

REKREASYON UZMANI

Türk Rekreasyon Tarihi • İstihdam Politikaları
Kariyer Yönetimi • Yenilik Yönetimi
Proje Yönetimi • Girişimcilik • Liderlik

Rekreasyon-Ulusal Çekirdek Eğitim Programı ile Uyumlu

Prof. Dr. Kerem Yıldırım ŞİMŞEK



REKREASYON UZMANI

**Türk Rekreasyon Tarihi
İstihdam Politikaları
Kariyer Yönetimi
Yenilik Yönetimi
Proje Yönetimi
Girişimcilik
Liderlik**

Rekreasyon-Ulusal Çekirdek Eğitim Programı ile Uyumlu

Prof. Dr. Kerem Yıldırım ŞİMŞEK



Spor Yayınevi ve Kitabevi
Ankara, 2026

REKREASYON UZMANI

Prof. Dr. Kerem Yıldırım ŞİMŞEK
Spor Yayınevi ve Kitabevi 2026

Spor Bilimi Araştırma Dizisi: 97

ISBN: 978-625-6206-23-6

Yayına Hazırlık: Spor Yayınevi ve Kitabevi

©2026 Spor Yayınevi ve Kitabevi

Bu kitabın bütün hakları Spor Yayınevi ve Kitabevine aittir. Yayınevinin yasal izni olmaksızın kitabın tümünün ya da bir kısmının elektronik, mekanik ya da fotokopi yolu ile basımı, yayımı, çoğaltılması ve dağıtımı, internet, CD, DVD gibi sayısal sistem ile dağıtımı ve yayınlanması yapılamaz. Şekil, grafik, fotoğrafların kullanımı yayınevinin iznini gerektirmektedir.

Kütüphane Bilgisi

Prof. Dr. Kerem Yıldırım ŞİMŞEK

Rekreasyon Uzmanı,

Spor Yayınevi ve Kitabevi-2026, 286 sayfa, 16,5 x 21,5 cm,

Spor Bilimi Araştırma Dizisi: 97

ISBN: 978-625-6206-23-6



SPOR YAYINEVİ VE KİTABEVİ

Mebusevleri Mah. Turgut Reis Cad.

Çınar Apartmanı No: 7/2

Mebusevleri / Çankaya / ANKARA

<http://www.sporyayinevi.com>

E-Posta: info@sporyayinevi.com

www.instagram.com/sporyayinevi

www.facebook.com/sporyayinevi

Tel: 0 (312) 222 67 17

Sertifika No: 22257

Kızıma,

ÖNSÖZ

Bu kitabın amacı, öncelikle rekreasyon uzmanının mesleki anlamda sahip olması gereken özelliklerini açıklamak. İkincisi, 2026-2027 akademik yılında yürürlüğe giren yeni rekreasyon ders müfredatında okutulacak bazı teorik derslerin Türkçe literatürünün alt yapısını oluşturmak. Üçüncüsü, rekreasyonun yararlarına ve psiko-sosyal alanına sıkışmış olan Türk rekreasyon araştırmalarının önünü açacak olan yeni araştırma alanlarının (kitapta bölüm olarak yazılan tüm derslerin literatürü ve araştırma alanı) örneklerini vermek. Dördüncüsü ise teorik ve pratik arasındaki boşluğun kapatılmasına katkı sağlamak.

Kitapta bulunan her bir konu başlığı ders programlarında olması gereken derslerden bazılarını ve özet bilgisini içermektedir. Özellikle fazla bilgiye yer vermeden ihtiyaç olduğunu düşündüğüm temel bilgileri dikkate aldım. Bunun sebebi öğrenciyi teoriye boğmadan ders içerisindeki uygulamaya yöneltmektir. Eğer ihtiyaç duyulursa öğretim elemanı daha fazla bilgiyi ekleyebilir. Ancak şu nokta unutulmamalıdır. Derslerin sadece teoride değil her birinin içerisinde kesinlikle uygulamaya (portföy, ödev, grup çalışmaları, sahada görev, proje vb.) yer verilmesi gerektirir. Örneğin etkinlik yönetimi dersi kapsamında şehirde düzenlenen bir etkinlikte öğrencilerin görev alması ya da girişimcilik dersinde kanvas iş modelinin öğrenciye hazırlanması ya da zaman yönetimi dersinde öğrencilere toplantı yönetimini sınıfta uygulatmak öğrencilerin mesleki gelişimi açısından oldukça önemlidir. Öğretim elemanları, öğrencilerin mesleğe atandıklarında karşılaşacakları durumları analiz edip, çözüm getirecek ders içi uygulamalara yer vermeli ki, etkili bir eğitim söz konusu olabilsin. Etkili ders konusunda 5 ayrı üniversitenin (kendi bölümüm dahil) rekreasyon programında yapmış olduğum araştırmada maalesef ki derslerin etkili işlenmediği sonucuna ulaştım. Bu kitabı yazmamdaki temel sebeplerden biri de budur. Düşünsenize, hem sektör ihtiyaçları doğrultusunda yapılandırılmamış ders programları hem etkili işlenmeyen dersler hem de uzmanlaşmış akademik kadro yetersizlikleri birleşince hele bir de öğrencinin hazır bulunuşluk, bilgi, beceri, deneyim, donanım yetersizlikleri ve isteksizliği bunun üzerine eklenince, rekreasyon uzmanının istihdam olma olasılığı ne kadar olabilir? ya da girişimci ruhu yakalamamış bir mezun, nasıl özel sektörde kendi işletmesini açabilecek cesareti bulabilir? Risk alamayan mezunlar yetiştirmekten öteye gidemeyiz ve doğal olarak da kamuya mahkûm mezunlar yetiştirip dururuz.

AMA KAMUDA REKREASYON UZMANI İSTİHDAMI YOK!

NE YAPACAĞIZ? :((((

ZORUNDA MISINIZ?

:))))

İÇİNDEKİLER

Önsöz	5
Giriş	12
1. REKREASYON UZMANININ İSTİHDAM POLİTİKALARI	28
1.1. Rekreasyon Uzmanının İstihdam Alanları ve Politikaları	33
1.1.1. Gençlik ve Spor Bakanlığı Merkez ve Taşra Teşkilatları	34
1.1.2. Milli Eğitim Bakanlığı Kurumları	36
1.1.3. Üniversite Sağlık, Kültür ve Spor Daire Başkanlıkları	38
1.1.4. Belediye Gençlik ve Spor Hizmetleri Daire Başkanlıkları	43
1.1.5. Gençlik Merkezleri	47
1.1.6. Türk Silahlı Kuvvetleri	49
1.1.7. Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler İl Müdürlüğü Kurumları	51
1.1.8. Adalet Bakanlığına Bağlı Kurumlar	53
1.1.9. Sanayi İşletmeleri	54
1.1.10. Alışveriş Merkezleri (AVM)	58
1.1.11. Temalı, Açık ve Kapalı Park Rekreasyonu Alanları ve İşletmeleri	60
1.1.12. Turizm İşletmeleri	66
1.1.13. Spor, Wellness ve Hareket Gelişim Merkezleri	70
1.1.14. Etkinlik Yönetimi İşletmeleri	71
1.1.15. Gençlik ve Spor Kulüpleri	76
1.1.16. Terapatik Rekreasyon İşletmeleri	78
1.1.17. Sivil Toplum Kuruluşları	80
1.2. Dünyada Rekreasyon Politikaları	81

2. BÖLÜM	2. LİDER REKREASYON UZMANI	90
	2.1. Nasıl Bir Lider?	92
	2.2. Rekreasyon İşletmesinde Grup Davranışı	98
	2.3. Rekreasyon İşletmesinde Grup Liderliği ve Motivasyon	100
	2.4. Rekreasyon Uzmanının Nasıl Yöneteyeceğine Karar Vermesi	102
	2.5. Rekreasyon Uzmanı için Karar Verme	105
	2.6. Rekreasyon Uzmanının Karar Alma Süreci	106
	2.7. Rekreasyon Uzmanının Kullanabileceği Karar Alma Modelleri	107
	2.7.1. Analitik Karar Verme Modeli	108
	2.7.2. Doğal Karar Verme Modeli	108
	2.7.3. Yaratıcı Karar Verme Modeli:	109
3. BÖLÜM	3. GİRİŞİMCİ REKREASYON UZMANI	114
	3.1. Girişimcilikte Yanlış Bilinen Gerçekler	116
	3.1.1. Girişimcilik Startup'lara Mahsus Değildir	117
	3.1.2. Girişimcilere Özel Bir Karakter Seti Yoktur	117
	3.1.3. Girişimcilik Öğretilebilir (Uygulama Gerektirir)	118
	3.1.4. Girişimciler Ekstrem Bir Risk Alıcı Değildir	118
	3.1.5. Girişimciler Rekabetten Ziyade İş Birliği Yapar	119
	3.1.6. Girişimciler Planladıklarından Daha Fazlasını Yaparlar	119
	3.1.7. Girişimcilik Bir Yaşam Becerisidir	120
	3.2. Girişimcilik ve Girişimci Rekreasyon Uzmanı	120
	3.3. Girişimcilik Süreci	122
	3.3.1. İş Fırsatını Yakalamanın Yolu	124
	3.4. Girişimci Rekreasyon Uzmanının Sahip Olması Gereken Düşünce Yapısı	125
	3.5. Girişimci Rekreasyon Uzmanının Başarısı için 10 Kural	131

4. BÖLÜM

5 BÖLÜM

3.6. Girişimci Türleri	133
3.7. Girişimci Rekreasyon Uzmanı İş Fikrini Nasıl Üretmeli?	136
3.8. İş Kurma Sürecinin Aşamaları	137
3.9. Rekreasyonda Olağanüstü İşler	148
4. PROJE YÖNETEN REKREASYON UZMANI	152
4.1. Rekreatif Proje Yönetiminde Temel Kavramlar ve Tanımlar	153
4.1.1. Rekreatif Proje Yönetiminde Roller ve Sorumluluklar	159
4.1.2. Ortak Proje Yönetimi Kısıtları	163
4.2. Proje Başarısını Yönetmek	171
4.2.1. Rekreatif Projenin Başarısını Etkileyen faktörler	172
4.3. SistematiK Proje Yönetimi	173
4.3.1. Proje Yönetimi İhtiyacı	173
4.3.2. Proje Yönetimi Özellikleri	174
4.3.3. Yönetim Prosedürleri	175
4.4. Proje Entegrasyon Yönetimi	175
4.5. Proje Yaşam Döngüsü	177
4.6. Rekreatif Proje Tanımlama Dokümanı	181
5. YENİLİĞİ (İNOVASYON) YÖNETEN REKREASYON UZMANI	186
5.1. Buluş (İcat) ve İnovasyon (Yenilik)	189
5.2. Yeniliğin Prensipleri	189
5.2.1. Yeniliğin Olmazsa Olmaz Kuralları	192
5.3. Yenilik Tipleri	193
5.3.1. Radikal Yenilik	194
5.3.2. Artımsal Yenilik	194
5.3.3. Radikal ve Artımsal Yenilik İlişkisi	194
5.4. Yenilik Modelleri	196

5. BÖLÜM

6. BÖLÜM

5.4.1. Birinci Jenerasyon Yenilik Modeli (Teknoloji İtmeli Doğrusal Model)	197
5.4.2. İkinci Jenerasyon Yenilik Modeli (Talep Çekmeli Doğrusal Model)	197
5.4.3. Üçüncü Jenerasyon Yenilik Modeli (İnteraktif Model)	197
5.4.4. Dördüncü Jenerasyon Yenilik Modeli (Eşleştirme Modeli)	197
5.4.5. Beşinci Jenerasyon Yenilik Modeli (Sistem Entegrasyonu ve Şebekeleşme Modeli)	198
5.4.6. Altıncı Jenerasyon Yenilik Modeli (Bilgi ve Öğrenmenin Önde Olduğu Model)	198
5.5. Yenilik Yönetim Süreci	201
5.5.1. Yeniliği Destekleyen ve Kolaylaştıran Uygulamalar	203
5.6. İnovasyon Ekonomisinin İtici Güçleri	206
5.7. İş Modeli ve Rekreasyon İşletmesi	209
5.7.1. İş Modelinin Çerçevesi	211
6. KARIYERİNİ YÖNETEN REKREASYON UZMANI	216
6.1. Kariyer Yönetimi ve Gelişimi	217
6.2. Kariyer Yönetim Modeli	219
6.2.1. Kariyer Araştırması	223
6.2.2. Kendinin ve Çevrenin Farkında Olma	225
6.2.3. Kariyer Hedefi	226
6.2.4. Strateji Geliştirme	228
6.2.5. Kariyer Değerlendirmesi	230
6.3. Kariyer İçin Karar Verme Modeli	230
6.3.1. Kariyer Çapaları	234
6.3.2. Kişisel SWOT Analizi	236
6.3.3. GROW Modeli	238
6.4. İş Başvurusu, Görüşme ve Etkili CV Yazmak İçin Tavsiyeler	242

7. YAKIN GEÇMİŞTE TÜRK REKREASYON TARİHİ	248
7.1. Türk Rekreasyon Tarihi: Geçmişini Bilmeyen Geleceğe Yön Veremez!	249
Özet	249
Giriş	249
Yöntem	251
Bulgular	254
Tartışma ve Sonuç	258
Kaynaklar	271
Dizin	283



GİRİŞ

1. GİRİŞ

Sevgili dostlarım, Türk rekreasyonunun en önemli ihtiyaçlarından biri ve çözülmesi gereken bir sorun olarak gördüğüm konu, rekreasyon işini icra edecek olan rekreasyon uzmanının hangi mesleki özelliklere sahip olması gerektiğidir. Dolayısıyla kitabın omuriliğini bu konu ile inşa etmeyi ve çözüm önerilerimi ona göre aktarmayı planlıyorum. Sürçülisan edersem şimdiden affola.

Rekreasyon işini icra edecek olan uzmanların sahip olması gereken özelliklerin kazandırılmasını sağlayacak ana mekanizma, elbette ki lisans düzeyindeki mesleki eğitimidir. Mesleki eğitim, bireylerin belirli meslekler ile ilgili gerekli bilgi, beceri ve yetenekleri nasıl öğreneceği konusunda eğitilmesini amaçlayan eğitim türüdür. Hemen şu soruyu soralım. Var olan lisans programları, rekreasyon uzmanının ihtiyaç duyduğu bilgi, beceri ve yetenekleri kazandırıyor mu? :))) 2025 eğitim öğretim yılında Yüksek Öğretim Kurumuna bağlı 39 farklı rekreasyon lisans programını bir fiil incelemiş, karşılaştırmış, üzerinde araştırma yapmış ve 25 yıllık hizmet deneyimine sahip bir profesör olarak benim kanaatim maalesef ki HAYIR. 2024 yılının başlarında Spor Bilimleri Fakülteleri Dekanlar Konseyi tarafından görevlendirilen bir komisyon tarafından 2026-2027 Eğitim-Öğretim yılı için yeni bir ders programı hazırlanmıştır. Ancak yeterli değildir. Bu yetersizliği oluşturan unsurların başında program içerisinde hala antrenörlük ile ilişkili olan birkaç dersin varlığıdır. Bunun temel sebebi ise Spor Bilimleri Fakülteleri Dekanlar Konseyinde bu görüşün gündeme getirilerek köpürtülmesidir. İşin ilginç tarafı bu konsey içerisinde rekreasyon bilimci olan toplanınız 2 ya da 3 dekan vardır. Spor bilimleri fakültesi çatısı altında sadece spor ile ilişkili olan programlar yer almak zorunda, bakışdır bu. Ama rekreasyon sadece spor ile ilişkili değildir. İnsanlar boş zamanında sadece spor yapmaz. Bu sorun gündeme geldiğinde sosyal medyadan paylaştığım bir yazıyı aşağıda değerlendirmenize sunuyorum.

“Değerli meslektaşlarım.

REKREASYON BÖLÜMLERİ ETKİNLİK YÖNETİCİSİ VE AKTİVİTE LİDERİ YETİŞTİRİR. ANTRENÖR YA DA BEDEN EĞİTİMİ ÖĞRETMENİ DEĞİL!

Bu iş düzelecek, rekreasyon mesleğine uygun mezunlar yetiştireceğiz derken, maalesef antrenörlük derslerinin de ders programlarına ekleneceğini duydum.

Dekanlar konseyi üyesiiken dekan hocalarımla paylaştığım ders programlarının yapılandırılması ile ilgili görüşlerimi sizlerle de paylaşmak istedim. Takdir sizin...

Sizlere acı bir gerçeği aktararak ders programlarının yapılandırılması ile ilgili kişisel görüşlerimden bahsetmek istiyorum.

Acı gerçek; rekreasyon bölümünde bir öğrenciye kariyer planlamanda ne var diye sorduğunuz zaman, ben tenis ya da futbol antrenörü olacağım diyor. Çünkü aldığı müfredat eğitiminin içerisinde antrenörlük eğitimini içeren dersler bulunmakta ve doğal olarak antrenör olması gerektiğini düşünüyor.

Fakültelerimizde 4 farklı program var. Ancak bu programların dört ayrı meslek kolu olduğunu eğitim programlarımıza maalesef yansıtmıyoruz. İstiyoruz ki her ders olsun, sanırım bunun sebebi de beden eğitimi temelli eğitim almış olmamızdan kaynaklanıyor. Şahsım da dahil bir çoğumuz rekreasyon, spor yöneticiliği ve antrenörlük eğitimi programlarında devşirme hocalarız (tanımlamamı lütfen mazur görün). Yani kadromuzun bulunduğu programın lisans eğitimini alarak ya da ilgili programın özelleşmiş ABD'den mezun olarak akademik süreci tamamlamış değiliz. Bu normal, çünkü öğretmenlik dışındaki 3 programın geçmişi daha 20 yıllık. Bir geçiş süreci yaşıyoruz. Dolayısıyla geçmişten getirdiğimiz alışkanlıklar programların yapılandırılmasına da yansıyor. Ancak meslek çalışan bir rekreasyon bilimci olarak şunu rahatlıkla söyleyebilirim, 3 bölümümüzün müfredatları; ilgili mesleğin sektörüne uyumlu olmadıkça, 3 programın birbirleri arasındaki mesleki sınırları

keskince çizilmedikçe, mesleki yeterlilik kurumunda meslek tanımlaması net bir şekilde yapılmadıkça, bu 4 farklı mesleği birbirinden ayırmış olmayacağız. Rekreasyon, spor yöneticiliği ve antrenörlük eğitimi programlarının isimleri aslında çok net ve hepsinin farklı uzmanlık alanları mevcut. Bu yüzden programları şu basit ama etkili kriterlere göre yapılandırmamız gerekiyor.

Programlarda dönem başına zorunlu ders sayılarını minimumda tutmamız ve uzmanlık alanlarına göre mesleki seçmeli ders sayısını artırmamız gerekiyor. Bir dersin zorunlu ders olabilmesi için ilgili programda var olan uzmanlık alanlarının tümünde geçerliliğinin olması gerekir. O ders tek bir uzmanlık alanını dahi ilgilendirmiyorsa, zorunlu ders olarak okutulup diğer uzmanlık alanlarına haksızlık edilemez. Benim dersim olsun, benim ilgi alanım olsun ve bildiğim yerden olsun anlayışı kaybetmeye mahkumdur ve doğrudan öğrencilerin geleceğini prangalayan bir yaklaşımdır. Hocalara göre değil sektörün ihtiyaçlarına göre yapılandırılmış ve uzmanlık alanları olan bir program, öğrencilerimizin istihdamını kolaylaştırır. Aksi takdirde istihdam oranları her zaman aşağıda olacak ve işsizler ordusunun yeni üyelerini (asker, polis, bekçi, mümessil vb.) yetiştirmeye devam edeceğiz.

Uzmanlaşmamış mesleki eğitimin çıktısı olan mezunlar, gelecek kaygısıyla her daim ne olsa yaparım zihniyetine mahkum kalırlar.

Selam ve saygılarımla..."

Yeni geliştirilen rekreasyon lisans programı hizmete alındıktan sonra ilerleyen yıllarda antrenörlük ile ilişkili olan dersler programdan çıkarılmalıdır. Belirli aralıklarla coğrafya ve sektör ihtiyaçlarına göre program güncellenmelidir. Bunu yaparken müfredat ve ders programı olarak iki parçaya bölmekte fayda vardır. Çünkü ikisi de birbirinin yerine kullanılan ve karıştırılan iki kavramdır. Müfredat, herhangi bir eğitim programının planlanmasına katkıda bulunan, tüm karmaşık felsefi, idari ve sosyal faktörleri dikkate alan çok genel bir kavramdır. Diğer taraftan ders programı, öğretilecek konuların bildirilmesi ile ilgili olarak müfredatın alt birimini oluşturmaktadır. Nunan (1999), müfredat ve ders programı arasındaki ay-

rımı ortaya koymak için şu şekilde tanımlar yapmıştır. Müfredat, planlama, uygulama, değerlendirme, yönetim ve eğitim programlarının uygulanması ile ilgilidir. Öğrencinin öğrenmesi gereken içeriği, bunun nasıl öğrenileceğini ve öğretmenlerin bu konuda nasıl yardımcı olabileceklerini, materyallerin belirlenmesini, değerlendirme yöntem ve stillerini içermektedir. Ders programı ise işlenecek olan içeriğin seçimi ve sınıflandırılması üzerine daha dar kapsamlı olarak odaklanmaktadır (Çal, 2010). Dubin ve Olshtain (1986) müfredat ve ders programının amaçlarını birbirinden ayırmaktadır. Tek bir müfredatın belirli kitleler, ihtiyaçlar ve hedefler ile ilgili çeşitli ders programları geliştirilmesine temel olabileceğini vurgulamaktadır (Güleç, 2013). Müfredat programları, bireylerin farklı kategorilerde yetiştirilmesini hedeflemektedir (Erdem ve Şenol, 2015). Yani rekreasyonun uzmanlık alanlarını dikkate almamız gerekiyor. Günümüz sektör ihtiyaçlarına ve uzmanlık alanlarına (Turizm Rekreasyonu Uzmanlığı, Terapatik Rekreasyon Uzmanlığı, Rekreasyonel Spor Uzmanlığı ve Park ve Açık Alan Rekreasyonu Uzmanlığı) göre yapılandırılmış Rekreasyon Bölümü Ulusal Çekirdek Programı (RB-UÇEP-2025) Spor Bilimleri Fakülteleri Dekanlar Konseyi tarafından görevlendirilen benim de içinde bulunduğum bir komisyon tarafından 2026-2027 Eğitim-Öğretim yılı için hazırlanmıştır. Program, 30.12.2025 tarihli Yüksek Öğretim Genel Kurul toplantısında uygun görülmüş ve Eğitim-Öğretim Dairesi başkanlığının 31.12.2025 tarihli, 116584 sayılı yazısı ile tüm yüksek öğretim kurumları ile paylaşılmıştır. RB-UÇEP-2025'te rekreasyon hizmeti, rekreasyon uzmanının görev, yetki ve sorumlulukları şu şekilde tanımlanmıştır.

Boş zamanını değerlendirmek isteyen her yaş grubunun sosyal, kültürel, spor, sağlık, sanat ve eğitim ihtiyaçlarını giderecek olan eğlenceye dayalı aktivitelerin ve etkinliklerin yönetimi (planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon, kontrol), liderliği, danışmanlığı, projelendirilmesi, pazarlanması, tutundurma faaliyetlerinin (kişisel satış, halkla ilişkiler, reklam, satış tutundurma, doğrudan pazarlama) uygulanması, dağıtımı (taşıma, depolama, dağıtım kanalı vb.), tedariği (rekreasyon ürünü araştırıp bulma, elde etme, sağlama vb.), etkinlik alt yapısının organizasyonu (programlama, uzman/öğretmen, alan tahsisi, araç-gereç, ulaşım vb.), kullanılan malzemelerin tasarımı ve üretimi ile ilgili hizmettir. Rekreasyon uzmanları kamu, özel ya da gönüllü örgütlerde etkinlik yönetimi ve aktivite liderliği için görev alabilir. Özel sektörde etkinlik organizasyonu, terapatik

rekreasyon, hareket eğitimi/gelişimi, çocuk oyun merkezleri, spor salonu vb. işletmeler açabilir. Turizm işletmelerinde, temalı parklarda, sanayi işletmelerinin insan kaynakları departmanlarında ve alışveriş merkezlerinde görev alabilir. Gönüllü örgütlerde görev alabilir, gençlik ve spor kulübü kurabilir, spor okulları ve kamplar açabilir. Belediyelerin spor işleri daire başkanlığında, belediye parklarında, üniversitelerin sağlık, kültür ve spor daire başkanlığında, Gençlik ve Spor Bakanlığında ve gençlik merkezlerinde görev alabilirler.

Rekreasyon Uzmanının Görev ve Yetkileri

- Rekreasyon etkinliklerini ve aktivitelerini tasarlar, planlar, koordine eder ve değerlendirir.
- Aktiviteye katılım yolu ile bireylerin zihinsel, bilişsel, duygusal, ruhsal ve sosyal gelişimine, sağlığın korunmasına ve fiziksel uygunluğun artırılmasına katkıda bulunabilecek rekreasyon hizmetlerini ve programlarını organize eder, bu hizmetlerin planlanmasını, örgütlenmesini, koordinasyonunu, motivasyonunu ve kontrolünü sağlar.
- Rekreasyon hizmeti veren kurum ve kuruluşların (özel, kamu, gönüllü) ya da ilgili birimlerin hizmetlerini ve programlarını organize eder ve yönetir.
- Rekreasyon türlerine (rekreasyonel spor, terapatik rekreasyon, park ve açık alan rekreasyonu ve turizm rekreasyonu, iş yeri rekreasyonu, alışveriş rekreasyonu vb.) özgü hizmetleri organize eder, liderlik yapar ve yönetir.

Rekreasyon Uzmanının Sorumlulukları

- Rekreatif etkinlikler aracılığı ile toplumsal birlik bütünlüğün sağlanması, vatandaşlık ruhu ve aile kavramlarına saygılı davranılması gerekliliği ve bu değerlerin yaşatılması, geliştirilmesi için bilinçli uğraş verir.
- Rekreatif etkinliklerin ve aktivitelerin toplumsal fonksiyonlarının tam olarak gerçekleştirilmesi için çaba harcar.
- Düzenlediği etkinliklerle toplum ve çevre bilinci oluşturulmasına katkı sağlar ve sorunların çözümünde aktif görev alır.

- Fiziksel/bilişsel/ruhsal/sosyal iyi oluşu, kişisel gelişimi ve yaşam kalitesini artıracak etkinlik ve aktiviteleri düzenler.
- Boş zamanda yapılan ve eğlenceye dayalı sosyal, kültürel, sanatsal ve sportif faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için ihtiyaçları belirler.
- Çalıştığı kurum ve kuruluşlarda boş zaman faaliyetlerini artırmaya yönelik öneriler sunar, etkinlik çıktılarını izler ve değerlendirmelerde bulunur.
- Çalıştığı kurum ve kuruluşlar tarafından düzenlenen etkinlikler ve aktiviteler için ilgili birimlerle iletişim ve koordinasyonu sağlar.
- Eğlenceye dayalı boş zaman etkinliklerinin yöneticilik (planlama, örgütleme, koordinasyon, motivasyon ve kontrol) hizmetini verir.
- Eğlenceye dayalı boş zaman aktivitelerinin liderlik hizmetini verir.
- Eğlenceye dayalı boş zaman etkinlikleri ve aktivitelerinin danışmanlık hizmetini verir.
- Eğlenceye dayalı boş zaman etkinlik ve aktiviteler ile ilgili projeler geliştirir.
- Eğlenceye dayalı boş zaman etkinliklerinin ve aktivitelerinin tutundurma faaliyetlerini yürütür.
- Eğlenceye dayalı boş zaman etkinliklerinin ve aktivitelerinin kaynaklarını etkili ve verimli kullanır.
- Eğlenceye dayalı boş zaman etkinliklerinin ve aktivitelerinin finansal yönetimini gerçekleştirir.
- Etkinlik ve aktivite organizasyonu özelinde (Şimşek, 2018);
 - Etkinlik ve aktivite katılımcılarının rezervasyonlarını oluşturur.
 - Etkinlik ve aktivite için bilet işlemlerini yapar.
 - Etkinlik/aktivite alanına ulaşımı sağlar
 - Etkinlik ve aktivite için konaklama hizmetini sağlar.
 - Etkinlik ve aktivite için yeme içme hizmetini sağlar.
 - Etkinlik ve aktivite için rehberlik hizmetini verilmesini sağlar.
 - Etkinlik ve aktivite için araç, gereç ve malzeme tedariğini sağlar.
 - Katılımcının sağlık ya da seyahat sigortasının yapılmasını sağlar.

İlerleyen yıllarda RB-UÇEP-2025'te belirlenmiş olan uzmanlık alanları rekreasyonun türleri (spor rekreasyonu, turizm rekreasyonu, iş yeri rekreasyonu, açık alan rekreasyonu, alışveriş rekreasyonu, ticari rekreasyon, terapötik rekreasyon vb.) ile ilişkilendirilerek sayısının artırılmasında fayda vardır. Bir sonraki RB-UÇEP'te var olacak ders programı geliştirileceği zaman ihtiyaç analizinin yapılması gerekir. Çünkü coğrafi şartlar dikkate alınması gereken ana unsurdur. Var olan araç, gereç, malzeme ya da akademik kadro yeni açılacak lisans programları için önemli değildir. Çünkü hazırlanacak müfredata göre bu ihtiyaçlar kolaylıkla giderilebilir. Yeter ki hocaya göre değil sektörün ve coğrafyanın ihtiyaçlarına göre müfredat yapılandırılmış olsun. Ancak aktif olanlar için altyapının meslek ihtiyaçları doğrultusunda yeniden yapılandırılması ve akademik kadroların ifade ettiğim uzmanlık alanları doğrultusunda hizmet içi eğitime alınması gerekir. Uzmanlaşmanın olmadığı bir yerde meslekten söz etme şansımız maalesef ki yok. Şu şekilde örneklendireyim. Bir işletmenin sahibi olarak işe yeni alacağınız kişinin o işle ilgili uzmanlaşmış olmasını mı, yoksa işe başvuran herhangi birini mi tercih edersiniz? Cevap belli, hiç kimse işletmesine uzman (tecrübeli) olmayan birini almak istemez (yetiştirmek istiyorsa o başka). Bu konu ile ilişkili bir diğer durum da araştırma görevlilerinin yetiştirilmesidir. Örneğin benim uzmanlığım ticari rekreasyon, bu alanda kendi okulumda bir kişi daha yetiştirmeme gerek yok. Bunu ancak emekliliğime yaklaştığımda yapmam gerekir. Kurumum dışından ticari rekreasyonda yetişmek isteyen lisansüstü öğrenci varsa başka tabi ki. Aynı kurum içerisinde danışman hocasının konularını çalışan bir asistanın mesleki anlamda önünün açılma ihtimalinin çok düşük olacağı aşikar. Farklı uzmanlık alanı ihtiyacı ortadayken kurum içerisinde aynı özelliklere ve uzmanlığa sahip iki öğretim elemanı ne kadar yararlı olabilir? Öğretim elemanları arasındaki çekişmeler de cabası.

Öğrencilerde gördüğüm temel problemlerin başında ise lisans düzeyine gelmeden evvel hazır bulunuşluk seviyelerinin düşük olmasıdır. Bu durumun rekreasyon ile ilgili farkındalık eksikliğinden kaynaklandığını düşünüyorum. Farkındalıktan kastım sadece teorik anlamda değil, bir fiil rekreasyon deneyiminin (yaşanmışlık, yaşam biçimi) eksikliğini de vurguluyorum. Benzer şekilde bu eksiklik, Ticari Rekreasyon kitabımda bahsettiğim gibi akademik kadrolarda da mevcut. Saha deneyimi olmayan

akademik kadroların öğrenciye teoriyi ve pratiği birleştirerek örneklendirebilme ihtimali oldukça düşük oluyor. Bu konu ile ilişkili en büyük yanılgı ise spor bilimleri fakültesinde olduğumuz için rekreasyonun sadece spor ile gerçekleşebileceğinin düşünülmesidir. Koca bir yanılgı! Dahası rekreasyon bölümleri spor bilimleri fakültesinde olduğu için teorik ve uygulamalı derslerin içeriği spora dayalı olarak aktarılmakta ve hatta bu durum savunulmaktadır. Ama bölümün adı spor rekreasyonu değil ki. Örneğin içerisinde birçok farklı aktivite örneği barındıran (spor, sağlık, sanat, kültür, eğitim, sosyal) iş yeri rekreasyonunu gerçekleştirebilmek için hangi fakültede programın açılması gerekiyor? ya da askeri rekreasyon? O zaman rekreasyon uzmanları sektör içerisinde bu türdeki rekreasyon hizmetlerini vermesinler mi diyeceğiz? İmkansız, çünkü bölümün adı rekreasyon, doğal olarak tüm türlerini kapsamaktadır. İnsanlar boş zamanlarını sadece spor yaparak değerlendirmez, bunu anlamamız, bu doğrultuda müfredat ve ders programlarımızı yapılandırmalıyız ve daima güncellemeliyiz. Şöyle düşünün, bir rekreasyon işletmesi sahibisiniz, paraya ihtiyacınız var ve hizmetinizi sattığınız pazarın sadece belirli bir kısmına hitap edebiliyorsunuz, o işletmenin büyüme ihtimali ya da ihtiyaç duyduğu geliri elde etme ihtimali ne kadar olabilir? ya da bireylerin rekreasyon ihtiyaçları (sosyal, sağlık, kültür, spor, sanat ve eğitim) bu kadar çeşitliken işletme olarak cevap veremiyorsanız, nasıl olacak?

Bugün itibari ile Spor Bilimleri Fakülteleri/Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu çatısı altında 58 rekreasyon bölümünde lisans eğitimi verilmektedir (ÖSYM, 2025). 58 lisans programından mezun olan rekreasyon uzmanlarının ise endüstri içerisinde hak ettiği konumda olmadığı aşikar. Bunu anlamak çok kolay, öğrencilerimiz hala asker, polis, bekçi, antrenör, beden eğitimi öğretmeni vb. olmak istiyor ya da zorunda bırakılıyor. Öğrenci tarafından bakınca haklılık payları var, çünkü müfredat ve ders içerikleri mesleğin ihtiyaçları doğrultusunda yapılandırılmamış, dolayısıyla donanım ve yeterlilikleri mesleği icra edecek düzeyde olamıyor. Bu da özgüvenlerini törpülüyor ve belki de istemediği işlerde istihdam olmak zorunda kalıyorlar. Bir başka kanıt ise 2020 eğitim öğretim yılında 39 rekreasyon lisans programına ayrılan kontenjan rakamı ise 2553 kişidir. 2025 eğitim öğretim yılında 58 rekreasyon lisans programına ayrılan kontenjan rakamı 2360 kişi, 19 yeni lisans programı açılmasına karşın kontenjan ra-

kamı yerinde saymıştır. Demek ki yanlış giden bir şeyler var. Kurumların rekreasyon farkındalığı ile ilgili eksikliğinin yanı sıra bireyler de rekreasyon mesleğinden umudunu kesmekte, rekreasyonu mesleki bir çıkış ve yaşamını idame ettirmek için bir fırsat olarak görmemektedir. Aslında öğrencilerimiz rekreasyonu bir fırsat olarak görüyorlar da bölümde kalıcı değiller (gerçekten aidiyet duyanları tenzih ediyorum). Yani rekreasyon bölümünde okuyayım, yatay geçişle de beden eğitimi ve spor öğretmenliği ya da antrenör eğitimi bölümüne geçeyim öğretmen/antrenör olayım, o da olmazsa asker, polis bekçi vb. olup yaşamımı idame ettiririm gerçeğini yaşıyor. Çünkü rekreasyonda gelecek görmüyor. Ancak gözden kaçan, yatay geçiş hakkının genelde 2 ya da 3 öğrenci ile sınırlandırıldığı ve yüksek akademik ortalamaya sahip olunması zorunluluğudur. 2 ya da 3 kişi bu şekilde kurtarır, ancak herhangi bir rekreasyon türünde uzmanlaşmamış öğrenciler ne yapacak? Onların da bir kısmı branş geçmişi ile antrenörlük yapacak. Geri kalan?

Boş zamanları değerlendirebilmenin tek yolu, herhangi bir aktiviteye katılımdan geçmektedir. Yani birey, özgürce seçim yaptığı zaman diliminde eğlenceye dayalı olarak dinlenmek, rahatlamak, sağlıklı olmak ve kişisel gelişimine katkı sağlamak istiyorsa bunu başarabilmesinin tek yolu, herhangi bir rekreasyon aktivitesine katılmasından geçmektedir. Aktivitelerden oluşan etkinliklerin boş zaman olgusundaki bu hayati önemi göz önünde bulundurulduğunda Türk rekreasyon endüstrisindeki etkinlik ve aktivite çeşitliliğinin oldukça geniş bir yelpazeye sahip olduğu söylenebilir. Şöyle ki, kültürel kutlamalar, sahne sanatları, ticari etkinlikler, spor etkinlikleri, eğlence ve dinlence etkinlikleri ve özel etkinliklerin birçok çeşidi ülke çapında hem küçük hem geniş katılımlarla gerçekleşmektedir. Türkiye’de 85 milyonu aşan nüfus ve yıllık bazda hafta sonları ve resmi tatiller ile ortalama 110 günün tatil olduğu dikkate alındığında boş zamanın değerlendirilmesi için devasa bir zaman diliminin olduğu kolaylıkla görülebilir. Bu devasa zaman dilimi, Türk toplumunun rekreasyon ihtiyacını ortaya çıkarmakta ve Türk rekreasyon endüstrisinin gün geçtikçe gelişmesine katkı sağlamaktadır. Bununla birlikte, Türk toplumu geleneksel, kırsal ve ataerkil bir toplumdan giderek modernleşen ve endüstriyel bir topluma doğru hızlı bir sosyal değişim geçirmektedir. Bu konu gözden kaçırılması gereken konuların başında gelmektedir. Yani rekreasyon uzmanları-

na gelecekte çok iş düşecek, hele ki nüfusun yaşlandığı ve yaşlı nüfusun rekreasyona ihtiyaç duyduğu gerçeğini aklımızdan hiç çıkarmamalıyız. Benzer bir durum da Dekatlon gerçeği, bu işletmenin ülkemizde ticari hayatına başlaması ve bir de pandeminin gündemde olmasıyla açık alan rekreasyonunun önemi gün geçtikçe artmakta. Açık alan rekreasyonu ile ilgili tüketim çılgınlığı almış başını gidiyor, bu trene binilmesi ve nimetlerinden Türk rekreasyonunun yararlanması gerekmektedir. Diğer önemli bir konu da iş yeri rekreasyonu, Türkiye gün geçtikçe endüstrileşmektedir. Endüstriyi oluşturan işletmelerin sayısı gittikçe artmakta ve hacimlerini genişletmektedir. Bu genişleme beraberinde çalışanların verimliliğini getirmekte. Peki çalışanların verimliliği nasıl geliştirilecek ya da korunacak? Cevap net. İş yeri rekreasyonu. Diğer bir konu alışveriş rekreasyonu, bugün itibariyle Türkiye’de 446 AVM bulunmaktadır. Sanırım yolu AVM’ye düşmeyen yoktur. AVM’lerin gün içerisinde zamanın tüketildiği önemli alanlardan biri olduğu gerçeği yadsınamaz. Peki burada geçirilen zamanın etkili ve verimli bir şekilde geçirilmesi için gereken nedir? Tabi ki alışveriş rekreasyonu. 81 ilin olduğu bir ülkede 446 AVM’nin bulunması inanılmaz bir rekreasyon fırsatı sunmakta ve bu fırsatların rekreasyon uzmanları tarafından değerlendirilmesi gerekmektedir.

