlü etki oluşturma konusunda çok yeteneklidir, stres hoşgörüsü yüksek, sorumluluk almada gönüllüdür, zeki olmalıdır, daha yaratıcı, diplomatik ve de anlayışlı olmalıdır, akıcı ve etkileyici konuşma gücüne sahip olmalıdır, grubun tüm bireylerinin görevlerine ilişkin bilgi sahibi olmalı ve örgütlenme, ikna etme yeteneğine sahip olmalıdır, sosyal kabiliyeti oldukça gelişmiş olmalıdır (Yukl & Gardner, 2020).

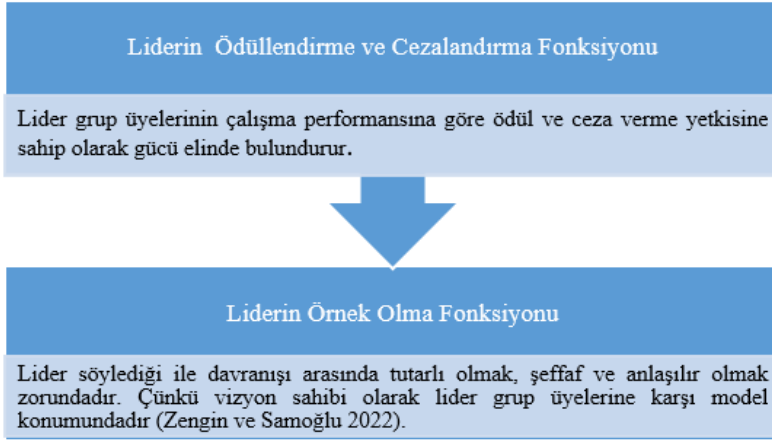
Yönetici, sürekli bir biçimde değişen, genellikle belirsiz, bazen de çok karmaşık koşullarda çalışmakta olan ve başkalarının performansını da yönlendiren kişidir. Yöneticinin

en önemli rolü, organizasyon içindeki değişken koşullarla en etkili şekilde başa çıkarak, etkili bir şekilde liderlik yapmak ve grubun hedeflerini gerçekleştirmektir (Mintzberg, 2007). Yöneticilerin en büyük destekleri yasalar, yönetmeliklerdir veya bulunmuş oldukları örgüt kapsamında belirlenmiş kurallardır (Biber, 2019). Yöneticiler çalışanlarını bireysel özgürlüğe ve örgütsel kimliğe katkısı için rekreasyon etkinliklerine önem vermektedir (Paylı & Çevik, 2022).

2. LİDERLİK FONKSİYONLARI

Örgütün yapısı, personel sayısı, çalışma biçimi ve büyüklüğü ne olursa olsun liderlerin üstlenmiş oldukları bir takım fonksiyonları vardır. Bu fonksiyonlar şu şekilde sıralanabilir (Donuk, 2007).





Şekil 1. Liderlik Fonksiyonları

3. REKREASYONEL LİDERLİK

Russel (2001) rekreasyonel liderliği bir işletmenin hedeflerine ulaşmasında iletişimi de kullanarak kişilerarası bir etki olarak tanımlamıştır. Liderler pek çok faaliyet ve organizasyonda önemli görevler üstlenen, sorumluluk alan kişiler olarak göze çarpmaktadır. Çok önemli faaliyetler arasında yer alan rekreasyonel etkinlikler; bireylerin boş zamanlarını dinlenmek, yenilenmek, eğlenmek gibi ihtiyaçlar doğrultusunda değerlendirebilecekleri çeşitli faaliyetleri nitelemektedir. Rekreasyon gönüllü olarak katılım sağlanan, tatmin eden, günlük iş rutini dışına çıkılmasını sağlayan, birtakım faydalar ortaya koyan, bireysel veya grup olarak katılım gösterilebilen, birçok farklı etkinliği barındıran serbest zaman değerlendirme

etkinlikleridir (Ayyıldız vd., 2022). Liderlik aynı zamanda; genel olarak takip dilen ve diğer şirketlerle karşılaştırmada çok daha kolay olan nicel ölçütlerle kıyaslandığında, liderliğe ve şirketin nitel yönlerine değer katmadır (Kesimli, 2013).

Rekreasyonun kişilerin serbest zamanlarını pozitif olarak değerlendirildiği alanlar olarak tanımlanmaktadır. Rekreasyon, serbest zamanlarda yapılan ve bu yapılan faaliyetten dolayı oluşan memnuniyet sayesinde gelişen içsel motivasyona bağlı bir kavramlar bütünüdür (Ülker, 2022). Kişiler toplumun içerisinde belirli gruplar halinde yaşaması beraberinde rekreasyon alanında da liderlik anlayışını getirmiştir. Gruplar içerisinde lider vasfında olan bireylerin grup ve/veya örgüt içerisinde özellikle de iş yaşamında problemlerin ortadan kaldırılması açısından önem arz etmektedir (Buyrukoğlu & Şahin, 2022).

Rekreasyonel liderliğin çok geniş bir yelpazeye sahip olduğu düşünülerek geniş bir bakış açısıyla ele alınması gerektiğini ifade etmek mümkündür (Kurtipek & Güngör, 2019).

Rekreasyonel faaliyetlerin organizasyonu; yönetimin fonksiyonlarından planlama, uygulama, koordinasyon ve denetleme faaliyetlerinde rekreasyon alanında uzman kişilerin etkinlikleri yönetmesi gerekmektedir. Yönetim, başkaları vasıtasıyla iş yapma sanatıdır (Ülker, 2021). İlgili

organizasyonlar kişilerin ihtiyaçlarına bağlı biçimde şekillendirilmelidir. Rekreasyon liderliğindeki birtakım hususlar ve diğer liderlik tipleri için ön plana çıkan hususlar arasında çeşitli bağlantı ve paralellikler yer almaktadır. Rekreasyon ve yönetim liderinden beklenen; grupta bulunan üyelere mensubu olduğu grubun ve görevin zevkini hissettirmek, o grupta yer almaktan haz almalarına katkı sağlamak, grup üyelerini farklı faaliyetlere yöneltmek ve yol gösteren rolünü üstlenerek grup üyelerini etkilemeyi başarmaktır (Karaküçük, Yenel & Akgül, 2017).

Rekreasyon uzmanı üç pozisyonda liderlik yapabilir; birinci olarak işletme yöneticisi pozisyonunda, ikinci olarak politika geliştirme ve üçüncü olarak aktivite liderliği pozisyonudur (Şimşek vd., 2023). Rekreasyonel liderlikte liderin sağlam bir felsefe temelinde çalışması insan gelişimini destekler nitelikte davranışlarda bulunması, boş zaman teorileri hakkında bilgili olması, grup dinamikleri sürecine karşı sağduyulu olması gibi bazı prensiplere uyması beklenmektedir. Lider grup üyeleri arasındaki farklılıkları iyi tanımalı ve ona göre boş zaman faaliyetleri düzenlemelidir (Stevanson, 2006). Rekreasyonel liderlikte felsefi yaklaşımlar açısından bakıldığında kaşıma “natüralizm, realizm, pragmatizm” olarak çıkmaktadır. Natüralizm yaklaşımı bireyi toplumun önünde görerek

rekreasyon aktivitesine katılan bireyi yaşama hazırlayacağını, realizm yaklaşımında ise aramak ve keşif yapmanın sonucunda elde edilen bilgilerin yaşamın diğer alanlarında da kullanabilmesini sağlayacağını, pragmatizm yaklaşımında rekreasyon aktiviteleri ile toplumda sosyal verimliliğin artacağını ön görmektedir (Kozak vd., 2017). Rekreasyon endüstri birçok alanda farklı ürün barındırmakta ve bu durum rekreasyonel aktivite ve etkinlik alanında çeşitliliği beraberinde getirirken bir rekreasyon uzmanı içinde etkinlik yönetimi özelliğine sahip olmayı zorunlu kılmaktadır (Şimşek, 2022).