Üzerinde durmam gereken diğer bir önemli nokta da Türk rekreasyon araştırmalarının yaşadığı kısaç durumudur. Kısaç olarak ifade etmemin sebebi, yapılan rekreasyon araştırmalarının ezici bir oranda rekreasyonun faydaları ve psiko-sosyal araştırma konuları ile tıpkı bir kısaç gibi sıkıştırılmış olmasıdır. Rekreasyonun faydaları üzerine konumlanan araştırmalar incelediğinde rekreasyon aktivitesine katılırsanız mutlu olursunuz, fiziksel sağlığınız iyi olur, sosyalleşirsiniz faydaları bla bla. Arkadaşlar, bireyin boş zamanında eğlenerek katılım gösterdiği bir aktiviteden aksi bir durumun çıkma ihtimali var mı? Bu sonuçları araştırmanın içeriğinde odağa oturtup araştırma sonuçlandırılırsa, aynı sonuçları tekrar etmekten öteye gidilemez. Yaptığınız makale, konu üzerinde sizden önce araştırma yapana atıf kazandırmaktan başka bir işe yaramaz. Sahadaki problemin çözümüne odaklanılmazsa, kaliteli bilimsel yayınların çıkma olasılığı oldukça düşüktür. Rekreasyon disiplininde uluslararası yayın yapılamamasının temel sebeplerinden biri de budur. Popüler olan konular üzerinde ya da değişkenler üzerinde odaklanma hatası da oldukça yaygın. Halbuki

benzer yani muadillerin çok olduğu ürünlerin fiyatının düşük olduğunu unutmamalıyız. Zaten o işi yapan atı alıp Üsküdar'ı geçmiştir. Hele bir de uzun yılladır çalışılan bir konu ve değişkense yapacak hiçbir şey yok, araştırmacı ne uzar ne kısalır. Hatta araştırmacının araştırma dünyasında belirli bir konumu elde etme şansı oldukça azalır. Bir başka hata da popüler araştırma konusunu örneklem değiştirerek uygulamaktır. Farklı ne elde edilebilir ki? Ya da edilse bile sonuçları, sadece fayda kapsamında odağa oturtulursa, yapılan yayın ne işe yarar ki? Bu hatalara düşmeden iyi bir araştırmacı sahadaki probleme odaklanmalı ve problemi çözmek için hangi araştırma yöntemini kullanmalıyım? ve bulguları/sonuçları sahadaki uygulayıcıların problemine çözüm oluşturacak şekilde nasıl aktarabilirim? sorularının cevabını vermesi gerekir. Bu başarılabilirse eminim ki kısa-orta kurtulabiliriz ve Türk rekreasyonunda ihtiyaç duyulan pek çok farklı alanda (özellikle sahadaki) araştırma yapan bireylere ve araştırma yayınlarına sahip oluruz. Neden rekreasyonla ilişkili olan farklı disiplinlerden risk yönetimi, yapay zeka, internet, sanal gerçeklik, ileri teknoloji, proje yönetimi, etkinlik yönetimi, halkla ilişkiler, yenilik yönetimi, girişimcilik vb. araştırma alanlarında çalışmalar yapan araştırmacılarımız olmasın? Fayda işinden uzaklaşmalıyız, gözümüzü sahaya dikmeliyiz. Anladık, rekreasyon faydalıdır. Aksini iddia eden yok...

Gelelim psiko-sosyale, benim de yapmış olduğum hatalardan biridir. İlk yaptığım araştırmalar genelde psiko-sosyal alanı dikkate alan araştırma konularıydı. Örneğin rekreasyon tüketicilerinin tatmini, hizmet kalitesi, motivasyonu vb. konular üzerine yoğunlaşmıştım. Ancak kazın ayağının öyle olmadığını belli bir süre sonra anladım. Psiko-sosyal araştırmalar evet gereklidir, ancak belirli bir yere kadar, çünkü bireylerin tatmin olup olmadığı, motive olup olmadığı, engelleri olup olmadığı ya da yaşamının kaliteli olup olmadığı konusunu tespit etmek yeterli değildir. Önemli olan tatmin olmuşsa, motive olmuşsa, engelleri varsa, yaşamı kaliteliyse ya da değilse sahadaki uygulayıcıların ve araştırmacıların bu bulguları/sonuçları ne şekilde kullanabileceğini nasıl aktardığımızdır. Yani elde edilen bilimsel bilgi, sahadaki problemin çözümüne katkı sağladığında etkili bir bilimsel araştırma söz konusu olmaktadır. Ancak var olan duruma baktığımızda popüler konuları seçme, aynı konuda örneklemi değiştirerek yayın yapma,

aynı araştırma desenini ve değişkenlerini kullanma, öğrenciler üzerinde araştırma yapma (kolay örneklem), farklı değişkenler arasında ilişki/fark/etki bulmayı makalenin/tezin amacı olarak belirlemek (ilişkiyi/farkı/etkiyi tespit etmek yeterli değil) gibi hatalar makale/tez yazımında oldukça yaygın olarak kullanılmakta, halbuki probleme ve çözümüne odaklanması gerekiyor. Sonuçları önceden belli olan bir araştırmayı yapmak kime ne fayda sağlayabilir? Düşünsenize doktora tezi; üç farklı ölçeği kullanıp arasındaki ilişkileri inceliyor ve tespit ediyor, ama ortaya çıkan ilişkinin kime ne faydası olacak detaylı bir şekilde açıklanmıyor. Makalelerin ya da lisan-süstü tezlerin öneriler kısımlarını inceleyin, jenerik ifadelerden öteye geçen yayın sayısı yok denecek kadar az. Yapılan bilimsel çalışmanın sahada bir karşılığı yoksa ne kadar değerli olabilir? Amaç uluslararası yayın yapayım, atıf alayım vb. ise diyecek bir şey yok. Ama amaç, Türk rekreasyonun yaşadığı problemlerin çözümüne katkı sağlayayım ise ne uluslararası yayın ne de atıf vb. önemli değildir. Popüler konuları seçerek yayın yapmak araştırmacıyı bir yere kadar taşır, ilerleyen süreçte benzerlerinin arasında yok olup gider. Özellikle nitel araştırmalara ağırlık verilmeli, neden, nasıl niçin sorularına odaklanılarak elde edilen bulgular ışığında sahadaki problemlerin çözümünü bilimsel olarak ortaya koymalıyız.

2018’de yazmış olduğum Ticari Rekreasyon kitabında Türk rekreasyonundaki temel sorunları ve çözüm önerilerimi, rekreasyon işinin ne olduğunu, tüketiciye nasıl ulaştırılabileceğini, rekreasyon olgusunu yaşamının tek yolunun etkinlikler ve aktiviteler olduğunu, rekreasyon etkinliklerinin sınıflandırılması (sosyal, sağlık, spor, kültür, sanat ve eğitim) ve bunların araç olarak kullanılması gerektiğini, rekreasyon hizmetinin nasıl oluşturulacağı ve türlerinin neler olduğunu, rekreasyon mezunu özel sektörde kendi işini icra edecekse kuracağı Ticari Rekreasyon ve Organizasyon işletmesinin nasıl bir formatta olması ve işletilmesi gerektiğini, en önemli unsur olan etkinliğin (ürün) nasıl üretilmesi, yönetilmesi ve satılması gerektiğini ve son olarak ta rekreasyon uzmanının istihdam olabilmesi için sahip olması gereken özelliklerin neler olması gerektiği üzerine yoğunlaşmıştım. Bu bağlamda Ticari Rekreasyon kitabımda da belirtmiş olduğum gibi, proje yöneticiliğini yaptığım Anadolu Üniversitesi Bilimsel Araştır-

ma Komisyonu tarafından desteklenmiş 1408S369 numaralı “Türkiye’de Rekreasyon İstihdam Olanaklarının İncelenmesi” isimli Bilimsel Araştırma Projesi kapsamında belirlenmiş olan rekreasyon uzmanının özellikleri Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1. Rekreasyon Uzmanının Genel ve Temel Özellikleri

Genel Özellikler	Temel Özellikler
- Planlama - Organizasyon - Koordinasyon - Motivasyon - Kontrol	Yönetim ve Organizasyon Bilgisi, Becerisi, Deneyimi ve Tecrübesi
- Üretim - Finans - Pazarlama - İnsan Kaynakları - AR-GE (Proje Yönetimi) - Halkla İlişkiler	İşletme Yönetimi Bilgisi, Becerisi, Deneyimi ve Tecrübesi
- Tasarım - Planlama - Koordinasyon - Değerlendirme	Etkinlik Yönetimi Bilgisi, Becerisi, Deneyimi ve Tecrübesi
- Aidiyet - Yaratıcılık - Güncellenme - Sorumluluk - İletişim Becerisi - Kültürel Düzey - Analitik Çözüm Becerisi - Takım Çalışması - Girişimcilik	Liderlik
- Alan Bilgisi (spor, turizm, iş yeri, terapötik, açık alan, yerel yönetim ve kampüs rekreasyonu vb.) - Yabancı Dil - İlk Yardım ve Sağlık Bilgisi - İş Güvenliği Bilgisi - Oyun Bilgisi - Staj - Hareket Becerisi	Donanım ve Yeterlilik

Kaynak: Şimşek, (2018).

Sevgili rekreasyon uzmanları; kamuya mahkum olmak istemiyorsanız bu tabloyu iyi anlamanız ve eksik olduğunuzu düşündüğünüz kısımları daha öğrenciyken kazanmaya çalışmalısınız. Tablonun mantığını anlayabilmek için aşağıdaki maddeler oldukça önemlidir.

- Her işletmede olduğu gibi rekreasyon işletmesinde de en önemli unsur insan faktörü olduğuna göre bu insanların yönetilmesi ve organize edilmesi gerekir.
- Eğer özel sektörde bir işletmeye sahipseniz ya da o işletmede istihdam edilmişseniz işletme yönetimini bilmek zorundasınız.
- Rekreasyon işletmesinde ürünün müşteriye aktarılmasının tek yolu etkinlik/aktivite olduğuna göre etkinlik yönetiminin bilinmesi bir zorunluluktur.
- Rekreasyonel hizmet ürünü olarak sunulan her etkinliğin/aktivitenin bir lidere ve yöneticiye ihtiyacı vardır.
- Dolayısıyla liderlerin ya da yöneticilerin rekreasyonel etkinliği/aktiviteyi uygulayabilmesi için gerekli donanım ve yeterliliğe sahip olması gerekir (Şimşek, 2018).

Tablo 1 incelendiğinde yönetim ve organizasyon, işletme yönetimi ve etkinlik yönetimi temel özelliklerini Ticari Rekreasyon kitabımda ele almıştım. Geri kalan liderlik ve donanım ve yeterlilik temel özelliklerine yönelik nitelikli bir rekreasyon uzmanı için girişimcilik, proje yönetimi, yenilik yönetimi, kariyer yönetimi ve bu başlıklara ek olarak rekreasyon uzmanının istihdam politikaları ve Türk rekreasyonunun kısa bir tarihini bu kitap kapsamında açıklamaya çalışacağım.

1. BÖLÜM



REKREASYON UZMANININ İSTİHDAM POLİTİKALARI

1. REKREASYON UZMANININ İSTİHDAM POLİTİKALARI

Türk rekreasyon endüstrisindeki gelişim ve çeşitlilik gün geçtikçe artmakta; alışveriş merkezleri, seyahat olanakları, cazibe merkezleri, temalı parklar, turizm faaliyetleri, konserler, spor faaliyetleri, festivaller vb. birçok rekreasyon etkinlik ve aktivitelerinin benzersiz örneklerini toplum yaşantısı içerisinde görmekteyiz. Rekreasyon etkinliklerinin bu denli çeşitlenmesi ve gelişmesi mal ve hizmetlerin çoğalmasına, tüketici ile buluşturulmasına, yeni iş fırsatlarının yaratılmasına olanak sağlarken, beraberinde bu işi yapacak nitelikli ve yetkin rekreasyon uzmanı ihtiyacını getirmektedir. Türk rekreasyon endüstrisinin mal ve hizmet arzının ihtiyaç duyduğu nitelikli çalışan için Yükseköğretim Kurumlarından mezun olan öğrenci sayısı (Açık öğretim ile) beş bine yaklaşmıştır. Bu sayı, endüstrinin ihtiyacını karşılayabilecek düzeydedir. Hatta fazladır. Ancak alan dışı yetkin olmayan kişi, grup ve kuruluşlar tarafından rekreasyon işinin yapılması, mesleki yeterlilikler çerçevesinin oluşturulmamış olması, Gençlik ve Spor Bakanlığı haricinde kamuda istihdamın nerdeyse olmaması (2016'da 50 kişi ve 2022 yılı sözleşmeli antrenör alımı kapsamında Rekreatif Spor Antrenörü" istihdamı için 139 kontenjan ayırılmıştır), endüstri ihtiyacına uygun niteliklerin mezunlarda olmaması, spor bilimleri fakültesinin çatısı altındaki rekreasyon, spor yöneticiliği ve antrenörlük bölümlerinden mezunların beden eğitimi öğretmeni olma hakkına sahip olması, deneyimsizlik, mezunların endüstriyi, sektörleri, çalışma alanlarını ve iş fırsatlarını bilmemesi vb. durumlar istihdam sorununa sebep olmaktadır. Rekreasyon uzmanlarının istihdam sorunu daha fazla sebeplerle de açıklanabilir. Belki soruna en başından yaklaşmak, rekreasyon kavramının ve olgusunun farkındalığından yola çıkmak yerinde olabilir. Bu farkındalığı artırabilecek politikaların oluşturulması ile işe başlanabilir.

Rekreasyon kavramının ve olgusunun ülkemizde yaygın olarak kullanıldığı, yararlanıldığı ya da bilindiği tartışmaya açık bir konudur. Özellikle kavram olarak bilinmemesi, rekreasyonun olgu olarak yaşam biçimimize yerleşmesine de engel teşkil ediyor olabilir. Toplum ancak bildiği bir şeye değer verir, bilmediği bir şeye değer atfetmesi imkansızdır. Bilinmeyen bir şey insan hayatına ne kadar etki edebilir ki? Yani rekreasyona verilen de-

ğerin yükselebilmesi için önce onun ne olduğunun doğru bir şekilde bilinmesi ve anlaşılması gerekir. Bireylerin rekreasyon hakkındaki bilgi düzeylerinin artması, ona verilen değeri artırarak boş zaman ve rekreasyon olgusunun toplum içerisinde yer bulmasına olanak sağlayabilir. Toplum, rekreasyon aktivitelerine katılıyor, ancak yapmış olduğu faaliyetin bir rekreasyon aktivitesi olduğunun farkında bile değil. Öyleyse rekreasyonun bilinmesi ile ilgili oluşturulması gereken ilk politik anlayış, rekreasyonun okul öncesi eğitime kadar indirilmesi gerektiğidir. Bu politikanın hayata geçirilmesi için rekreasyon ile ilişkili ders/lerin tüm eğitim kademelerinde müfredata yerleştirilmesi elzemdir.

İnsan yaşamındaki yeniliklerin (örneğin rekreasyonel yaşam biçimi ya da yaşam kalitesi) beraberinde getirmiş olduğu değişim ve gelişim daima ilerlemektedir. Ancak etkisinin düzeyi toplumdan topluma, kültürden kültüre değişmektedir. İnsan yaşamındaki bu etkinin düzeyini belirleyen ise eğitimidir. Eğitim toplumun ekonomisi, yönetimi ve siyasi gelişimi için bir ön koşuldur (Kaya, 2009). Bu yüzden yeniliklerin getirdiği gelişmeler ve değişimlerin takip edilmesi ve etkili kullanılması, eğitim sisteminin etkili olarak işletilmesi ile doğru orantılıdır (Kaptı ve Senemoğlu, 2015). Yükseköğretim kurumuna bağlı lisans programlarının etkili işletilebilmesi için ön şart, ilgili lisans programının müfredatının ve ders programının sektör ihtiyaçlarına göre yapılandırılmasıdır. Sektör ihtiyaçlarına ve uzmanlık alanlarına (Turizm Rekreasyonu Uzmanlığı, Terapatik Rekreasyon Uzmanlığı, Rekreasyonel Spor Uzmanlığı ve Park ve Açık Alan Rekreasyonu Uzmanlığı) göre yapılandırılmış yeni bir rekreasyon lisans müfredatı ve ders programı Spor Bilimleri Fakülteleri Dekanlar Konseyi tarafından görevlendirilen benim de içinde bulunduğum bir komisyon tarafından 2026-2027 Eğitim-Öğretim yılı için hazırlanmıştır. Bu şekilde yapılandırılmış bir lisans programının alanında uzman akademik kadrolarla desteklenmesi ise ikinci bir koşuldur. 2000 yılından itibaren kurulmaya başlayan ve günümüzde sayısı kırkı aşan rekreasyon lisans programlarının akademik yapılanma sürecinin henüz başında olduğu aşıkardır. Akademik kadroların hem nitelik hem de nicelik olarak henüz yetersiz olduğu söylenebilir. Özellikle nitelik bakımından ciddi sıkıntılar söz konusudur. Rekreasyon türlerine (İşyeri, terapatik, turizm vb.) göre uzmanlaşmış akademik kadro yetersizliği bulunmaktadır. Bu yüzden daha fazla rekreasyon lisans prog-

ramı açmak yerine uzun bir süre alanında uzmanlaşmış akademik kadroların yetiştirilmesine önem verilmelidir. Etkili işletilen bir müfredat ve ders programından mezun olacak rekreasyon uzmanı ise Türk rekreasyonunu geliştirecek, yaygınlaştıracak ve yaşam biçimine dönüşmesine en önemli katkıyı sunacak unsurdur. Bu yüzden rekreasyon uzmanlarının mesleki gelişimlerinin doğru politikalarla yönetilmesi ve işletilmesi, Türk toplumunun rekreasyondan faydalanma olasılığını artıracaktır. Dolayısıyla Türk rekreasyonunun gelişiminde asli görevi olan rekreasyon uzmanlarının mesleki eğitimi de bir o kadar önem kazanmaktadır.

Mesleki eğitim ile birlikte mesleki yeterlilik ise rekreasyon uzmanlarının istihdamı ile ilgili bir başka sorundur ve mesleki yeterliliğin oluşturulmasını sağlayacak bir politik anlayışa ihtiyaç vardır. Bu sorunla ilgili yazarlarından biri olduğum, 2020 yılında yayınlanmış olan “*Rekreasyon uzmanında aranan özellikler ve iş olanakları: İş ilanlarına yönelik içerik analizi*” isimli makalenin bulgularından bahsetmek yerinde olabilir.

Araştırmada öne çıkan bulgulardan biri spor rekreasyonu ve turizm rekreasyonu kapsamında yer alan ilanların daha fazla olmasıdır. Rekreasyon bölümlerinin Spor Bilimleri Fakülteleri ve Turizm Fakültelerinde açılmış olması bu sonuçla paralellik göstermektedir. Bu fakültelerin yetiştirdiği insan kaynağıyla spor ve turizm rekreasyonunda yetişmiş insan gücü ihtiyacı kolaylıkla karşılanmaktadır. Ancak rekreasyon türleri dikkate alındığında bu iki alanın dışında kalan (ticari rekreasyon, kamu ve yerel yönetim rekreasyonu, iş yeri rekreasyonu, terapatik rekreasyon, kampüs rekreasyonu) rekreasyon türlerindeki uzmanlara da ihtiyaç olduğu görülmektedir. Çünkü bu alanlarla ilgili iş ilanları ve istihdam olanakları farklı sektörlerde faaliyet gösteren firmalarda ve onların iş ilanlarında bulunmaktadır. Buradaki temel sorun rekreasyon alanlarındaki uzmanlıkların mesleki standartlarının belirlenmemiş olmasından kaynaklanmaktadır. Ulusal Meslek Standardı (UMS) bir mesleğin başarı ile icra edilebilmesi için Mesleki Yeterlilik Kurumu tarafından kabul edilen gerekli bilgi, beceri, tavır ve tutumların neler olduğunu gösteren asgari normdur (Mesleki Yeterlilik Kurumu, 2020). Firmaların ihtiyaç duyduğu

personelin hangi meslek grubuyla karşılayacağını belirleyebilmesi için başvurduğu noktaların başında mesleki standartları belirlenmiş olan meslek grupları gelmektedir. Ancak rekreasyon bölümleri için böyle bir durum söz konusu değildir. İlgili sektör, ihtiyacını karşılayacak uzman personelin yetiştiği lisans programının rekreasyon bölümleri olduğunu bilse, iş ilanlarında aranan özellikleri ve lisans mezuniyet programını rekreasyon olarak belirtebilir. Bu da farklı alanlarda yetişmiş rekreasyon uzmanlarının istihdam olanaklarının genişlemesine katkı sağlayabilir. İşverenlerin çoğunluğu iş görenlerin niteliklerini belgelendirebilecekleri herhangi bir sertifikaya ihtiyaç duymamaktadır. Bu bulgu ilgili işlerde aranan niteliklerin düşük olduğunu göstermektedir. Lisans düzeyinde mesleki eğitimi verilen rekreasyon uzmanlığını kapsayan istihdam pozisyonları ve işleri belirlenerek, düşük nitelikli pozisyonlardan ve işlerden ayrılmasının sağlanması gerekmektedir. Bu sayede mavi ve beyaz yakalı pozisyonlar ve işler belirlenerek, istihdam olanakları yaratılıp, farklı sektörlerle ilişkilendirilebilir. Bunun yanı sıra bu meslek gruplarının belgelendirilebilmesi ve bir zorunluluk olabilmesi için Mesleki Yeterlilik Kurumu ile rekreasyon ile ilişkili olan dernekler ve yükseköğretim kurumuna bölümlerin çalışması gerekmektedir. Rekreasyon mesleğinin bir belgeye (Mesleki Yeterlilik Belgesi) dayalı olarak icra edilebilmesinin yolu lisans diplomasına sahip olmanın yanı sıra Mesleki Yeterlilik Kurumu'nda rekreasyon mesleğinin tanımlanması ve belgelendirilmesi de gerekmektedir. Bu sayede rekreasyon istihdam olanaklarının artırılmasına, mesleğin korunmasına ve sektör farkındalığının artırılmasına katkı sağlanabilir (Cevik, Simsek, Kavacık ve Demirtas, 2020).

Türkiye İş Kurumu'nda rekreasyon uzmanlarının mesleki kodları (rekreasyon uzmanı-3423-02, rekreasyon eğitmeni-3423.08) olmasına rağmen mesleki yeterliliklerine yönelik resmi çerçeve hala oluşturulmuş değildir. Hatta, 2022 yılına kadar Türkiye İş Kurumu'ndaki rekreasyon eğitmeni meslek kodunun gerekliliklerine göre bu meslekte istihdam olmak isteyen bir bireyin ilköğretim eğitim düzeyine, rekreasyon uzmanı olmak isteyen

bireyin ise lise diplomasına sahip olması yeterliydi. 2023 yılında bu hata kısmi olarak düzeltildi ve rekreasyon uzmanı olmak için lisans mezunu şartı getirilmiş, rekreasyon eğitmeni olmak için ise ilk öğretim mezunu olma şartı devam etmektedir. Bu durum şu temel sorunu körüklemektedir. Rekreasyon mesleğinin aktivite ve etkinliklerle olan doğrudan ilişkisi, mesleki anlamdaki öz olduğu için eğlenceye dayalı etkinliklerin ya da aktivitelerin uygulanması ve yönetilmesi işi, rekreasyon uzmanlarının yerine farklı kurum, kuruluş, grup ve kişiler tarafından icra edilmesine yol açmaktadır. Türkiye İş Kurumunun rekreasyon uzmanında olduğu gibi rekreasyon eğitmeninde de lisans diploması şartını koyması gerekmektedir. Yani rekreasyon lisans eğitimi almış uzmanların mesleği, devlet politikaları çerçevesinde korunamamaktadır. Peki, özel sektörde ya da kamu kurumlarında mesleki hakları korunmayan rekreasyon uzmanları ne yapacak? Maalesef ki polis, asker, öğretmen, antrenör vb. olmaya devam edecek.

Altıncı beş yıllık kalkınma planında boş zaman ve rekreasyon kavramları ilk kez beraber kullanılmıştır. Rekreasyon, boş zamanları değerlendirme faaliyetini kapsayan bir anabilim dalı olarak kabul edilmiştir. Üniversitelerin Beden Eğitimi ve Spor bölümlerinde ana bilim dalı olarak açılması hedef olarak belirlenmiştir (DPT,1990). Altıncı kalkınma planında hedef aşağıdaki gibi tanımlanmıştır.

“Boş zamanların değerlendirilmesinde eğitim ve organizasyon faaliyetlerini yürütecek nitelikli elemanların yetiştirilmesi amacı ile üniversitelerin Beden Eğitimi ve Spor bölümlerinde rekreasyon ana bilim dalı açılacaktır.”

Kalkınma planında ifade edildiği gibi rekreasyon uzmanlarının asli işi etkinlik organizatörlüğüdür. Rekreasyon işi temelde etkinlik ve aktivitedir. Yani rekreasyon uzmanının asli işi etkinlik yönetimidir. Çünkü bireylerin rekreasyon denilen olguyu yaşayabilmesinin tek yolu etkinlik ve aktivitedir. Rekreasyon uzmanı da rekreasyon etkinliklerini ve aktivitelerini hizmete dönüştürmek için ihtiyaç duyulan tüm unsurları bir araya getirir, yani organize eder. Piyasada etkinlik satan işletmelerin de organizasyon firması olarak anılmasının sebebi budur. Yani rekreasyon uzmanları bir organizatördür. Organizatörlüğü de ya aktivite özelinde liderlik (uygulayıcı) ya etkinlik yöneticisi (uygulatan) ya da her iki rolü üstlenecek şekilde icra eder.

1.1. Rekreasyon Uzmanının İstihdam Alanları ve Politikaları

Ulusal İstihdam Stratejisine bakıldığında, stratejinin temel hedef ve ilkerlerini kapsayan eylem planında bilişim sektörü, finans sektörü, inşaat sektörü, sağlık sektörü, tarım sektörü, tekstil ve hazır giyim sektörü ve son olarak turizm sektörüne yönelik plan ve düzenlemelerin olduğu görülmektedir. Ulusal İstihdam Stratejisi kapsamında hazırlanan tedbirler ve planlanan uygulamaların önemi büyüktür. Fakat 2014/2023 eylem planında rekreasyon endüstrisi alanında bir strateji ya da düzenleme bulunmamaktadır (Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, 2023). İlerleyen yıllarda rekreasyon istihdam stratejilerinin olduğu bir Ulusal İstihdam Strateji belgesine katkı sağlayabilecek temel bilgileri aşağıda paylaşıyorum.

Rekreasyon lisans programındaki öğrencilerin stajları ile ilgili Spor Bilimleri Fakülteleri Dekanlar Konseyinin oluşturmuş olduğu komisyonda yoğun emek harcadığım İşletme Mesleki Eğitim (İŞME) Çalışma/Uygulama Esasları Yönergesine göre Rekreasyon Bölümü için İşletme Mesleki Eğitim Çalışma/Uygulama Alanları aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

Kamu Sektörü

- Gençlik ve Spor Bakanlığı Merkez ve Taşra Teşkilatları
- Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı kurumlar
- Üniversite Sağlık, Kültür ve Spor Daire Başkanlıkları
- Belediye Gençlik ve Spor Hizmetleri Daire Başkanlıkları
- Gençlik Merkezleri
- Türk Silahlı Kuvvetleri
- Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler İl Müdürlüğü Kurumları
- Adalet Bakanlığına Bağlı Kurumlar

Özel Sektör

- Sanayi İşletmeleri
- Alışveriş Merkezleri
- Temalı, Açık ve Kapalı Park Rekreasyonu Alanları ve İşletmeleri
- Turizm İşletmeleri

- Spor, Wellness ve Hareket Gelişimi Merkezleri
- Etkinlik Yönetimi İşletmeleri
- Gençlik ve Spor Kulüpleri
- Terapatik Rekreasyon İşletmeleri

Gönüllü Sektörü

- Sivil Toplum Kuruluşları (TEGV, TEMA, AKUT vb.)

1.1.1. Gençlik ve Spor Bakanlığı Merkez ve Taşra Teşkilatları

Gençlik ve Spor Bakanlığı rekreasyon uzmanlarının en yoğun olarak istihdam edilmesi gereken kamu kurumlarının başında gelmektedir. Ancak günümüze kadar sadece iki kez rekreasyona özel istihdam için kontenjan açıklamıştır. Bakanlık 2016 yılında 50 kişilik kontenjan ve 2022 yılında ise sözleşmeli antrenör alımı kapsamında “Rekreatif Spor Antrenörü” unvanı ile 139 kişilik kontenjan açıklamıştır. Belirtilen unvan Türkiye iş kurumunda olduğu gibi rekreasyon uzmanı olarak değil, antrenör başlığı altında verilmiştir. Rekreasyon uzmanlığı antrenörlük unvanı altında icra edildiğinde sınırlılık teşkil etmektedir. Çünkü rekreasyon uzmanlarının asli işi antrenörlük değildir. Eğer amaç antrenörlük ise antrenörlük bölümü mezunlarının istihdam edilmesi daha doğrudur. Rekreasyon uzmanının asli işi etkinlik yönetimi ve aktivite liderliğidir. Dolayısıyla daha kapsamlı olan bir iş koludur. Bu gözle bakıldığında bakanlığın farklı alanlarında kolaylıkla istihdam edilebilir. Örneğin gençlik kamplarında gençlik liderliği, öğrenci yurtlarında spor, sosyal ve kültürel etkinlikleri düzenleyen yurt yönetim memuru, gençlik merkezlerindeki spor, sosyal ve kültürel etkinlikleri düzenleyen gençlik çalışanı gibi pozisyonlarda rahatlıkla mesleğini icra edebilir. Bakanlığın spor uzmanı pozisyonu da bulunmaktadır. Ancak bu pozisyonda rekreasyon uzmanı antrenörlük değil rekreasyon tabanlı spor aktivitelerine liderlik yapabilir, hatta bakanlığın yapmış olduğu tüm spor, sosyal ve kültürel etkinliklerin yönetilmesinde bir fiil görev alabilir. Bu yüzden belirtmiş olduğum pozisyonlarda bakanlıkta rekreasyon uzmanı unvanı ile istihdam kaynağı yaratacak bir politik anlayışın oluşturulması gerekmektedir.

Türk rekreasyon tarihi ile ilgili yapmış olduğum bir araştırmada 1970 yılında Gençlik ve Spor Bakanlığı içerisinde “Boş Zamanları Değerlendirme Müdürlüğü” isimli bir yapının kurulduğunu ve kısa bir süre sonra faaliyetlerinin sonlandırıldığını öğrendim. Araştırmamın katılımcılarından bir olan Prof. Dr. Kemal TAMER hocamızın konu ile ilgili görüşü aşağıdaki gibidir.

“Devlet tarafından hazırlanan ekonomi, sağlık, eğitim vb. konularda gelişme ve kalkınmayı hedefleyen ve kamuda uygulanacak planlara kalkınma planı denmektedir. Bugünün kalkınma planını yazdık. O planın sporla ilgili bölüm başkanlığını ben yapmıştım. Sonra 3 yıl bende planlamada çalıştım. Orada boş zaman ile ilgili kurum ve kuruluşlar (Gençlik ve Spor Bakanlığı’na bağlı boş zamanların değerlendirilmesiyle ilgili Boş zamanları Değerlendirme Müdürlüğü) kuruldu. Türkiye’de ilk rekreasyon ile ilgili boş zaman, o tarihlerde değerlendirildi. Bu kuruluşların kurulması ile Türkiye’nin alması gereken önlemleri baslatmış olduk”

Araştırmamın katılımcılarından bir diğeri olan ve 1997 yılında Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü görevine atanan Prof. Dr. Gazanfer DOĞU hocamız ise müdürlüğün sonlandırılması ile ilgili durumu şu şekilde açıklamıştır.

Ankara'da Boş Zamanı Değerlendirme Müdürlüğü vardı. Gençlik ve Spor Bakanlığı'na bağlıydı. Kayıtlarda 1970 yılında bulunmaktadır. O bakanlık içinde Ankara'da 4 yerde Boş Zamanı Değerlendirme Merkezleri vardı. Boş Zamanı Değerlendirme Merkezleri içerisinde halk oyunları oynanıyordu. Tiyatro çalışmaları yapılıyordu. Bugünün gençlik merkezlerinde olan bazı faaliyetler ve dersler gösteriliyordu. Tarihinden emin değilim. Ama Milli Eğitim Bakanlığı (eğitim ile ilgili işlerden sorumlu bakanlık) ile Gençlik Spor Bakanlığı birleştirildi. Bu birleşimden ilginç bir bakanlık ortaya çıktı. Milli Eğitim ve Gençlik ve Spor Bakanlığı oldu. Kayıtlarda bu böyle yazıyor. Muhtemelen Boş Zamanları Değerlendirme Genel Müdürlüğü'nün kapatılması o zaman oldu.

1960-1970'li yıllar rekreasyonun faydalarının anlaşılması, yaygınlaştırılmaya başlanması ve yönetilmesi (kurum ve kuruluşların kurulması) ile ilgili en önemli gelişmelerin yaşandığı yıllardır. Bu gelişmelerin o yıllarda ülkemize de yansıdığını görüyoruz. Boş Zamanları Değerlendirme Müdürlüğü bunun en önemli örneğidir. Eğer bu müdürlük kalmış olsaydı, belki de bu kitap içerisinde yakındığım birçok sorun ortadan kalkmış olacaktı ve mezunlarımızın istihdam problemi bu kadar büyük olmayacaktı. Toplum refahı için çok önemli olan rekreasyonun Gençlik ve Spor Bakanlığı bünyesinde yeniden bir müdürlüğün kurulmasını sağlayacak bir politik anlayışa ihtiyaç vardır.

1.1.2. Milli Eğitim Bakanlığı Kurumları

Eğitim, toplumların devamlılığını ve nitelikli yaşamını mümkün kılan yapı taşıdır. Eğitimin topluma ulaştırılmasını sağlayan okul, okul ise bireyi eğiterek toplumun devamlılığını ve gelişimini sağlayan ana unsurdur. Okul aracılığıyla toplumu oluşturan bireylerin ortak bir birikime sahip olmaları, öğrencilerin gelişim özelliklerini göz önünde tutularak onların, sağlıklı, mutlu, iyi ahlaklı ve dengeli bir kişilik sahibi; yapıcı, yaratıcı ve üretken; milli kültür değerlerini ve demokratik hayatın gerektirdiği dav-

ranışı kazanmış, fertler olarak yetiştirilmeleri amaçlanmaktadır (MEB, 1994). Öğretmenlerin de öğrencisinin kendini keşfetmesi, yeteneklerinin farkına varması, kendini ifade etmesi ve onlara rehberlik yapması gibi sorumlulukları vardır. Öğretmenin bu sorumlulukları dikkate alındığında öğrencinin yetenekli olduğu alanlarda ihtiyaç duyulan çalışma ortamını oluşturmak ve başarıyı tattırmak, öğrencinin kişilik gelişimine önemli katkı sağlar. Çocukların yetenekli olduğu alanların belirlenmesinde ve yaratılmasında okul içerisinde düzenlenen sosyal, kültürel, sanatsal ve sportif etkinlikler ve aktiviteler büyük önem taşımaktadır. Ancak özellikle kamuya bağlı eğitim kurumlarındaki sosyal, kültürel ve sanatsal etkinliklerin çeşitliliği ve sıklığı göz önünde bulundurulduğunda maalesef sınırlılıklarla karşılaşmaktayız. Bu sınırlılık çocukların yeteneklerini keşfetmesini ve dolayısıyla gelişimini etkilemektedir. Beden eğitimi ve branş, derslerindeki ders içi uygulamalar dışında kalan etkinliklerin ve aktivitelerin hem çeşitliliğinin ve sıklığının artırılmasına hem de organize edilmesine ihtiyaç vardır. Bu etkinlikler ve aktiviteler; şenlikler, söyleşiler, piknikler, geziler, kutlamalar, yarışmalar, turnuvalar, ders içi çıktılarının sunum etkinlikleri, öğrenci topluluklarının faaliyetleri, yaz/kış okulları vb. şeklinde açıklanabilir. Bu türdeki etkinliklerin ve aktivitelerin düzenlenmesi sorumluluğu genellikle beden eğitimi öğretmeni, branş, öğretmeni ya da sınıf öğretmenine verilmektedir. Bu sorumluluk öğretmenler için ekstra yük anlamına gelmektedir. Oysa bu etkinlikleri ve aktiviteleri planlayıp organize edecek kişi rekreasyon uzmanıdır. Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı kurumlarda rekreasyon uzmanlarının beden eğitimi öğretmeni olarak istihdamı sağlanmaktadır. Tıpkı Gençlik ve Spor Bakanlığı'nda antrenör pozisyonunda olduğu gibi burada da yanlış bir unvan (beden eğitimi öğretmeni) ile istihdam edilmektedir. Resmi gazetede yayınlanan yönetmeliğe göre 1 Eylül 2025 tarihinden itibaren beden eğitimi öğretmeni olmak isteyen rekreasyon uzmanları Akademik Giriş Sınavı (AGS)'na girmek zorundadır. Bu sınavdan alacakları puana göre Milli Eğitim Akademisi'nde 1 yıllık (550 saat) eğitime tabi tutulacaklar. Eğitim sonunda başarılı olan adaylar 3 yıl boyunca görev yapacaklar. Herhangi bir olumsuzluk olmazsa kadroya geçme hakkı kazanacaklardır. Yine meslek dışı bir istihdam durumu, rekreasyon uzmanının mesleğini icra edememesi ve rekreasyonun yaygınlaşmasındaki engellerden bir başkası. Oysa rekreasyon uzmanlarının işi beden eğitimi öğretmenliği değil, asli işinin beden eğitimi ve branş derslerindeki

ders içi aktiviteler dışında kalan okul içi/dışı etkinliklerin ve aktivitelerin yönetilmesi ile ilgili olması gerekmektedir. İlköğretim ve ortaöğretim eğitim kurumlarında rekreasyon uzmanının asli pozisyonunda istihdamının olmaması; okullarda yapılacak olan etkinlik ve aktivitelerin diğer branş öğretmenlerinin üstlenmesine, beden eğitimi öğretmenlerinin görevleri dışında sorumluluk almasına, spor faaliyetlerinin dışında herhangi bir sosyal ya da kültürel etkinlik ya da aktivite çeşitliliğinin sınırlı kalmasına, bu sınırlılık öğrencilerin fiziksel, sosyal, psikolojik acıdan kendilerinin ve yeteneklerinin farkına varamamasına ve kişisel gelişimlerinde eksikliklere neden olmaktadır. Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı okullarda (kamu ve özel) derslikler dışında kalan (ders içi aktiviteler) tüm etkinliklerin ve aktivitelerin düzenlenmesinde birinci sorumlu kişinin rekreasyon uzmanı olmasını sağlayacak bir istihdam politikasına ihtiyaç vardır.

1.1.3. Üniversite Sağlık, Kültür ve Spor Daire Başkanlıkları

Üniversite kampüsleri sadece bilimin üretildiği ya da eğitimin verildiği bir ortam değildir. Günlük yaşamın en az 8 saatinin geçirildiği bir ortamda kampüs üyeleri (akademisyen, idari personel ve öğrenciler) örgütsel bağlılığı sağlayan, kişilerarası güveni oluşturan, motivasyonu yükselten, sağlıklı olmayı sağlayan, stres atılabilen, sosyalleştiren ve tatmin eden kampüs ortamlarına ihtiyaç duymaktadır. İfade edilen bu unsurları ortaya çıkaracak rekreasyonel fırsatlarla donatılmış yaşanabilir kampüs ortamları, verimliliğin artırılmasında etkili olabilir ve ülke ekonomisine dolaylı olarak katkı sağlayabilir. Türkiye Cumhuriyeti'nin Yükseköğretim Kuruluna bağlı 131'i devlet, 78'i vakıf olmak üzere toplam 207 üniversitesi bulunmaktadır. Üniversitelerin 126'sı 2006 yılı ve sonrasında kurulmuştur. Yeni kurulan bu üniversitelerdeki en önemli sorunlardan biri yaşanabilir kampüs ortamlarının ve fırsatlarının yaratılmamış olmasıdır. Yeni kurulan üniversitelerde yaşanabilir kampüsü mümkün kılabilmek için topluma fayda sağlayan, proje üreten ve etkinlik düzenleyen yeni bir oluşuma ihtiyaç vardır. Yeni kurulan üniversitelerin var olan kaynaklarını en verimli şekilde kullanarak, kampüs üyelerine çeşitli ve kaliteli rekreasyonel fırsatlar ve ortamlar sunabilecek kampüs rekreasyonu ofisi bu ihtiyacı karşılayabilir. Hançer (2004) Türkiye'deki ulusal ve sektörel düzeydeki verimliliğin, Avrupa Birliği ülkeleri ve Amerika Birleşik Devletleri'ne göre daha düşük olmakla

birlikte, Türkiye’deki insan kaynaklarının en uygun ve faydalı şekilde kullanılmasını sağlayarak verimliliğin önemli ölçüde artırılabilceğini belirtmektedir. Bu noktada rekreasyon, bu amaçlara ulaşmak için yardımcı bir araç olarak değerlendirilmelidir. Mittelstaedt ve ark. (2006) iş yerindeki rekreasyonun temelinde yatan inancı “aktif olan çalışanların, verimliliğini artırarak kurum sağlığına faydalı olacağı” şeklinde ifade etmektedir. Bu görüş çerçevesinde, katılımcılar spor ya da hobi kulüplerine dahil olarak yeni beceriler elde edecek veya beceri ve liderlik özelliklerini geliştireceklerdir. Bireysel düzeyde ise çalışanlar kilo kontrolü, atletik başarı, hastalıktan korunma, kişisel güven ve sağlıklı hissetme konularında fayda elde etmektedirler. Rekreasyon programlarının en baştaki önceliği hem çalışanların hem de işverenlerin sağlık hizmeti harcamalarının daha düşük olması amacıyla zihinsel ve fiziksel egzersizler ve fonksiyonel fitness olanaklarından faydalanarak çalışanların fit kalması ve onların sağlıklı yaşam tarzlarını benimsemelerine yardımcı olmaktır. Günümüz üniversitelerinde kampüs rekreasyonu aktiviteleri ve etkinlikleri hem öğrenciler hem de çalışanlar için olmazsa olmaz unsurlardan biri haline gelmiştir. Dünyada kampüs rekreasyonu programları spor turnuvaları, açık alan aktiviteleri, eğlence, sosyal etkinlikler, kültürel programlar, sanat aktiviteleri ve kişisel gelişime katkı sağlayacak atölye çalışmaları vb. örneklerini kapsamaktadır (Şimşek, 2018).

Kampüs rekreasyonun bu faydalarının bilincinde olarak 2021 yılında kendi üniversitemde ülkemizin ilk kampüs rekreasyonu ofisinin kurulması için yoğun emek harcadım. Eskişehir Teknik Üniversitesi’nin 07/09/2021 tarihli senato kararı doğrultusunda “Kampüs Rekreasyonu Ofisinin Çalışma Usul ve Esasları” belirlenmiştir (ESTÜ Kampüs Rekreasyonu Ofisi, 2021). Bu kararda ofisin amacı, faaliyet alanları, teşkilatlanması, koordinatörü, koordinasyon kurulu, görev ve sorumluluklar tanımlanmıştır. Bu ofis sayesinde ESTÜ kampüs üyelerinin ihtiyaçları doğrultusunda düzenlenen tüm etkinliklerin çeşitlenmesi hem de rekreasyon bölümü öğrencileri için staj ve ders içi görevlendirmeler ile uygulama alanı olması sağlanmıştır. Hatta kamu kurumları içerisinde, Gençlik ve Spor Bakanlığı haricinde, rekreasyon lisans mezunu olma şartıyla ve KPSS puanıyla bir kişinin memur olarak bu ofise istihdamı gerçekleştirilmiştir. Benzer şekilde rekreasyon hizmetleri üniversitelerimizde de verilmektedir. Farklı olan

ise üniversitelerimizin kampüs rekreasyonu ofisine ya da birimine sahip olmamasıdır. Onun yerine üniversitelerimiz, bu hizmeti Sağlık, Kültür ve Spor Daire Başkanlıkları yetkisi altında sürdürmektedir. Lakin bu durum, ülkemizde kampüs rekreasyonunun gelişimine ve toplumsal faydalarının oluşmasına engel teşkil etmektedir. Çünkü üniversitelerimizde Sağlık, Kültür ve Spor Daire Başkanlıklarının yetki, görev ve uygulamaları dikkate alındığında kampüs rekreasyonu etkinliklerini yönetecek rekreasyon uzmanı kadro tahsisinin, harcanan zamanın, hizmet çeşitliliğinin ve ortaya koyulan enerji miktarının yeterli olmadığı aşîkârdır. Bu yüzden toplum refahına katkı sağlayacak, çalışanların ve öğrencilerin verimliliğini artıracak kampüs rekreasyonu uygulamalarına ve bu uygulamaları projelendirecek, organize edecek ve yönetecek bir ofise ya da birime ihtiyaç vardır. Bu birim ya da ofis; üniversitelerimizde en kısa zamanda kampüs rekreasyonu birimi ya da Sağlık, Kültür ve Spor Daire Başkanlıklarına bağlı olan Spor Hizmetleri Şube Müdürlüğü altında kampüs rekreasyonu ofisi olarak kurulması gerekmektedir. Birim ya da ofise ait bir tesis yapılacaksa, tesis özellikleri aşağıdaki gibi olmalıdır.

- Danışma ve Kayıt
- Teknik Servis Odası (Bakım Onarım)
- Malzeme ve Ekipman Odası
- Soyunma Odası
- Yönetici Odası
- İdari Personel Odası
- Toplantı Odası
- Çok Amaçlı Aynalı Salon (kurslar, eğitimler, workshoplar, sergi, grup egzersizleri vb.)
- Üniversite Hediyeelik Eşya Dükkânı (Şimşek, 2018).

Kampüs Rekreasyonu Ofisinin amacı, faaliyet alanları, teşkilatlanması ve koordinatör görevleri aşağıdaki gibidir (ESTÜ Kampüs Rekreasyonu Ofisi Çalışma Usul ve Esasları, 2021);

Amaç: Ofis, Üniversitenin vizyon, misyon ve stratejik hedefleri doğrultusunda, öğrenci ve çalışanların istek ve beklentileri doğrultusunda; ruh ve beden sağlığını korumak, mesleki becerilerini destekleyici eğitimsel ça-

lışmalar yapmak için boş zamanda yapılan eğlenceye dayalı sosyal, kültürel, sanatsal ve sportif faaliyetleri planlar, organize eder ve bu faaliyetlere destek verir. Bu ana amaç doğrultusunda ofisin alt amaçları şunlardır;

- a. Boş zamanda yapılan eğlenceye dayalı sosyal, kültürel, sanatsal ve sportif faaliyetlerin planlamasını için ihtiyaç belirleme çalışmalarında bulunmak,
- b. Belirlenin ihtiyaçlar temelinde boş zamanda yapılan eğlenceye dayalı sosyal, kültürel, sanatsal ve sportif etkinlikleri planlamak ve gerçekleştirmek,
- c. Üniversitedeki birimler tarafından düzenlenen rekreasyon temelli sanatsal, kültürel ve sportif etkinliklere destek vermek,
- d. Üniversite kampüsünün/yerleşkesinin sosyal, kültürel, sportif ve rekreatif yönden iyileştirilmesi konusunda önerilerde bulunmak,
- e. Üniversite çalışanlarının ve öğrencilerinin boş zamanlarını değerlendirme alternatifleri konusundaki etkinliklere destek olmak,
- f. Boş zaman etkinliklerini arttırmaya yönelik önerilerde bulunmak, bu kapsamda faaliyetler düzenlemek, çıktılarını izlemek ve değerlendirme yapmak,
- g. Çalışan ve öğrenci mutluluğu ve psikolojik/fiziksel iyi oluş (well-being) yaklaşımının kurum içinde yaygınlaşmasına destek olmak,
- h. Öğrencilerin ve çalışanların fiziksel ve psikolojik iyi oluşları konusunda etkinlikler (panel, seminer, çalıştay, kongre, konferans, yarışma vb.) düzenlemek ve bu alanlarda faaliyet gösterecek kulüplerin/birimlerin etkinliklerine destek sağlamak,

Faaliyet Alanları: Ofis, bu yönergenin dördüncü maddesinde yer alan amaçların ulaşabilmek için kampüsün açık veya kapalı alanlarında aşağıda tanımlaması yapılan dört ana başlıktaki eğlenceye dayalı boş zaman etkinliklerini yürütür:

- a. **Sosyal, Kültür ve Sanat:** Amfi tiyatro ve sinema etkinlikleri, mobil kütüphane, açık alan konser, sergi ve bahar şenliği alanındaki etkinlikler, masa oyunları tabu, tavlâ, briç, satranç, monopoly, bilardo, dart, tiyatro uygulamaları vb.

- b. **Sağlık ve Spor:** Tırmanma duvarı, macera rekreasyonu, fitness, crosfit, grup egzersizleri, mini futbol, basketbol, voleybol, tenis, badminton, mobil oyunlar, bocce, mini golf, dart, frizbi, at nalı atma, elektronik spor, dans, aerobik, yoga, pilates, zumba, bisiklet vb.
- c. **Eğitim:** Spor, eğitim, kişisel gelişim, sanat ve kültür atölyeleri; cam, seramik, heykel, moda tasarımı, etkili konuşma, bilgisayar, tiyatro eğitimi, ilk yardım eğitimi, cankurtaran eğitimi vb.
- d. **Özel Etkinlikler:** Açık hava sinema gösterimi, hoş geldin partisi, bisiklet bakımı ve onarımı, söyleşi, resim, müzik atölyeleri, sertifika programları, evrensel mutfak etkinlikleri vb. etkinlikler ile Öğrenci Dekanlığından, Öğrenci Kulüplerinden, öğrencilerden veya çalışanlardan gelecek istekler doğrultusunda yeni programları kurgular ve uygulamaya koyar. Rektörlüğün onayı rekreasyon program veya etkinlikleri halka açık şekilde gerçekleştirilebilir.

Teşkilatlanma: Ofis, Sağlık Kültür Spor Dairesi Başkanlığına bağlı Kültür Spor Şube Müdürlüğü çatısı altında yapılandırılır. Ofis çalışanları, rekreasyon uzmanı ve ofis personelinin yanı sıra rekreasyon bölümünün belirleyeceği stajyer/gönüllü öğrencilerden oluşur. Ofisin teşkilatında yer alan kişiler ve görevleri şunlardır:

- a. **Spor Hizmetleri Şube Müdürlüğü:** Yıl içerisinde yapılacak olan rekreatif çalışmalar, şube müdürlüğü çatısı altında icra edilir. Şube müdürlüğü yapılan faaliyetler ile ilgili Daire Başkanlığına bağlı karşı sorumludur. Şube müdürlüğü her yılın sonunda faaliyet raporu hazırlar ve rektörlüğe sunulmak üzere daire başkanlığına iletir.
- b. **Rekreasyon Uzmanı:** Üniversitelerin rekreasyon bölümlerinden mezun, devletin belirlemiş olduğu atama kriterlerine uygun olarak Sağlık, Kültür Spor Daire Başkanlığının Spor Hizmetleri Şube Müdürlüğü altında görev alan kişiyi ifade eder. Rekreasyon uzmanı; rekreasyon amaçlı kampüs etkinliklerinin danışmanlığı, liderliği, projelendirilmesi, programlanması ve uygulanmasından sorumludur. Gerekğinde birden çok rekreasyon uzmanı görevlendirilebilir.
- c. **Ofis Personeli:** Ofisteki programlara göre destek malzemelerini teslim etme, teslim alma ve diğer kayıtları tutmaktan sorumlu çalışanı ifade eder.

- d. **Stajyer/Gönüllü Öğrenci:** Stajyer Öğrenci: Rekreasyon Bölümünce belirlenen rekreasyon faaliyetlerinin kapalı ve açık alanlarda yürütülmesini sağlayan öğrenciyi ifade eder. Öğrenci sayısı ofisin ihtiyacı doğrultusunda belirlenir.

Koordinatör: Dekanın önerisi ve Rektörün onayı ile rekreasyon bölümünün öğretim elemanları arasından üç(3) yıl süre ile atanır. Görev süresi dolmadan herhangi bir nedenle ayrılan koordinatörün yerine aynı usulle yeni bir koordinatör atanır.

Koordinatörün görevleri şunlardır:

- Ofis ve rekreasyon bölümü arasındaki koordinasyonu sağlamak.
- Açık ve kapalı alanlarda düzenlenecek rekreatif faaliyetlerde stajyer/gönüllü öğrenci koordinasyonunu sağlamak ve stajyer/gönüllü öğrencilerin çalışmalarını denetlemek.
- Ofisin akademik-idari birimler ve öğrenci kulüpleri ile iletişim ve iş birliği içinde çalışmasını sağlamak.
- Her yılın sonunda gerçekleştirilen faaliyetler konusunda rekreasyon bölümü başkanlığında değerlendirme yapmak, değerlendirme sonucunda yeni yılın etkinlikleri konusunda hazırlıklar yapmak.

Üniversitelerimizde ve diğer kurumlarda oluşturulması gereken kampüs rekreasyonu ofisleri, istihdam sorunu yaşayan rekreasyon uzmanları için önemli bir istihdam alanı yaratabilir. Bu yüzden Yükseköğretime bağlı kurumlarda Kampüs Rekreasyonu Ofisinin kurulmasına sağlayacak politik anlayışa ihtiyaç vardır.

1.1.4. Belediye Gençlik ve Spor Hizmetleri Daire Başkanlıkları

Bireylerin ya da toplumun boş zamanlarını değerlendirmek için spor, sanat ya da kültürel etkinliklere katılma eğilimi ya da arzusu, belediyelerin sunmuş olduğu hizmetler ile hayat bulmaktadır. Bu imkanlar, insanların keyifli ve olumlu vakit geçirmesine, toplumun gelişmesine ve daha refah bir toplum seviyesinin oluşmasına katkıda sağlar. Belediyeler çalışma hayatından, günlük yaşantının zorluklarından ve maddi sıkıntılardan uzaklaştırmayı ve bireylerin yaşam standartlarını artırmayı hedeflemektedir. Bunu da rekreatif etkinlikler ile sağlamaktadır. Belediyelerin rekreasyon

hizmetlerinde kalite, içerik, çeşitlilik, güncellik, katılım azlığı ya da süreç içerisinde azalma vb. sorunların olduğu söylenebilir. Bu sorunların kaynağı belediyelerdeki yetersiz mali kaynak ve nitelikli olmayan iş gücüdür. Bu sorunların bertaraf edilebilmesi ya da minimuma indirilebilmesi için hem belediyeler ve rekreasyon hizmeti sağlayan paydaşları arasında hem de belediyeler ve halk arasında iş birliği ve etkin iletişim olması gerekmektedir. Taraflar arasındaki bu iş birliğinin geliştirilmesi için stratejik iş birliği ile paylaşılan bilgi yapısı önem arz etmektedir (Turgutkaya ve Şimşek, 2024). Stratejik iş birliği ile belediyelerin ve paydaşlarının bilgi ve yeniliği paylaşması yoluyla yeni hizmetlerin oluşması, etkinlikler için ihtiyaç duyulan maliyetlerin azaltılması ve kaynakların daha etkili kullanılması sağlanır (NSW Department of Local Government, 2007). 2023 yılında “Ticari Rekreasyon İşletmeleri için Belediye Etkinlik Duyurumlarının İncelenmesi” isimli makalemde konu ile ilgili fikirlerim aşağıdaki gibidir;

“Ülkemizde belediye ve rekreasyon bir araya gelince ücretsiz hizmetlerin varlığı söz konusu olmakta ve verilen hizmetlerin karşılıksız olarak halka aktarılması gerektiği yanlıgısı ön plana çıkmaktadır. Verilen her hizmetin bir maliyeti var ve bunun karşılanması gerekmektedir. Özellikle yerel yönetimlerde verilen rekreatif hizmetlerin birçoğu ücretsiz görünmekle birlikte toplumun birçok kesimini (genç, yetişkin, yaşlı, kimsesiz, bakıma muhtaç, engelli vb.) kapsamaktadır. Bu hizmetlerin ekonomik maliyetinin sadece devlet tarafından karşılanması sürdürülebilirlik açısından uygun değildir. Sürdürülebilirliği sağlamak için bu hizmetlerin karşılığında maliyeti karşılayacak cüzi ücretlerin alınması (gelir seviyesi düşük olanlar ve yardıma muhtaç olanlar hariç) ya da bu hizmetlerde gelir kaynağı oluşturacak uygulamalara önem verilmesi gerekmektedir. Maliyetin sadece devlet tarafından karşılanması; belediyelerin sunmuş oldukları rekreasyon hizmetlerinin çeşitliliğini, içeriğini, kalitesini, sıklığını ve memnuniyetini doğrudan etkilemektedir. Ücretsiz bir rekreasyon hizmeti hem katılımcılarının devamlılığı hem de yerel yönetimlere yüklemiş olduğu maliyetler açısından sürdürülebilir değildir. Hatta

maliyet arttığı için topluma verilen rekreatif hizmetlerin de sayısında sınırlılıkların oluşmasına sebep olmaktadır. Bu sınırlılık rekreasyonun yaygınlaşmasını ve yaşam felsefesine dönüşmesini de engellemektedir. Hâlbuki kamuda verilen rekreasyon hizmetlerinde sadece maliyeti karşılayacak ücretlendirme politikaları güdülse ne devlete ne de etkinliklerin katılımcılarına fazla yük oluşturmayacaktır. Böyle bir model uygulanmış olsaydı, günümüzde iş bulma sorunu yaşayan rekreasyon uzmanları, bu tür hizmetler için istihdam edilmiş olabilirdi. Çünkü o maliyetin içinde rekreasyon uzmanının maaşı da yer almış olacaktı. Belediyelerde maliyetine verilen rekreasyon hizmetleri ile nitelikli iş gücü (rekreasyon uzmanı) istihdam edilebilir ve rekreasyon hizmetlerinin çeşitliliği, içeriği, kalitesi ve memnuniyet düzeyi artırılabilir. Ancak günümüz Türkiye'sinde belediyeler tarafından ücretsiz rekreasyon hizmetlerinin devam etmesinden dolayı içerik, kalite, çeşitlilik ve katılımcı memnuniyetindeki sorunların çözümü için Türk rekreasyon endüstrisinin özel sektöründe yetişmiş iş gücünün yerel yönetimlerde hizmet vermesini sağlayacak iş birliklerine ihtiyaç vardır.” (Şimşek ve Hızal, 2023)

Rekreasyonun toplumla buluştuğu hatta rekreasyon kelimesinin geçtiği yegane yerlerden biri belediyelere bağlı rekreasyon isimli bazı mahalle parklarıdır. Ancak parkları incelediğinizde birçoğunun birkaç temel unsurla oluşturulduğunu (salıncak, kaydırak, tahtırevalli, peyzaj, aşıklandırma, bank, çöp kutusu) görebilirsiniz. İnsan yaşamına doğrudan etkileri olan rekreasyonun yararlarını böylesine bir parkta ne kadar görebilirsiniz? Çocuklar için kısmi bir hareket ve eğlence, yetişkinler için ise bir dinlenme ortamı olarak sınırlı olduğunu söyleyebiliriz. Oysa rekreasyonun dört temel fonksiyona sahip olduğunu (eğlence, dinlence, sağlık ve kişisel gelişim) biliyoruz. Sağlık ve kişisel gelişim fonksiyonları ne olacak? Bu dört temel fonksiyonu destekleyen tematik park ve orta ölçekli yerel park sayısının artırılması ve var olanların da geliştirilmesi gerekiyor. Bu politik anlayışın uygulanmasında ise rekreasyonun dört temel fonksiyonunu destekleyecek özelliklere sahip parkların yapılması, parklarda rekreasyon uzmanlarının

istihdam edilmesi ve hatta toplum farkındalığının artırılması için park isimlerinin rekreasyon ile ilişkilendirilmesi yerinde olabilir.

Belediye ve rekreasyonun bir araya geldiği önemli bir gelişme ise belediyede istihdam olmuş, ESTÜ rekreasyon bölümü mezunlarının öncülüğünü yaptığı, Tepebaşı Belediyesinde kurulan Türkiye'nin ilk Kampüs Rekreasyonu Birimi'dir. Bu birim hem belediyenin çalışanları için hem de toplumun ihtiyaç duyduğu rekreasyon etkinliklerini üretiyor ve hizmete sunuyor. Belediyelerde kampüs rekreasyonu birimlerinin oluşturulmasını ya da Gençlik ve Spor Hizmetleri Daire Başkanlığı bünyesinde rekreasyon uzmanlarının istihdam edilmesini sağlayacak hem politik anlayışa hem de belediyelerdeki teşkilatlanma için yapısal dönüşüme ihtiyaç vardır. Son olarak gelişmiş batı ülkelerindeki belediyelerin teşkilat şeması incelendiğinde Türkiye'deki belediyelerin daire başkanlıklarına denk gelen park ve rekreasyon departmanları bulunmaktadır. Bizim belediyelerimizde de Park ve Bahçeler Dairesi Başkanlıkları bulunmaktadır. Ancak gelişmiş ülkelerdeki gibi rekreasyon etkinlikleri ve aktiviteleri üreten, yöneten yapıda değildir. Sadece parklar ve bahçelerin yapımı, bakımı, onarımı, caddelerdeki kavşak ve orta refüjlerin düzenlenmesi, cadde ve sokakların ağaçlandırılması vb. görev ve sorumluluklar çerçevesinde hareket etmektedirler. Oysa belediyelere ait olan tüm park ve bahçelerde yılın her zamanı çeşitli rekreatif etkinlik ve aktivite organizasyonlarının düzenlenmesi gerekmektedir. Bu genel görüşüm çerçevesinde park ve bahçeleri ifade ettiğim şekilde yöneten ya da yönetmeliğinde bu görüşüme yer veren çok sınırlı da olsa belediyeler mevcuttur. Örneğin Arnavutköy Belediyesi Park ve Bahçeler Dairesi Başkanlığının görev ve sorumlulukları arasında şu ifadeye yer verilmiştir. "Halkın çevre sevgisini ya da yeşil alan bilincini geliştirmek amacıyla bayramlar, festivaller, sergiler, eğlenceler, yarışmalar vb. düzenlemek veya düzenlenen etkinliklere gerekli alet, ekipman, malzeme yardımıyla bulunmak." Böylesine bir maddenin tüm belediyelerde yaygınlaşması dileğiyle...

1.1.5. Gençlik Merkezleri

Gençlik merkezleri, kamunun iki önemli kurumu (Gençlik ve Spor Bakanlığı ve Belediyeler) içerisinde faaliyetlerini sürdürmektedir. Gençlik ve Spor Bakanlığı'nın resmi gazetede yayınlanan 22.05.2022 tarihli, 31847 sayılı Gençlik ve Spor Bakanlığı Gençlik Merkezleri Yönetmeliğinde gençlik merkezinin amacı ve faaliyet alanları aşağıdaki gibi tanımlanmıştır.

“Gençlik Merkezinin Amacı

Gençliğin kişisel ve sosyal gelişimini destekleyici çalışmalar yapmak, genç gruplarının ihtiyaçlarını da dikkate alarak gençlerin yeteneklerinin keşfedilmesini sağlamak, gençlerin karar alma ve uygulama süreçleri ile sosyal hayatın her alanına katılımını sağlamaya yönelik çalışmalar gerçekleştirmek, iyi olma halinin arttırılmasına yönelik faaliyetler yürütmek, her türlü bağımlılık ve zararlı alışkanlıklardan korumaya yönelik önleyici faaliyetler gerçekleştirmektir.

Gençlik Merkezlerinin Faaliyet Alanları

1. Gençlik merkezleri, Bakanlık politikalarına uygun olarak gençlerin ihtiyaçları, ilgileri, istekleri ile bulunduğu ilin/ilçenin şartlarını da göz önünde bulundurarak gençlik çalışmalarını atölye ve kulüp faaliyetleri olarak aşağıda belirtildiği şekilde yürütür:
 - a. Atölye faaliyetleri, hayatın her alanıyla ilgili takım ruhu ve aktif katılımın öne çıktığı atölye çalışmaları ile bu çalışmalardaki teorik boyut, gençlerin bilgiyi hayatta kullanmalarını sağlayacak şekilde yaygın eğitim teknikleri başta olmak üzere çeşitli uygulamalı yöntemler kullanılarak gerçekleştirilen eğitimlerdir.
 - b. Kulüp faaliyetleri, gençlerin ilgi duydukları alanın özelliğine göre kendilerini ifade edebilecekleri ve geliştirebilecekleri her türlü faaliyeti tasarladığı, planladığı ve gerçekleştirdiği çalışmalardır.
2. Gençlik merkezlerinde eğitsel, sosyal, kültürel ve sportif etkinlikler kapsamında güzel sanatlar, bilim, teknoloji, inovasyon, sağlıklı yaşam, kişisel gelişim, gönüllülük ve benzeri alanlarda atölye ve kulüp faaliyetleri gerçekleştirilir.

3. Gençlik merkezinin diğer kamu kurum kuruluşları, yerel yönetimler, üniversiteler ve sivil toplum kuruluşlarıyla birlikte bulunduğu ilde yapacakları yerel faaliyetler, il müdürlüğünün onayıyla yürütülür.” (GSB, 2024)

Belediyelerdeki gençlik merkezlerinin yönetmelikleri 5393 sayılı Belediye Kanunu’nun 14. ve 15. maddelerinin (a) bentlerine dayanılarak hazırlanmış ve Gençlik ve Spor Bakanlığı Gençlik Merkezleri Yönetmeliği ile neredeyse aynı amaç ve faaliyet alanları kapsamında tanımlanmıştır. Yani gençlik merkezleri hem Gençlik ve Spor Bakanlığı hem de belediye bünyesinde aynı işlevi görmektedir. Belediyeler ile ilgili yönetmelikler, ufak tefek değişiklikler ile birlikte belediyeden belediye farklılık göstermektedir. Temel olarak yukarıdaki gençlik merkezlerinin amaç ve faaliyet alanlarını dikkate almak yeterlidir. Gençlik ve Spor Bakanlığı Gençlik Merkezleri Yönetmeliğinde gençlik merkezlerinde askeri düzeyde çalıştırılması gereken personel; gençlik merkezi müdürü, gençlik çalışanı, güvenlik görevlisi ve temizlik personeli olarak tanımlanmıştır. Bu personellerin görev ve sorumlulukları incelendiğinde gençlik merkezi müdürünün ilk görevi ve yetkisi;

- a. Gençlik merkezi faaliyetlerinden yararlanan gençlerin psikolojik, sosyal ve bedensel gelişimleri amacıyla eğitsel, sosyal, kültürel ve sportif etkinlikler gerçekleştirilmesini sağlamak.

Gençlik çalışanın görev ve sorumluluklarının ilk ikisi ise aşağıdaki gibidir.

- a. Bu Yönetmelikte belirtilen amaçlar çerçevesinde gençlerin ilgi ve isteklerine yönelik faaliyetler düzenlemek.
- b. Yıllık faaliyet programları gereğince gerçekleştirilecek olan faaliyetlerin planlanması, uygulanması, yürütülmesi ve değerlendirilmesinde görev almak.

Tanımlardan anlaşılacağı gibi konu, rekreasyonu doğrudan ilgilendirmektedir. Yönetmelik içerisinde gençlik merkezi müdürünün ve gençlik çalışanın ifade edilen görev, yetki ve sorumluluklarının hepsi doğrudan rekreasyon uzmanı istihdamını gerektirmektedir. Gençlik merkezi müdürlüğü rekreasyon uzmanlarının bakanlık içerisinde yükselmesini sağlayabilecek pozisyonlardan biri olmalıdır. Gençlik çalışanı ise düzenlenecek

olan etkinliklerin organizasyonunu (araştırma, tasarım, planlama, koordinasyon ve değerlendirme) sağlayan kişiyi temsil etmekte ve rekreasyon uzmanlarının bakanlık içerisindeki ilk istihdam basamağı olarak kullanılabilecek pozisyonlardan biridir.

Büyükşehir belediyelerinde gençlik merkezleri Gençlik ve Spor Hizmetleri Daire Başkanlığı'na ilçe belediyelerinde ise Gençlik ve Spor Hizmetleri Müdürlüğüne bağlıdır. Bakanlıktaki yapılanmadan biraz daha farklıdır. Belediyeden belediyeye gençlik merkezinin bağlı olduğu müdürlükler farklılık göstermektedir. Örneğin gençlik merkezi bir belediyede kültür müdürlüğüne bağlıyken diğeri spor hizmetleri şube müdürlüğüne ya da daha yukarıdaki belediye başkanlığına bağlı olabilmektedir. Belediyelerde de gençlik merkezlerinin personel unvanları koordinatör, uzman, spor uzmanı, lider, öğretici vb. şekilde tanımlanmaktadır. Rekreasyon uzmanları belediyelerin gençlik merkezlerinde, (koordinatör, uzman, lider, öğretici vb.) bağlı olduğu şube müdürlüklerinde (şef, müdür) hatta daire başkanı olarak istihdam olabilir. Rekreasyon uzmanları üniversitede almış olduğu eğitim ile bu görevleri yerine getirebilecek bilgi, donanım ve yetkinliklere sahiptir. Belediyelerde rekreasyon uzmanının gençlik ve spor hizmetleri daire başkanlığına kadar yükselmesini sağlayacak politik anlayışa ihtiyaç vardır.

1.1.6. Türk Silahlı Kuvvetleri

Rekreasyon, Türk Silahlı Kuvvetleri'nin askeri üyelerinin hayatlarında önemli bir rol oynayabilir. Dahası rekreasyon, askeri bir üye olmanın günlük stresini dengelemek, dayanıklılığı artırmak ve topluluk duygusunu geliştirmek için bir araç olarak kullanılabilir ve birçok orduda da kullanılmaktadır. Gazilerin toplum yaşamına uyum sağlamasına, engellerle başa çıkmasına ve rekreasyona katılım yoluyla ruh sağlığı koşullarının semptomlarını kontrol etmesine yardımcı olmak için terapatik rekreasyon uygulamaları biçilmiş kaftandır. Rekreasyon, TSK içerisinde gaziler de dahil hizmet sunumuna yönelik güç odaklı bir yaklaşım olarak görülmelidir. Bu güç odaklı yaklaşım, bireyin günlük yaşamla başa çıkabilmesi için beceriler geliştirmesine odaklanarak dayanıklılığa yol açmaktadır. Askeri rekreasyonun etkileri üzerine çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmalarda açık hava rekreasyonu, fitness, askeri sporlar, açık hava gezileri ve tera-

patik rekreasyon müdahale programları kullanılmıştır. Açık hava rekreasyonu, depresyon, travmatik beyin yaralanmaları ve ruh sağlığı sorunlarından mustarip bireylerin refahını iyileştirmek için terapatik bir araç olarak kullanılmaktadır. TSK içerisinde yapılacak rekreasyon uygulamaları ile TSK üyelerinin aidiyet, stres yönetimi, yeniden güven sağlamasına ve sürdürmesine önemli katkılar sağlanabilir. Bu temalar, rekreasyonun askeri kültür ve bağlam içindeki önemini vurgulamaktadır. Askerler, ordu-daki belirlenmiş rollerini yerine getirmek için yeterlilik ve güvene ihtiyaç duyduklarından, askerler bunu rekreasyon katılımı yoluyla kazanabilir ve geliştirebilir. Bunun sonucunda rekreasyon katılımından elde edilen diğer faydaları da elde edebilirler.

Türk Silahlı Kuvvetleri aktif görevdeki hizmet personeli ve aileleri ile birlikte çok büyük bir sosyal grubu oluşturmaktadır. TSK, aktif personel ve ailelerine sosyal hizmetlerini farklı birimleri ile sağlamaktadır. Örneğin askeriye içindeki sosyal tesisler, lojmanlardaki sosyal hayat, Sosyal İşler Daire Başkanlığına bağlı kamplar, gaziler için sosyal rehabilitasyon merkezleri, kreşler ve misafirhaneler gibi birimler rekreasyon hizmetlerinin verilebileceği yerlerdir. İfade ettiğim tüm bu sosyal birimlerde sosyal hayatı desteklemek için birçok etkinlik ve aktiviteler düzenlenmektedir. Örneğin Milli Savunma Bakanlığı'na bağlı Gazi Uyum Evi'nin amacı ve bünyesinde barındırdıkları aşağıdaki gibidir.

“Gazilerimizin tedavi ve rehabilitasyonuna katkı sunarak sosyal hayat içerisine katılmaları için destekte bulunmak, Gaziler için Millî Savunma Bakanlığı adına yapılan her türlü sosyal, kültürel, sanatsal, sportif ve eğitimsel işlerin tanıtımını ve organizasyonunu sağlamaktır.”

Gazi Uyum Evi, Ankara ili Çankaya ilçesi Bilkent yolu üzerindeki Lodumlu bölgesinde Millî Savunma Bakanlığına tahsisli 750.000 m2'lik bir alan üzerine tesis edilmiştir. Gazi Uyum Evi bünyesinde; 129 oda ve 201 yatak kapasiteli konukevi, cami, kütüphane, lokanta, kafeteryalar, seminer salonu, sergi salonu, spor alanları (Halı Saha, Okçuluk Tesisi, Havalı Silah Atış Poligonu), hobi bahçeleri, piknik alanları, koşu, yürüyüş ve bisiklet yolları ve kuaför bulunmaktadır (Milli Savunma Bakanlığı, 2024).

Gazi uyum evi tesisleri rekreasyon uzmanlarının istihdamı için mükemmel bir yerdir. Birçok ilde MSB'ye bağlı buna benzer tesisler bulun-

maktadır. Diğer bir örnek ise askeri üyelerin ve ailelerinin kaldığı lojmanlar ve yararlandıkları kamplardır. Lojmanların ve kampların sosyal tesislerinde, spor alanlarında, parklarında vb. tüm noktalarında kampüs rekreasyonu uygulamaları rekreasyon uzmanları tarafından yapılabilir. Rekreasyon uzmanları bu tesisler içerisinde etkinlik yöneticisi ve aktivite lideri olarak memur statüsünde görev almasını sağlayacak politik bir anlayışa ihtiyaç vardır.

1.1.7. Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler İl Müdürlüğü Kurumları

Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı, Engelli ve Yaşlı Hizmetleri Genel Müdürlüğü'ne bağlı Huzurevleri ile Huzurevi Yaşlı Bakım ve Rehabilitasyon Merkezlerinde sosyal ve psikolojik çalışmaları koordineli şekilde yürütmek üzere sosyal çalışmacı ve psikologlardan oluşan sosyal servis birimleri bulunmaktadır. Bu servisin görevlerinden ikisi;

- a. “Yaşlılara yönelik sosyal, kültürel ve sportif etkinlikler düzenlemesini sağlamak,
- b. Toplumsal sorumluluk çerçevesinde, kuruluştaki verilen hizmetlere halkın gönüllü katkı ve katılımını sağlayıcı etkinlik programları düzenlemektir”.

Rekreasyon uzmanlarını ilgilendiren sosyal, kültürel ve sportif etkinliklerin düzenlenmesi sorumluluğu ise “sosyal çalışmacı” unvanı ile üniversitelerin sağlık bilimleri fakültesi sosyal hizmetler yüksekokulundan mezun olan kişilere verilmiştir (Engelli ve Yaşlı Hizmetleri Genel Müdürlüğü, 2024). Huzurevleri ile Huzurevi Yaşlı Bakım ve Rehabilitasyon Merkezleri Yönetmeliği incelendiğinde sosyal çalışmacının görev ve yetkilerinde pek çok görev bulunmakta ve asli işleri sosyal, kültürel, eğitsel ve sportif etkinlikler düzenlemek değildir. Aldıkları lisans eğitiminin ders programı incelendiğinde ne teorik olarak ne de uygulamalı olarak etkinlik yönetimi ile ilgili bir ders bulunmamaktadır. Amaca yönelik üretilmeyen ve işletilmeyen bir etkinliğin verimliliği, katkısı ve toplumsal yararı ne kadar olabilir? Huzurevi Yaşlı Bakım ve Rehabilitasyon Merkezlerindeki (ister özel ister kamu olsun) sosyal servis birimlerine üçüncü bir kişinin yani rekreasyon uzmanının unvanı ile birlikte yer almasını sağlayacak politik bir anlayışa ihtiyaç vardır.

Engelli Bireylere Yönelik Özel Bakım Merkezleri Yönetmeliği'nin 24. maddesinin 4. fıkrasında “Engelli bireyin bağımsız yaşama, sosyal hayata uyumuna ve katılımına yönelik sosyal, kültürel, sanatsal ve sportif etkinlikler ile bu tür etkinliklere katılabilmesi için gerekli refakat hizmetleri” ifadesi yer almaktadır. Bu ifade terapatik rekreasyon uzmanı ihtiyacını ortaya koymaktadır. Engelli Bireylere Yönelik Özel Bakım Merkezleri Yönetmeliği'nin personel tanımları içerisindeki meslek personeli; “Aldığı lisans eğitimi ile sosyal çalışmacı, psikolog, psikolojik danışman, gerontolog, çocuk gelişimci, fizyoterapist ve ergoterapist unvanına sahip olanlar ile fakültelerin özel eğitim bölümü mezunları” olarak tanımlanmıştır. İlgili yönetmelikte meslek personeli olarak tanımlanmayan, ancak bu merkezlerde meslek personeli olarak çalışacak kişiler için aşağıdaki koşul getirilmiştir.

“Meslek personeli ve sağlık personeli unvanına sahip olmayan lisans mezunları için Milli Eğitim Bakanlığı onaylı asgari 400 saatlik Engelli Bakım, Yaşlı Bakım, Yaşlı ve Hasta Refakatçisi modüler programı sertifikası ya da Yükseköğretim Kurumlarından aynı amaçlı, eşdeğer eğitim programlarından alınacak belge örneği ile engelli bireylere yönelik hizmet alanlarında en az iki yıl deneyimli olduğuna ilişkin belge” (Engelli ve Yaşlı Hizmetleri Genel Müdürlüğü, 2024).

Bu koşul, terapatik rekreasyon uzmanları için geçerli olan koşuldur. Hatta terapatik rekreasyon uzmanlarının hem böylesine bir merkez açabilmesi hem de var olan bir merkezde meslek personeli olarak çalışmasının önünde bir engel bulunmamaktadır. Ancak yine de meslek personeli tanımlarının içerisinde terapatik rekreasyon uzmanlarının unvanı ile birlikte yer almasını sağlayacak politik anlayışa ihtiyaç vardır.

Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı'nın Çocuk Hizmetleri Genel Müdürlüğü'ne bağlı Çocuk ve Gençlik Merkezleri terapatik rekreasyon uzmanları için bir başka istihdam yeridir. Çocuk ve Gençlik Merkezi: Eşler arası anlaşmazlık, ihmal, hastalık, kötü alışkanlık, yoksulluk, terk ve bu gibi nedenlerle sokağa düşerek sosyal tehlike ile karşı karşıya kalan veya sokakta çalıştırılan çocuk ve gençlerin geçici süre ile rehabilitasyonlarını ve topluma yeniden kazandırılmalarını sağlamak amacı ile kurulan yatılı ve gündüzlü sosyal hizmet kuruluşlarıdır. Bu merkezdeki Koordinasyon ve Değerlendirme Komisyonunun görevleri arasında “Çocukların sosyalleş-

mesini sağlayıcı her türlü sosyal, kültürel, sanatsal ve sportif etkinlikleri düzenlemek” vardır (Çocuk Hizmetleri Genel Müdürlüğü, 2024).

Terapötik rekreasyon uzmanlarının istihdamı ile ilişkili Çocuk Hizmetleri Genel Müdürlüğü’ne bağlı bir başka merkez ise Çocuk Destek Merkezi’dir. Çocuk destek merkezi; suça sürüklenmesi, suç mağduru olması veya sokakta sosyal tehlikelerle karşı karşıya kalması sebebiyle haklarında bakım tedbiri veya korunma kararı verilen çocuklardan; psikososyal desteğe ihtiyaç duyduğu tespit edilenlerin, bu ihtiyaçları giderilinceye kadar geçici süre ile bakım ve korunmalarının sağlandığı, bu süre içerisinde aile, yakın çevre ve toplum ilişkilerinin düzenlenmesine yönelik çalışmaların yürütüldüğü; çocukların mağduriyet, suça sürüklenme, yaş ve cinsiyet durumuna göre ayrı ayrı yapılandırılan veya ihtisaslaştırılan yatılı sosyal hizmet kuruluşlarıdır. Bu merkezdeki Koordinasyon ve Değerlendirme Komisyonunun görevleri arasında “Çocukların psikolojik ve sosyal yönden gelişimlerinin sağlanması amacıyla toplum kaynaklarını da kullanarak sosyal, kültürel, sanatsal ve sportif etkinlikler düzenlenmesine karar vermek,” vardır (Çocuk Hizmetleri Genel Müdürlüğü, 2024).

Hem Çocuk ve Gençlik Merkezleri hem de Çocuk Destek Merkezlerindeki Koordinasyon ve Değerlendirme Komisyonu içerisinde meslek elemanı olarak rekreasyon uzmanlarının terapötik rekreasyon uzmanı unvanı ile istihdamını sağlayacak politik anlayışa ihtiyaç vardır.

1.1.8. Adalet Bakanlığına Bağlı Kurumlar

Hükümlülerin sosyal, kültürel, spor ve sağlık amaçlı ihtiyaçları göz önüne alındığında Adalet Bakanlığına bağlı Ceza İnfaz Kurumları, Çocuk Eğitim Evleri (İslahevleri) ve Çocuk ve Gençlik Kapalı Ceza ve İnfaz kurumları rekreasyon uzmanı istihdamının mümkün olduğu önemli kamu kurumlarıdır. Ceza İnfaz Kurumlarının Yönetimi ile Ceza ve Güvenlik Tedbirlerinin İnfazı Hakkındaki Yönetmeliğin Psiko-Sosyal Yardım Servisi başlıklı 12. Maddesinin 2. Fıkrasında *“İyileştirme programları kapsamında spor alanları, çok amaçlı salon, kütüphane ve iş atölyelerinden yararlanma, meslek edinme kursları gibi faaliyetlere katılabilecek durumdaki hükümlüler ile kurumun iç hizmetlerinde çalıştırılacak hükümlüleri belirleyerek idare ve gözlem kuruluna sunar”* ifadesi yer almaktadır (Adalet Bakanlığı, 2020). Fıkra da belirtilen “iyileştirme programları kapsamında spor

salonlarında ve çok amaçlı salonlarda” düzenlenecek faaliyetlerden sorumlu olması gereken kişi rekreasyon uzmanlarıdır. Yönetmeliğin Psiko-Sosyal Yardım Servisi başlıklı 12. maddesi incelendiğinde psikolog, sosyal çalışmacı, sosyolog ve çocuk gelişimi uzmanı görev yapmaktadır. İyileştirme programları kapsamında spor salonlarında ve çok amaçlı salonlarda rekreasyon uzmanının yapması gereken işi Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler İl Müdürlüğü Kurumlarında olduğu gibi “sosyal çalışmacı” unvanına sahip olan kişiler üstlenmiştir. Benzer durum “Bireyselleştirilmiş Eğitim Sisteminin” uygulandığı Çocuk Eğitim Evleri (ıslahevleri) ve Çocuk ve Gençlik Kapalı Ceza ve İnfaz kurumlarında da mevcuttur. Adalet Bakanlığının bu kurumlarında terapatik rekreasyon uzmanları iyileştirme (rehabilitasyon) programları kapsamında görev almalıdır. Hatta spor ve etkinlik alanlarının yönetimi, ilgili alanlarda oluşturulacak sosyal, kültürel ve spor amaçlı rekreasyonel faaliyetlerin düzenlenmesi konularında ise diğer uzmanlık alanlarına sahip olan rekreasyon uzmanları görev alabilirler. Rekreasyon uzmanları sadece hükümlüler için değil bu kurumlarda çalışan personelin de ihtiyaçlarını gidecek şekilde görevlendirilmelidir. Yani bu kurumlar içerisinde iş yeri rekreasyonu uygulamalarının da önü açılmalıdır. Rekreasyon uzmanlarının Adalet Bakanlığına bağlı kurumlarında istihdam edilmesini sağlayacak bir yönetmeliğe ve politik anlayışa ihtiyaç vardır.