3.1. Rekreasyon Etkinlik Liderinde Bulunması Gereken Özellikler

Rekreasyonel liderlik etkinliğin başarılı olmasında önemli bir etken olduğu düşünüldüğünde aşağıdaki özellikler ön plana çıkmaktadır. Rekreasyon liderinde bulunması gereken özellikler;

Tablo 1. Rekreasyon Liderinde Bulunması Gereken Özellikler

Güçlü bir karakteri olmalı
Espiri yeteneği olmalı
Kişisel hırslarından çok hizmet etme duygusu hakim olmalı
Liderliği sanat olarak görmeli
İnsan sevgisi olan ve insanların iyiliğini gözetken olmalı
Zeki, sabırlı ve alçakgönüllü olmalı
Sağlıklı, enerjik, girişimci yapıya sahip olmalı
İletişimi güçlü, örgütsel iletişim, yönetim yeteneğine sahip olmalı

Kaynak: (Demirdağ, 2019).

3.2. Rekreasyon Etkinliklerinde Liderin Sorumlulukları

Bir rekreasyon liderinin amacı; mevcut imkanların kullanılmasını sağlamak, izleyenlere iyi hizmet sağlamak, yeni etkinlikler planlamak şeklinde özetlenebilir. Rekreasyon liderinin sorumlulukları Tablo 2’de gösterilmiştir (Gammonley ve Luken, 2001)

Grup Üyelerine Karşı Sorumlulukları (İnsanlara saygı duymak, sır saklamak, ayrımcılık yapmadan grubun tüm üyelerine yardımcı olmak)

Meslek ve Göreve Karşı Sorumlulukları (mesleğini toplumda saygın bir yere getirmek, rekreasyon liderliğinin meslek olarak seçilmesine öncülük etmek)

Topluma Karşı Sorumlulukları (toplumsal bütünlüğü sağlamak, vatandaşlık ruhu, değerlerin yaşatılmasını sağlamak)

Kendine Karşı Sorumlulukları (yenilik ve değişim içinde olmak objektif bakış açısına sahip olmak)

Çalıştığı Kuruma Karşı Sorumlulukları (kuruma karşı güven duymak, ayrılma isteği olduğunda haberdar etmek, etkinlik için tüm ilgili birimlerle iletişim kurmak)

Tablo 2. Rekreasyon Etkinliklerinde Liderin Sorumlulukları

3.3. Rekreasyon Etkinliklerinde Liderlik Roller

Rekreasyon faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde bir rekreasyonel lider, “danışmacı”, “kontrolcü”, “ilgisiz”, “görev odaklı” ve “ilişki odaklı” liderlik rollerini oynayabilir (Hacıoğlu vd., 2015).

Rekreasyonun çeşidine ve uygulama koşullarına göre, liderlik davranış çeşitleri ve etkisi de farklılık göstermektedir. Bir genelleme yaparak örneklendirildiğinde; yarışmasız faaliyetlerde demokratik, yarışmalı faaliyetlerde demokratik davranışla birlikte otokratik, oyun ve eğlencelerde ise müsaadeci bir liderlik yönetimi olması başarıyı getirebilmektedir (Sidal, 2022).

Sönmez (2021) rekreasyonel liderlikte doğru seçimi yapabilmek için bilinmesi gereken rolleri Tablo 3’de olduğu şekilde açıklamıştır.

Liderlik rolü	Özellikleri
Danışmacı Liderlik	Rekreatif etkinliklere katılanların görüş ve düşüncelerini almalıdır. Etkinliklerde fikirleri sorulan her üye kendini daha bağlı hisseder ve başarı için motive olur. Çift yönlü iletişim vardır. Grup üyeleri üzerine baskı, kurallar, sıkı denetim uygulanmaz.
Kontrolcü Liderlik	Yetki ve karar verme lider kendisinde bulundurur ve grup üyelerinin görüşlerine fikirlerine önem vermez. Grup üyelerine kurallar dahilinde nasıl davranacağını kendisi bildirir. Tek yönlü iletişim vardır.
İlgisiz Liderlik	Karar verme ve sorumluluktan kaçınır. Grup üyeleri serbest şekilde kararlar alırlar. Huzursuzluk, kargaşa ve doyumsuzluk grup üyelerinde hakimdir.
Görev Odaklı Liderlik	Grup üyelerini organize ederek amaçlara ulaşmasını sağlar. Grup üyelerinin performanslarını takip eder ve etkin şekilde gerçekleşmesini sağladığı faaliyetleri planlayarak yeni fikirler geliştirmeye odaklanır. Rekreatif etkinlikler için en uygun liderliktir.