1.1.9. Sanayi İşletmeleri

Sanayi işletmelerindeki iş yeri rekreasyonu faaliyetleri ne yazık ki hak ettiği konumda değildir. Buna, boş zaman ve rekreasyon hizmetleri sunan ticari işletmelerin sayısal azlığı, var olan boş zaman ve rekreasyon işletmelerinin organizasyon tipine az ilgi göstermesi, rekreatif sanayi organizasyonuna yönelik devlet desteğinin ve teşvikinin yetersizliği, işletmelerin ekonomik yetersizliği, sanayiye oluşturan şirket sahiplerinin ve çalışanlarının konu ile ilgili bilgi yetersizliği ve farkındalığındaki eksiklikler sebep olarak gösterilebilir. Bu noktada ülkemizde 1986 yılında resmi gazetede yayımlanmış olan kanundan ve 1987 yılında resmi gazetede yayımlanmış olan yönetmelikten bahsedilmesinde fayda vardır. Resmi gazetenin 28 Mayıs 1986 yılında yayınlanan sayısında, Beden Terbiyesi ve Spor Genel Müdürlüğünün Teşkilat ve Görevleri Hakkındaki Kanununun 26. Maddesinde;

“Memur ve işçi sayısı 500’den fazla olan kuruluşlar ve fabrikalar, öncelikle kendi personeline beden eğitimi ve spor yaptırmak için ilgili yönetmeliğinde belirtilecek esaslara göre spor tesisleri yapmaya ve antrenör tutmaya mecburdurlar. Yönetmeliğinde belirtilen süre içerisinde gerekli spor tesislerini inşa etmeyen ve antrenör tutmayan fabrika ve kuruluşlar, sürenin bitiminde ve müteakip her yıl, tebliğ tarihinde çalıştırdıkları her işçi ve memur için, o tarihte yürürlükte bulunan brüt asgari ücretin üçte biri tutarındaki bir cezayı en geç bir ay içinde ödemek zorundadırlar. Bu süre içinde ödenmeyen cezalar, 6183 sayılı Amme Alacaklarının Tahsil Usulü Hakkında Kanun hükümlerine göre takip ve tahsil olunur. Tahsil olunan bu paralar her ay veya üç ayda bir Türk Sporunu Teşvik Fonuna intikal ettirilir.” 500’den fazla memur ya da işçi çalıştıran fabrikaların spor tesisleri yapmaya ve antrenör bulundurmaya zorunlu olduğu ifade edilmektedir.

Yine resmi gazetenin 10-05-1987 yılında yayınlanan sayısında Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığının Memur ve İşçi Sayısı Beş Yüzden Fazla Olan Kamu ve Özel Sektör Kuruluşları ile Fabrikaların Yapmakla Mükellef Oldukları Spor Tesisleri Hakkındaki yönetmeliğindeki esas hükümlerde;

“Memur ve İşçi Sayısının Tespiti”

Madde 5 — Kuruluşlar her yıl ocak ayı sonuna kadar çalıştırdıkları memur ve işçi sayısını bir yazıyla Genel Müdürlüğe bildirmek zorundadırlar. Genel Müdürlük gerektiği takdirde kuruluşların çalıştırdıkları memur ve işçi sayısını tespit amacıyla Başbakanlık Devlet Personel Başkanlığı, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı ve Bölge Çalışma Müdürlüğü, Devlet İstatistik Enstitüsü, T.C. Emekli Sandığı Genel Müdürlüğü ve Sosyal Sigortalar Kurumu gibi kuruluşlardan bilgi alır.

500 sayısının tespitinde, Kuruluşların Merkez ve Taşra Teşkilatında çalışan işçi ve memur sayısının toplamı esas alınır. Personel Sayısına göre yapılacak spor tesisleri,

Madde 6 — Kuruluşların Memur ve İşçi Sayılarına göre yapmak zorunda oldukları spor tesisleri aşağıda belirtilmiştir.

- a. Memur ve İşçi Sayısı 501 - 1500 kişi arasında olan kuruluşlar 1 Basketbol veya Voleybol Sahası ve Oyun Alanı en az 400 Metrekare olan spor Salonu,

- b. *Memur ve İşçi Sayısı 1501 - 3000 kişi arasında olan kuruluşlar hentbol, basketbol, voleybol sahaları veya futbol sahası ile oyun alanı en az 400 m2 olan spor salonu,*
- c. *Memur ve İşçi Sayısı 3000'den fazla olan kuruluşlar her 3000 personeli için personelinin yoğun olduğu yerlerde (b) fıkrasında yazılı tesisleri yaparlar. Kamu ve Özel Sektör kuruluşlarında çalıştırılan personel çeşitli yerleşim merkezlerinde bulunmakta ise tesisler Genel Müdürlüğün görüşü de alınmak suretiyle Personel yoğunluğunun bulunduğu yerlerden başlanılarak diğer yerlerde de yapılabilir. Yerleşim alanlarının kısıtlı olması halinde Kurumlar, Genel Müdürlüğün iznini almak şartıyla yapmakla mükellef oldukları 8 inci maddede özellikleri belirtilen tesislerin yerine bu tesislerin keşif bedelinden aşağı olmamak üzere nizami ölçülerde bir başka spor tesisi yaptırabilirler.” hükümleri mevcuttur.*

İlgili kanun ve yönetmelikte belirtildiği gibi aslında ülkemizde 500'den fazla işçi çalıştıran işletmelerin sosyal, kültürel, sportif, sanat, eğitim ve sağlık faaliyetlerinden biri olan beden eğitimi ve sporun bu işletmeler içerisinde yer almasının önü açılmıştır. Maalesef bu kanunlara ve yönetmeliklere riayet eden işletme sayısı oldukça düşük olmuş ve ilerleyen yıllarda ilgili kanun kadük kalmıştır. Bu durumun temel sebepleri aşağıdaki gibi sıralanabilir.

1. Rekreasyon faaliyetlerinin işletmeye ek maliyet gerektirmesi
2. İşletmelerin rekreasyon faaliyetlerine uygun tesise sahip olmaması ya da sahipse de tesisi bu amaçla kullanmamaları
3. İşletmelerin çalışanlarına yönelik tutumlarının üretim odaklı olması ve
4. İşletmelerin rekreasyonun faydası hakkında yeterli bilgiye sahip olmamalarıdır.

Uluslararası literatür incelendiğinde kanunda ifade edilen beden eğitimi ve spor faaliyetlerinin yerini rekreasyonel faaliyetlerin aldığı görülmektedir. Çünkü sanayiye oluşturan işletmeler, performansı ve üretim gücünü artırmak amacıyla daha sağlıklı, motivasyon düzeyi yüksek, kaliteli iş atmosferine sahip, stresten uzaklaşmış, iş verimi yüksek, şirket benliği ve aidiyeti gelişmiş çalışanlara sahip olmak istemektedir. Ancak işletmeler,

insan kaynakları departmanı ya da kurumun dışında rekreasyon hizmeti veren işletmelerle çalışanlarına bu özellikleri kazandırma yolunu tercih etmektedirler. Çalışanlara bu özellikleri kazandırmanın en kolay yollu, içerisinde sosyal, spor, sağlık, sanat, kültür ve eğitim içerikli etkinlik/aktivite barındıran rekreasyonel faaliyetler ve bu faaliyetleri üretecek, projelendirecek, uygulayacak ve yönetecek rekreasyon uzmanlarını istihdam etmekten geçmektedir.

Rekreasyon ile ilgili istihdam alanlarının başında sanayide gerçekleştirilen iş yeri rekreasyonu gelmektedir. Bunun temel sebebi sanayi işletmelerinin sayısal fazlalığıdır. Ülkemizde de 500 ve üstünde çalışana sahip olan sanayi işletmelerinin sayısı giderek artmaktadır. TÜİK'in son paylaştığı 2014 verileri incelendiğinde, 500-999 arası işçi çalıştıran sanayi işletmesi sayısı 2163, 1000 ve 4999 arası işçi çalıştıran işletme sayısı 1030 ve 5000 ve daha fazla işçi çalıştıran işletme sayısı ise 212 tanedir (TÜİK tarafından gizli veri olarak ifade edilen işletme sayıları sonuca dahil edilmemiştir). Bu rakamlar dikkate alındığında, rekreasyon bölümünden mezun olan bireyler bu tür işletmelerde istihdam edilebilirse hem rekreasyon bölümünden mezun olanların istihdam sorunu hem de sanayi işletmelerinin çalışanlarına yönelik rekreasyon ihtiyaçları giderilebilir.

Uluslararası literatür incelendiğinde ifade edilen beden eğitimi ve spor faaliyetlerinin yerini rekreasyonel faaliyetlerin aldığı görülmektedir. Çünkü sanayiye oluşturan işletmeler, performansı ve üretim gücünü artırmak amacıyla daha sağlıklı, motivasyon düzeyi yüksek, kaliteli iş atmosferine sahip, stresten uzaklaşmış, iş verimi yüksek, şirket benliği ve aidiyeti gelişmiş çalışanlara sahip olmak istemektedir. Çalışanlara bu özellikleri kazandırmanın en kolay yollarından biri rekreasyonel faaliyetlerdir. Araştırmalar, sanayi işletmelerinde rekreasyonel faaliyetlerin işletmeler için ne kadar değerli olduğunu göstermektedir (Ward, 1990; Eastwood ve Diehl, 1941; Debats, 1981; Stefanovic, 2013). Sanayi işletmelerinde düzenlenen rekreatif hizmetlerin hem işletmeyi hem de çalışanları olumlu yönde etkilediği ifade edilmektedir. Bu özellikleri desteklemek ve güçlendirmek için birçok rekreasyonel etkinlik geliştirilmiş ve uygulamaya konulmuştur. Bu uygulamalara örnek olarak KOÇ ve ETİ işletmelerinin çalışanları için düzenlediği rekreasyonel etkinlikler verilebilir. Sanayi işletmelerinde çalışanları iş stresinden uzaklaştırabilmek, iş motivasyonunu ve verimliliğini artırabil-

mek için eğlence, rahatlama ve gelişim kriterlerini dikkate alan rekreasyonel faaliyetler, sanayi işletmelerinde de ciddi bir ihtiyaç konumundadır. Sanayi işletmeleri, çalışanlarını rekreatif faaliyetlere teşvik ederken öncelikli ilkesi personele verdiği değer olmalıdır. Bu değer, işletmeye çalışan aidiyeti ve iş verimliliği olarak yansıyacaktır. İşletmeler çalışanı ile manevi bir bağ kurma, yönetici ve yönetilen personel arasında iletişimi kuvvetlendirme, stresten uzaklaşma, iş verimliliği ve motivasyonunu artırma gibi sonuçlara rekreasyon uzmanının sağlayacağı profesyonel destek ile ulaşabilirler. Bu yüzden Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'na bağlı sanayi işletmelerindeki insan kaynakları departmanlarında rekreasyon uzmanlarının unvanı ile birlikte istihdam edilmesini sağlayacak bir yönetmeliğe ve politik anlayışa ihtiyaç vardır.

1.1.10. Alışveriş Merkezleri (AVM)

Alışveriş rekreasyonu kapsamındaki AVM etkinliklerinin temel amaçları ve örnekleri; (1) AVM içerisindeki tüketicilere yeni ürünlerin tanıtılması, (2) tüketicilerin daha rahat alışveriş yapabilmesini sağlamak için çocuklarıyla sosyal etkinlik adı altında ilgilenilmesi, (3) özel günlerin ya da hafta sonlarının (anneler günü, tiyatro haftası, 23 Nisan Ulusal Egemenlik ve Çocuk Bayramı, sevgililer günü) tüketici odaklı değerlendirilmesi (dans gösterileri, çocuk tiyatroları, yarışmalar, söyleşi, sergi, el sanatları), (4) çocuklar için yaz ve kış okulları (resim, müzik, spor, tiyatro vb. eğitimler) olarak sıralanabilir. Bu sayede, tüketiciler (aileler) AVM içerisine çekilerek alışveriş ortamının oluşması sağlanmaktadır (Şimşek, 2013). Alışveriş merkezlerinde rekreasyon uzmanının görevi; alışveriş rekreasyonu etkinliklerinin alt yapısını (aktivite lideri, eğitmen, araç-gereç ve malzeme temini, sahne ve dekor, amaca yönelik etkinliğin oluşturulması vb.) oluşturmak, yani organize etmek ve etkinliği yönetmektir. Alışveriş merkezlerinde rekreasyon uzmanının yapması gereken işi tıpkı sanayi işletmelerinde olduğu gibi insan kaynakları departmanındaki çalışanlar yapmaktadır. Alışveriş merkezlerindeki rekreasyonel etkinlikler, etkinlik satan firmalardan hizmet satın alınarak düzenlenmektedir. Çünkü AVM'lerdeki insan kaynakları departmanı çalışanının uzmanlığı değildir. Bu durum alışveriş merkezlerine ek maliyet, yani daha pahalı etkinliklerin düzenlenmesine, hatta alışveriş merkezlerinin bütçe kısıtlamasına sebep olmaktadır. Hâlbuki alış-

veriş merkezinin kendi bünyesinde istihdam edeceği bir ya da birkaç rekreasyon uzmanı ile pek çok etkinlikte insan kaynağı sorunu çözülebilir ve tasarruf edilebilir. Hatta insan kaynağı dışında etkinlik için kullanılacak araç, gereç, malzeme, ses sistemi, dekor vb. kaynaklar satın alınıp, depoda tutularak daha fazla tasarruf edilebilir. Özel ve temalı etkinlikler için ise etkinlik firmaları ile çalışmaya devam edilmelidir. Özellikle yapılan aktivitenin ve tüketicinin genel özelliklerine (aktivite yönetimi, personel iletişimi, becerisi, aidiyeti, liderliği vb. tüketicinin yaşı, cinsiyeti, gelir durumu vb.) vakıf olmayan personel seçimi hem alışveriş merkezi yönetimini hem etkinlik firmasını hem de tüketicileri bire bir etkileyerek karşılıklı memnuniyetsizliği ortaya çıkarmaktadır. Bu memnuniyetsizliğin ortadan kaldırılması için hizmet kalitesini artıracak olan rekreasyon uzmanlarının düzenlediği organizasyonlara ağırlık verilmesi, hizmet kalitesini geliştirici önlemlerin ve tekniklerin uygulanması gerekmektedir.

Eski adıyla Gümrük ve Ticaret Bakanlığı'nın 26.02.2016 tarihli resmi gazetede yayınlanan, 29636 sayılı, Alışveriş Merkezleri Hakkında Yönetmeliği'nde ortak kullanım alanlarına ilişkin ilke ve kurallar başlığı altında Sosyal ve Kültürel Etkinlik Alanı aşağıdaki gibi tanımlanmıştır.

1. *“Alışveriş merkezinde sergi, söyleşi, tanıtım ve imza günleri gibi sosyal ve kültürel etkinliklerin düzenlenmesi amacıyla satış alanının en az binde beşi oranında alan ayrılır. Bakanlık, bu oranı bir katına kadar artırmaya veya yarısına kadar azaltmaya yetkilidir.*
2. *Sosyal ve kültürel etkinlikler, etkinlikten en az yedi gün önce alışveriş merkezinin görülebilir yerlerinde ve varsa internet sitesinde ilan edilir.”*

Alışveriş merkezlerindeki birçok etkinliğin uygulanmasında problemler olduğu aşıkır. Yukarıdaki maddelerde ifade edildiği gibi alışveriş merkezlerinin Sosyal ve Kültürel Etkinlik Alanı doğrudan rekreasyon uzmanlarını ilgilendirmektedir. Alışveriş merkezlerinin insan kaynakları departmanlarında rekreasyon uzmanının unvanı ile birlikte istihdam edilmesini sağlayacak yönetmeliğe ve politik anlayışa ihtiyaç vardır.

1.1.11. Temalı, Açık ve Kapalı Park Rekreasyonu Alanları ve İşletmeleri

Amerika’da Disneyland’in hizmete girmesi ile temalı parklar toplumun eğlence anlayışında önemli bir yer edinmiş ve Amerikalıların sıklıkla ziyaret ettiği mekanlardan biri haline gelmiştir. Temalı parklar, 2000’li yıllarda dünya genelinde turizm endüstrisinin önemli sektörlerinden biri haline dönüşmüş, 2022 yılında en iyi 25 temalı parkı ziyaret eden kişi sayısı 189.7 milyon kişiye ulaşmıştır (Themed Entertainment Association, 2022). Değişik ve alternatif bir tatil deneyimi olarak görülen temalı park ziyaretleri rekreatif faaliyetlerle bezenmiş, içerisinde konaklama, yeme-içme ve alışveriş imkanı sunan hem turistik hem de yerel halkın katılımını sağlaması bakımından bu sektör giderek büyümektedir. Türkiye’de temalı açık alan parkı olarak nitelendirilen birkaç park bulunmaktadır. Bunlar İstanbul-Vialand, Antalya-Land of Legends, Eskişehir-Sazova Bilim, Sanat ve Kültür Parkı, Eskişehir Kent Park, Osmaniye-Masal Parkı, İstanbul-Viasa Parkı, Antalya-Dinopark, Ankara-Ankapark, Konya-Karaaslan Hadimi Parkı ve Bursa-Extreme Park’tır. Bunların dışında kalan ve açık alanda olan parklar ise su tabanlı parklar (Sealanya Dolphinpark, Hip-Notics Kablolı Kayak, Dolusupark, Candyland, Aqua Fun City, Aqua Toy City vb.) olarak ifade edilebilir. Kapalı parklar ise daha sınırlıdır. Örneğin İstanbul-Viasa Akvaryum, İstanbul-Museum of Illusions, İstanbul-Bablu Park, Moipark vb. parklar olarak sıralanabilir. Ülkemizdeki temalı parklar ile yurtdışındaki parklar karşılaştırıldığında gerçekten çok önemli farklılıklar bulunmaktadır. Bunların başında tema, büyüklük, büyük bütçe, fantastik özellikler, ileri teknoloji, konaklama ve alışveriş imkanları gelmektedir. Ülkemizdeki Vialand ve Land of Legend temalı parkları dışında konaklama ve alışveriş imkanı sağlayan ve gerçekten bir temaya bağlı olan park maalesef bulunmamaktadır. Temalı olarak bu iki parka en yakın park ise Eskişehir Sazova Bilim, Sanat ve Kültür Parkı’dır. Onun da konaklama imkanları yoktur. Ankara’daki Ankapark ise kapalı ve ne yazık ki işletilememektedir. Disneyland gibi üst düzey bir temalı parklara sahip olmasak da var olan parklarımızda rekreasyon uzmanlarının istihdam edilmesi gerekir. Temalı parklar içerisinde bulunan ünitelerin operatörlüğünden tutun, düzenlenen tüm etkinliklerin yönetilmesinden hatta operasyon müdürlüğüne kadar

rekreasyon uzmanlarının bu parklarda istihdam edilmesini zorunlu kılacak yasal düzenlemelere ihtiyaç vardır.

Temalı parkların dışında belediyelere bağlı olan parklar vardır. Bu parklarda çim alanlar, çok amaçlı alanlar (kültürel ve sanatsal etkinlik yerleri), oyun alanları, spor alanları, piknik alanları, amfi vb. alanlara sahip olan parklar bulunmaktadır. 2017 yılında danışmanlığını yaptığım yüksek lisans öğrencimin “Rekreasyonel Yerel Parkların Sahip Olması Gereken Özelliklerin Uzman Görüşlerine Göre Belirlenmesi: Eskişehir İli Örneği” isimli tez çalışmasında rekreasyon açısından toplumsal faydaları ortaya çıkarabilecek mahalle/komşu park özellikleri tanımlanmıştır. Tablo 1’i inceleyebilirsiniz.

Tablo 1: Mahalle/Komşu Parkların Sahip Olması Gereken Özellikler

Mahalle/Komşu Parklarda Olması Gereken Özellikler	İçerik
Yeşil Alan	Doğal ortam ve yeşili bol alanlar.
Fiziksel Aktivite Alanları	• Spor Sahaları (Futbol, tenis, basketbol vb.) • Koşu Parkuru • Yürüyüş Parkuru • Bisiklet Parkuru • Açık Alan Fitness Aletleri (bilinçsiz kullanımın doğuracağı zararlara dikkat edilmeli ve gerekli önlemler alınmalı) • Sabah Cimmnastiği, Egzersiz ve Yoga gibi aktiviteler (belediyeler bu tarz aktiviteleri organize edebilmeli). Parkların teması ve kullanıcıların demografik özelliklerine göre bu aktivite imkânlarından en az birinin parklarda bulunması önerilmektedir.
Dinlenme İmkânı	Gürültüden uzak, sakin, bedensel veya ruhsal dinlenme imkân
Çocuk Oyun Alanı	Oyun parkları, istasyonları ve kum alanlar gibi çocukların vakit geçirebileceği alanlar.
Güvenlik	Güvenliğin personel, kamera vb. imkânlarla sağlanması

Mahalle/Komşu Parklarda Olması Gereken Özellikler	İçerik
Yeşil Alan	Doğal ortam ve yeşili bol alanlar.
Aydınlatma	Parkların sahip olduğu imkânların gece kullanımı sağlayacak şekilde aydınlatılmış parklar.
Lavabo ve Tuvalet	Acil ihtiyaç durumuna cevap verebilecek portatif veya kalıcı alanlar.
Oturacak Alanlar	Banklar ve Masalar
Engelsiz Parklar	Engelli bireylere yönelik tasarlanan alanlar, masalar, engelli yolları ve aktivite imkânları
Peyzaj	Çiçekler, süslenmiş alanlar, şekil verilmiş çamlar, taşlı süslemeler vb. alanlar
Temizlik ve Bakım	İlgili kuruluşun parkı düzenli ve temiz tutması.
Tabelalar	Park ile ilgili bilgilerin ve uyarıları içeren tabelalar.
Gölgelik Alanlar	Büyük ve gölgeli ağaçlar veya kapalı alan benzeri mekânlar
Park İçi Rekreatif Aktivite Alanları	• Sportif, • Kültürel, • Sanatsal, • Eğitim, vb. Yukarıda belirtilen alanlarda yerel yönetimlerin gerçekleştireceği aktivitelerden en az biri.
Hayvan Dostu Parklar	Hayvanlar için tırmanış ve oyun parkuru, su ve mama geri dönüşüm üniteleri veya kapları.

Tablo 2: Mahalle Komşu Parklarının Temalarına, Kullanıcıların Demografik Özelliklerine ve Kapladıkları Alanlara Göre Önerilen Özellikler

Mahalle/Komşu Parklarında Önerilen Özellikler	İçerik
Ekipman	Çok amaçlı aktivite alanlarının bulunduğu mahalle parklarında aktivite çeşitliliğini sağlayacak ekipmanlar. Alanları hızlı ve pratik bir şekilde farklı aktivitelere hazır hale getirebilecek file, çizgi, masa ve sandalye gibi ekipmanlardan oluşabilir. Aktiviteler; • Sportif (turnuvalar, farklı branşlar vb.), • Kültürel (halk oyunları vb), • Sanatsal (ebru sanatı, fotoğraf vb), • Eğitim vb.
Çok Amaçlı Alanlar	Gece sineması, kermes, muhtar toplantısı, spor, kültürel ve sanatsal aktivitelerin yapılabileceği amfi gibi toplanma alanları
Hizmet Sunan İşletmeler	Çay bahçeleri vb.
Su	Küçük süs havuzları, Şelaleler ve Fıskiye gibi imkânlar.
Yaratıcı Oyun İmkanları	Macera parkuru, tırmanma parkuru, yüksek ip parkuru, teknolojik ve yeni nesil modüler yapılara sahip alanlar.
Mevsimsel Koşullara Uyum	Parkların her mevsimde kullanılabilir hale uygun olma durumu.

Kaynak: Bayram, (2017).

Tablolar incelendiğinde şehirlerimizde bulunan mahalle parklarının birçoğunun bu özelliklerin bir kısmını taşıdığını söyleyebiliriz. Önemli eksiklikler olduğu aşikardır. Mahalle parkları bu tablolardaki özelliklere göre yapılandırılmış olsa, rekreasyon uzmanları için önemli istihdam alanlarından biri oluşabilir. Çünkü bu parklarda düzenlenecek sosyal, sportif, sanatsal ve eğitim içerikli tüm aktivitelerin ve etkinliklerin organizatörü rekreasyon uzmanı olacak ve rekreasyonun toplumsal faydalarının oluşmasına doğrudan katkı sağlanabilecektir. Belediyelerin park ve bahçeler müdürlüğü görev ve çalışma yönetmelikleri incelendiğinde personel yapısında müdür, büro elemanı, işçiler, sözleşmeli memurlar ve diğer personel

pozisyonları bulunmaktadır. Bu personel yapısının içerisinde rekreasyon uzmanı yerleştirilerek, belediyelerde kadrolaşmanın önü açılabilir.

Hem belediyelere hem de özel sektöre bağlı olabilen temalı parklar ve belediyelere bağlı olan mahalle parkları haricinde rekreasyon uzmanlarının istihdam olabileceği en önemli alanlardan biri de orman parklarıdır. Çünkü 2021 yılındaki turizm teşvik kanunu ve 2022 yılındaki orman parkları yönetmeliğinin oluşturmuş olduğu fırsatlar, rekreasyon uzmanları için dikkate alınması gereken önemli yasal düzenlemelerdir. Bu yasal düzenlemeler, rekreasyon uzmanları için geleceğin önemli istihdam alanlarından birini oluşturmaktadır. Girişimci ruha sahip, sermayesi olan ya da sermayederi olan rekreasyon uzmanları açık alan rekreasyonu uzmanlığını kullanarak, ormanlar içerisindeki bir rekreasyon işletmesinin sahibi olabilir. 28.05.2022 tarihli, 31849 sayılı orman parkları yönetmeliğinde rekreasyon ile ilişkili olan başlıklar aşağıdaki gibi açıklanmıştır (Orman Genel Müdürlüğü, 2022).

Ekoturizm rotası: Orman alanlarında, insanların beden ve ruh sağlığına, mutluluğuna, doğa sevgisini tattırmaya ve ruhen yenilenmelerine hizmet eden, doğa yürüyüşü, kaya tırmanışı, kuş gözlem yeri, spor ve benzeri alternatif turizm faaliyetlerine imkân sağlayan güzergâhları,

Eстетik kaynak: Ormanların, insanların zevk ve psikolojisine hitap eden, peyzaj ve manzara bütünlüğü açısından farklı özelliklerini,

Konaklamalı orman parkı: Toplumun çeşitli dinlenme, eğlenme ve spor ihtiyaçlarını karşılamak, yurdun güzelliğine katkı sağlamak ve turistik hareketlere imkân vermek maksadıyla yüksek ziyaretçi potansiyeline sahip, günübirlik kullanım imkânı yanında geceleme de imkân sağlayan, çadır, lüks çadır, karavan, motor-karavan ve kır evi, kır lokantası, kır kahvesi gibi çok katlı olmayan, doğa ile uyumlu yapı ve tesisler ile yöresel ürünler sergi ve satış yeri, piknik üniteleri, kameriye ile diğer rekreasyonel yapı ve tesisleri ihtiva eden alanlar ile 6831 sayılı Kanunun 25 inci, ek 13 üncü, ek 14 üncü maddelerinde ve 2634 sayılı Kanunun ek 5 inci maddesinde belirtilen mesire yerleri ile 4 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinin 334 üncü ve 338 inci maddelerinde belirtilen mesire yerleri ve orman parklarını,

Konaklamasız orman parkı: Devlet ormanlarında, toplumun çeşitli dinlenme, eğlenme ve spor ihtiyaçlarını karşılamak, yurdun güzelliğine

katkı sağlamak ve turistik hareketlere imkân vermek maksadıyla kullanıma ayrılan; sadece günübirlik kullanım imkânı sağlayan ve içerisinde kır lokantası, kır kahvesi gibi çok katlı olmayan doğa ile uyumlu yapı ve tesisler ile yöresel ürünler sergi ve satış yeri, piknik üniteleri, kameriye ile diğer rekreasyonel yapı ve tesisleri ihtiva eden, rekreasyonel ve estetik kaynak değerlerine sahip alanlar ile 6831 sayılı Kanunun 25 inci, ek 13 üncü, ek 14 üncü maddelerinde, 4 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinin 334 üncü ve 338 inci maddelerinde belirtilen mesire yerleri ile orman parklarını,

Rekreasyon: Ormanların eğlenme, dinlenme ile beden ve ruh sağlığını yenileme fonksiyonunu,

Rekreasyonel kaynak: Tabii ve kültürel çevrenin, özellikle açık hava rekreasyonu yönünden doğal özelliklerini, insanın eğlenme, dinlenme, beden ve ruh sağlığını yenileme fonksiyonunu sağlayan sosyo-kültürel çevreyi,

Orman Parkları Yönetmeliği ile ilişkili olarak doğa ile iç içe lüks konaklama deneyimi yaşatmaya yönelik olarak gelişen Lüks Çadır Turizminin, ülkemiz mevzuatında da yasal alt yapısının oluşturulması ve kontrollü gelişiminin sağlanması amacıyla, ilk olarak 28.07.2021 tarihinde 2634 sayılı Turizmi Teşvik Kanununun 6'ncı maddesinde değişiklik yapılmış, devamında ise lüks çadır tesislerinin yüksek kalite standartlarında planlı ve kontrollü gelişiminin sağlanmasına ilişkin usul ve esasları düzenlemek amacıyla Kültür ve Turizm Bakanlığı'nca hazırlanan "Lüks Çadır Tesisleri Nitelikler Yönetmeliği" 23.09.2022 tarih ve 31962 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. İlgili yönetmelikte lüks çadır ve lüks çadır tesisi aşağıdaki gibi tanımlanmıştır (Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2022).

Lüks çadır: Doğada lüks ve konforlu konaklama imkânı sunan, temelsiz ahşap platform üzerine, doğal ışık alacak şekilde düzenlenen, doğa ve hava etkilerine karşı korunaklı, ilgili akreditasyon kuruluşlarından sertifika almış yangına dayanıklı, ses ve su geçirmeyen çadır malzemesi kullanılan, nitelikli tefriş dekorasyon malzemeleri kullanılan bez çadırlar, bell tent, yurt, domme, bubble, safari çadırı, çatısı açılabilen ya da yarı açık çadırları,

Lüks çadır tesisi: Yerleşim tasarım ve yönetim planı ile koşulları belirlenen, doğal çevre ile uyumlu, doğal peyzajların çeşitli ve yenilikçi bir şekilde değerlendirildiği, kalıcı yapı içermeyen, temelsiz, gerekli güvenlik tedbirleri alınan iyi donanımlı geçici lüks çadırlarda gelişmiş hizmet su-

nan, aralarında en az yirmi metre mesafe bırakılmak koşulu ile en fazla kırk dokuz konaklama ünitesi içeren tesisleri,

Sağlıklı yaşama motivasyonu, insanoğlunu farklı arayışlara yöneltmekte, tatmin ya da mutlu olacağı ortamlarda bulunarak sağlığını koruyacak adımlar atmasını olanak sağlamaktadır. Günümüz dünyasında sağlıklı yaşamının popüler (pandeminin etkisi) ortamlarından biri de doğadır. Doğa, her zaman insanoğluna çekici gelmekte ve oluşturmuş olduğu potansiyel etki ile bireyi temiz hava solumaya, doğayı dinlemeye ve ona uyum sağlamaya hatta onun bir parçası olmaya teşvik etmektedir. Sağlıklı yaşama motivasyonu sıhhatin iyileşmesine katkı sağlarken, bu dürtüleri karşılayanın en güzel yollarından biri de terapi ormanlarında gerçekleştirilen orman banyosu ve terapisi. Ormanlar hem fiziksel hem de zihinsel şifa kaynaklarıdır. Japonlar stresi azaltmak için orman banyosunu (shinrin-yoku) gelenekselleştirerek, terapi ormanlarının oluşmasına öncülük etmiştir. 1982 yılında başlayan süreç zaman içerisinde birçok ülkeye yayılmıştır. Açık alan rekreasyonu ve terapatik rekreasyonun birbirini desteklediği bir istihdam fırsatı olan orman terapisi, rekreasyon uzmanları için güncel, popüler olma yolunda ilerleyen, özellikle yaşlılar için önemli bir rahatlama ve sağlık kaynağı olan, farklı yaş gruplarının ilgisini çeken ve çok yüksek yatırım gerektirmeyen bir iş olarak görülebilir. Ülkemizde temalı park olarak nitelendirilen, açık ya da kapalı fark etmeden tüm parklarda (orman parkları, mahalle parkları) rekreasyon uzmanlarının istihdam edilmesini sağlayacak politik anlayışa ihtiyaç vardır.

1.1.12. Turizm İşletmeleri

9. Kalkınma Planında (2007-2013) “turizm sektörünün uzun vadeli ve sağlıklı gelişmesini sağlamak üzere Turizm Sektörü Ana Planı hazırlanacaktır” ifadesi yer almaktadır. Bu ifade de yer alan hedef, Türkiye Turizm Stratejisi 2023 çalışması ile gerçekleştirilmiştir. Türkiye Turizm Stratejisi ve Eylem Planı 2013: tarihi, coğrafi, doğal ve kültürel varlıklarımızın dengeli bir şekilde korunmasını ve kullanılmasını, var olan ya da yeni alternatifleri geliştirmeyi ve ülkemizin turizmden alacağı payı artırmayı hedeflemektedir. Belgede vizyon: “Sürdürülebilir turizm yaklaşımı benimsenerek istihdamın artırılmasında ve bölgesel gelişmede turizmin öncü bir sektör konumuna ulaştırılması ve Türkiye’nin 2023 yılına kadar, uluslararası

pazarda sayısı ve turizm geliri bakımından ilk beş ülke arasında önemli bir varış noktası ve uluslararası bir marka haline getirilmesinin sağlanmasıdır” şeklinde tanımlanmıştır. Vizyon incelendiğinde işaret edilen tüm hedeflerde nitelikli insan kaynağının ne kadar önemli olduğu ortadadır. Turizm endüstrisi içerisindeki nitelikli insan kaynağının içerisinde rekreasyon uzmanlarının da bulunması gerekir. Ancak Türkiye Turizm Stratejisi 2023 belgesi içerisinde rekreasyonun kelimesi dahi geçmemektedir.

Rekreasyon fırsatlarının en çok bulunduğu endüstrilerden biri spordan sonra turizmdir. Bu endüstri seyahat olanaklarının gelişimi, ortak dil kullanımının yaygınlaşması, kültürler arası etkileşimin artması, uluslararası etkinlik organizasyonları, şehirlerin destinasyon merkezine dönüşme çabaları, turizmin ülke ekonomisine olan katkısı, bireylerin boş zamanını değerlendirme ihtiyacı vb. faktörler turizmi giderek büyüyen bir endüstri haline dönüştürmüştür. Turizm, ülkemiz açısından da lokomotif endüstrilerden biridir. Özellikle ülkenin güney bölgesi deniz-kum-güneş üçlemesini dikkate alan oteller ile doludur. Milyonlarca turist dünyanın her bir ülkesinden Türkiye’ye gelmektedir. Tabi her turist deniz-kum-güneş üçlemesini tercih etmemektedir. Boş zamanı değerlendirme ihtiyacı bireyden bireye değişmekte, bu yüzden ülkemizin turizm endüstrisi de bu ihtiyaçları karşılayacak imkan ve hizmetleri turistlere sunmaya çalışmaktadır. Aslında Türkiye kıyı turizminin yanı sıra kış sporları, ekstrem sporlar, eko-turizm, kongre ve fuar, yayla, orman, sağlık ve termal, kruvaziyer ve yat, golf, kamp yerleri, tatil siteleri vb. birçok alternatif turizm faaliyetine imkan sağlayan alt yapıya sahiptir. Sıralamış olduğum tüm bu turizm faaliyetlerinde boş zamanın değerlendirilmesini sağlayan çeşitli etkinlikler ve aktiviteler düzenlenmektedir. Dolayısıyla bu alanlarda rekreasyon uzmanlarına ihtiyaç vardır. Ancak bilindiği üzere turizm rekreasyonu ile ilişkili olan bu tesislerde, işletmelerde ya da hizmetlerde alaylı dediğimiz hem etkinlik yöneten (eğlence müdürü) hem de aktivite liderliği yapan (animatör) kişiler istihdam edilmektedir. Bu politikanın altında maliyetleri azaltmak için ucuz iş gücü sağlamak yatmaktadır. Ancak ucuz iş gücü, hizmet kalitesinde sorunlar yaratmaktadır. Bildiğiniz gibi üst düzey oteller (sayıları oldukça sınırlı) hariç geriye kalan birçok otelde (5 yıldızlı oteller de dahil) düzenlenen animasyon faaliyetlerinin çeşitliliğindeki sınırlılık (dart, masa oyunları, mat egzersizleri, havuz aktiviteleri, mini club ve sahne sanatları

vb.), sıradanlık, yapılmış olması için yapılan, nitelikli lidere sahip olmayan aktiviteler vb. faktörler, otellerde verilen rekreasyon hizmetinin kalitesini düşürmektedir. Animasyon faaliyetlerinin işletmeler üzerindeki etkileri; pazarlama ve rekabete olan etkisi, oda satışları gelirlerine olan etkisi, gelir yaratıcı etkisi, diğer hizmet satışları üzerindeki etkisi, yiyecek-içecek gelirlerine olan etkisi ve tüketici bazında marka ve imaj bağımlılığı yaratma etkisi olarak sıralanmaktadır (Çevik, 2013). Bu etkiler dikkate alındığında nitelikli bir eğlence müdürü/animatör rekreasyon uzmanının işletme için ne kadar önemli bir unsur olduğu ortadadır.

Turizm işletmeleri özelinde rekreasyon uzmanının alabileceği pozisyonlar etkinlik yöneticisi olarak eğlence müdürlüğü, aktivite lideri olarak animatörlük ve etkinlik hizmeti sağlayan etkinlik yönetimi (organizasyon) işletmeciliği olarak sıralanabilir. Eğlence müdürlüğü, eğlence işletmelerinde (merkezleri) düzenlenecek etkinliklerin gerçekleştirilmesini sağlayan kişidir. Eğlenceli etkinliklerin düzenlendiği konaklama, gece kulübü, temalı park, golf kulübü vb. eğlenceye dayalı tüm işletmeler, rekreasyon uzmanlarının istihdam olabileceği yerlerdir. Eğlence müdürleri bağlı bulunduğu işletmede düzenlenecek etkinlikleri planlayan, programlayan, bütçe ve maliyetini hesaplayan, insan kaynağını yöneten, tanıtım ve reklam faaliyetlerini koordine eden bir etkinlik yöneticisidir. Eğlence müdürü işletme içerisindeki etkinliği organize eden kişiyken, animatör ise bu etkinlik içerisindeki aktivitelere liderlik yapan kişidir. Animasyonun sadece turizmde olduğunu düşünmek bir yanılgıdır. Animasyon, içerisinde etkinlik ve aktivite barındıran birçok işletmede ve rekreatif üründe bulunmaktadır. Temalı parklarda yüz boyama, anaokullarında çocuklara eğlenceli eğitsel oyunlar, otellerde spor animasyonu, düğünlerde palyaço animasyonu, otellerde gece gösterisi, alışveriş merkezlerinde dans gösterisi, okullarda perküsyon gösterisi, düğün salonunda halk dansları gösterisi, hastanenin çocuk bölümünde eğlenceli animasyon vb. birçok hizmet örnek olarak verilebilir. Mesleki Yeterlilik Kurumu'ndaki animatör mesleğinin yeterlilikleri incelendiğinde ilköğretim mezunu olan ve Hayat Boyu Öğrenme Genel Müdürlüğüne bağlı kurumlarda açılan yaygın eğitim kurs programını başarı ile tamamlayanlar, Animatör Kurs Bitirme Belgesini almaya hak kazanır ifadesi yer almaktadır. Animatör Kurs Bitirme Belgesi; konaklama tesislerinde, özel organizasyonlarda, kişilerin hoş, eğlenceli va-

kit geçirmeleri için çocuk, genç ve yetişkinlere yönelik sahne, spor ve oyun aktivitelerini planlayarak uygulama, çevresindekilerle olumlu iletişim kurabilme ve mesleği ile ilgili gelişmeleri takip edebilme konusunda bilgi ve becerileri kapsamaktadır (Mesleki Yeterlilik Kurumu, 2024). Animatör Kurs Bitirme Belgesinin kapsadığı beceriler incelendiğinde bu işi yapması gereken kişinin rekreasyon uzmanı olması gerektiği çok açıktır. Dolayısıyla ilk öğretim mezunu olma şartının lisans mezunu olarak değiştirilmesine ihtiyaç vardır.

Turizm endüstrisinde rekreasyon uzmanlarının istihdamı ile ilişkili olan bir diğer istihdam pozisyonu ise turizm işletmelerine rekreasyon etkinlikleri, aktiviteleri ve insan kaynağı sağlayan organizasyon işletmeleridir. Turizm tesislerinde verilen animasyon hizmetlerinin ihtiyaç duyduğu personel ya işletmenin ya da harici bir organizasyon işletmesi tarafından istihdam edilmektedir. Otel işletmesinin eğlence müdürü ya da daha üst yöneticisi yurt dışındaki bağlantıları (dans okulları, konservatuar ya da spor okulları) ile bir araya gelerek aday animatörün performansı sonucunda anlaşma sağlamaktadır. Eğer otel işletmesi bu yolu tercih etmiyorsa işletme dışındaki bir organizasyon işletmesinin oluşturduğu paket animasyon programlarını satın almaktadır. Bu noktada organizasyon işletmeleri devreye girmektedir. Organizasyon işletmeleri ifade edilen bu tesislere rekreatif ürünlerini iki şekilde pazarlamaktadır. Birincisi, içerisinde çeşitli rekreatif aktiviteler bulunan gösteriye dönük paket programlardır. Organizasyon işletmeleri paket programlarını anlaştıkları işletmelere saat karşılığında satmaktadırlar. İkincisi, rekreatif aktivitelerin düzenleneceği işletmeye rekreasyon uzmanı istihdamının sağlanmasıdır. İstihdamı sağlanmış rekreasyon uzmanı ise gün boyu tesis içerisinde yapılan rekreatif aktivitelerden sorumlu olan animatördür. Turizm endüstrisi içerisinde rekreasyon uzmanlarının istihdam olabileceği pozisyonlardaki var olan istihdam sorunlarının çözümü için turizm ve spor bilimleri fakültelerindeki rekreasyon bölümlerine sektör ihtiyacını karşılayacak derslerin yerleştirilmesine, nitelikli rekreasyon uzmanlarının yasa ve yönetmelik desteği ile zorunlu olarak turizm işletmelerinde ve bunlara bağlı etkinlik hizmetlerinde istihdam edilmesine ihtiyaç vardır.

1.1.13. Spor, Wellness ve Hareket Gelişim Merkezleri

Günümüz Türkiye'sinde Spor Bilimleri Fakültesi mezunlarının özel sektörde en çok istihdam olabildiği merkezlerin başında spor salonları gelmektedir. Ancak rekreasyonun mesleki çerçevesi dikkate alındığında spor salonlarında rekreasyon uzmanlarının yapması gereken iş, grup ya da bireysel egzersizlerin aktivite liderliği (wellness-fiziksel aktivite) ve işletmenin kurum içi ve dışındaki etkinliklerin düzenlenmesi ile ilgili olmalıdır. Fitness-Vücut Geliştirme ya da boks vb. branşların antrenörlüğü ile ilgili olmamalıdır. Çünkü lisanslı sporculuk, branş eğitimi ve profesyonel başarı/amaç işin içine girince o işi yapması gereken kişi antrenörlük bölümü mezunları, yani antrenörlerdir. Bunların dışında sağlıklı olma, fit olma, zinde olma, fiziksel olarak uygun olma, boş zamanı değerlendirme vb. amaçlar güdülüyorsa kişisel koç şemsiyesi altında yapılabilir.

Türkiye Herkes için Spor Federasyonunun Özel Herkes için Spor ve Wellness Salonları Talimatına göre wellness salonları *“her yaşta yapılacak sağlık, zindelik, rehabilitasyon, estetik, kuvvet, esneklik, boş zaman değerlendirme gibi özellikleri içeren her türlü fiziksel ve zihinsel egzersizin yapıldığı”* yer olarak tanımlanmaktadır (Herkes için Spor Federasyonu, 2009). Rekreasyon uzmanları için çok önemli istihdam merkezlerinden biridir. Her rekreasyon uzmanının ilgili federasyondan alacağı yeterlilik belgesi ile kurulabileceği özel rekreasyon işletmeleridir. Ancak ilgili federasyonun yönetmeliği incelendiğinde Salonlarda Antrenör Çalıştırma Zorunluluğu isimli 19. Maddesinde *“Salonlarda Herkes İçin Spor ve Wellness Antrenörlüğü belgesine sahip antrenörler çalıştırmak zorunludur.”* ifadesi rekreasyon uzmanı mesleği ile örtüşmemektedir. Çünkü bu tür işletmelerde Dünya Sağlık Örgütü'nün de ifade ettiği gibi fiziksel, zihinsel ve sosyal yönden tam bir iyilik halini sağlayacak wellness uygulamaları yapılmaktadır. Wellness, rekreasyon literatüründe çok yaygın şekilde kullanılan ve rekreasyonla arasındaki doğrudan ilişkinin ciddi şekilde vurgulandığı önemli bir kavramdır. Bu bağlamda düşünüldüğünde wellness salonu işletmeciliği, özel sektördeki rekreasyonun önemli temsiliyetlerinden biridir. Wellness salonlarının içeriği ve amacı dikkate alındığında antrenör ifadesi yerine rekreasyon uzmanı unvanının kullanılması çok daha doğrudur. Federasyonun yönetmeliğinde değişikliğe ihtiyaç vardır.

Hareket gelişim merkezleri özel sektörde giderek sayısı artan, güncel ve popüler rekreasyon işletmelerinden biridir. Türkiye Cimnastik Federasyonunun Genel Cimnastik Hareket Eğitimi Antrenörlük belgesine sahip olan rekreasyon uzmanları, çocuklara yönelik fiziksel aktivite odaklı hareket eğitiminin verildiği bu merkezlerde istihdam olabilirler. Verilen hizmetin içeriği dikkate alındığında yapılan iş tam bir rekreasyon işidir. Ancak Herkes için Spor Federasyonu “Özel Herkes için Spor ve Wellness Salonları Talimatı”nda olduğu gibi cimnastik Federasyonun talimatında da rekreasyon uzmanı yerine antrenör unvanı yer almaktadır. Federasyonun yönetmeliğinde değişikliğe ihtiyaç vardır. Benzer durum, rekreasyon amaçlı kullanılan pek çok spor branşı ile ilgili federasyonların talimatlarında bulunmaktadır. Örneğin pilates hizmeti veren bir işletme açmak isteyen rekreasyon uzmanı Türkiye Cimnastik Federasyonunun pilates antrenörlüğü 2. Kademeye antrenörlük belgesine sahip olması gerekmektedir. Oysaki pilates bir yarışmayı, profesyonel sporculuk kariyerini ya da başarıyı içermemektedir. Dolayısıyla doğrudan rekreasyonel bir fiziksel aktivite örneğidir. Ancak bu eğitimi verebilme ya da aktivite liderliğini yapabilme yetkisi antrenörlük unvanı altına sıkıştırılmış durumdadır.

1.1.14. Etkinlik Yönetimi İşletmeleri

Rekreasyon uzmanları için özel sektör bağlamında olmazsa olmaz istihdam alanı etkinlik yönetimi işletmeleridir. Yani ticari rekreasyon ve organizasyon işletmeleridir. Bu işletmeler özel sektörde rekreasyon uzmanının ana istihdam alanıdır. Rekreasyon işletmelerinin iki türü bulunmaktadır. Birincisi, etkinlik ve aktivite için ihtiyaç duyulan tesise sahip olan işletme, ikincisi ise tesise sahip olmayan, ancak hizmetin organize edilmesini sağlayan bir ofis türü yani mikro işletmedir. Mikro işletme, etkinlik yönetimi işletmelerini temsil eden işletme türüdür. Etkinlik yönetimi işletmeleri etkinliğin düzenleneceği tesise sahip değilse, işletme aracı ya da alt işveren statüsündedir. Mikro işletme içerisinde rekreasyon uzmanı (işveren) sekreter ve proje takımı asli unsurlardır. Geriye kalan tüm unsurlar mikro işletmenin (profesyonel ekipler, tesis, hukuk, muhasebe, finans vb.) dış kaynaklardır. Bu modeli güçlü bir şekilde öneriyorum. Bunun temel sebebi ticari anlamda rekreasyon işletmesi sahibi olmak isteyen rekreasyon uzmanlarının ihtiyaç duyduğu sermaye miktarı bu işletme türü için

düşüktür. Böylesine bir işletme iflas etse dahi kaybedilen sermaye miktarı düşük olacağı için rekreasyon uzmanları için denemeye değer buluyorum. Bu işletme türünde kar marjı oldukça yüksektir. Rekreasyon uzmanı böyle bir işletme açacaksa, öncesinde mutlaka aktivite/etkinlik ile ilgili yeterli bilgi, deneyim ve tecrübeye sahip olması gerekmektedir. Aksi takdirde işletmenin batması kaçınılmazdır.

İnsanoğlunun vazgeçilmez değerlerinden biri olan eğlencenin bel kemiği etkinlikler ve aktivitelerdir. Günümüz Türkiye'sinin eğlence endüstrisinde faaliyet gösteren etkinlik işletmelerinin üzerinde titizlikle durması gereken konuların başında sürdürülebilir etkinlikler ve aktiviteler gelmektedir. 6. büyük endüstri olarak kendisini kanıtlayan eğlence endüstrisi, dünya çapında hızla gelişimini devam ettirmektedir. Bu gelişim sürecinde en çok dikkat edilen konu ve geleceğin zorunluluğu sürdürülebilir eğlence anlayışı dersek yanlış olmaz. Sürdürülebilir eğlence hizmetini oluşturabilmek için ihtiyaç duyulan yapı taşlarından ilki ise uzman personeldir. Eğlenceli etkinliklerin üretilmesi, yönetilmesi, uygulanması ve sürdürülmesi; uzmanlık gerektiren bir konu olduğu için sektör temsilcileri, uzman personel istihdam etme konusunda ihtimam göstermelidir. Sektör temsilcileri, eğer gelişen bu büyük endüstrinin içerisinde güçlü bir şekilde yer almak, endüstrinin hızına ayak uydurmak ve etkinlik işletmesinin geleceğini garanti altına almak istiyorsa, sürdürülebilir etkinlik politikalarıyla harmanlanmış bir işletme ve etkinlik yönetimine ihtiyaç olduğu aşıkardır. Bu politikayı oluşturabilmenin ilk adımı ise hiç şüphesiz uzman insan kaynağının istihdamıdır. Lakin uygulamaya bakıldığında etkinlik üreten işletmelerin istihdam ettiği personelin birçoğu, bu işin bilimsel eğitimi almamış, kısacası alaylı dediğimiz insan kaynağından oluşmaktadır. Alaylı olarak tabir edilen yetkin insan kaynağının elbette elde tutulması ve etkinlik yönetimi eğitimi almış rekreasyon uzmanı personellerle harmanlaması yerinde bir hamle olacaktır. Her meslekte olduğu gibi bu meslekte de iş, sahibine teslim edilmeli ve sektör temsilcileri, rekreasyon uzmanlarına güvenmelidir. Rekreasyon uzmanlarının kamu istihdamının çok sınırlı (neredeyse hiç) olduğu dikkate alındığında bu genç kuşakların eğlence endüstrisine dahil edilmesi ve geleceklerinin garanti altına alınabilmesi için sektör temsilcilerinin kesinlikle taşın altına ellerini koyması gerekmektedir.

Etkinlik firmalarının en önemli ihtiyaçlarından bir diğeri yaratıcı insan kaynağı, yani rekreatif proje üreten ve işleme koyan insan kaynağıdır. Bu eğitimi almış rekreasyon uzmanlarıyla çalışan işletmeler hiç şüphesiz rakiplerine oranla daha avantajlı olacaklar. Uzun süre, rekreasyon bölümlerinin mezunları ve öğrenim gören öğrencilerinin birçoğu, sektör deneyimi kazanamadan farklı alanlarda istihdam olmak zorunda kalmaktadır. Ancak durum hem sektör hem de istihdam olmak isteyen eğitilmiş insan kaynağı için kriz noktasına ulaşmış durumdadır. Ne sektör ne de üniversite birbirinin farkında, hâlbuki her iki tarafın da birbirine şiddetle ihtiyacı vardır. Bu koşulsuz karşılıklı ihtiyaç, istihdam sorunu yaşayan rekreasyon bölümü mezunları için bir fırsat, sektör temsilcileri için ise sürdürülebilir bir işletme olma yolunda güçlü adımların başlangıcı olabilir. Eğlence endüstrisinin sektör temsilcileri, bu bölümlerde eğitim gören öğrencilere staj olanakları yaratarak, kendi ihtiyaçları doğrultusunda öğrencilerle iş birliğini geliştirmelidir. Rekreasyon lisans eğitimi almış ve sektör içerisinde deneyim kazanmış rekreasyon uzmanlarının eğlence ya da etkinlik pazarlayan işletmelerin hizmet kalitesini artırmasına katkı sağlayacağı unutulmamalı! Rekreasyon tabanlı eğlence endüstrisinin yüksek potansiyeli, yavaş yavaş ülkemize sirayet ederek rekreasyonu yaşam biçimine dönüştürmekte ve giderek toplumsal algıyla bütünleşmektedir. Kritik nokta, bu gücün farkında olan ve tutumlarını buna göre geliştiren işletmeler ile yola devam edilecek olmasıdır. Gelişmek ve rekabet gücünü artırmak isteyen rekreasyon tabanlı eğlence endüstrisinin ülkemizde daha da büyümesi kaçınılmaz görünmekte ve sektör temsilcilerinin şimdiden sürdürülebilirlik eğlence anlayışı uygulamalarına yönelmesi elzem görünmektedir.

Sürdürülebilirlik gelişme ve etkinliklerin üretilmesi, sürdürülebilirlik bir felsefe ve yönetime uyumu ve uyumu sağlamak için güçlü yönetim, politik liderlik ve tüm paydaşların bilgili katılımını gerektirir. Etkinlik sonucunda sosyo-ekonomik faydaların tüm paydaşlara adil bir şekilde dağıtılmasını sağlamak için gerçekçi ve uzun vadeli ekonomik etkinlik geliştirmek; sürekli istihdam olanakları yaratmayı, girişimcilik fırsatlarını ve etkinlik gelirinin paydaşlar arasında dağıtılmasını gerektirmektedir. Sürdürülebilirlik ilkeleri, etkinlik geliştirmenin çevresel, ekonomik ve sosyo-kültürel yönlerine atıfta bulunur ve bir etkinliğin uzun vadeli sürdürülebilirliğini ve mirasını garanti etmek için bu üç boyut arasında uygun bir denge ku-

rulmalıdır. Sürdürülebilir etkinlik yönetiminin icra edebilmesi için ihtiyaç duyulan kavramsal çerçeveyi, aşağıdaki gibi açıklamak mümkün olabilir.

Organizasyon Yapısı: Tedarikçilerle, işverenlerle ve diğer paydaşlarla olumlu tutum, uyum ve anlayışı gerçekçi bir zaman ve bütçe içinde tanımlayan rolleri, eğitimi, yapılandırılmış politikaları ve prosedürleri tanımlamak.

Kalitenin Dizaynı: Yeni teknolojiler tanıtmak. Hizmetlerin, ürünlerin ve tesislerin yeniden kullanılabilmesi ve/veya geri dönüştürülebileceği yenilikçi yaklaşımları araştırmak.

Kaçınma: Temel değerlendirmeler yapmak ve çevresindeki ekolojik sistemlere verilen zararı, çevresindeki topluluklara zarar vermeyi ve ekonomik eşitsizliği azaltmayı planlamak.

Bağlılık: Çevreleyen toplulukların kültürüne zaman ve kaynak yatırmak, yerel ortaklıklar ve ittifaklar oluşturmak, katılımcılığı ve herkes için erişimi arttırmak.

İz Bırakmamak: Atığı ortadan kaldırılmak, enerji tüketimini azaltmak ve ürün/hizmet yaşam döngüsü analizine karşı ikinci bir tutuma yönelik çalışmalar yapmak.

Miras, Uzun Ömür ve Şeffaflık: Tüm paydaşları performans, alınan eylemler ve gelecekteki yatırımları ölçmek, değerlendirmek ve bilgilendirmek.

Teşvik: Tüm paydaşların sürdürülebilirlik ilkelerine uyumu için tasaruf sağlamak ve stratejik ittifakları kullanmak.

Stratejik Yönetim: Zamanında müdahaleleri belirleyecek, alınan eylemlerin etkisini artıracak ve diğer tüm paydaşlara, kaynakların ve sürdürülebilirlik ilkelerine karşı neden ve sonuç anlayışını artıracak kritik yol ve değer zinciri analizini oluşturmak.

Eğitim: Katılımcıları, tedarikçileri, çalışanları ve çevresindeki toplumu; sürdürülebilirliğin amacı ve ilkeleri, bilgi paylaşımı ve en iyi uygulama konularında eğitmek.

Yer (konum, mevkî): Erişilebilirlik, kolaylık, esneklik ve/veya sürdürülebilirlik ilkeleri ve kalitesine uygunluk sağlayan bir mekana karar vermek (Musgrave ve Raj, 2019)

Eğer büyük etkinlikler üretilecekse, doğal mirasın ve çevresindeki topluluğun biyolojik çeşitliliğinin korunmasına yardımcı olmak için temel yönetim süreçlerine ve koruma tekniklerine uygun, etkinlik geliştirme ve üretimine yardımcı olacak çevresel kaynakların kullanımının göz önünde bulundurulması gerekir. Dahası kültürlerarası anlayışı ve hoşgörüyü teşvik ederek, sosyo-kültürel gerçekliklerini koruyarak, kültürel yapıları, gelenekleri ve kültürel değerleri koruyarak ev sahibi topluluklarla birlikte etkinlikleri geliştirmek ve üretmek yerinde olacaktır. Sürdürülebilir etkinlik yönetimini sağlamak için sürekli olan bir değerlendirme sürecinin zorunlu olduğunu belirtmekte fayda var. Etkinliklerin öncesinde, sırasında ve sonrasında düzenli değerlendirme süreçlerini yaşamak, sektör temsilcilerine etkili bir etkinliğin oluşturulmasında ve sürdürülmesinde önemli katkılar sağlayabilir. Planlamada hazırlık, herhangi bir yönetim planının başarılı bir şekilde uygulanması ve değerlendirilmesi için çok önemlidir. Etkinlik endüstrisinin niteliği, zaman içindeki kısıtlamaları, sözleşmeye dayalı ilişkiler, sıkı marjlar ve benzersiz deneyimler yaratma konusundaki sürekli baskı etkinlik yöneticileri için daima mevcuttur. Var olan ve/veya yeni faaliyetler, malzeme kaynağını ve bir yaşam döngüsü analizi ışığında kullanılan malzemeleri dikkate alınmalıdır. Malzemeler kullanılacaksa, bunlar yeniden kullanılabilir veya geri dönüştürülebilir olmalıdır. Sonuç olarak, tedarik zinciri yönetimi ve tedarik müzakereleri, sürdürülebilirlik ilkelerini ve etkinlik organizasyonunun lojistiğini uyumlaştırmanın temel unsurlarıdır. Sürdürülebilir etkinlik yönetimi, iyileştirilmiş hedefler koymalı, yenilikçi uygulamaları hayata geçirmeli ve yeni teknolojilere başvurmalıdır. Ayrıca geleneksel olarak malzeme ve kaynak tüketen olarak görülen bir sektördeki tüm etkinlik faaliyetlerinin bütünsel bir görünümünü sağlamalıdır. Buna rağmen etkinlik biletleri, delegasyon paketleri ve sözleşmeli iletişim gibi basit eylemler elektronik yollarla dağıtılabilir veya geri dönüştürülmüş ve yeniden kullanılabilir malzemeler kullanılarak üretilebilir.

Açıklanması gereken diğer önemli bir konu da etkinlik işletmesi/yöneticiliği üzerinde neden bu kadar vurgu yaptığımdır. Piyasa incelendiğinde etkinlik satan işletme sahiplerinin ya da çalışanlarının bu alanda herhangi bir mesleki eğitim almadığını ve farklı lisans eğitimlerine sahip olduğunu gönül rahatlığıyla söyleyebilirim. Çünkü halihazırda etkinlik

yönetimi üzerine ülkemizde herhangi bir dört yıllık lisans eğitimi bulunmamaktadır. Bu, Türk rekreasyon camiası için çok büyük bir avantajdır. Eğer rekreasyon programlarında etkinlik yöneticiliğinin lisans düzeyinde mesleki eğitimini verip bir de mesleki yeterlilik kurumunda bu mesleğin yeterlilik çerçevesinin çizilmesi sağlanabilirse, kitabın giriş bölümünde belirttiğim gibi politik ve siyasi etkinlikler hariç, eğlenceli etkinliklere dayalı rekreasyon işinin farklı kurum, kuruluş, grup ya da kişiler tarafından icra edilmesinin önüne geçerek, rekreasyon işi koruma altına alınabilir. Tıpkı herhangi birinin dağ başında çobanlık yapamayacağı gibi, çünkü çobanların mesleği, mesleki yeterlilik kurumunda tanımlanmıştır. Dolayısıyla yasal yaptırımlar söz konusu olduğu için siz veya ben kalkıp on koyun alıp çobanlık yapma şansımız bulunmamaktadır. Etkinlik yönetimindeki bu açığın farkında olup, rekreasyon uzmanlarının işi olduğu konusuna sahip çıkılmalıdır. Politik ya da siyasi etkinlikler hariç eğlenceye dayalı tüm etkinlikler, rekreasyon hizmeti veren tüm işletmeler için asli üründür ve sahibi de rekreasyon uzmanlarıdır. Bu yüzden etkinlik yönetimi işletmeciliğinin rekreasyon uzmanlarının temel işi olmasını sağlayacak politik bir anlayışa ihtiyaç vardır.

1.1.15. Gençlik ve Spor Kulüpleri

Gençlik ve spor kulüpleri, rekreasyon uzmanlarının özel sektörde işini icra edebileceği önemli bir istihdam alanıdır ve dernek statüsündedir. Dernek statüsünde olan bu kulüpler, gençlik faaliyeti, spor faaliyeti veya gençlik ve spor faaliyetinde bulunmak amacıyla kurularak Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğüne kayıt ve tescillerini yaptıran dernekleri temsil etmektedir. Bu dernekler gençlik kulübü, spor kulübü ve gençlik ve spor kulübü olarak üçe ayrılmaktadır. Rekreasyon uzmanını ilgilendiren türü ise gençlik ve spor kulübüdür. Gençlik faaliyeti; gençlerin boş zamanlarını ilgi ve yetenekleri doğrultusunda değerlendirmelerini sağlayan eğitsel, sanatsal, kültürel ve bilimsel çalışmaları, spor faaliyeti ise spor yarışmaları ile sportif eğitim çalışmalarını temsil etmektedir.

Gençlik ve spor kulüpleri, var olan bir rekreasyon işletmesinde çalışan olmak yerine, lisans mezuniyeti sonrasında kendi rekreasyon işletmesini kurmak isteyen rekreasyon uzmanları için avantajlı istihdam alanlarından biridir. Çünkü sporun dışında eğitim, sanat, kültür ve bilimsel etkinlikleri

de kapsayan özelliği ile bir etkinlik organizatörü olarak rekreasyon uzmanlarına avantaj sağlamaktadır. Bir başka avantajı ise kulüplerin faaliyetlerini daha iyi bir şekilde yürütebilmelerini sağlamak amacıyla Genel Müdürlük bütçesinde yer alan yardım ödeneğinin varlığıdır. Bunlar;

- a. Spor malzemesi, araç ve gereç,
- b. Tesis yapımı, bakımı ve onarımı,
- c. Tüzüklerindeki amaç doğrultusunda eğitim, bilim, kültür ve sanat faaliyetleri,
- d. Sağlık hizmetleri,
- e. Sigortalama ve sosyal güvenlik hizmetleri,
- f. Kira ve benzeri zorunlu giderler, için kullanılmak üzere il müdürlükleri aracılığıyla kulüplere ayni ve nakdi olarak aktarılabilir.

Derneklerin statüsü gereği diğer özel işletmelere göre avantajları da bulunmaktadır. Gençlik ve spor kulüpleri şirketleşirse, Türk Ticaret Kanunu ile işletilebilir. Aynı zamanda vergi avantajlarından yararlanabilirken, diğer taraftan şirket statüsünde kurumsallaşma, ticari faaliyetlerde bulunma, markalaşma ve gelir kaynağı yaratma gibi fırsatlardan yararlanabilirler.

Günümüz Türkiye'sinde birçok spor bilimleri fakültesi mezunu ya spor kulübü ya da gençlik ve spor kulübü açarak birçok branşta eğitim vermektedir. Ancak bu kulüplerin ana faaliyet alanının spor temelinde yapılandırıldığı görülmektedir. Daha önce de belirttiğim gibi spor, rekreasyon aktivitelerinin yapılandırıldığı 3 temel araçtan (spor, kültür ve sanat) sadece biridir. Gençlik ve spor kulüpleri ise bu üç temel aracı içerisinde barındırdığı için rekreasyon uzmanları için avantajlıdır. Çünkü sporun yanına kültür ve sanat faaliyetlerinin eklenmesi ile hem portföyün genişlemesine hem de gelir düzeyinin artmasına olanak tanınmaktadır. Spor branşına dayalı olarak hizmet veren birçok kulüp, hizmetleri için genellikle Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı okulların spor salonlarını kullanmaktadır. Bakanlığa bağlı bu okulların salonlarını ihale usulü kiralayarak, spor okulu adı altında spor branşı ile ilgili eğitim hizmeti vermektedirler. Ancak bu hizmetlerin önemli sorunlara sahip olduğunu söylemek gerekmektedir. Kulüplerin açmış olduğu spor okullarının ticarileştiği ve sporun doğasında olan rekabetin biraz geri plana atıldığı görülmektedir. Kulüp sahiplerinin

spor okulunu sadece gelir kapısı olarak görmesi, kulübün profesyonel spora yeterli düzeyde hizmet etmemesi (yetkin antrenör eksikliği, araç gereç malzeme eksikliği vb.), tüm gelirin kulüp sahibine ve çalışanlarına aktarılması, deplasman maliyetlerinin ebeveynlere yüklenmesi vb. birçok sorun, spor okulu hizmeti veren kulüplerin bu konuda yeniden yapılanmasını gerektirdiğini gözler önüne sermektedir.

Eğer büyükşehirde yaşayan bir rekreasyon uzmanıysanız ve spor okulu açmak istiyorsanız, büyük olasılıkla ilgili şehirde spor okulu sektörü gelişmiş ve rekabet üst düzeyde olabilir. Bu yüzden gençlik ve spor kulübü avantajını kullanarak, spor dışındaki faaliyetleri de dikkate almak, kültür ve sanat faaliyetlerini de portföyünüzün içerisine sokmak sizi rakiplerinizden farklılaştıracak ve avantaj sağlayacaktır. Daha çeşitli bir hizmet yelpazesi ile iş yaratma fırsatı kolaylaşabilir, hedef kitleniz ve iş ağıınız (network) genişleyebilir, iş birliği ve proje fırsatları oluşabilir ve daha pahalı özel hizmetler verilebilirsiniz.

1.1.16. Terapatik Rekreasyon İşletmeleri

Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı'nın Engelli ve Yaşlı Hizmetleri Genel Müdürlüğü'ne bağlı özel sektörde faaliyet gösteren Huzurevi Yaşlı Bakım ve Rehabilitasyon Merkezleri terapatik rekreasyon uzmanları için önemli istihdam yerleridir. Özel sektördeki bu işletmelerin yanı sıra özel gereksinimli çocukların da hizmet alabildiği ve terapatik rekreasyon uzmanlarının işlettiği özel merkezler mevcuttur. Tıpkı Türk Silahlı Kuvvetleri'nde olduğu gibi terapatik rekreasyon, bu merkezler içerisinde hizmet sunumuna yönelik güç odaklı bir yaklaşım olarak görülmelidir. Bu güç odaklı yaklaşım, bireyin günlük yaşamla başa çıkabilmesi için beceriler geliştirmesine odaklanarak, dayanıklılığa yol açmaktadır. Sağlık hizmetleri içerisinde terapatik rekreasyon, özel gereksinimli bireylerdeki duygularını toparlamak, düzenlemek ve yaşama bağlamada etkin olup, bireylerin yaşam tatminini etkilemekte ve yaşam kalitesini artırmaktadır (Liao ve ark, 2012). Terapatik rekreasyon, çeşitli boş zaman aktivitelerine katılım ile istenilen faydalara ulaşma amacı taşımaktadır. Düşük fonksiyonel becerileri, davranış problemleri olan ya da yaşlı bireylerin boş zamanı olumlu kullanmanın yaşamlarını iyileştirmeye yardımcı olduğu ve bireyin hoşlandığı ya da zevk aldığı bir rekreasyon aktivitesine katılımı yoluyla ruh

durumunu olumlu yükseltip, pozitif bir ivme yarattığı vurgulanmaktadır. Terapatik rekreasyon, bireylerin maksimum düzeyde iyi olmalarını kolaylaştırmaya yardım etme sürecinde rekreasyon aktivitelerini kullanan bir yöntemdir (Leitner ve Leitner, 2004).

Engelli Bireylere Yönelik Özel Bakım Merkezleri Yönetmeliği'nin personel tanımları içerisindeki meslek personeli; "Aldığı lisans eğitimi ile sosyal çalışmacı, psikolog, psikolojik danışman, gerontolog, çocuk gelişimci, fizyoterapist ve ergoterapist unvanına sahip olanlar ile fakültelerin özel eğitim bölümü mezunları" olarak tanımlanmıştır. İlgili yönetmelikte meslek personeli olarak tanımlanmayan, ancak bu merkezlerde meslek personeli olarak çalışacak kişiler için aşağıdaki koşul getirilmiştir.

"Meslek personeli ve sağlık personeli unvanına sahip olmayan lisans mezunları için Millî Eğitim Bakanlığı onaylı asgari 400 saatlik Engelli Bakım, Yaşlı Bakım, Yaşlı ve Hasta Refakatçisi modüler programı sertifikası ya da Yükseköğretim Kurumlarından aynı amaçlı, eşdeğer eğitim programlarından alınacak belge örneği ile engelli bireylere yönelik hizmet alanlarında en az iki yıl deneyimli olduğuna ilişkin belge" (Engelli ve Yaşlı Hizmetleri Genel Müdürlüğü, 2024).

Bu koşul, terapatik rekreasyon uzmanları için geçerli olan koşuldur. Hatta terapatik rekreasyon uzmanlarının hem böylesine bir merkez açabilmesi hem de var olan bir merkezde meslek personeli olarak çalışmasının önünde bir engel bulunmamaktadır. Dolayısıyla terapatik rekreasyon uzmanlık alanında bilgi, deneyim ve tecrübe sahibi olan rekreasyon uzmanları için önemli bir istihdam alanıdır. Özel gereksinimli bireylere hizmet vermek içerisinde riskler barındırmaktadır. Dolayısıyla yetkin olmayan bir rekreasyon uzmanının uzak durması gereken bir istihdam alanıdır. Günümüz Türkiye'sinde terapatik rekreasyon uzmanları bu tür işletmeler açmaktadır. Özellikle villa tipi bahçeli evler kiralarak ya da satın alarak konaklamalı ya da konaklamasız günlük özel gereksinimli bireylere terapatik rekreasyon hizmetleri verilmektedir. Gelişmiş ve yaşlı oranı yüksek olan ülkelerde terapatik rekreasyon ile ilgili iş fırsatları ya da girişimleri oldukça çeşitlidir. Örneğin ABD'de 2023 yılı itibarıyla 16.600 sertifikalı terapatik rekreasyon uzmanı çalışmakta ve bu alanın gelecek on yıl içerisinde %4 oranında büyüyerek yaklaşık 700 pozisyon yaratacağı tahmin edilmektedir (Bureau of Labor Statistics, 2024).

1.1.17. Sivil Toplum Kuruluşları

Sivil toplum kuruluşları, rekreasyon endüstrisinin üçüncü sektörü olan gönüllü sektörü kapsamındadır. Gönüllü kuruluşlar kar amacı gütmeyen, kamu ya da özel sektörün dışında hizmet vermek için kurulmuş birimlerdir. Hizmetleri için kaynak yaratan ya da bulan, bu kaynakları planlayan ve yöneten, projelendiren, etkili biçimde kullanan ve topluma hizmet eden yapılardır. Üyelerini ve çalışanlarını gönüllülük esasıyla alan, gelirlerini bağışlayan veya üyelik ödemeleri ile sağlayan kuruluşlardır. Sivil toplum kuruluşları oda, sendika, vakıf ve dernek adı altında hizmet verirler. Topluma yararlı hizmet üretmek için kurulmuş yasal topluluklardır. Rekreasyon uzmanları, bu kuruluşları kurabilir, içerisinde görev alabilir ya da ticari rekreasyon işletmesi sahibi olarak kuruluş tarafından üretilen etkinliklerin düzenlenmesinde görev alarak gelir elde edebilirler. Sivil toplum kuruluşları, resmi gazetenin 03.07.2006 tarihli, 26231 sayılı kanuna göre Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü'nden yardım alabilir. Bu yardımı alabilmesi için

- a. İdare bütçesinde bu amaçla ödenek tefrik edilmiş olması,
- b. Yardımlarda kamu yararı gözetilmesi, yardımların öncelikle toplumun ihtiyaç ve sorunlarına çözüm sağlaması ile toplumsal gelişmeye katkıda bulunulmasına yönelik olması,
- c. Teşekkülün, yardımı yapacak idarenin görev alanına giren konularda faaliyet göstermesi,
- d. Teşekkül ile yardım yapacak idare arasında protokol yapılması,
- e. Teşekkülün, 5072 sayılı Dernek ve Vakıfların Kamu Kurum ve Kuruluşları ile İlişkilerine Dair Kanun kapsamındaki dernek ve vakıflardan olmaması,
- f. Teşekkülün, Anayasa ve kanunlarla yasaklanmış faaliyetlerde bulunmamış olması,
- g. Teşekkülün, üyelerine veya ortaklarına kazanç paylaşımı veya kâr dağıtımını amacının bulunmaması, gerekir.

(1) Teşekküller, yardımları kamu yararı gözeterek verilmiş amacına uygun olarak kullanmak zorundadır. (2) Yardım alan teşekküller, yardımın amacına uygun olarak harcanıp harcanmadığına ilişkin bilgi, belge ve ka-

yıtların birer örneği ile faaliyet raporlarını, faaliyetin bitimini müteakip bir ay içinde veya devam eden faaliyetlerine ilişkin bilgi, belge ve raporlarını takip eden yılın ilk ayı içerisinde yardım yapan idareye göndermek zorundadır. (3) Yardım yapan idareler, yapılan yardımla sınırlı olmak üzere gerekli gördüğü her türlü inceleme, kontrol ve denetimi yapmaya yetkilidir. Denetim sırasında görevli memur tarafından istenecek bilgi, belge ve kayıtların gösterilmesi, verilmesi, sorulan soruların yazılı ve/veya sözlü olarak cevaplandırılması zorunludur (İç İşleri Bakanlığı, Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü, Dernek, Vakıf, Kurum, Kuruluş, Sandık ve Benzeri Teşekküllere Genel Yönetim Kapsamındaki Kamu İdarelerinin Bütçelerinden Yardım Yapılması Hakkında Yönetmelik, 2006).

1.2. Dünyada Rekreasyon Politikaları

Antik Yunan'dan post modern çağa kadar toplumların rekreasyon sosyolojisi önemli değişimler geçirmiştir. Örneğin Antik Yunan'da rekreasyon üst sınıfın uğraşırken, günümüz toplumunda rekreasyon iş yaşamı ile iç içe geçmiş durumdadır. Dünyanın birçok ülkesinde geçmişten bugüne kadar uzanan rekreasyonun tarihsel sürecinde, insanların yaşam kalitelerini arttırmaları adına önemli adımlar atıldığı görülmektedir. Artık ülkeler, rekreasyon endüstrisinin ve olgusunun insanların gelişimi üzerindeki olumlu etkisinin farkındadır. Özellikle teknolojik gelişmelere bağlı olarak çalışma saatlerinin azalması, artan gelir ve eğitim düzeyleri, tüketim kültürünün egemen kültürlerden biri haline dönüşmesi, kentleşme, toplumsal yaşam içerisinde bireylerin kendini iyi hissetme talebi gibi etkenler rekreasyon olgusunu önemli hale getirmiş ve rekreasyon endüstrisi hem nicelik hem de nitelik açısından büyümüştür. Rekreasyon yönetimindeki en önemli gelişmeler ise 1960 ve 1970 yılları arasında gerçekleşmiştir. Bu yıllarda rekreasyonun faydaları toplum tarafından daha iyi algılanmış ve rekreasyona verilen önem artmıştır. Birçok ülkede rekreasyon ile ilgili kurum ve kuruluşlar oluşturulmuş, rekreasyon faaliyetlerinin artırılmasına yönelik birçok çalışma yapılmış ve yönetim bilimi açısından sağlam bir temele oturtulmuştur.

Rekreasyonun tarihsel sürecindeki sosyolojik değişiminde insan haklarının ve politikaların yeri oldukça önemlidir. Örneğin, insanların boş zaman alanında haklara sahip olabileceği fikrinin erken bir örneği 16.

yüzyıl İngiltere'sinde görülmüştür. Kraliçe Elizabeth, Protestan olmasına rağmen, şehir meclisleri ve Parlamento üzerindeki etkileriyle kamusal boş zaman etkinliklerini püriten ahlak kurallarına göre kısıtlamaya çalışan aşırı protestanları, daha sonra püritenler olarak bilinenleri onaylamamıştır. 1585'te kraliçe, pazar günleri tüm spor ve eğlenceleri yasaklamayı amaçlayan bir puritan yasa tasarısını iptal etmiştir. Kraliçe, halkının tek dinlenme günlerini, keyif kaçıranların müdahalesi olmadan, istedikleri gibi eğlenerek geçirme hakkına sahip olduğunu düşünüyordu. Birçok şehirde özellikle Londra'daki Püriten yetkililer, tiyatroyu özel bir nefretle karşılamış ve insanları kiliselerden uzaklaştırdığı için tiyatroya gitmeyi engellemek uğruna yoğun çaba sarf etmişlerdir. Ancak kraliçe, tiyatroya gidenlerin bir şeye sahip olma veya bir şey elde etme ahlaki gerekçelerine sempati duyduğu için tiyatroya gidenleri püritenler karşısında korumuştur (Weir, 1999).

İnsan haklarına ilişkin en ünlü bildirgelerden biri, 1776 tarihli Amerikan Bağımsızlık Bildirgesi'nde yer almıştır. Bildirgede;

“Biz şu gerçeklerin kendiliğinden açık olduğunu kabul ediyoruz: Bütün insanlar eşit yaratılmışlardır; yaratıcıları tarafından onlara devredilemez bazı haklar bahşedilmiştir; bunlar arasında yaşam, özgürlük ve mutluluk arayışı hakları da vardır.”

Mutluluk arayışına yapılan atıf, boş zamanın bir insan hakkı olarak resmen tanınmasının en erken göstergelerinden biridir. Boş zaman ve mutluluk arasındaki kaçınılmaz ilişki dikkate alındığında boş zamanın insan hayatındaki önemi bu bildirgede de olduğu gibi ortaya koyulmuştur. İlerleyen yıllarda daha fazla bildiri boş zaman ve seyahate insan hakları bağlamında vurgular yapmıştır. Birleşmiş Milletler (BM) tarafından 1948'de kabul edilen Evrensel İnsan Hakları Bildirgesi'nde boş zaman, 24. ve 27. maddelerinde seyahat hakkı ise 13. maddede açıkça tanınmıştır.

“Madde 24: Herkesin, dinlenme ve boş zamana hakkı vardır; bu, iş saatlerinin makul ölçüde sınırlandırılması ve belirli aralıklarla ücretli tatil yapma hakkını da kapsar.”

“Madde 27:

1. Herkes, topluluğun kültürel yaşamına özgürce katılma, sanattan yararlanma ve bilimsel gelişmeye katılarak onun yararlarını paylaşma hakkına sahiptir.
2. Herkesin kendi yaratısı olan bilim, yazın ve sanat ürünlerinden doğan manevi ve maddi çıkarlarının korunmasına hakkı vardır.”

“Madde 13:

1. Herkesin, her Devletin sınırları içinde seyahat ve oturma özgürlüğüne hakkı vardır.
2. Herkes, kendi ülkesi de dahil, herhangi bir ülkeden ayrılma ve o ülkeye dönme hakkına sahiptir.” (İnsan Hakları Derneği, 2024)

1966 Ekonomik, Sosyal ve Kültürel Haklara İlişkin Uluslararası Sözleşme, ücretli tatillere, dinlenmeye ve boş zamana özel olarak atıfta bulunmuştur.