Tablo 3. Rekreasyon Etkinliklerinde Liderlik Roller

4. SONUÇ

Liderliğin tüm organizasyonlar ve rekreasyon etkinliklerinde kilit durumda olması nedeniyle enerjik ve motivasyonu yüksek güçlü karakterde bir lider kaliteli rekreatif

etkinliklerin gerçekleşmesi için önemli bir etkidir. Rekreatif etkinlikler planlama, koordine etme, kaynakların doğru kullanımı ve doğru seçilmiş iletişim tarzı ile gerçekleşmektedir. Rekreasyon lideri kendisine en uygun rolü düzenleyeceği etkinlik tarzına, grup üyelerinin özelliklerine, etkinliğin düzenleneceği ortam vb. dikkate almalıdır. Rekreasyon etkinliklerine katılan bireylerin mutlu oldukları, rahatlamış ve yenilenmiş oldukları şeklinde birçok olumlu faydalarını ortaya koyan çalışmalar mevcuttur. Bu yüzden gelecekte hareketsiz yaşam nedeniyle rekreasyon etkinliklerine katılımın artması ön görülmekte ve rekreasyonel liderlere ihtiyaç doğacağı da açıkça anlaşılmaktadır.

Yönetimsel açıdan bakıldığında liderliğin özellikle rekreasyon etkinliklerinde liderlik yapılacak ise takım üyelerinin mutlu ve huzurlu hissetmesini sağlamak, takımın bir parçası oldukları için gurur duymalarını ayrıcalıklı hissetmelerini sağlamak ve takım üyelerinin gelişmelerini farklı etkinliklere katılımlarını teşvik ederek rehberlik etmek şeklinde birçok görev ve sorumluluğu olduğunun bilinmesi önemlidir.

KAYNAKÇA

- Ağılönü, A., & Mengütay, S. (2009). Yerel Yönetimlerde Rekreasyon Hizmetleri Ve Model Belirleme. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(2).s.160-176.
- Ayyıldız, Durhan, T., Kayhalak, F., Kurtipek, S., & Yenel, F. (2022). Rekreasyonel Liderlik Davranışı Ölçeğinin Psikometrik Özelliklerinin İncelenmesi. *Gazi Beden Eğitimi Ve Spor Bilimleri Dergisi*, 27(2), 127-142.
- Biber, M. (2019). Lider Yöneticilik. *İşletme Ekonomi Ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 183-197.
- Buyrukoğlu, E., & Şahin, H., M. (2022). Spor Yönetiminde Liderlik ve Yeni Yaklaşımlar, *İnönü Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 9(3), 66-75.
- Çelik, V. (2004-2007-2013-2015). *Eğitimsel Liderlik*. Pegem Akademi.
- Demirdağ, A. (2019). Otel İşletmelerinde Rekreasyonel Liderliğin İş Etiğine Etkisi: Animasyon Personeli Üzerine Bir Uygulama.(Gazi Üniversitesi, Doktora Tezi). YÖK Tez Merkezi.
- Donuk, B. (2007). *Liderlik ve Spor*. Kitap Yurdu Yayınevi.
- Eğriboyun, D. (2015). The Relation Between Leadership's Behaviors and Job Satisfaction Perceptions of The

Administrators and Teachers Who Are Charged in Secondary Education Schools. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 14(1), 241-275.

Gammonley, D., & Luken, K. (2001). "Peer education and advocacy through recreation and leadership". *Psychiatric Rehabilitation Journal*, 25(2), p.170-178.

Hacıoğlu, N., Gökdeniz, A. & Dinç, Y. (2015). *Boş Zaman ve Rekreasyon Yönetimi – Örnek Animasyon Uygulamaları. (Üçüncü Baskı)*. Detay Yayıncılık.

Karaküçük, S., & Yetim, A. (1996). Rekreasyon Etkinliklerinde Liderlik Ve Fonksiyonları. *Gazi Beden Eğitimi Ve Spor Bilimleri Dergisi*, 1(1), 64-76.

Karaküçük, S., Yenel, İ. F., & Akgül, B. M. (2017). *Rekreasyon Liderliği. Rekreasyon Bilimi 2* .Gazi Kitabevi.