“Madde 7:

Fıkra (d) Dinlenme, boş zaman ve makul çalışma süresi ve ücretli dönemsel tatiller ile resmi tatillerde ücret verilmesini sağlayacak adil ve elverişli çalışma koşullarından herkesin yararlanma hakkını tanır.” (İnsan Hakları Derneği, 2024).

1989 BM Çocuk Hakları Sözleşmesi, çocukların oyun oynama hakkını özel olarak tanımıştır. BM'nin tüm üyeleri bu bildirgelerin imzacıları olduğundan, tüm ulusal hükümetlerin boş zaman, seyahat ve oyunu hak olarak tanıdıkları ve bu hakları koruma sorumluluğunu kabul ettikleri makul bir şekilde varsayılabilir.

“Madde 31:

1. Taraf Devletler çocuğun dinlenme, boş zaman değerlendirme, oynama ve yaşına uygun eğlence (etkinliklerinde) bulunma ve kültürel ve sanatsal yaşama serbestçe katılma hakkını tanırlar.
2. Taraf Devletler, çocuğun kültürel ve sanatsal yaşama tam olarak katılma hakkını saygı duyarak tanırlar ve özendirirler ve çocuklar için, boş zamanı değerlendirmeye, dinlenmeye, sanata ve kültüre ilişkin (etkinlikler) konusunda uygun ve eşit fırsatların sağlanmasını teşvik ederler.” (İnsan Hakları Derneği, 2024).

İnsan Hakları Bildirgesinin 27. maddesi 1970 yılında International Recreation Association (Uluslararası Rekreasyon Derneği) tarafından kabul edilmiş ve daha sonra halefi olan World Leisure Organization (Dünya Boş Zaman Örgütü) tarafından 1979'da yenilenmiştir. 2000 yılında ise Dünya Boş Zaman Örgütü 27. maddeyi aşağıdaki şekli ile onaylamıştır.

“İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi'ne (Madde 27) uygun olarak, tüm kültürler ve toplumlar bir dereceye kadar dinlenme ve boş zaman hakkını tanır. Burada, kişisel özgürlük ve seçim boş zamanın temel unsurları olduğundan, bireyler aktivitelerini ve deneyimlerini özgürce seçebilirler ve bunların çoğu, kişi ve toplum için önemli faydalar sağlar.” (Dünya Boş Zaman Örgütü, 2024).

Dünya Boş Zaman Örgütü'nün 2020 yılında açıklamış olduğu tüzük ise aşağıdaki gibidir.

1. *Yetişkin veya çocuk olsun, herkesin dinlenme ve boş zaman aktivitelerini sürdürme için yeterli zamana hakkı vardır.*
2. *Ücretli işlerde çalışanlar için Madde 1, çalışma saatlerinin makul ölçüde sınırlandırılması ve ücretli periyodik tatiller ile resmi tatillerde ücretlendirme hakkının tanınmasını gerektirir. Bu hakların güvence altına alınması genellikle ulusal/eyalet mevzuatı gerektirir.*
3. *Madde 1, örneğin ev içi hizmetleri gibi ücretsiz işlerde çalışanlar için de geçerlidir.*
4. *Herkes, toplumun kültürel yaşamına serbestçe katılma hakkına sahiptir.*
 - *Kültürün, BM Ekonomik, Sosyal ve Kültürel Haklar Komitesi tarafından şunları içerdiği düşünülmektedir: 'müzik ve şarkı, törenler, spor ve oyunlar, doğal ve insan yapımı ortamlar' ve 'bireylerin, birey gruplarının ve toplulukların insanlıklarını ve varoluşlarına verdikleri anlamı ifade ettikleri sanatlar, gelenekler ve görenekler'. Bu faaliyetler şunların sağlanmasına bağlıdır: 'kütüphaneler, müzeler, tiyatrolar, sinemalar ve spor stadyumları; folklor ve her türlü sanat da dahil olmak üzere edebiyat; parklar, meydanlar, caddeler ve sokaklar gibi kültürel etkileşim için gerekli olan ortak açık alanlar; denizler, göller, nehirler, dağlar, ormanlar ve doğa rezervleri gibi doğanın armağanları, orada bulunan flora ve fauna dahil.*

- *Katılım, Sosyal ve kültürel etkinliklerde aktif katılımcı, öğrenen, seyirci veya izleyici üyesi veya ücretsiz gönüllü olarak yer alma anlamına gelir.*
- 5. *Boş zaman, Evrensel İnsan Hakları Bildirgesi'nde ve ilişkili sözleşmelerde belirtilen diğer hakların ve ilgili faydaların kullanılabileceği bir ortamdır. Bunlara şunlar dahildir: çocuğun oyun yoluyla fiziksel, zihinsel, duygusal ve sosyal gelişimi; aile yaşamının desteklenmesi, kişisel ifade ve gelişim, toplumun kültürel yaşamının sürdürülmesi ve spor, fiziksel aktivite ve kültürel katılım yoluyla fiziksel ve zihinsel sağlık ve refahın teşviki. Aksi durumda faydalı boş zaman aktivitesi için zamanın reddedilmesi, bireylerin ve toplumların refahı için ciddi sonuçlar doğurabilir.*
- 6. *Bu haklar bu nedenle ticari kuruluşlar, eğitim kurumları, meslek kuruluşları ve sivil toplum kuruluşları dahil olmak üzere toplumun tüm kurumları tarafından gözetilmeli ve desteklenmelidir. Ulusal, bölgesel/il ve yerel düzeylerdeki hükümetlerin Birleşmiş Milletler antlaşmaları kapsamındaki taahhütleri ve bazı durumlarda ulusal anayasalar ve mevzuatlardaki hükümleri yansıtan özel sorumlulukları vardır.*
- 7. *Her düzeydeki hükümetlerin boş zaman etkinlikleri ve hizmetleri sağlayan tek kuruluş olmadıklarını ve birçok zorlukla ve kaynaklara yönelik rekabet eden taleplerle karşı karşıya olduklarını kabul ederek, yine de aşağıdaki konularda özel sorumlulukları bulunmaktadır:*
 - *Yerleşim alanlarında rekreasyon amaçlı açık alanların mevcudiyetinin ve korunmasının sağlanması.*
 - *Doğal ve kültürel mirasın korunmasını ve halkın bunlara erişimini sağlamak.*
 - *Çocukların oyun oynaması için uygun alan ve olanakların sağlanmasını temin etmek.*
 - *Spor tesisleri gibi sağlık geliştirici olanakların sağlanmasını desteklemek egzersiz yapmak.*
 - *Kültürel kurumları ve faaliyetleri desteklemek.*

- *Toplumun tüm üyelerinin, yaş, cinsiyet, cinsel yönelim, etnik köken, din, yetenek veya gelire bakılmaksızın, faydalı boş zaman tesislerine ve hizmetlerine erişimini sağlamak.*
- *Teknik ve profesyonel iş gücünün uygun eğitimini desteklemek eğlence/spor/kültürel hizmet endüstrileri.*
- *Boş zaman aktivitelerinin faydaları ve maliyetleri ile ilgili araştırmaların desteklenmesi ve boş zaman tesisleri ve hizmetlerini sağlanmak.*
- *Kitle iletişim araçlarının ve dijital medyanın düzenlenmesiyle ilgili olanlar da dahil olmak üzere ilgili ulusal/eyalet mevzuat ve yönetmeliklerine boş zamanla ilgili hakların tanınmasını dahil etmek.*
- *Ulusal, bölgesel ve kentsel politikalarda ve planlarda, boş zamanla ilgili düzenlemelerin kişisel, sosyal, kültürel ve ekonomik gelişme sağlayabileceği katkıyı kabul etmek.*
- *Evrensel İnsan Hakları Beyannamesi'nin 25. maddesinde belirtilen gıda, giyim, barınma ve tıbbi bakım hakkı ile gerekli sosyal hizmetler ve güvenlik hakkı da dahil olmak üzere, toplumun kültürel yaşamına katılımı kolaylaştıran diğer insan haklarını desteklemek (Dünya Boş Zaman Örgütü, 2024).*

Evrensel Beyanname'nin 24. maddesi “dinlenme ve boş zaman” hakkından bahseder, ancak bu kavramlar tanımlanmamıştır, hatta niceliksel olarak ifade edilmemiştir. Ancak dinlenme ve boş zamanın “çalışma saatlerinin makul ölçüde sınırlandırılması ve ücretli periyodik tatiller” içerdiği söylenmektedir. Ahlaki ifadeler olarak insan hakları beyannameleri, hükümetlerin boş zaman konusunda endişe duymaları gerektiği konusunda geniş bir fikir birliğine işaret etmektedir. Ancak günümüz dünyasında hükümetler, uluslararası çok daha acil gördüğü işlerinden ötürü, boş zaman hakkındaki bu tür ifadeleri nadiren pozitif haklara dönüştürmektedir.

Boş zamanın her birey için bir ihtiyaç olduğu unutulmamalıdır. 1987 yılında Birleşmiş Milletler Genel Sekreteri Pérez de Cuéllar, BM'nin haklar konusundaki kaygısı ile ihtiyaç kavramı arasında bir bağ kurmuştur (Pérez de Cuéllar, 1987). Yapmış olduğu açıklama; insanın temel ihtiyaçlarından birinin boş zaman olduğu ve bunun psikolojik güç ve zindelik sağlayacak

şekilde kullanılması gerektiğini ifade etmiştir. Ancak bu açıklama literatür ile tam olarak uyuşmamaktadır. Çünkü ihtiyaç kavramı daha çok boş zaman hizmetlerinin sağlamanın temelini oluşturacak bir ihtiyaç değerlendirmesi için nesnel ya da bilimsel bir temel oluşturmak şeklinde kullanılmıştır. İhtiyaç, boş zaman çalışmaları ve hizmetleri sözlüğünde önemli bir yere sahiptir. Iso Ahola'nın ifadesi ile "Bir bakıma, tüm boş zaman çalışmaları alanının ve rekreasyon mesleğinin geleceği, boş zaman ihtiyacı yapısına bağlıdır. Yani, insanların boş zaman ve rekreasyona ihtiyaç duyduğu gösterilemezse, profesyoneller ve uygulayıcılar pes edip yeni işler aramaya başlayabilirler (Iso-Ahola, 1980). Boş zaman ihtiyacı ile ilgili örneğin 1970'lerin İngiliz İşçi Partisi hükümeti; 1975 yılındaki Beyaz Bülteni'nde "eğlencenin toplumun günlük ihtiyaçlarından biri olarak görülmesi gerektiği" ifadesiyle örneklendirilen boş zaman hizmetlerine yönelik bir refah yaklaşımı benimsemiştir. Ayrıca, "insanların ihtiyaçları ve boş zamanın onlar için önemi konusunda daha keskin bir anlayış" elde etmeyi amaçlayan Boş Zaman Sağlama ve İnsanların İhtiyaçları başlıklı büyük bir çalışmayı finanse etmiştir (Dower vd., 1981). Bu çalışmanın dışında İngiliz boş zaman kuruluşunun başkanlarından oluşan Başkanlar Politika Grubu 1982 yılı raporunda şu ifadelerle yer vermiştir. "Boş zaman sağlama, tüm vatandaşların yaşam kalitesinin iyileştirilmesini amaçlayan sosyal politikanın önemli bir unsuru olarak kabul edilmiştir. Bu, sadece boş zaman taleplerini karşılamaktan uzaklaşarak boş zaman ihtiyaçlarını anlamaya ve karşılamaya yönelik bir vurgu değişikliğini gerektirir" (Chairmen's Policy Group, 1982). Bu ifadeler aslında yalnızca 'insanlar boş zaman arzuluyor' demiyor. Eğer bir şey bu ifadelerde kullanılan anlamda bir ihtiyaçsa, o zaman ima edilen bir zorunluluk vardır: bunun anlamı toplumun bir bütün olarak ve özellikle hükümetin, ihtiyaç olan bir şeyin herkes için sağlanmasını sağlama yükümlülüğü olduğudur. Toplamlar veya sosyal sistemler bu tür ihtiyaçları karşılayamıyorlarsa yetersiz olarak kınanırlar. Başkanlar Politika Grubunun terminolojisi, talebin piyasa tarafından ele alınan bir şey olduğu görüldüğünden, bu yükümlülüğün devlet tarafından yerine getirilmesi gerektiğini öne sürmektedir. Ancak bu kaynakların hiçbirisi şu soruyla açıkça ilgilenmemektedir: ihtiyaç nedir? Bu sorunun cevabını bulabilmek için Taylor'ın tipolojisi, Bradshaw/Mercer tipolojisi, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi ve Doyal ve Gough'un evrensel ihtiyaçlar üzerine çalışmalarını inceleyebilirsiniz.

Son olarak boş zaman faaliyetleri sıkı bir şekilde kontrol edilmektedir. Örneğin kumar, fuhuş, alkol kullanımı ve eğlence amaçlı uyuşturucu kullanımı gibi faaliyetler bazı yönetmeliklere ya da kanunlara tabidir. Bu kanunlar ya da yönetmelikler cezalandırıcıdır. Ahlaki ya da sağlık nedenlerinden dolayı ahlak politikası olarak adlandırılabilirler. Bu politikaların bazılarında vaka kontrolleri ya da tamamen yasaklamalar olabilir. Bu tür kontroller nedeni ne olursa olsun ihlal olarak görülebilir. Çünkü bir grubun ahlaki değerlerinin dayatılması ya da dini değerlerinin gözetilmesi olarak algılanabilir. Bu yüzden ilgili bireylerin haklarının güvence altına alınması gerekmektedir.

2. BÖLÜM



LİDER REKREASYON UZMANI

2. LİDER REKREASYON UZMANI

Etkili liderler ‘büyük resmi’ ve uzun vadeli hedefleri görür, ancak daha küçük sorunları ihtiyaçların gerektirdiği şekilde ele alır (Torkildsen, 2005). Torkildsen’in de dediği gibi büyük resmi görebilecek rekreasyon uzmanlarını ve liderlerini yetiştirmemiz gerekiyor. Bunun için ilk açıklanması gereken konu, liderliğin ve rekreasyon uzmanlığının karıştırılmaması gerektiğidir. Uzmanın TDK’ya göre ilk tanımı; belli bir işte, belli bir konuda bilgi, görüş ve becerisi çok olan (kimse), mütehassıs, kompetandır. İkinci tanımı; belli bir bilim dalında lisansüstü öğrenim derecesine sahip (kimse), spesiyalist ya da ekspert. Üçüncü tanımında ise bilirkişi olarak tanımlanmıştır. Yani dikkate almamız gereken ilk tanımdır. Belli bir konuda (rekreasyon türlerindeki uzmanlaşma) bilgiye, görgüye ve beceriye sahip olan rekreasyon uzmanını yetiştirmemiz gerekiyor. Ancak var olan durumda hem kavramsal hem de uygulamada bir karışıklığın söz konusu olduğudur. Şöyle açıklayayım ders programlarında bu mesleğin yönetim kısmını dikkate almak, rekreasyon uzmanlarının ilerleyen yıllarda beyaz yaka olarak istihdam edilme fırsatlarını yakalayabilmesi ve ekonomik kazancını artırabilmesi için elzemdir. Elbette ki rekreasyon işinin temelinde uygulama yatmaktadır. Lakin bu mesleği icra edecek olan siz uzmanlar, uygulatan (yönetici/lider) olmak için önce uygulayıcı (aktivite lideri) olmak zorunda olduğunuzu bilmelisiniz. Sahnenin tozunu yutmadan aktör olamayacağınızı ve sahne tozunu yutan her uzmanın deneyimlediği ve tecrübe ettiği bir şeyi daha iyi yönetebileceğini unutmamalısınız (Şimşek, 2018). Rekreasyon öğrencilerinin lisans eğitimi boyunca hem sahada hem de sınıfta olması gerekir. Aksi takdirde dört yıl boyunca sınıfta olan bir rekreasyon uzmanı saha deneyimini kazanamadığı için iş hayatına 1-0 geride başlar. Hele bir de özgeçmişinde rekreasyonla ilgili (spor, sanat, kültür) deneyim eksikliği varsa, bu durum 2-0’a çıkar. Rekreasyon öğrencileri mutlaka şapkayı önüne koymalı, lisans eğitimi boyunca kendisini değerlendirmeli ve eksik yönlerini gidermek için ihtiyaç duyduğu donanım ve yeterlilikleri kazanmak için dört yılını etkili bir şekilde kullanması gerekir.

İyi bir rekreasyon liderliği/uzmanlığı; yönettiği işletmenin amaçlarını, hizmetlerini, programlarını, kaynaklarını, örgütünü ve tüm paydaşlarını anlamak ve işletme yararına etkili kullanabilmektir. Çalışanlarının neye

motive olduğunu, müşterilerinin neden mutlu olduğunu ve etkili iletişim için ne yapması gerektiğini iyi bilen bir liderin başarı elde etmesi büyük olasılıktır. Yani iyi bir rekreasyon lideri kavramsal, teknik ve insani bilgiye, beceriye, deneyime ve tecrübeye sahip olmalıdır. Yönetimin ayrılmaz bir parçasının liderlik olduğunu unutmamalıdır. Örgütlenmemiş herhangi bir grubun lideri olabilir, ancak yöneticiler örgütlü bir yapının içerisinde bulunur. Eğer liderliği etkili olarak icra edebilirsiniz, etkili bir yönetici olma ihtimaliniz de artar. Adair ve Reed (2003) yönetimin bir başkası tarafından belirlenen hedefleri gerçekleştirme havasına sahip olduğunu, içerisinde örnek olmanın, ilham vermenin ve ekip çalışmasının olmadığını ifade etmektedir. İyi bir lider ise insanlarla ve sonuçlarla ilgilenen, olumlu çağrışımları olan, ilham veren, yönlendiren, risk alan, umut veren ve yolu açan kişidir. Bu özellikleriyle her alanda olduğu gibi rekreasyon endüstrisi içerisinde de mükemmel liderlere (politika yapıcılara, yöneticilere, orta düzey yöneticilere, operasyonel personellere, rekreasyon uzmanlarına) ihtiyaç vardır.

Alan yazın incelendiğinde birçok liderlik tarzını, tarihsel süreç içerisindeki liderlik yaklaşımlarını vb. bilgileri bulabilirsiniz. Ancak Ticari Rekreasyon kitabımda olduğu gibi bu kitabımda da zaten var olan bir bilgiyi detaylı bir şekilde tekrar burada size anlatmayı uygun bulmuyorum. Ancak şunun bilinmesinde fayda var, ideal liderlik stilleri/tarzları dikkate alınmalı, fakat önemli olan kişilik, mizaç, tutum ve değerler meselesidir. Yani rekreasyon liderlerinin kendi tarzını oluşturması gerekir. Sorun gerçekten etkili olup olmadığıdır (İlerleyen kısımda rekreasyon uzmanının kendi liderlik tarzını nasıl oluşturabileceğinin yolunu açıklamaya çalışacağım).

Torkildsen, (2005) liderlik ile ilgili üç farklı görüşü vurgulamaktadır;

- Liderlik, inisiyatif, cesaret, karizma ve zekâ gibi kişisel özellikler meselesidir. Bu özelliklere bireyler tarafından sahip olunmalıdır. Daha sonra çoğu durumda liderlik edebilirler.
- Kimin bir grubun lideri olduğu ve verilen durumda liderlik özelliklerinin neler olduğu, belirli bir durumun işlevi olduğu için kişi lider olarak ortaya çıkar.

- Liderlik bir işlevdir. Grubun üyelerinden herhangi biri veya tamamı, çeşitli zamanlarda, grubun hedeflerinin gerçekleştirilmesi için gerekli olan belirli liderlik eylemlerini veya işlevlerini yerine getirebilir. Liderliğe ilişkin son iki görüşün daha fazla inandırıcılığı var gibi görünmektedir; ancak her üç görüş de belirli durumlarla ilgilidir.

Gayri resmi gruplarda, özellikle gönüllü sektör rekreasyon yönetiminde, işi ilerletmek ve grubun ihtiyaçlarını karşılamak için bir liderin ortaya çıkmasına ihtiyaç vardır. Çoğu zaman birçok grup farklı yönere çekildiğinden, uyumlu eylem için odak noktası olarak bir lidere ihtiyaç duyulur. Bu gruplarda örgütün sesi olan temsil de önemlidir. Bir etkinliğin yürütülmesi veya binaların bakımı gibi özel liderlik görevleriyle, belirli insanlar lider olarak ortaya çıkacaktır. Farklı durumlar için farklı liderler, tüm çeşitli organizasyonlarda takip etmeye değerdir. Geniş faaliyet alanları, insanların ilgi ve yeteneklerinin derinliği ve tesis ve faaliyetlerin çeşitliliği rekreasyon yönetimine değer veren bir durumdur.

2.1. Nasıl Bir Lider?

Yönetici ve grup arasındaki ilişki, başarılı bir rekreasyon işletmesi için anahtardır. Rekreasyon uzmanının astları hakkında ne kadar farklı var sayımlara sahip olduklarını ve iş ve grupla ilgili farklı önceliklerini belirlemesi gerekir. Aşağıda belirtilen iki test bunu anlamayı kolaylaştırabilir.

Tablo 3: Ne Kadar Uzak ya da Yakın (Test 1)

Kişinin (sizin veya patronunuzun) sosyalliğini ölçmek amacıyla Tablo 2’de verilen boyutların her biri için kişiyi puanlayın. Puanları toplayın ve cevabı yediye bölün.

Belirleyici	1	2	3	4	5	6	7
İlk ismin kullanımı	Asla			Sadece yönetici kullanır			Daima/ karşılıklı
Molaları paylaşmak	Asla			Bazen			Sıklıkla
İş dışı boş zamanları birlikte değerlendirmek	Asla			Bazen			Sıklıkla
Beraber keyifli alışveriş yapmak	Nadiren			Genellikle			Çok sıklıkla
Şaka ve mizahı paylaşmak	Asla			Bazen			Sıklıkla
Alışveriş için özel bilgi paylaşmak	Asla			Çoğunlukla astlar			Sıklıkla/ Karşılıklı
Formalite	Çok resmi			Değişken			Çok resmi değil

Kaynak: Lashley ve Lincoln, (2003).

Rekreasyon liderinin tarzı grup üyeleriyle sosyal olarak kurduğu ilişki ile ilgilidir. Psikolojik olarak uzak mı duruyorsun? Yoksa, ekip üyelerinden biri olmaya mı çalışıyorsun? Yöneticiler ilk göreve başladıklarında bu durumu yargılamanın en zor olduğunu düşünür. Rekreasyon uzmanları için de benzer durum söz konusu olacaktır. Uzak ve mesafeli bir ilişki soğuk ve umursamaz olarak algılanabilir. Takım lideri ile grup arasındaki mesafe, yöneticiyi gruptan ayıran ve dolayısıyla etkili iletişimi engelleyen bir engel oluşturabilir. Öte yandan, aşırı samimi bir tavır yanlış anlaşılabilir ve disiplin sorunlarına yol açabilir. Grup lideri olarak benimsediğiniz sosyallik tarzı, birçok yönden kendi kişiliğiniz, deneyiminiz ve ekibin çalıştığı bağlamın bir kombinasyonu tarafından belirlenecektir. Bazı yöneticiler doğası gereği astlarına daha yakın veya onlardan daha uzaktır. Bu durumlarda, kişilik özelliklerinizi bastırmak zordur ve her şey eşit olduğunda, doğal eğiliminize göre hareket edeceksiniz. Daha deneyimli yöneticiler, çalışan-

larla rahat ve gayri resmi olma güvenine sahip olma eğilimindedir. Birçok yeni yönetici, başlangıçta resmi olmanın daha kolay ve daha sonra daha rahat olduğuna inanmaktadır. Bazı hizmet durumları resmi bir hizmet durumu gerektirir, diğer durumlarda ise kayıt dışılık gerekli olabilir. Uzak ya da yakın olmanın yararları ve sınırlılıkları aşağıdaki gibidir (Lashley ve Lincoln, 2003);

Psikolojik Uzaklığın Yararları

- Disiplin cezası daha kolay
- Formalite, resmi durumlara daha iyi uyum sağlar
- Disiplinli çalışma yöntemleri
- İnsanlar yerini biliyor
- Takımın yaratıcılığına daha iyi katkı verilebilir

Psikoloji Uzaklığın Sınırlılıkları

- Mesafe iyi iletişimin önünde engel görevi görür
- Uzaklık yanlış anlaşılma neden olabilir
- Ekip üyeleri korkar ve gerçekleri gizler
- Grupla çatışmaya yol açar

Psikolojik Yakınlığın Yararları

- Ekip üyeleri hakkında daha iyi bilgi
- Ekip üyeleriyle iyi iletişim
- Acil durum hakkında daha iyi bilgi
- Daha güçlü grup bağları kurabilme

Psikolojik Yakınlığın Sınırlılıkları

- Disiplin zorlukları
- Resmi ortamlarda uygun olmayan ekip üyesi davranışı
- Özensiz çalışma yöntemleri
- Talimatlarda yetersiz takip

Tablo 4: Yönetim Öncelikleri (Test 2)

Tabloda yer alan her bir maddeye, grubun lideri olarak nasıl davrandığınıza göre yanıt verin. Nasıl davranacağınızı en doğru şekilde tanımlayan yanıtı daire içine alın, her zaman (H); genellikle (G); ara sıra (A); nadiren (N); veya hiçbir zaman (H).

Soru No.	Sorular	Her Zaman	Genellikle	Ara Sıra	Nadiren	Hiçbir Zaman
1	Büyük olasılıkla grubun sözcüsü olarak hareket ederdim.	H	G	A	N	H
2	Fazla mesaiyi teşvik ederdim.	H	G	A	N	H
3	Üyelere işlerinde tam özgürlük tanırım.	H	G	A	N	H
4	Tek tip prosedürlerin kullanılmasını teşvik ederim.	H	G	A	N	H
5	Sorunları çözmek için üyelerin kendi kararlarını kullanmalarına izin verirdim.	H	G	A	N	H
6	Rakip grupların önünde olmayı vurgulardım.	H	G	A	N	H
7	Grubun temsilcisi olarak konuşurdum.	H	G	A	N	H
8	Daha fazla çaba için üyelere teşvik ederdim.	H	G	A	N	H
9	Grup içerisinde fikirlerimi denerdim.	H	G	A	N	H
10	Üyelerin işi en iyi düşündükleri şekilde yapmalarına izin verirdim.	H	G	A	N	H
11	Terfi için çok çalışırdım.	H	G	A	N	H
12	Ertelemeye ve belirsizliğe tahammül ederdim.	H	G	A	N	H
13	Ziyaretçiler hazır olduğunda grup adına konuşurdum.	H	G	A	N	H
14	İşi hızlı bir tempoda devam ettirirdim.	H	G	A	N	H
15	Üyeleri bir işte serbest bırakır ve onlara gitmelerine izin verirdim.	H	G	A	N	H
16	Grupta ortaya çıkan anlaşmazlıkları çözerim.	H	G	A	N	H

Soru No.	Sorular	Her Zaman	Genellikle	Ara Sıra	Nadiren	Hiçbir Zaman
17	Ayrıntılara boğulurum.	H	G	A	N	H
18	Grubu dış toplantılarda temsil ederdim.	H	G	A	N	H
19	Üyelere herhangi bir hareket özgürlüğü vermek konusunda isteksizimdir.	H	G	A	N	H
20	Ne yapılması gerektiğine ve nasıl yapılması gerektiğine ben karar verirdim.	H	G	A	N	H
21	Artan üretim için bastırırdım.	H	G	A	N	H
22	Bazı üyelerin inceleme altında tutacağım yetkiye sahip olmasına izin verirdim.	H	G	A	N	H
23	İşler genellikle tahmin ettiğim gibi sonuçlanırdı.	H	G	A	N	H
24	Grubun yüksek derecede inisiyatif almasına izin verirdim.	H	G	A	N	H
25	Grup üyelerini belirli görevlere atardım.	H	G	A	N	H
26	Değişiklik yapmaya istekli olurum.	H	G	A	N	H
27	Üyelerden daha çok çalışmalarını isterdim.	H	G	A	N	H
28	Grup üyelerinin sağduyulu davranmalarına güvenirim.	H	G	A	N	H
29	Yapılacak işleri planlardım.	H	G	A	N	H
30	Eylemlerimi açıklamayı reddederdim.	H	G	A	N	H
31	Diğer üyeleri fikirlerimin onların yararına olduğuna ikna ederim.	H	G	A	N	H
32	Grubun kendi hızında çalışmasına izin verirdim.	H	G	A	N	H
33	Grubu önceki rekorunu kırmaya teşvik ederim.	H	G	A	N	H
34	Gruba danışmadan hareket ederim.	H	G	A	N	H
35	Grup üyelerinden standart kural ve prosedürlere uymalarını isterim.	H	G	A	N	H

Kaynak: Lashley ve Lincoln, (2003).

1. 8, 12, 17, 18, 19, 30, 34 ve 35 soru numaralarını daire içine alın
2. N (nadiren) veya H (hiçbir zaman) yanıtını verdiyseniz, daire içine alınmış madde numarasının önüne 1 sayısını yazın.
3. H (her zaman) veya S (sıklıkla) yanıtını verdiyseniz, daire içine alınmayan soruların önüne 1 sayısını yazın.
4. Aşağıdaki soru numaralarının önüne yazdığınız 1'leri farklı bir renk kullanarak daire içine alınız: 3, 5, 8, 10, 15, 18, 19, 22, 24, 26, 28, 30, 32, 34 ve 35.
5. Daire içine alınmış sayıları 1'ler sayın. Bu, 'insanlar için endişe' (İE) puanıdır. Puanı anketin sonunda 'İE' ile işaretlenmiş bir alana kaydedin.
6. Daire içine alınmamış 1'leri sayın. Bu, 'görevler için endişe' (GE) puanıdır. Puanınızı anketin sonunda 'GE' ile işaretlenmiş bir alana kaydedin.
7. Küçük sayıyı büyük sayıdan çıkarın, örn. GE8 - İE4 = GE4.
8. Cevabınızı aşağıda verilen skalaya kaydediniz.

Yönetim Tarzı: İnsan-Görev Öncelikli						
GE Skorunuzu Kayıt Edin				İE Skorunuzu Kayıt Edin		
24	16	8	0	8	16	24
100% Görev Merkezli		50 / 50		100% İnsan Merkezli		

Esas olarak teknik/görev öncelikli

- Öncelik; sistemler, operasyonel yöntemler, kurallar ve prosedürlerle ilgili görev, sistemler, çözümler, planlama veya eylemdir.
- Öncelik, izleme ve ölçme görevidir ve başkalarının işidir.
- Öncelik, işlere (finans, strateji, planlama, kontrol, iş etüdü) odaklıdır.
- Evrak işlerinden ve sistemlerden hoşlanır.
- İnsanları anlamakta sorun yaşayabilir.

Esas olarak insan öncelikli

- Başkalarının kişisel ihtiyaçlarına veya sorunlarına, kararlara, çözümlere, moral, çatışma ve motivasyon sorunlarıyla ilgili planlama veya eylemlere odaklanır.
- Öncelik, insanlarla ilgili faaliyetlerdir (görüşme, personel seçme, değerlendirme, danışmanlık).
- Bireyler ve gruplarla iletişim kurmaktan hoşlanır.
- Rakamları ve sistemleri zor bulabilir.

2.2. Rekreasyon İşletmesinde Grup Davranışı

Her işletmede olduğu gibi rekreasyon işletmelerinde de önemli kararların alınması gerekir. Bu yüzden rekreasyon yöneticileri, çalışanların davranış süreçlerini anlama becerilerini geliştirmesi gerekir. Çalışanların davranışları, ilerlemeyi destekleyebilir ya da engel olabilir. Dolayısıyla grubun uyumu, ortak kaynaklar ve güçlü yönler ile ilgili ne tür örgütsel davranışlar vardır? uyumu azaltan davranışlar nelerdir? sorunları rekreasyon yöneticileri tarafından dikkatlice analiz edilmeli ve çözüm bulunmalıdır. Rekreasyon yöneticisi grubu ne kadar uyumlu hale getirebilirse, çıktı olarak performans o kadar verimli olacaktır. Takım ruhunu kazandırma, ait olma hissi, yenilgiliyi ve başarıyı paylaşma deneyimi güçlü bağların oluşmasının anahtarıdır.

Rekreasyon işletmesinde gruplar, birincil ve ikincil gruplar olarak sınıflandırılabilir. Birincil grup, ortak görevde ve az sayıda kişiden oluşan bir gruptur. Aile, oyun grubu, ebeveyn-çocuk grubu, çalışma grubu, gençlik grubu vb. gibi düzenli olarak yüz yüze görüşen ve ortak bir görevle uğraşan gruplardır. Birincil grup, bireylerin tutumlarının, fikirlerinin ve ideallerinin çoğunu edindiği ortamdır ve kontrol ve disiplin kaynaklarından biridir. Birincil grup, bireyin statü ve duygusal güvenlik ihtiyacının ana tatmin edicilerinden biri olabilir. Bu gruplar atama veya doğal bir lidere sahip olma eğilimindedir. İkincil grupta ise kişi sayısı daha fazla ve üyeler birbiri ile ilgili net bir resme sahip değildir. Bu türdeki gruplar özelliklerine göre resmi (kasıtlı oluşturulan) ya da gayri resmi gruplar (tesadüfen oluşturulan) olarak kendi içerisinde ayrılabilir.

Uyumsuz gruplar daha az etkili olma eğilimindedir. Rekreasyon yöneticisi birincil ve ikincil grup davranışlarını anlamalı ve onların standartlarına, geleneklerine ve toplu ihtiyaçlarına saygı göstermelidir. Birlikte çalışan, yeni gelene yardım eden ve iyi ilişkiler sürdüren uyumlu gruplar, yönetsel hedeflerin gerçekleştirilmesine engel değil, yardımcı olması muhtemel gruplardır. Adair'in (1990) ifade ettiğı gibi, ekip halinde çalışmak üç şeyin bir araya gelmesini veya kaynaşmasını gerektirir:

- Görevin başarılması,
- Ekip içinde iyi ilişkilerin kurulması ve
- Bireyin ihtiyaçlarının dikkate alınmasıdır.

Gruplar içindeki davranış biçimleri görev odaklı, koruma odaklı ve kendine odaklı olarak adlandırılmıştır. Takımın hem 'görevi' hem de 'koruması' yönetimin hedeflerine bağlı olarak değişen durumlarda önemlidir, oysa kişisel çıkar ve kendine odaklı gruplar içindeki davranışlar ortak hedeflere ulaşılmasını engeller. Bu davranış, örneğın, bireylerin grup amaç ve ihtiyaçlarından ziyade kimlik sorunları ve kişisel amaç ve ihtiyaçlarla karşı karşıya kalabilmeleri nedeniyle ortaya çıkabilir. Bu alt akımlar göz ardı edilmemelidir; bir rehber olarak Argyris (1966; 1976), grup yeterliliğı için gerekli gördüğü on kriter ortaya koymuştur.

1. Grup içinde yapılan katkılar, katkıdır.
2. Grup bir bütün olarak ilerler, ekip ruhuna sahiptir ve yüksek katılım vardır.
3. Kararlar çoğunlukla oybirliğı ile alınır.
4. Bir karara bağlılık güçlüdür.
5. Grup kendini sürekli değerlendirir.
6. Grup, hedefler konusunda nettir.
7. Bir şeyler hakkında alternatif düşünme yolları üretir.
8. Çatışmayı açığa çıkarır ve onunla ilgilenir.
9. Açıkça duygularla ilgilenir.
10. Liderlik, en nitelikli kişiye gitme (veya hareket etme) eğilimindedir.

Rekreasyon lideri/yöneticisi işletmesi içerisinde oluşan gruplar arasında çatışma ve iş birliğı ile ilgili uğraşmak zorundadır. Çatışma kendi içinde istenmeyen bir durum değildir; ancak farklılıkların ifade edilmesi

yoluyla problem çözme kavuşturulabilir. Herkes aynı fikirde olmayabilir. Ancak katılımcıları devre dışı bırakacak ve problem çözmenin devamını engelleyecek kadar şiddetli bir çatışma istenmeyen ve kabul edilemez bir durumdur.

Özel sektör tarafından mili parklarda açık alan rekreasyon hizmeti veren ve çalışan sayısı fazla olan bir rekreasyon işletmesinde iki veya daha fazla grup arasında çatışma (kendi çıkarlarını gözetiyor olsunlar) olduğunu düşünelim. Böylesine bir durum, gruplar arasındaki izolasyonu koruyarak veya iki grubun birleşmesini zorunlu kılarak veya bir grubun diğerini ele geçirmesine veya yok etmesine izin vererek tatmin edici olmayan bir şekilde “çözülebilir”. Ancak bu gruplar oluşturulurken gruplar arasındaki durum, kazan-kaybet ilkesine göre tanımlanmışsa sorun yaşama olasılığı o kadar artar. Kazan-kazan ilkesinin benimsendiği bir ortamın oluşturulmasında ise olumsuz etkiler azalacaktır. Kazan ya da kaybet durumları genellikle kazanan grubun “şişman ve mutlu”, ancak daha az etkili olmasına ve kaybeden grubun “zayıf ve aç” hale gelmesine, yeniden gruplaşmasına, yeniden örgütlenmesine ve gelecekteki “savaşlar” için zinde hale gelmesine neden olur. Bu olumsuz etkiler nasıl azaltılabilir? Cevap, her iki (veya tüm) grubun ulaşmak için gerekli olarak kabul ettiği ve herkesin ulaşabileceği, baskın bir hedef bulmaktır. Böylece her iki grup da kazanır ve başarılarından memnun olabilir. Son yıllarda, Kalite Çemberleri gibi grupların kullanımı, bir organizasyon içinde problem çözme için kabul edilen bir prosedür haline geldi. Bu şekilde, grup ortamının tüm üyelerden gelen önerilere açık olması ve grup boyutunun yönetilebilir olması koşuluyla, çeşitli yetenek ve bilgilere sahip bir grubun mevcut tüm olası seçenekleri belirlemesi daha olasıdır (Torkildsen, 2005).

2.3. Rekreasyon İşletmesinde Grup Liderliği ve Motivasyon

İnsanları yönetmek zordur. Ancak rekreasyon uzmanı da tıpkı diğer yöneticiler gibi astlarını nasıl yönetmesi gerektiği ile ilgili kişisel yaklaşımını belirlemesi gerekir. Astlarının amaçlarını ve bakış açılarını anlamalı, grup üyeliğinin yaratabileceği faydaları da takdir etmelidir. Grubun başarısı ya da başarısızlığı arasındaki fark, çalışanları motive etmek ve heyecanlan-

dırmak yeteneği ile doğrudan ilişkilidir. Heyecanlandıran ve motive edebilen rekreasyon uzmanları, takım liderliğinde avantajlı olur. Bu sayede mutlu, işine kendisini adanmış ve yaptığı işten zevk alan astlarla birlikte çalışma imkânı bulabilir. Aksi durumda ise huysuz, motivasyonsuz ve işten kaçan astlarla çalışma durumu söz konusu olabilir. Buna sebep olan yöneticilerin yönetim tarzları, tutumları ve varsayımlarıdır.

Tablo 5'te hem yönetim tarzını analiz etmek hem de ekip üyelerinin eylemlerini anlamak için bazı yaklaşımlar önerilmektedir. Tablo bir işin tatmin kaynaklarını listeler; önce bunları kendiniz için önem sırasına göre sıralayın, ardından bir grup çalışanınız için önem sırasına göre sıralayın.

Tablo 5: İş Tatmini

İş Tatmininin Önemli Kaynakları	Sizin için önemli olanlar	Çalışanlarınız için önemli olanlar
Sabit çalışma ve sabit ücret		
Yüksek ücret		
Emeklilik		
Çok çalışmak zorunda olmamak		
İyi fiziksel çalışma koşulları		
Amirle iyi geçinmek		
Kaliteli iş çıkarmak için iyi bir şans		
İlginç işler yapmak için iyi bir şans		
İyi bir promosyon şansı		
Birlikte çalışılan insanlarla iyi geçinmek		

Kaynak: Lashley ve Lincoln, (2003).

Tabloyu kendiniz doldurduğunuzda, çalıştığınız kişiler için önemli olduğunu düşündüğünüz faktörleri sıralayın. Bu aşamada iki liste, yöneticiler ve astlar arasındaki benzerlikleri ve farklılıkları belirleyecektir. Bulgulara daha sonra döneceğiz, ancak bu aşamada listenin iki tür faktör içerdiğini bilmek önemlidir:

Daha çok maddi ödüller olan dışsal iş tatmini kaynakları

- Yüksek ücretler
- Sabit iş ve sabit ücret
- Emekli maaşları ve diğer yaşlılık sigortası yardımları
- Çok çalışmak zorunda olmamak
- İyi fiziksel çalışma koşulları

Kişiyi daha iyi hissettiren içsel iş tatmini kaynakları

- İyi promosyon şansı
- Birlikte çalışılan insanlarla iyi geçinmek
- Amirle iyi geçinmek
- Kaliteli iş çıkarmak için iyi bir şans
- İlginç işler yapmak için iyi bir şans

Kaynaklara verdiğiniz yanıtlara bakıldığında (1) Kendiniz için belirlediğiniz en önemli üç faktörü seçin; daha dışsal mı yoksa içsel mi? (2) Ast-larınız için belirlediğiniz en önemli üç faktörü seçin; daha dışsal mı yoksa içsel mi? (3) Durumunuzu açıklayan bazı notlar alın. Ekip üyeleri ve ekip lideri olarak siz yönetici arasındaki ilişki önemlidir ve ekibinizi yönetmek için seçebileceğiniz farklı yollar vardır. Yetkilendirmenin bile daha yönlendirici, danışmaya yönelik veya katılımcı olabilen çeşitli biçimleri vardır. Her biri, yöneticinin doğrudan katılımı olmadan talimatlara göre hareket eden, önerilerde bulunan veya çalışan kişileri içerir. Bu farklılıklar ekip liderliğinde önemlidir (Lashley ve Lincoln, 2003).

2.4. Rekreasyon Uzmanının Nasıl Yöneteceğine Karar Vermesi

Rekreasyon uzmanı esnek olmayı bilmelidir. Hangi tarzı benimsiyorsa karşılaştığı duruma göre tazını uyumlulaştırmalı, büyük resim/vizyon ile ayrıntılar arasındaki dengeyi kurmalıdır. Literatürde yaygın olarak otokratik, demokratik ya da serbest liderlik tarzları vurgulanmakta ancak çoğu liderin yerine göre bu tarzları benimsediği unutulmamalıdır. Lider bu tarzların hepsini kullanır, ancak birine doğru eğilimi olabilir. Örneğin

acil/kritik durumlarda otokratik bir lider olabilirsiniz ya da yetkin bir gruba aktivite liderliği yapıyorsanız, serbest liderlik tarzını benimseyebilirsiniz. Torkildsen, (2005) eğer uzun vadeli bir liderlik söz konusu ise uygun liderlik tarzını belirleyebilmek için aşağıdaki faktörlerin dikkate alınması gerektiğini ifade etmektedir.

- Lider-yönetici yeteneği
- Astların yeteneği
- Organizasyonun türü ve
- Sorunun doğası

Lider-Yönetici Yeteneği: lider yöneticinin davranışı; tutumları, inancı, kişiliği, becerisi ve deneyiminin bir sonucu olarak ortaya çıkar. Liderin iç güçleri değerler sistemi, astlara gösterdiği güven ve itimadıdır. Lidere uygulanan dış güçlere karşı ise lider; çalışanlarının güvenini ve bağlılığını korumak için grubunun kurallarının farkında olması ve kabul etmesi gerekir.

Astların Yeteneği: Lider astların her birinin beklentisi, kendi kişilik ve yetenekleri olduğunu bilir ve ne kadar iyi anlarsa başarıya ulaşmak için oynayacağı rolü o kadar iyi belirleyebilir. Lider, aşağıdaki koşullar mevcutsa rekreasyon işletmesindeki astlarına belirli özgürlükler tanıyabilir.

- Bağımsızlık için yüksek ihtiyaçları varsa
- Sorumluluk almaya hazırsa
- Soruna büyük ilgi duyuyor ve bunun önemli olduğunu düşünüyorsa
- Organizasyonun hedeflerini takdir ediyorsa
- Yeterli bilgiye sahipse
- Karşılıklı güven ve saygı ortamı varsa

Organizasyonun Türü: Yerel yönetimler, STK'lar, spor bakanlığı vb. kamu kurumlar geleneksel rollere, prosedürlere ve davranış türlerine sahiptir. Özel sektördeki rekreasyon hizmetleri sunan işletmelerde etkin katılımlı karar vermeyi engelleyen dağınık bölümler ve alanlar olabilir. Buna karşılık, ticari bir eğlence kulübü yöneticisinin fiyatlara ve kontrollere karar vermesi, ancak sıkı finansal dış hedefleri karşılaması gerekebilir. Dolayısıyla işletmenin özel mi, gönüllü mü ya da kamu mu olduğu ve karar verme mekanizmalarının işlevi liderlik tarzının belirlenmesinde önemlidir.

Problemin Doğası: Rekreasyon uzmanının tarzını belirleyecek en önemli husustur. Problem, literatür bilgisi gerektirebilir ya da karmaşık bir yapıya sahip olabilir. Örneğin rekreasyon hizmetini oluşturmak için AR-GE departmanında proje yönetimini bilen ve uygulayabilen ya da tesisin bakım ve onarımı için teknik bilgiye sahip olunması gerekir. Bu gibi durumlarda zaman baskısı en büyük etkidir. Kriz kararlarında otokrasiye ihtiyaç vardır. Zaman baskısı daha az olduğu durumlarda grup dinamiklerinin dikkate alınmasında fayda vardır. Kısa vadeli değişikliklerin yerine uzun vadeli kararlar, stratejiler ve yeni uzun vadeli sorunlara yönelik çözümler, başkalarını hedeflere daha etkili bir şekilde kanallandırmaya fırsatı verir. Sorunun çözümünde personeli ve müşteri gruplarını dahil etmek yerinde olacaktır. Rekreasyon uzmanının liderlik becerilerinin teste tabi tutulduğu yer, sorunu ele alma stratejisi ve taktiklerindedir; çalışan motivasyon düzeyini yükseltebilir mi? Personel ve kilit kullanıcı grupları, değişikliği kolayca kabul etmeye ikna edilebilir mi? Yönetim kararlarının kalitesi ve etkinliği geliştirilebilir mi? Müşteriler ve müşteriler için artan memnuniyet seviyeleri ile birlikte ekip çalışması, moral ve personel gelişimi geliştirilebilir mi?

2.4.1. İdeal Liderlik Tarzları

Liderlik tarzları kavramı, özellikle otokratik, otoriter, demokratik, laissez-faire (bırakınız yapsınlar) gibi tarzlar, liderlik hakkında yanlış anlamalara yol açmıştır. Adair ve Reed (2003)'te otokratik ve demokratik gibi terimlerin kökeninin politik olduğunu öne sürer. İş dünyasında geçerliliklerinin sınırlı olduğunu, tek bir tarzın tüm durumlar için daha doğru veya uygun olduğunu önermenin yararsız ve tehlikeli olabileceğini ifade etmektedirler. Çünkü son elli yılda kontrol ve yönlendirmeden modern ya da yeni liderlerin koç, akıl hocası, öğretmen ve "vizyon kahyası/stewards of the vision" olması gerektiği fikrine genel bir geçiş olmuştur. Gerekli beceri, mevcut durumun aciliyetine, teknik karmaşıklığına veya zorluğuna uygun davranışı kullanabilme becerisinden daha fazlasıdır. Tarz yine de önemlidir, ancak daha çok bir kişilik, mizaç, tutum ve değerler meselesidir; bir kişinin yönlendirdiği kişisel bir yoldur, tıpkı bir el yazısı gibidir. Dolayısıyla destekleyici, delege eden, yönlendiren ve koçluk yapan liderlik tarzlarının günümüze daha uygun olabileceği gözden kaçmamalıdır.

Tablo 6: Liderlik Tarzları

(Yüksek)	
Yüksek destek ve düşük yönlendirici davranış DESTEKLEYİCİ	Yüksek yönlendirici ve yüksek destekleyici davranış KOÇLUK YAPAN (antrenör gibi)
Düşük destek ve düşük yönlendirici davranış DELEGE EDEN	Yüksek Yönlendirici ve Düşük Destekleyici Davranış YÖNLENDİRİCİ
(Düşük)	(Yüksek)

Kaynak: Adair ve Reed, (2003).

2.5. Rekreasyon Uzmanı için Karar Verme

Rekreasyon işletmesinin hangi düzeyinde görev yaparsa yapsın etkili bir rekreasyon uzmanından beklenen karar verme yeteneğidir. Karar vermek yöneticiliğin o kadar asli işidir ki, yöneticilik bir karar verme işi olarak da tanımlanmaktadır. İşletmenin başarısı ya da başarısızlığı yöneticinin/li-derin kararlarıyla doğru orantılıdır. Bu nedenle modern işletmecilikte karar verme, yönetimin temeli olarak kabul edilir. Yöneticiler sürekli olarak ne yapılacağını, kimin yapacağını, ne zaman, nerede ve nasıl yapılacağını seçmek zorunda olduklarından karar vermeyi temel görevleri olarak görmelidir (Mucuk, 2001). Rekreasyon işletmesindeki hizmet, tesis ve müşteri çeşitliliği dikkate alındığında karar vermenin önemi rekreasyon uzmanları için bir o kadar artmaktadır.

- Karar, bir konu ya da sorun hakkında düşünülerek varılan kesin yargıdır.
- Karar vermek ise, bir konu ya da sorun üzerinde düşünerek yargıya varmak anlamına gelmektedir (Gürüz ve Gürel, 2006).

Rekreasyon uzmanı bir sonuç elde etmek istiyorsa, seçenekler arasından birini ya da birkaçını seçmek durumundadır. Bu ifadeden hareketle, karara ilişkin üç sonuç çıkarılabilir.

1. Bir karar seçme eylemini gerektirir. Seçme olmadan ya da seçenekler olmadan karardan söz edilemez.

2. Bir karar bilinçli düzeyde ussal süreçleri kapsamaktadır. Duygusal, us dışı ve bilinçaltı bazı etmenler kararları etkilese de önemli olan kararın mantıksal yönüdür.
3. Bir karar amaca yöneliktir. Amaç olmadan, karardan söz etmek mümkün değildir (Can ve ark, 2004).

Eren (2005) örgütsel kaynakların en uygun dağılımını sağlayan, örgütsel faaliyetlerin çerçevesini çizen ve örgütsel verimlilik artışını sağlayan karar yapılarını şu şekilde ayrıntılandırmıştır;

Stratejik Kararlar: Örgüt ile çevresi arasındaki ilişkilerin düzenlenmesine yönelik olan stratejik kararlar, dışa dönük bir nitelik taşır. Stratejik kararlar, çevresel analizler ışığında örgütün genel amaçların saptanması ve söz konusu amaçlara ulaşmak için üretim ya da faaliyet konuları ve pazarları araştırma ve seçme konularıyla bağlantılıdır.

Yönetmel Kararlar: Yönetmel kararlar, örgütsel kaynaklardan maksimum fayda elde edebilmek amacıyla en elverişli örgütsel yapının oluşturulması ve örgütsel kaynakların geliştirilmesi amaçlarına hizmet eder.

Eylemsel Kararlar: Eylemsel kararlar, örgütsel kaynakların en etkili ve verimli şekilde üretim sürecine dâhil edilmesini sağlayan kararlardır. Bu nedenle, yönetim literatüründe “operasyonel kararlar” olarak da adlandırılmaktadır. Örgüt yöneticileri, dikkat ve enerjilerinin büyük bölümünü, eylemsel kararlar için ayırmaktadır.

2.6. Rekreasyon Uzmanının Karar Alma Süreci

Rekreasyon uzmanının farklı çalışma alanlarının olması ya da oldukça fazla çeşitte aktivite türünün olması, beraberinde problem teşkil edebilecek birçok farklı durumu getirmektedir. Rekreasyon uzmanı problem teşkil eden durumların üstesinden gelebilmek için etkili karar alma sürecini işletebilmeli ki, en doğru kararı alarak rekreasyon işinin yönetimini başarıyla sürdürebilsin. Aksi takdirde başarısızlıkla sonuçlanan işlerin devamında iş akdinin sonu gelebilir. Bu yüzden karar alma süreci ile ilgili bilgi ve beceriye sahip olması gerekir. Karar alma sürecinde karşılaşılan sorunlara çözüm bulmak amacı ile mantıklı bir karar alma sürecinin parçası olan bazı teknikler geliştirilmiştir. Beş adımlı karar alma süreci şu şekilde incelenmiştir (Luecke, 2008);

- Sizi başarıya götürecek sağlıklı bir ortam hazırlayın.
- Konunun çerçevesini çizin.
- Seçenekler yaratın.
- Seçenekleri değerlendirin.
- Size en iyi görünen seçeneği seçin.

Karar verme süreci ile ilgili başka bir sınıflamada ise karar verme, zaman yönünden üç aşamada incelenmektedir. Bu aşamalar şu şekilde incelenmektedir (Gürüz ve Gürel, 2006);

1. Sorunların ortaya çıktığı, bilgilerin toplandığı ve karara ihtiyaç duyulduğunun anlaşıldığı geçmiş zaman,
2. Seçeneklerin saptanıp bu seçeneklerden birisinin seçildiği şimdiki zaman,
3. Kararların eyleme dönüştürülüp sonuçlarının değerlendirildiği gelecek zaman biçiminde sınıflandırılmıştır.

Gürüz ve Gürel (2006) karar vermenin belirli bir zaman kesitinde ya da belirli bir anda gerçekleşen statik bir işlem olmadığını ifade etmektedir. Zaman boyutundan hareket ederek karar vermeyi çeşitli aşamalardan oluşan bir süreç olarak tanımlamaktadır. Bu bağlamda süreç;

1. Sorunun farkına varma,
2. Sorunu saptama ve tanımlama,
3. Seçenekleri bulma ve değerlendirme
4. En uygun seçeneği seçme ve
5. Uygulama olmak üzere beş aşamadan oluşmaktadır.

2.7. Rekreasyon Uzmanının Kullanabileceği Karar Alma Modelleri

Çalışılan ortam, kullanılan araç, gereç, malzeme, çalışanlar ya da verilen hizmet türünden (turizm, açık alan, ticari, iş yeri vb.) türüne rekreasyon işinin farklılık göstereceği aşikar. Rekreasyon işi bazen dört duvar arasındayken bazen de açık alanda bir ormanın içerisinde olabilir. Dolayısıyla farklı iş ortamlarına karşı tutarlı ve başarılı kararlar alabilmek rekreasyon uzmanı için oldukça önemlidir. Bu yüzden rekreasyon hizmetlerine,

ortamına ve ortaya çıkan duruma uygun kararların alınabilmesi için farklı karar verme modellerinden ve tekniklerinden yararlanmak nitelikli rekreasyon uzmanı için avantaj sağlayacaktır.

2.7.1. Analitik Karar Verme Modeli

Alan yazın incelendiğinde karar verme modelleri ile ilgili çok fazla yayın olduğunu görmek mümkündür. Bu modellerin büyük bir çoğunluğu doğrusal, analitik modellerdir. Bu modellerin çoğu şu aşağıdaki adımların hepsini ya da bir kısmını içermektedirler (Martin ve ark., 2006):

- Problemin tanımlanması
- Problem ile ilgili bilginin toplanması
- Önceliklerin dikkate alınması
- Seçeneklerin dikkate alınması
- Çözümlerin listelenmesi
- Çözümlerin ve sonuçlarının değerlendirilmesi
- Bir karar vermek
- Yeniden değerlendirme

Rekreasyon liderleri genellikle hızlı karar vermeleri ile anılmaktadırlar. Bunun nedeni, sıklıkla rekreasyon liderinin ihtiyaç duyulandan daha hızlı karar verebiliyor olmalarıdır.

2.7.2. Doğal Karar Verme Modeli

Doğal karar alma modeli doğrusal bir karar alma süreci değildir. Bu model;

- sistematik düşünme,
- dinleme,
- bilgiyi uygulamaya dökebilme,
- sağduyu ve
- sezgisel becerilere dayanır.

Bununla birlikte bu model geçmişteki deneyimleri yansıtabilmek ve onları yeni durumlar karşısında uygulayabilmeyi içermektedir (Martin ve ark., 2006).

2.7.3. Yaratıcı Karar Verme Modeli:

Yaratıcı karar verme modeli doğrusal olmayan bir model olmakla birlikte, yapı seviyesi ve yaklaşımı değişken durumlara bağlı olacaktır. Bu model tümevarımcı ve tümdengelimci düşünce yapılarını kullanır.

Model Tanıma: Eğer çok fazla sayıda vahşi yaşam alanı gezisine liderlik yaparsanız doğru modeli tanımaya başlayacaksınız. Bu model hava durumu tahmini, katılımcıların davranışları, grubun bir günde ortalama kürek çekebileceği mesafeyi, 10 kişilik bir grup için yeterli olacak yiyecek miktarını içermektedir.

Yansıtıcı Düşünme: Hangi yolu seçeceğimize yardımcı olacak gerçekleri keşfetmenizi amaçlamaktadır. Yansıtıcı düşünme durum belirsiz olduğunda, iki seçenek ile karşılaştığınızda, alternatifler ulaşılabilir olduğunda çalışmaktadır. Kesinliğin olmadığı, bilgilerin yanlış olduğu durumlarda belirsizliğin ortadan kaldırılmasında genel konular hakkındaki hafızanıza güvenmek zorunda kalırız. Bu model tümdengelimci bir düşünce sürecidir.

Simülasyon: Verilecek kararların sonuçlarının ve her bir kararın adım adım incelenmesini kapsar. Orta çıkan durum ile ilgili karar vermeden önce hayal ederek simülasyon yapmaktır. Pilates dersine başlamadan önce katılacak kişi sayısına göre alanın önceden hayali olarak analiz edilmesi (kaç kişinin rahat hareket edebileceği, ses sisteminin yeterliliği, havalandırma yeterliliği, malzeme gereksinimi vb.) ve belirli kararların alınması buna örnek olarak gösterilebilir.

Genişletilmiş Beyin Fırtınası: Bireyler zor bir karar almaları gereken durumlarda tüm fikirlerin yer aldığı bir listeye ulaşabilirler ise bu konuda vakit harcama konusunda tereddüt göstermemektedirler. Bu süreç lidere alışılmadık durumları tam olarak değerlendirebilme fırsatı sağlar. Lider alışıldık durumlardan alışılmadık durumlara geçişi sağlayacak 360 derecelik vizyona sahip olabilme kabiliyetlerini geliştirebilmelidir (Martin ve ark., 2006). Rekreasyon uzmanı büyük etkinlik yönetecekse proje takımı ile bu işi sıkı bir şekilde ele alması gerekir. büyük etkinliklerde her şeyi bilen bir etkinlik yöneticiliği imkansızdır. Mutlaka sahada görev alacak uzman kişilerin deneyimine genişletilmiş beyin fırtınası ile başvurulması gerekir.

Ters Beyin Fırtınası Tekniği: Katılımcılara büyük bir parça sunar ve sorunun nedeni sorulur. Sorunla başlanır. Bu sorunun nasıl oluşturulabileceği hakkında fikirler paylaşılır. Sorun yaratmanın harika yollarının bir listesi oluşturulduğunda bunları çözmek için süreç başlar. Rekreasyon etkinliği süresince oluşabilecek sorunları önceden tahmin etmenin yoludur.

Figür Tekniği: Tarihte önemli başarılarla imza atmış ünlü isimlerin benzer bir durumda nasıl davranacağını düşünmeyi baz alır. Bu kişinin içinde bulunulan zor durumda nasıl davranacağı veya fırsatı yönetmek için neler yapacağı, duruma yaklaşımın nasıl olacağı üzerine tartışma yaratılabilir.

Boşluk Doldurma Tekniği: Hedeflere ulaşmak için aradaki boşlukları nasıl dolduracağınız hakkında kafa yormanıza yardımcı olur. Bulunulan yer ve hedef belirlenir. Katılımcılar boşlukları doldurmak için fikirlerini söyler ve elde edilen fikirler değerlendirilir.

Zihin Haritası Oluşturma Tekniği: Beyin fırtınası sürecini geliştirmek için görsel bir araçtır. Özünde, fikirler arasındaki ilişkilerin bir resmi çizilir. Sorun veya hedef yazılarak başlanır ve katılımcılardan ilgili konuları düşünmeleri istenir. Katman katman içerik eklenir. Böylece daha önce ilgili olduğunu düşünmediğiniz bağlantılar gün yüzüne çıkabilir. Çok popüler hale geldiğinden, zihin haritalama yazılımını online bulmak kolaydır. Gerçek şu ki, büyük bir kağıt parçası da iş görebilir.

Boşluk Doldurma Tekniği: Hedeflere ulaşmak için aradaki boşlukları nasıl dolduracağınız hakkında kafa yormanıza yardımcı olur. Bulunulan yer ve hedef belirlenir. Katılımcılar boşlukları doldurmak için fikirlerini söyler ve elde edilen fikirler değerlendirilir (Enstitü, 2021).

SWOT Analizi: Organizasyonun güçlü ve zayıf yönlerini, fırsatları ve tehditleri belirler. Genellikle potansiyel bir projenin veya girişimin üstlenmeye değer olup olmadığına karar vermek için kullanılır.

Beş Neden Tekniği: Düşünce süreçlerinin ilerlemesini sağlamakta etkilidir. Basitçe ele alınan bir sorunla ilgili bu neden oluyor sorusu? sorulur. Cevaplar geldiğinde verilen cevaba yönelik soru tekrarlanır ve bu beş kere yapılır. Her seferinde daha derine, sorunun köküne inmek önemlidir.

Yazma Tekniği: Tüm bireyleri fikir üretmeye ve geliştirmeye teşvik etmek için kullanabileceğiniz yazılı bir yaklaşımdır. Yazma tekniği ile herkes düşüncelerini kağıda dökerek süreye sahip olur ve bunları paylaşma konusunda daha istekli hale gelir.

Rol Tekniği: Katılımcıların hedef yerine geçerek farklı bakış açısı ile soruna bakmalarına dayanan bir tekniktir. Burada hedef müşteri, servis sağlayıcı ya da üst yönetim olabilir.

BÖLÜM



GİRİŞİMCİ REKREASYON UZMANI

3. GİRİŞİMCİ REKREASYON UZMANI

Girişimcilik değişim yaratmak, dünyayı iyileştirmek ve dünyada fark yaratmak için zihniyete, becerilere ve araçlara sahip olan bireylerin yeni bir iş kurması olarak dar bir kalıpta atfedilmiştir. Halbuki girişimcinin hayatının yanı sıra başkalarının da hayatında köklü değişiklikler yapabilen girişimciliğin, istihdamda ne kadar önemli bir eylem olduğu kolaylıkla anlaşılmaktadır. Artık tek bir girişimci türü yok, aksine farklı disiplinleri bir araya getiren inovatif fikirlere sahip girişimciler, yolunu çok daha hızlı almakta ve fikirlerini inovasyon sürecine çok daha kolay sokabilmektedir. Artık dünya girişimci kimlikler yetiştiren bir nesli üretmekte, yeni girişimlere başlayanlardan değil, yaptıkları her işte girişimci hareket eden nesillere doğru evrimleşme başlamış durumda. Rekreasyon uzmanları yeni fikirler yaratma ve test etme, belirsiz ortamlarda gezinme ve harekete geçmek için öğrenmek yerine, öğrenmek için hareket etme konusunda rahat olmalıdır. Öz güveni yüksek, risk alabilen ve cesaretli rekreasyon uzmanlarına çok ihtiyaç var. Zihniyet, eylemin öncüsüdür. Girişimcilik yalnızca düşünme biçimimizi değiştirmekle ilgili değildir; önemli değişiklik ve değer sağlayan eylemlerde bulunmak için zihniyet değişiklikleri yaratmakla ilgilidir. Bu zihin değişimlerini yaratmak denemeler ve uygulamalar ister. Güçlü bir girişimcilik eğitimi için girişimci bir zihniyete ihtiyaç olduğunu bilmek yeterli değildir. Bu zihniyeti uygulamak ve bireylerin zaman içinde geliştirmelerine yardımcı olmak, günümüzde girişimcilik disiplini öğrenmenin temel bileşenleridir.

Günümüz dünyasının her bir endüstrisinde girişimcilerin ve küçük firmaların sayısı giderek artmaktadır. Bunun nedenleri küreselleşme, iş gücü piyasasındaki serbestleşme, rekabetin önündeki engellerin kaldırılması ve kolaylaştırılması, ticari kısıtlamaların kaldırılması ve girişimci teşvikini sağlayan hükümet politikalarının geliştirilmesi olarak sıralanabilir. Kendi işinin patronu olmak fikri, artık eskisi kadar yıldırıcı bir süreç değildir. Birçok farklı kurum ve kuruluş hibe programları oluşturmakta ve çağrılar yaparak girişimciler için fırsatlar oluşturmaktadır. TUBİTAK, KOSGEB, kalkınma ajansları, bakanlıklar, Avrupa Birliği, sivil toplum kuruluşları, melek yatırımcılar vb. birçok farklı kurum ve kuruluşlar bu hibe fırsatlarını sağlamaktadır. Rekreasyon uzmanları için belki de en önemli problem-

lerden biri bu fırsatları görebilmek, anlayabilmek ve değerlendirebilmek. Özellikle bu fırsatların değerlendirilebilmesinde yaşanan en büyük problem proje yönetimindeki bilgi ve deneyim eksikliğidir. Bu konu ile ilgili rekreasyon uzmanlarının yaşadığı bir başka sorun, müfredatlarında ya da ders programlarında proje yönetimine yönelik herhangi bir eğitimin ya da dersin verilmemesidir. Hatta rekreasyon lisans programlarının çok büyük bir kısmında girişimcilik dersleri dahi bulunmamaktadır. Bir elin parmak sayısını geçmez (kesin bilgidir). Girişimcilik ve proje yönetimi kardeş iki disiplin ve kendi işinin sahibi olmak isteyen her birey için öğrenilmesi gereken iki önemli donanımdır.

Özellikle gelişmekte olan ülkelerde girişimciliğin ekonomik kalkınmada, yoksulluğun azaltılmasında ve vatandaşların kamu sübvansiyonuna bağımlılığının azaltılmasında oynadığı rol kabul edildiğinden, güncel gelişmeler turizm ve rekreasyon endüstrisinde de görülmektedir. Örneğin 18-072021 tarihinde resmi gazetede yayınlanan “Turizmi Teşvik Kanunu ile Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun” isimli 7334 numaralı teşvik kanunu ile lüks kampçılık (lüks çadır, çadır ve karavan) turizm türünün yasal altyapısının oluşturulması ve kontrollü gelişiminin önü açılmıştır. Bu kapsamda Kıyı Kanunu'na uygun olmak şartıyla, yerleşim tasarım ve yönetim planı ile koşulları belirlenen, doğal çevre ile uyumlu, kalıcı yapı içermeyen, gerekli güvenlik tedbirleri alınan, iyi donanımlı lüks çadırlarda, gelişmiş hizmet sunan geçici lüks çadır tesislerinin yapılması amacıyla kiralama yapılabilecek. Tesis kapsamında yapılacak her türlü ünite, temelsiz ahşap platform üzerine, mümkün olan en az müdahaleyle, çevre dostu çadır malzemesi kullanılarak ve doğal ekosisteme uygun olarak yapılabilecek (Resmi Gazete, 2021; Evrensel Gazetesi, 2021). Neden rekreasyon uzmanları böylesine bir fırsatı açık alan rekreasyonu hizmeti olarak değerlendirmesin?

Ülkemiz ve güncel gelişmeler dikkate alındığında açık alan rekreasyonu belki de rekreasyon uzmanları için en önemli girişim fırsatlarından biri olabilir. Dekatlon ve pandemi koşullarının etkisi ile doğadaki hayatın çekiciliğinin artması açık alan rekreasyon aktivitelerinin toplum tarafından benimsenmesini hızlandırmıştır. Sosyal medya aracılığıyla doğa aktivitesi yapmak isteyen pek çok bireyin gruplar oluşturduğunu, randevulaştığını, hatta trekking vb. doğa aktiviteleri hizmeti veren bireylerin ya da işlet-

melerin bu tür mecraları kullandığını görebilirsiniz. Derslerimde söylediğim gibi “Dekatlon ve pandemi sayesinde kamp sandalyesini öğrendik ve kullanmaya başladık”. Ülkeler geliştikçe, endüstrileştikçe yani kentleştikçe insanlar doğadan koptu, ancak insanoğlu doğası gereği kısa süreli de olsa doğayla yeniden bağlantı kurmak istemektedir. Açık alanları ziyaret etmek ya da keşfetmek için insanoğlunu pek çok sebebi bulunmaktadır. Şehir stresinden uzaklaşma, doğaya yakınlaşma, manzaranın keyfi, balık tutma, avlanma, fiziksel egzersiz, aile ile birlikte olma, köpek gezdirmeye, arkadaşlarla vakit geçirme gibi birçok rekreasyonel aktivite insanoğlunun doğaya yakınlaşmasına sağlayan sebepler arasında sayılabilir. Bireylerin kişisel zamanlarını nasıl tükettiklerine ilişkin eğilimleri yıldan yıla değişmekte, lakin genel anlamda benzer içerikleri barındırdığı söylenebilir. Yalnız kalma isteği, doğaya yakın olma hissi, şehirden kaçma ve özgürlük hissi, rahatlama duygusu ve eğlenmek gibi duygular bireyleri doğaya çeken gerekçelerdir. Yeşil alanları (parklar ve bahçelerden daha uzak yerlere kadar uzanan) ziyaret etmenin fiziksel ve zihinsel sağlık için iyi olduğu artık herkes tarafından kabul görmektedir. Ülkemizde stres oranları arttıkça ve zihinsel sağlık seviyeleri azaldıkça doğal ortamların onarıcı nitelikleri, sağlık hizmeti sağlayıcıları tarafından anti-depresan kullanımı yerine en iyi alternatif olarak kullanılmaya başlamıştır. Endüstrileşmiş ve kentleşmiş tüm ülkelerde obezite oranları sürekli yükselmektedir. Yerleşik yaşam tarzı, düşük fiziksel aktiviteye ve kötü beslenmeye sebep olmaktadır. Doğal ortamlardan ve fırsatlarından yararlananlar yardıma en az ihtiyaç duyanlardır. Hem fiziksel hem de zihinsel sağlık ve refah için yeşil alanları ziyaret etme fırsatlarını ve ardından motivasyonu yaratmak, çoğu gelişmiş ülkede kamu politikasının bir unsuru haline gelmiştir. Bu önemli politika bakışı iş fırsatı arayan ve girişim yapmak isteyen rekreasyon mezunları ve rekreasyon işletmeleri için önemli bir durumdur. Mutlaka değerlendirilmesi gerekir.

3.1. Girişimcilikte Yanlış Bilinen Gerçekler

İnanmamız gereken harekete geçerek ve fikirleri uygulamaya koyarak herkesin girişimci olmak için “gereken şeye sahip olduğu” gerçeğidir. Geleneksel girişimci görüşlerinden uzaklaşarak, girişimcilerin kişilik özelliklerinin veya davranışlarının geri kalanlarımızdan farklı olmadığını, gi-

rişimciliğin öğretilbildiğini, girişimcilerin (aşırı olmaktan ziyade) daha hesaplı risk alıcı olduklarını, rekabet etmekten çok iş birliği yaptıklarını, planladıklarından daha fazla hareket ettiklerini ve girişimciliği bir yaşam becerisi olarak algıladıklarını anlamamız gerekiyor.

3.1.1. Girişimcilik Startup'lara Mahsus Değildir

Startup terimi 1990'lı yıllarda web tabanlı şirketlerin doğması ile popüler olmuştur. Startup ölçeklenebilir bir iş modeli arayan geçici bir organizasyondur. Yani ihtiyaç gideren, sürekliliğe sahip, gelişmeye ve geliştirmeye müsait girişim fikridir. Girişimci, bir fikrin veya iş modelinin geçerliliğini değerlendirmek için araştırmaya dayalı bir iş yaratmaktadır. Girişimci kuracağı işletmeyi bazen aile üyelerinden, bazen yatırımcılardan bazen de kendisi tarafından finanse etmektedir. Eğer iş başarılı olursa, girişim olarak kalmaz ve kendi başına bir organizasyona dönüşebilir, başka bir organizasyonla birleşebilir ya da satın alınabilir. Gerçek şu ki, girişimciler şirketlerden franchise'lara, kar amacı güden ve gütmeyen kuruluşlara, aile şirketlerine kadar her yeredir.

3.1.2. Girişimcilere Özel Bir Karakter Seti Yoktur

Girişimcilik üzerine yapılan bilimsel araştırmalar aslında dört önemli özellik tanımlamıştır. İlk araştırmalar girişimcilere atfedilebilecek dört ana özellik tanımladı: başarı arzusu, doğuştan gelen olayları etkileme yeteneğine sahip olma duygusu, risk alma eğilimi ve belirsizliğe tolerans. Yine de bu özelliklerin doğanın mı yoksa yetiştirilmenin mi yoksa girişimcilerin girişimci olmayanlara karşı davranışlarında kanıtlanmış herhangi bir modelin sonucu mu olduğunu doğrulayacak hiçbir bilimsel kanıt yoktur (Neck ve ark. (2014). Girişimcilerin özelliklerini araştıran akademisyenler, girişimcinin ne yaptığından çok "kim" olduğunu tanımlamaya hakim bir ilgiye sahip görünmektedir. Son yıllarda araştırmacılar, girişimci bireylerin nasıl düşündüklerini ve davrandıkları perspektifinden uzaklaşmış ve girişimcilerin nasıl düşündüklerinde kalıplar oluşturduğu üzerinde odaklanmışlardır. Bu, hepimizin pratikle girişimci olarak hareket etme ve düşünme yeteneğine sahip olduğumuz anlamına gelmektedir. Nasıl düşündüğümüzü değiştirebiliriz. Özellikle araştırmacı Sarasvathy (2008) girişimci zihniyetin anlaşılmasında alana yeni bir boyut kazandırmıştır. Seri

girişimcileri (bazen aynı anda veya bazen birbiri ardına birkaç iş kuran insanlar) içeren bir çalışma sayesinde, geleceğin tahmin edilemez, ancak kontrol edilebilir olduğu fikri olan, gerçekleştirme adını verdiği bir teori olan düşünme kalıplarını keşfetmiştir. Etkili girişimcilerin geleceği tahmin etmekten ziyade yaratmaya odaklandığına inanmaktadır. Bu, yeni fırsatlar yaratmaları, onları bulmak yerine pazarlar yaratmaları, kabul edip başarısızlıktan öğrenmeleri ve çeşitli paydaşlarla ilişkiler kurmaları anlamına gelmektedir. Etkili girişimciler, gelecek vizyonlarını gerçekleştirmek için kendi inisiyatiflerini kullanırlar.

3.1.3. Girişimcilik Öğretilabilir (Uygulama Gerektirir)

Girişimcilik, eğitim kurumlarında ve kuruluşlarda öğretilmektedir. Bu eğitimlerin çoğu girişimciliği, bir fırsatı tanımlamayı, kaynak gereksinimlerini anlamayı, kaynakları elde etmeyi, planlamayı, uygulamayı ve hasat etmeyi (bir işletmeden çıkmayı) içeren doğrusal bir süreç olarak öğretir. Bir süreç, belirli bir hedefe varacağınızı ima eder (Morris, 1998). Örneğin, bir montaj hattında bir araba inşa etmek bir üretim sürecidir. Tüm parçaları biliyorsun, nasıl bir araya geldiklerini biliyorsun ve sonunda sahip olacağın arabanın türünü biliyorsun. Bir süreç oldukça tahmin edilebilir. Girişimcilik öngörülebilir değildir ve bu nedenle bir süreç olarak yeterince öğretilemez. Buna ek olarak uygulamaya ağırlık verilmesi gerekir. Zaman içerisinde uygulama yoluyla geliştirildiğinde, girişimci eylem için ihtiyaç duyduğu araç takımı için beceriler bütünü oluşturur. Girişimcilik yöntemi, bilgi ve uzmanlığın sürekli olarak geliştirilebilmesi ve gelecekteki çabalara uygulanabilmesi için tutarlı bir uygulama gerektirir (Neck ve Greene, 2011).

3.1.4. Girişimciler Ekstrem Bir Risk Alıcı Değildir

Girişimcilerin herkesten fazla risk aldığını gösteren bir bilimsel kanıt bulunmamaktadır. asıl olan kumar oynama eğilimi yüksek olan girişimciler, çok fazla unsuru şansa bıraktığı için genellikle başarısız olurlar (Brown, 2013). Risk çok kişisel ve görecelidir. İşler dış gözle değerlendirildiğinde her zaman daha riskli görünür, çünkü bir sonraki adım için hangi hesaplamaların yapılması gerektiği bilinmiyor. Aslında çoğu girişimci çok hesaplı risk alma eğilimindedir ve attığı her adımda neyi kaybetmeye istekli olup olmadığını ölçmektedir. Öğrenmek ve bu öğrenmeyi bir sonraki eyleme

dönüştürmek için küçük eylemlerde bulunmayı teşvik eden bir **harekete geç-öğren-inşa et** döngüsünü uyguladılar (Schlesinger ve ark. (2012). Girişimcilik, rekreasyon girişimcileri için hiçbir zaman sıfır toplamı bir oyun olmamalıdır; asla ya hep ya hiç kararı verilmemelidir. Yani ipler ve oksijen olmadan zirveye çıkmakla ilgili değildir.

3.1.5. Girişimciler Rekabetten Ziyade İş Birliği Yapar

Girişimciler, ortak deneyimlerden ve benzer zorluklarla karşılaşan diğerlerinden öğrenme arzusuna sahiptir. Girişimcilik sürecindeki o gerçek sancıyı yaşayana kadar, girişimciliğin ne hakkında olduğunu bilmek zor olabilir, bu yüzden de birbirlerine yardım etme konusunda isteklidirler ve benzer düşünen girişimcilerin olduğu bir destek grubuna sahip olmaları çok önemlidir. Daha iyisini başarmak yolunda yeni fikirleri test etmek, müşteriye güven oluşturmak için potansiyel yatırımcılarla ve destek için aile ve arkadaşlarla iş birliği yaparlar. Girişimciler ayrıca rakiplerle iş birliği yapma eğilimindedir. Bunun en iyi bilinen örneklerinden biri, görünüşte birbirleriyle savaş halinde olan iki teknoloji devinin Apple'dan Steve Jobs ve Microsoft'tan Bill Gates'in iş birliğidir. Aslında, Bill Gates, Mac için hayati önem taşıyan yazılımlar oluşturan bir dizi Microsoft çalışanına sahipti. Ama unutulmamalıdır ki rekreasyon uzmanlarının müşterileriyle, tedarikçileriyle ve rakipleriyle yapacağı iş birliği, verimliliği artırabilir, yeni fikirleri ateşleyebilir ve yeniliği yaratabilir.

3.1.6. Girişimciler Planladıklarından Daha Fazlasını Yaparlar

Her girişimcinin başarılı olmak için bir iş planına ihtiyacı var mı? Şart değil. Araştırmalar, Inc. 500 kurucularının yarısından azının şirketlerini kurmadan önce resmi iş planları yazdığını ve %30'dan azının yalnızca temel planlara sahip olduğunu ortaya koymuştur. Peki, nasıl yaptılar? Harekete geçtiler - dışarı çıktılar ve diğer insanlarla konuştular, müşterileriyle bağlantı kurdular, ürünleri veya hizmetleri hakkında ses getirdiler ve güçlü bir ağ kurdular. Her eylemde, bir sonraki adımı bildiren gerçek verileri topladılar (Spors, 2007). Kısacası, her biri girişimci olarak pratik yapmışlardır. Günümüz yatırımcıları, girişimcinin ne yaptığını, yaklaştığı müşterileri ve yarattıkları ilgiyi bilmek istiyor. Gerçekler, rakamlar ve projeksiyonlar önemlidir, ancak bir demo veya kısa bir video klip aracılığıyla

daha görsel bir şekilde sunulabilirler. Nihayetinde yatırımcılar, girişimcilerin zorluklarla başa çıkma, harekete geçme ve koçluktan aldıkları yapıcı geri bildirimleri kabul etme kabiliyetine sahip olup olmadığını bilmek istemektedir. Rekreasyon girişimcileri bunların farkında olması gerekiyor. Plan yap ama eyleme geçmeyi unutma!

3.1.7. Girişimcilik Bir Yaşam Becerisidir

Geleneksel tanımlara bakıldığında girişimcilik yeni bir iş kurmakla ilişkilendirilmektedir. Ancak günümüz dünyasında yeni bir girişime başlama yeteneğinden daha fazlasına dönüşmüştür. Birçok kişi ve kurum, girişimciliği; düşünme, hareket etme, fırsatları belirleme, sorunlara belirli bir şekilde yaklaşma, yeni koşullara uyum sağlama ve kişisel hedeflerin ve hırsların kontrolünü ele alma yöntemleri sağlayarak belirsiz bir gelecekle başa çıkmaya yardımcı olan bir yaşam becerisi olarak algılamaktadır. Ayrıca insanlara diğer birçok alana uygulanabilecek bir dizi beceri sağlar (Costello ve ark. (2011). Girişimci bir rekreasyon uzmanı olmak, fırsatlar yaratmak ve hedeflerinize ulaşmak için size güç verir.

3.2. Girişimcilik ve Girişimci Rekreasyon Uzmanı

Rekreasyon işletmesine sahip olan ya da olacak rekreasyon uzmanları için **girişimcilik**; işletmesinin üretim faktörlerini (emek, teknoloji, sermaye, doğal kaynaklar, bilgi) kendi bilgisi, deneyimi ve tecrübesi doğrultusunda olabilecek en etkili şekilde bir araya getirerek mal ya da hizmeti üretmektir. **Girişimci rekreasyon uzmanı** ise rekreasyonel mal ya da hizmet üretmek için yaratıcılığını kullanan, yenilik oluşturan, risk alan ve hedeflerine ulaşmak için projelerini planlayan ve bunu etkili bir şekilde yöneten kişidir.