Kesimli, İ. (2013). Liderlik Davranış Türleri. *Kırklareli Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), s.1-10

Kılınç, Z., Gürer, B., & Çelebi, M. (2016). Arama Kurtarma Sürecinde Yaşanan Yönetsel Zorluklar ve Liderli. *Gaziantep Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*, 1 (1), s.1-14.

Kozak, Ak., M., Aydın, Ç., & Aydın, C. (2017). Rekreasyon Faaliyetlerine Katılan Kişilerin (Rekreasyonistlerin) Örtük

Liderlik Algıları, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 28(2), s.227-243.

Kurtipek, S., Güngör, N.B., (2019). Perception of Trainers for The Athlete. *Gazi University Faculty of Sport Sciences*, Ankara.

Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 85-116.

Mintzberg, H. (2007). Mintzberg on Management by Henry Mintzberg. *Free Press* (January 1, 1713).

Paylı, M., & Çevik, A. (2022). *Rekreatif Etkinlik Zamanları*. Efe Akademi Yayınları.

Russell, R. V. (2001). *Leadership İn Recreation*(2nd Ed.). Boston: Mcgraw-Hill

Sidal, Ö. (2022). Otel İşletmelerinde Rekreasyon Liderliği: Kavramsal Bir İnceleme. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 9(60), s.309-316.

Stevenson S. (2006). *Recreation group dynamics and outdoor skills leadership* , Cprp yayını.

Şahin, M., & Bezci, Ş. (2024). Gençlik ve Spor Bakanlığı Gençlik Kamplarında Görev Yapan Kamp Liderlerinin Bazı Demografik Değişkenlere Göre Liderlik Becerilerinin

İncelenmesi. . *Karadeniz Uluslararası Bilimsel Dergi*, (59), 134-145.

Şimşek, Y., K. (2022). Türkiye’de Rekreasyon Uzmanlarına İlişkin Mesleki Yeterlilik Ölçeğinin Geliştirilmesi. *GSI Journals Serie A: Advancements in Tourism, Recreation and Sports Sciences (ATRSS)*, 5 (2): 94-106

Şimşek, Y., K., Gezer, İ. & Çınar, İ. (2023). Rekreasyon Uzmanının Sahip Olması Gereken Özelliklere Göre Lisans Ders Kataloglarının Karşılaştırılması. *Herkes için Spor ve Rekreasyon Dergisi*, 5 (2), 56-63.

Terlemez, M. (2019). *Liderliğin Spora Yansıması*. *İmgelem*, 3(5), 413-422.

Ülker Ş. G, Mısıratlı B, Taşkın C .(2023) Gençlik Spor ve Gençlik Merkezi Çalışanlarının Rekreasyon Etkinlikleri Tutumlarının İncelenmesi Edirne İli Örneği, *Uluslararası Bozok Spor Bilimleri Dergisi* ISSN No : 2757-5039, 2023, 4(3), 132-145.

Ülker ŞG. 2022. Üniversite öğrencilerinde COVID-19 pandemisi sırasında rekreatif faaliyetlere katılım düzeyleri ile COVID-19 kaygısı arasındaki ilişki. *Sports Sci*, 12(1): 1-6.

- Ülker Gamze Şerife, (2021)., Spor Okuryazarlığı, Nobel Bilimsel Eserler Yayınevi, Basım sayısı:1, Sayfa Sayısı 140, ISBN:978-625-433-127-5, Türkçe(Bilimsel Kitap)
- Yukl, G. A., & Gardner, W., L. (2020). Leadership in Organizations. Pearson Education, Inc.
- Zengin, S., & Somoğlu, M. B. (2022). Spor Bilimlerinde Öğrenim Gören Öğrencilerin Liderlik Yönelimlerinin İncelenmesi. *Akdeniz Spor Bilimleri Dergisi*, 5(Özel Sayı 1), 483-502.

REKREASYON YÖNETİMİNDE LİDERLİK VE İLETİŞİM

yaz
yayınları

YAZ Yayınları
M.İhtisas OSB Mah. 4A Cad. No:3/3
İscehisar / AFYONKARAHİSAR
Tel : (0 531) 880 92 99
yazyayinlari@gmail.com • www.yazyayinlari.com

ISBN: 978-625-6171-16-9