Girişimci rekreasyon uzmanları, rekreasyon endüstrisi içerisinde olasılıkları gören ve bu olasılıkları en etkili şekilde değerlendirerek, gerçeğe dönüştüren değişim ajanları olmalıdır. Girişimcilik literatüründe girişimcinin özelliklerini farklı başlıklarla tanımlayan birçok yazar bulunmaktadır. Ancak önemli olan, farklılıklar olsa da sonuçta hepsinde dikkati çeken dört temel unsurun bulunmasıdır. Girişimci rekreasyon uzmanları için de dikkate alınması gereken bu dört temel unsur, aşağıdaki gibidir.

Yaratım Süreci: Girişimcinin yarattığı şeyin hem kendisine hem de hedef kitleye yarar sağlayarak her iki taraf için bir değer oluşturmaktır.

Çaba Harcama: Girişimcinin yeni bir mal ya da hizmet yaratma sürecinde harcadığı emek ve zamandır.

Risk: Girişimcinin mal ya da hizmeti üreteceği endüstri içerisinde belirsizlik her daim söz konusudur. Dolayısıyla bu belirsizlikle ilgili oluşan riskleri üstlenmek ile yükümlüdür.

Getiri: Girişimcinin elde edeceği ödüllerdir. Ödülün en büyüğü değer yaratmaktır. İkincisi ise kârdır ve başarının düzeyini belirleyen bir göstergidir. Bu iki önemli getirinin peşinden bağımsızlık ve kişisel tatmin gelmektedir.

Rekreasyon endüstrisinde girişim yapmak isteyen mezunlarımız için kendilerini sınavabileceği birtakım sorularla yapılandırılmış uygun bir girişimci testi bulunmaktadır. Kendi işini kurmayı düşünen kişilere yol gösterici nitelikte olan bu sorulara genellikle olumlu cevap verilmesi durumunda başarılı bir girişimci olunacağı ifade edilmektedir (Ürper ve ark. 2013).

Olumlu Cevap = 1 puan / Olumsuz Cevap = 0 puan

1. Hayal kırıklığına uğradığınızda, bununla başa çıkabilir ve olumlu bir ruh haliyle yeniden işe başlayabilir misiniz?
2. İlgi odağı olmaktan, kendinizi veya yaptığınız işi satmaktan mutluluk duyar mısınız?
3. Sizin için organize olmak kolay mıdır?
4. Hayatınızı nasıl kontrol edebileceğinizi ve disiplin altına alabileceğinizi biliyor musunuz?
5. Kabul edilebilir bir seviyede risk almaya razı mısınız?
6. Yaratıcı yönünüzü nasıl gösterebileceğinizi biliyor musunuz? Hayal gücünüz var mı?
7. Olumsuz gibi görünen birtakım koşulları ele alıp bunları fırsatlara dönüştürme becerisine sahip misiniz?
8. Cesur ve sabırlı mısınız?

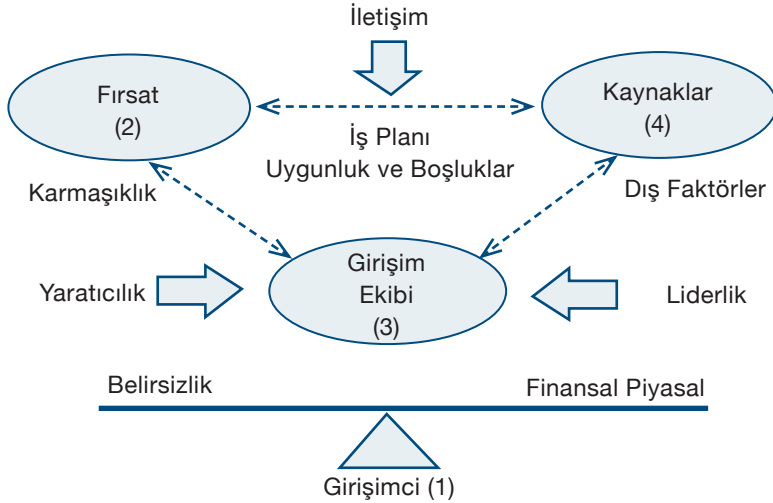
9. Kendi işinizi kurduğunuzda yüz yüze kalacağınız özgürlük kısıtlamalarını ailenizle birlikte göğüsleyebilecek misiniz?
10. İnandığınız şey uğruna savaşılabir misiniz?
11. İnsanları sever misiniz?
12. Daha önceden hiç yönetim deneyiminiz var mı?
13. Sıradanlıktan nefret eder misiniz?
14. Güvenilir misiniz ve kendinize güvenir misiniz?
15. Birine veya bir şeye gerçekten inandığınızda, diğer kişilerin yargılarını göz ardı edebilir misiniz?
16. İnsanları etkileme yeteneğine sahip misiniz?
17. İnsanlar sizi coşkulu ve hayat dolu biri olarak tanımlayabilir mi?
18. Zamanınızın çoğunda yalnız çalışma fikri hoşunuza gidiyor mu?
19. Telefonlara çıkıp, yabancılarla konuşmak hoşunuza gider mi?
20. Sabahleyin erkenden olumlu bir ruh haliyle uyanır mısınız?
21. Finansal durumunuz tutarlı mı?
22. Harekete geçmeden önce ev ödevlerinizi yapmaya istekli misiniz?
23. Kolay sıkılır mısınız?
24. İlişkilerinizde sinirlerinize kolaylıkla hakim olabiliyor musunuz?
25. Kendinize gülmeyi becerebiliyor musunuz?

3.3. Girişimcilik Süreci

Geleceğe yatırım yapan ya da ileriye götüren bireyler/işletmeler fırsatları önceden görme yeteneğine sahip olanlardır. Bu kimlikler sürprizleri seven ve değişime hem ayak uyduran hem de yararlanmayı bekleyen kişiliklerdir. Değişime ayak uydurmayan ya da uydurmak istemeyen işletmeler ya da kişiler daha çok yöneticilik/yönetim sürecini benimseyenlerdir. Girişimci; geleceği hayal eden, değişim ajanı, vizyon sahibi, enerjik olan, zekasını kullanan ve fırsat kovalayan bir yapı sergilerken, yönetici planlayan, problemlere odaklanan ve daha çok organizasyonel işlerle ilgilenen bir yapıdadır.

Girişimcinin yeni iş girişimini yarattığı süreç, girişimcilik süreci olarak tanımlanmaktadır. Bu süreç; fırsatların değerlendirilmesi ile kaynakların

bir araya getirilerek örgütsel yapının kurulmasıyla sonuçlanır. Timmons Girişimcilik Süreci Modeli literatürde en çok kabul gören modeldir. Modelin üç önemli bileşeni; fırsatlar, girişimci ve ihtiyaç duyulan kaynaklardır. Model bu üç bileşenden fırsat ile başlar. Fırsatların büyüklüğü ve derinliği takımın ve kaynakların biçimini, büyüklüğünü ve derinliğini etkiler.



Şekil 2: Timmons Girişimcilik Süreci Modeli **Kaynak:** Mert, (2022).

Girişimcilik süreci genel olarak beş soruya yanıt aramaktadır.

1. Fırsatlar nerededir?
2. Bu fırsatlardan nasıl yararlanılabilir ya da yararlanabilirim?
3. Hangi kaynaklara ihtiyaç var?
4. Kaynaklar üzerindeki kontrolüm nedir?
5. Hangi yapı en uygundur?

Fırsatlar, piyasanın takibini yapmak ile ilgilidir. Bu, yeni hizmetler ve ürünler peşinde olan tüketici eğilimlerini ve davranışlarını anlamayı gerektirir. Bir girişimci, yeni işletme girişimlerine dönüştürülebilecek yaratıcı fikirlerin arayışı içinde olmak zorundadır. Bir fikri bir fırsata dönüş-

türmek, her bir fikrin ayrıntılı bir biçimde değerlendirilmesini gerektirir. Bu ancak, yapılabilirlik (fizibilite) araştırmaları ve iş planı çalışmaları ile ulaşılabilir. Bir şirketin başlangıç için gerek duyacağı sermaye miktarını belirlemek için girişimci, temel kaynakların asgari setini belirlemek zorundadır. Bir girişimcinin yapması gereken ilk şey, şirketin piyasa ortamında başarılı olabilmesi için hangi kaynakların kritik öneme sahip olduğunu belirlemektir. Bunu bir kere yaptıktan sonra, girişimci kıt kaynaklardan hangisine daha çok önem vermesi gerektiğini bilebilir. İş fikrinin uygulanması çoğu zaman örgütsel bir yapı gerektirir. Bu örgütsel yapı şahıs işletmesi olabileceği gibi, sermaye şirketi biçiminde de olabilir. Örgütsel yapı, girişimcilik sürecine katkı yapan dördüncü ana unsurdur. Girişimcilik sürecindeki son anahtar unsur da girişim için gerekli olan finansal ve finansal olmayan kaynakların bulunmasıdır (Ürper ve ark. 2013).

3.3.1. İş Fırsatını Yakalamanın Yolu

Fırsatı görmedeki en önemli nokta girişimcinin üretmek ya da satmak istediği iş fikri değil, toplumun ihtiyaç duyduğu ve almak istediği ürün ve hizmeti görmektir. Girişimci rekreasyon uzmanı, karşılaştığını düşündüğü bir fırsatın gerçekçi bir fırsat olup olmadığını değerlendirebilmesi için fırsatın dört önemli özelliğini dikkate alması gerekir. Zamanında fark edilebilen, cazip, sağlam ve nihai kullanıcıya değer kazandıran fırsatlar başarıyı yakalar Fırsatı yakalamanın yolları eğilimleri görmek, sorunlara çözüm bulmak ve pazardaki boşluğu görebilmekten geçmektedir (Staub ve Tekin, 2021).

Eğilimleri Gözlemlemek: Girişimci rekreasyon uzmanının ilk yapması gereken şey piyasadaki ve toplumdaki eğilimleri takip etmektir. Piyasa ve toplumda takip edeceği değişimler ekonomi, sosyal yaşam, teknoloji, politika ve mevzuat ilgili değişimlerdir. Değişimleri izleyebilmek için ya alanda araştırmaların yapılması ya da hazır raporların incelenmesi yerinde olabilir.

Sorunların Çözümünü Bulmak: Girişimci rekreasyon uzmanı kendi alanında gözlemlemiş olduğu sorunlara çözüm bulması gerekir. Genellikle çevrenin, toplumun, kişilerin yaşadığı sorunlara şans eseri veya sezgilerini kullanarak çözüm bulan girişimci, bunu iş fikrine dönüştürebilir.

Pazardaki Boşlukları Görmek: Girişimci rekreasyon uzmanı, tüketicilerin istek ve arzularının büyük işletmeler ya da var olan işletmeler tarafından karşılanmadığını tespit ettiğinde, pazardaki boşluğu da belirlemiş olur. Buna en güzel örneklerden biri B-Fit'dir. Spor tabanlı rekreasyon işletmesi türüdür. Kadınların spor yapma ihtiyacını karşılamak için kurulmuş bir franchising olarak hizmet vermektedir.

3.4. Girişimci Rekreasyon Uzmanının Sahip Olması Gereken Düşünce Yapısı

Girişimci rekreasyon uzmanı, içinde bulunduğu toplumun mevcut ve olası ihtiyaçlarını belirleyip, bu doğrultuda kişisel deneyim ve tecrübelerine dayanarak geleceğe yönelik karar alması gerekir. Bu özellik ileriye dönük bir kişilik yapısını ve düşüncesini ortaya koymaktadır. Başar ve ark. (2001) ileriye dönük girişimci düşüncenin bileşenlerini aşağıdaki gibi açıklamıştır.

1. **Yenilikçi ve Yaratıcı Olma:** İşletmeler ekonomik yaşantılarını devam ettirmek istiyorsa dünya ve toplumdaki değişime ayak uydurmak zorundadır. Dahası rekabet ortamının şiddeti işletmeyi sürekli tetikte tutmakta, çünkü rakip her zaman yeni ürün ve hizmetle işletmenin karşısına dikilmektedir. Değişebilmek ve uyum sağlayabilmek başarılı bir rekreasyon işletmesi ve girişimcisi için vazgeçilmezdir. Neden vazgeçilmez olduğu pazar içerisinde lider olan işletmelerden kolaylıkla anlaşılmaktadır. Lider rekreasyon işletmelerinin ve girişimcilerinin rekabete tutunabilmek ve pazara yön verebilmek amacıyla yaratıcılıklarını kullanarak sürekli yenilikler ürettiğini görebilirsiniz. Yenilik bir süreç, strateji, yeni bir ürün/hizmet, teknik ve liderlik sorumluluğu olarak tanımlanabilir. Zhao, (2005) girişimcileri, çevresindeki fırsatları izleyen ve değerlendiren kişiler olarak tanımlamaktadır. Yeniliğin ise girişimcilerin başarılı olmasını sağlayacak önemli bir güç olduğunu ifade etmektedir. OECD'ye göre yenilikçilik; süreç olarak bir fikri pazarlanabilir bir mal ya da hizmete, geliştirilmiş bir imalat ya da dağıtım yöntemine ya da yeni bir toplumsal hizmet yöntemine dönüştürmektir. Avrupa Birliği ise bu tanıma daha geniş bir çerçeve çizmektedir:

- Ürün, hizmet ve ilgili pazarların kapsamının genişletilmesi ve yenilenmesi
- Yeni üretim, dağıtım ve arz yöntemlerinin kurulması
- İşgücünün yeteneğine, çalışma koşullarına, iş organizasyonuna ve yönetimine değişiklikler sunulması şeklinde tanımlamaktadır.

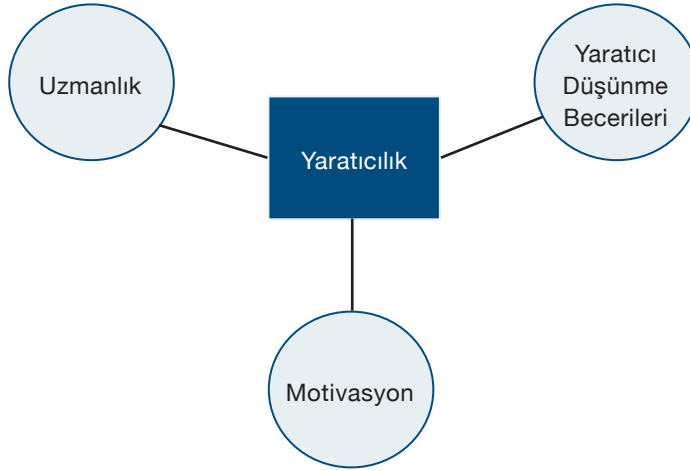
Yenilik ticari bir kimliğe sahiptir ve bu yönüyle pazarın farkında olduğu ya da olmadığı bir talebi karşılama zorunluluğu vardır. Eğer söz konusu yenilik ticari başarı elde edecekse, girişimcilik bu süreçte önemli rol oynamaktadır (Ürper, 2013).

Yaratıcılık, fikir keşfi ile ilgili bir kavramdır. Sorunu bulmak ve gidermek ise girişimcilikteki yaratıcılıktır. Sutton, (2006) yaratıcılığı aşağıdaki gibi tanımlamıştır.

- Eski ve mevcut fikirlerin yeni yöntemlerle yeni yerlerde ya da yeni kombinasyonlar halinde kullanmak.
- Eski ve yeni bilgileri yeni yöntemlerle kullanmak.,
- Mevcut fikirlere yeni kullanım alanları bulunmak
- Mevcut bir fikri ödünç alıp bir başka araç için modifiye etmek.

Yaratıcılığı oluşturmak için **farklılıkları** bir araya getirmek gerekmektedir. Aynı olanlar bir araya gelirse yaratıcılık oluşmaz. Girişimci rekreasyon uzmanları pazarda rekabete ayak uydurabilmek için hizmetlerinde farklılaşmak zorundadır. Farklılaşmak için yaratıcılığın kullanılması, yaratıcılığın oluşturulması için de farklılıkların kullanılması gerekmektedir. Yani girişimci rekreasyon uzmanları, hizmetlerini farklılaştırabilmek için farklılıkları kullanmaya ihtiyacı vardır. Yaratıcılıktaki bir diğer önemli kavram **ilişkilendirmektir**. Girişimci rekreasyon uzmanları buldukları farklılıkları birbiriyle ilişkilendirerek yaratıcılığı tamamlamış olur. Yapılan iş aslında kombinasyon oluşturmaktır. İlk seçenekten ziyade en iyi seçeneği yakalayabilmek ve farklı parçaları kullanarak anlamlı açıklamalar yapabilmek, başarının önemli kriterlerindendir. Bunun için de en fazla yapılması gereken şey deneydir. Ne kadar çok denenirse, en iyiyi ve en doğruyu bulmak o kadar kolaylaşacaktır. Çünkü yaptınız her denemede karşılaştığınız hatalar, sizi doğruya daha fazla yaklaştıracaktır. Denemezseniz hata yapmazsınız. Hata yapmazsanız bir şey yapmamış olursunuz. Bu noktada derslerimde kullandığım önemli bir örneği vermekte yarar

görüyorum. “Einstein’ın ekibinde çalışanlar: Üstat yaptığımız denemeler yanlış ve hatalı oluyor. Biz doğruyu ne zaman bulacağız diyorlar. O da “biz hata yapmıyoruz, doğru yolun olmadığını buluyoruz, bu da bizi doğruyu bulmamıza yardımcı oluyor” diyor. Hata yapma olasılığı riski gündeme getirmektedir. Hata yapmaktan korkan birinin risk alma yelpazesi düşüktür. Yaratıcılıkta, çalışanların deney yapmasına, hata yapmasına ve risk üstlenmesine izin vermek gerekmektedir. Araştırmacı Amabile, (2000) yaratıcılığı oluşturan ana unsurları aşağıdaki şekildeki gibi açıklamıştır.



Şekil 1: Yaratıcılık Unsurları **Kaynak:** Amabile, (2000).

Alan, entelektüel ve teknik bilgiye sahip olmayan rekreasyon mezunları **uzman** olamaz. Sadece alan bilgisi de yeterli değildir. Alan dışı bilginin de olması farklılıkları ve ilişkilendirmeyi yapabilmek için gereklidir. Araştırmalar yaratıcılığın öğrenilebileceğini ortaya koymuştur. Dolayısıyla **yaratıcı düşünme becerilerini** sergilemek için bu özelliklere doğuştan sahip olmak gerekmez. Rekreasyon uzmanları yaratıcı becerilerini geliştirecek faaliyetlerde bulunmalıdır. Özellikle farklı ortamlarda bulunmak, iletişim ağları oluşturmak, kayıt altına almak, yaratıcılık molaları vermek, ortak alanlardan yararlanmak, teknolojik ve akademik değişimleri takip etmek, farklı yaşam tarzlarına şahit olmak, farklı kültürleri yaşamak, sanatın, sporun ve kültürün pek çok farklı türdeki etkinliklerine katılmak,

girişimci bir rekreasyon uzmanı için paha biçilmezdir. Girişimciliğin ilk adımı olan **motivasyon**, yaratıcılık için de ilk sıradadır. Yaratıcı olduğuna inanmayanlar, meraklı ve istekli olmayanlar, yaratıcı özelliklerini asla ortaya koyamazlar. Girişimci rekreasyon uzmanları inanmak, istemek ve merak etmek zorundadır.

Yaratıcılığın olay değil bir süreç olduğu bunun ise yaratıcılık yapan bireyin doğasına göre değiştiği ifade edilmektedir. Bu süreç dinamiktir, insan bilincinin tüm alanlarından yararlanırlar (Robinson, 2008). Yaratıcılık, akıl, duygu ve mantıktan yararlanır. Yaratıcılıkta duygular, sezgiler, içgüdüler çok kullanılmaktadır. James Weeb Young'ın beş basamaklı yaratıcılık süreçleri aşağıdaki gibidir (Your Artical Library, 2022).

- *Daldırma*: Arka plan araştırması yoluyla hammadde ve bilgi toplamak ve kendinizi problemin içine sokmak.
- *Hazmetmek*: Bilgiyi almak, üzerinde çalışmak ve zihinde onunla güreşmek.
- *Kuluçka*: Sorunu bilinçli zihninizden çıkarmak ve işi yapmak için bilgiyi bilinçaltına devretmek.
- *Aydınlanma*: Bir fikrin doğuşu, fenomen, “Evraka! Bende var!”
- *Gerçeklik veya doğrulama*: Hala iyi görünüp görünmediğini veya sorunu çözüp çözmediğini görmek için fikri incelemek, ardından fikri pratik kullanışlılığa dönüştürmek

2. Risk Alma: Öğrencilerimin belki de benden en çok duyduğu kelimelerden biridir risk. Gerçekten üzerinde hassasiyetle durulması gereken bir olgudur risk. Nedeni çok basit, risk alamazsan başaramazsın. Ülkemizdeki eğitim ve yetiştirilme tarzımız dikkate alındığında risk alamayan nesiller yetiştirdiğimiz ortadadır. Bunun en bariz yansıması, öğrencilerimizin mezun olduktan sonra kamuda çalışma isteği ve eğilimidir. Bu durumun sebeplerini hem aile baskısı hem yaşam tarzı hem de donanım ve yetkinlik eksiliği olarak açıklayabiliriz. Düşünsenize tüm hayatı boyunca oğlum sen dur! ben yaparım diyen ebeveyn, sürekli dersi anlatan ama öğrenciye öğrettiğini yaşatmayan bir eğitim sistemi, kendi kararlarını almasında sürekli engellerle karşılaşan ve hata kültürünün yaygınlaşmadığı bir toplumdan yetişmiş bizlerin doğal olarak risk alma davranışı da bir o kadar eksik olmaktadır. Ama hiçbir za-

man geç değil. Her zaman içimizdeki potansiyelin farkında olup, riski almalı ve başarıya yelken açmalıyız. Girişimci rekreasyon uzmanları eğer başarmak ve başarısının karşılığını almak istiyorsa, başarısızlığının da karşılığında üstlenmesi gereken bir riskin olduğunun farkında olmalıdır. Bu yüzden risk yönetmeyi bilmelidir. Karşısına çıkabilecek riskleri en aza indirecek önlemleri almalı ve ödülü olan kârı da en yükseğe çıkarabilmek için ihtiyaç duyduğu donanım ve yetkinliğe de sahip olması gerekir.

Girişimcilik literatüründe başarı ve başarısızlık üzerine yapılan araştırmalarda, ekonomistler anahtar faktörleri belirlemişlerdir. Bu faktörleri dikkate almak, girişimci rekreasyon uzmanının üstlendiği riski azaltabilir. Hatta bunları dikkate almamak, işletme sahibi olarak yeni çıktığınız bu yolda, işletmenizin yok olmasına sebep olabilir.

Motivasyon: Bir işletme kurmayı teşvik eden nedir? Sadece para olabilir mi? Açıkçası birçok girişimci sonunda büyük bir refaha kavuşur. Ancak neredeyse her girişimin başlangıcında ve erken dönemlerinde gelir yaratmak zordur. Bu nedenle birçok girişimci başlangıç aşamasında belirli bir maaş bile alamaz ve sadece işletmeye pozitif nakit akışı sağlamaya çalışır.

Strateji: Ürünü ve hizmeti birbirinden ayıran strateji nedir? Sadece satış fiyatı tabanlı rekabet etme planı mıdır? Fiyat önemlidir, sadece fiyat üzerinden rekabet etmek riskli olabilir. O yüzden girişimciler rekabette fiyatın dışında farklı stratejiler geliştirmelidirler.

Gerçekçi vizyon: Girişimcinin potansiyeli için gerçekçi bir vizyon var mıdır? İşletmelerin başarısız olmalarının temel sebebi yeterli olmayan faaliyet finansmanıdır. Girişimciler, işletme planlarında genellikle başlangıç maliyetlerini eksik tahmin edip, satış gelirlerini fazla tahmin ederler (Ürper, 2013).

Girişimci rekreasyon uzmanının etkin bir risk azaltma planı oluşturabilmesi için beş farklı davranış biçimini göz önüne alması gerekiyor:

Riski kabullen: Kabullenme stratejisinin benimsenmesi, bu durum riskle başa çıkmak için eldeki planını değiştirilmemesine karar verildiği ya da başka bir uygun yanıt stratejisi belirlenmediği anlamına gelir.

Riskten kaçın: Riskten kaçınma, tehdidin tamamen dışarıda bırakılacak biçimde değiştirilmesini gerektirir.

Duruma göre davran: Risk sonuçlarıyla ilgilenmek için bir çerçeve plan hazırlanıp riskler düzenli olarak izlenir.

Riski azalt: Örneğin, risk azaltma bir prototipin geliştirilmesini gerektirebilir. Böylece, bir süreç ya da ürünün küçük ölçekli modelinden daha büyük ölçekli çalışmalara geçmenin riski azaltılabilir.

Riski aktar: Riskin gerçekleşmesi durumunda oluşacak etkiyi tamamen veya kısmen dış kaynak kullanarak üçüncü kişilere aktarabilirsiniz. Örneğin etkinliklerde güvenlik hizmetini başka bir firmadan alarak, oluşabilecek riski minimuma indirebilirsiniz.

3. Öncü Olma: Sahadaki uygulama ile ilişkilidir. Rakip firmaları takip etmek yerine, sorumluluk üstlenip, gerekli kararları alıp, zaman kaybetmeden yenilikçi fikirleri hayata geçirmektir. Yenilik fikri olan birçok kişi fikirlerini hayata geçirmemektedir. Temel sebep risk alamamak ve iş fikrinin bir iş planına dayandırılarak eyleme dönüştürülebilmesidir. Erarslan (2022) öncüyü, siber bir ajan gibi tanımlamaktadır. Öncü; çeşitli kodların, şifrelerin ve sırların saklı tutulduğu odalara tek başına girmeye cüret eder. Karanlıklarla gezinir ama bu yolun sonunun aydınlık olduğunu bilir. O nedenle tünelin sonundaki ışığı görene kadar tünel boyunca, karanlıkta ve tek başına yürümeye cüret eder. Bunu bazen klavye başında, sabahlayarak, yeni bir şey öğrenme ve uygulama heyecanı ile uykusuzluğa ve yorgunluklara karşı mücadele ederek yapar. Bazen önemli ve stratejik iş toplantılarında kendini ve hedeflerini tüm açıklığıyla göstererek yapar. Ama mutlaka yapar.

4. Rekabetçi Olma: Rekabet gerek işletmeler gerekse de tüketiciler açısından sağlıklı bir piyasa ortamı yaratır. Rekabet, girişimcilerin piyasada tutunabilmeleri için kaliteli ürünler üretmelerine, verimli çalışmalarına ve tüketici yönlü olmalarını sağlar. Gerek yeni bir firma kurma gerek mevcut bir firmayı yeniden yönlendirme (örneğin, işletmenin başka birine devrinden sonra) yolundaki yeni girişimler verimliliği yükseltebilir. Bu tür girişimler rekabet baskısını artırarak diğer firmaları etkinliklerini iyileştirmeye ya da yeniliklere gitmeye zorlamaktadır. İster organizasyonda ve süreçlerde ister ürün ya da hizmetlerde

isterse de pazarlarda olsun, firmaların artan etkinliği ve getirdikleri yenilikler, bir bütün olarak ekonominin rekabet gücünü artırmaktadır. Bu süreç, daha fazla seçenek ve daha düşük fiyatlarla tüketicilere de fayda sağlamaktadır (Tosunoğlu, 2003). Rekabet olgusu; girişimcinin yol arkadaşları ile arasındaki bütünselliğe zarar verebilecek kadar güçlü olabilen çatışmaların; çıkma ihtimalini en aza indirmektedir. Karşıtlığın indirgendığı yoğunluk ile koordinasyonda görev alanların kendilerini etkileyen veya etkileme ihtimali olan sorunlara karşı ortak davranabilmeleri arasında büyük bir ilişki görülmektedir. İç çatışmadan çok kendilerini etkileyebilecek olumlu ve olumsuz etkenleri değerlendirmeye öncelik veren bir organizasyon, olası problemleri erkenden tespit edebilecek ve başlamadan önleyecek kadar zamanı kazanacak veya kazanmaya başladığı bir yöntemi daha da geliştirecektir. Bu tür yaklaşımın gelişimi ile birlikte karakter yapısının güçlenmesinde çok önemli yeri olan ‘araştırmacılık’ ögesi öne çıkacak ve başarıya katkı verecektir. Araştırma, geliştirme ve deney yapabilme becerileri gelişen girişimci karakterler, riskleri en aza indirgeyerek, rekabet alanında başarılı olacaklardır (Aytek, 2010).

3.5. Girişimci Rekreasyon Uzmanının Başarısı için 10 Kural

1. **Bir Niş Bulun:** Niş pazar, ana tedarikçiler tarafından sağlanmayan mala ya da hizmete ihtiyaç duyan, benzer karakteristiklere sahip küçük tüketici grubudur. Küçük işletmeler için bir niş bulmak en iyisidir. Sınırlı kaynaklara sahip olan bir ticari rekreasyon ve organizasyon işletmesi, niş pazarlara verimli bir şekilde hizmet edebilir. Niş pazar, işletmenizin verdiği hizmette uzmanlaşmasını gerektirir. Örneğin ekstrem spor tabanlı hizmetlerde gelişmiş durumda değiliz. Bu tüketici grubunun organizasyon ihtiyaçlarına cevap verebilecek hizmetler üretilir.
2. **Küçük Ol, Büyük Düşün:** Küçük işletme sahibi olarak girişimci bir rekreasyon uzmanı büyük rakiplerle nasıl rekabet edilebilir? Küçük işletmeler büyüklere oranla daha esnektir. Tüketicinin ihtiyacını gidermek için daha hızlı yanıt verebilir ve kişiselleştirilmiş hizmet suna-

bilir, bunlar önemli özelliklerdir. Bu özellikler etkili bir şekilde kullanıldığında başarı gelecektir.

3. **Ürünlerinizi Farklılaştırın:** Ticari rekreasyon ve organizasyon firmalarının belki de yapması gereken en önemli işlerin başında farklılaşmak gelmektedir. Bu kapsamda ürün ve hizmetlerin faydası tüketicilere iyi açıklanmalı, onların sorunlarına sunulan çözümler ön plana çıkarmalı ve taklit etmekten kaçınılması gerekir.
4. **İlk İzlenim:** Doğruluk ve kalite ilk izlenimde oldukça önemlidir. Çünkü ikinci bir şans genellikle olmaz. Kibar personel, telefonda cana yakınlık önem arz eder. Girişimci rekreasyon uzmanı olarak home ofis çalışıyorsanız, muhtemelen tek kişilik ordusunuzdur. İşinizin ve pazarlama çabalarının merkezinde olduğunuzu unutmadan, temas ettiğiniz herkes potansiyel müşteri olabilir veya başka bir müşteriye yönlendirebilir. Her zaman prezantabl, kendi yöntemlerinizde profesyonel ve işiniz hakkında bilgili olduğunuzdan emin olmalısınız.
5. **İyi Bir İtibar:** Girişimci rekreasyon uzmanı, işletmesinin itibarına bağlı olduğunu bilmelidir. Ana ve destek hizmetlerinizin kalitesi için iyi bir itibar oluşturulması zorunluluktur. Başarıyı garanti eden yüksek kalite ve üstün hizmettir. Daima kaliteyi hedeflemek gerekmektedir.
6. **Sürekli İyileştirme:** Akıllı bir girişimci rekreasyon uzmanı, yeni ürün geliştirme arayışlarındayken düşünce biçimlerinde katı olmaması gerekir. biz hep böyle yapardık türünden bir düşünceye takılı kalırsanız, hızlı rekabette geride kalabilirsiniz. İş dünyası hızlı bir şekilde yeni çözümler bulmamızı gerektiriyor.
7. **Müşterilerinizi Dinleyin:** Girişimci rekreasyon uzmanı pazar odaklı olmalı. Müşteri ihtiyaçları dinlenmeli ve cevap verilmelidir. Müşteri sizin için önemli olduğunu hissetmeli, çünkü öyleler. Müşterinizin güvenini sağladığınızda, sadece sizi tavsiye etmeyecek aynı zamanda size sadıkta kalacaktır. Unutmayın kişisel tavsiye ve ağızdan ağıza pazarlama, işletmeniz için en az maliyetli, ancak en etkili pazarlama stratejisidir.
8. **Başarı İçin Plan Yapın:** Girişimci rekreasyon uzmanı planlamanın gücünü anlamalıdır. Plan; başarılı olma şansını artırır, iş kavramlarını tanımlar, maliyetlerin ve satışların tahmin edilmesini sağlar, risklerin

kontrol edilmesini olana verir, nereye gidildiğini ve oraya nasıl gidileceğini söyler.

9. Yenilikçi Olun: Girişimci rekreasyon uzmanı teknolojik gelişmelerin farkında olmalı, ayak uydurmalı ve tekliflerini buna göre sürekli yenilemelidir. Ürünleri, prosedürleri veya itibarını geliştirmek için değişimi bir sıçrama tahtası olarak kullanmalıdır. Yenilik operasyonları da (fiyatlandırma, promosyon, müşteri hizmetleri, dağıtım vb.) kapsamalıdır. Gözleriniz sürekli yenilik yapmanın yollarını arasın, ürünlerinizin kalitesini ve operasyonlarınızın verimliliğini etkileyecek olan her yeniliği kullanmalısınız.

10. Akıllı Çalışın: Girişimci olarak rekreasyon uzmanı kendisine güvenmeli ve fikirlerini geliştirmek için hiç bitmeyen bir aciliyet duygusuna sahip olmalıdır. Araştırmalar, başarılı girişimcilerin ileri görüşlü olduğunu, her şeyi olduğu gibi kabul edebildiklerini ve ona göre davranabildiklerini, zamanın ne kadar önemli olduğunu ve zamanı nasıl yöneteceklerini bildiklerini, planlarının işe yaramadığını gördüklerinde yön değiştirmekte hızlı olduklarını göstermiştir. Zayıf noktalarını tanıyan ve ittifakları beslemeye ve işlerini doğru yola sokmak için ihtiyaç duydukları becerileri kazanmaya devam ederler. yaptığınız işin miktarı değil ne yaptığınızı ve ne kadar iyi yaptığınızı bilerek akıllı çalışmanın önemini anlıyorlar (Isidro, 2020).

3.6. Girişimci Türleri

Literatür incelendiğinde birçok girişimcilik türü ve tipolojisinin olduğunu görmekteyiz. Girişimcilik sınıflandırmalarında farklı kriterler kullanıldığında örneğin, mülkiyet sahipliğine göre kamu ya da özel sektör girişimciliği, üretilen mal ya da hizmete göre sanayi, hizmet ya da tarım girişimciliği, faaliyet bölgelerine göre yerel, bölgesel, ulusal ve uluslararası girişimciliği, hatta spor girişimciliği, sosyal girişimcilik ve kadın girişimciliğine doğru liste uzayıp gitmektedir.

Girişimcilik hakkında düşünmeye başladığınızda, girişimci tipleri de genel olarak ortaya çıkmaktadır. Kişiyi işletmeden ayıramazsınız. Onlar iç içedir. Aslında işin arkasındaki kişinin becerileri, yetenekleri, bilgisi ve yetkinlikleri bir işletmenin en önemli varlığıdır. Bu yüzden de iç içedir.

Miller, (1983) kurumsal olması durumunda girişimciliğin sadece bireyler (iç girişimci) için değil, aynı zamanda işin kendisi de ölçüm birimi olabileceğini, dolayısıyla firmaların da “girişimci” olarak adlandırılabileceğini ifade etmektedir. Girişimcilik konusundaki bu karmaşıklığın azaltılması bağlamında basit anlaşılabilir bir tipoloji aşağıda verilmiştir.

1. **Girişimci:** İlk tip, elbette, girişimcidir. Dünyada birçok işletme sahibi var, ancak hepsine girişimci diyemeyiz. İşletme sahibinin de girişimci olması gerekir. Onları girişimci yapan şey, sürekli olarak yeni fırsatlar görmeleri, bunları kullanmanın yollarını bulmaları ve başkaları ve kendileri için değer yaratmalarıdır. Değer para olabilir, ancak çoğunlukla özgürlük, kendini gerçekleştirme ve mutluluk yaratmakla ilgilidir. Her zaman yıkıcı bir yenilik içermez.
2. **İç Girişimci:** İşletmelerin sadece yönetim kurulu ya da üyeleri girişimci olmak zorunda değil, aynı zamanda çalışanların da bir girişimci gibi düşünmesi ve hareket etmesi gerekiyor. İç girişimcilik, çalışanların hangi yöne gideceğini bilmeseler bile neyin geleceğini öngörmeleri gerektiği anlamına gelir. Bu nedenle, önce fırsatları görmeleri gerekir. İkinci olarak, kuruluşun onlardan yararlanmasını sağlamak için yönetim kurulu gibi başkalarını ikna etmeleri gerekir. Sonuç olarak amaç, tüm işletme için değer yaratmaktır.
3. **Eğitilmiş/Eğitimli Girişimci (Edupreneur):** Birçok öğrenci kendi işini kurma konusunda olumludur. İşverenler iş kurmak istemeseler bile girişimci tavırlı personel aramaktadır. Bu nedenle mesleki eğitim girişimcilik odaklı olmalıdır. Günümüz öğrencilerine girişimci bir düşünme biçiminin öğretildiği programlar yapılandırılmalıdır. Girişimcilik eğitimi almış girişimcilere ihtiyaç vardır. Sonuç olarak mesleki eğitim, niteliklerini değiştirmek zorunda kalmaktadır. Bunlar girişimciliğe, girişimci davranışa ve kendi işinizi yürütmeye yönelmeyi içermelidir.
4. **Özel Girişimci:** Serbest meslek sahibi bir kişi veya solo girişimcidir. Birçok ülkede, bu en büyük girişimci grubudur. Özel girişimcilik en hafif ve en saf şirket şeklidir. Örneğin, dronlardan bu yana ortaya çıkan dron girişimcisinin bir pilota ihtiyacı vardı ve bazı küçük çocuklar bu boşluğu doldurmaya hevesliydi. Bu çocuklar veya gençler, öğrenci girişimciliğinin ötesindedir, çünkü bunu bir okul ödevi için değil, ger-

çek için yaparlar. Serbest meslek sahibi birçok kişi aynı anda birden fazla projede çalışan ve oldukça girişimcidir. Ancak çalışanlardan sorumlu olmanın yükünü istemezler.

5. **Yaşam Tarzı Girişimcisi:** Girişimciliği bir yaşam biçimi olarak görmektedir. Yapması eğlenceli olduğu sürece, devam ederler. Bununla birlikte, eğlence azalmaya başladığı anda, farklı bir şey başlatmak için stratejilerini yeniden düşünürler ve hatta işlerini durdururlar. Bu anlamda, bir eğlence girişimcisinden de bahsedebilirsiniz.
6. **Sosyal Girişimci:** Toplumsal bir sorunu, sosyal girişimle çözmek isteyen girişimci türüdür. İşini iyi bilen girişimciler, işletmelerin toplumda aktif olduğunu ve aynı dünyanın parçası olduklarını bilir. Bu yüzden hem kişisel hem de işletme olarak eylemlerini buna göre ayarlarlar. İş hedeflerine ve sosyal etkiye ulaşmak için sadece işi anlamak değil, aynı zamanda sosyal sorunları çözmek de çok önemlidir.
7. **Başarılı Girişimci:** Fırsatları görmek ve bunları bir startup'a dönüştürmek, birini mutlaka başarılı kılmaz. Başarı kültür tarafından belirlenir. Ülkeye göre de değişiklik gösterir. Belki silikon vadisinde, girişiminizi finanse edecek bir yatırımcı bulduğunuzu gururla haykırabilirsiniz. Hollanda gibi ülkelerde, kendinizi başarılı olarak adlandıramazsınız, önemli olan ne kadar büyüdüğünüz ve çalışan sayısı ne kadar başarılı olduğunuzu söyleyecektir.
8. **Yenilikçi Girişimci:** Örneğin silikon vadisi girişimcileri, yenilikçi girişimciler olarak nitelendirilmektedir. Bu türdeki girişimciler pazara çoğunlukla teknolojiye dayalı ürün sunmakta ve büyük ölçüde risk sermayesine güvenirlir.
9. **Seri Girişimci:** Bir işi birbiri ardına başlatan ve yöneten girişimcidir. Tanım olarak seri tip girişimci bir kişiliğe sahiptir. Birden fazla fırsatı görür ve aynı anda bunlardan yararlanmaya karar verir.
10. **Startup (Başlangıç) Girişimcisi:** Başlangıç girişimi küçüktür ve başlangıçtan itibaren birkaç çalışanı vardır. Bu ilk kurucular ortak olmaya davet edilir. Büyümeye ihtiyaç duyarlar. bu nedenle ölçeklenebilir başlangıç girişimciliği birincil odak noktasıdır. ancak yatırımlarını zamanında nakde çevirmek için bir çıkış stratejisi olmalıdır (Entrepreneur Scan, 2022).

3.7. Girişimci Rekreasyon Uzmanı İş Fikrini Nasıl Üretmeli?

Öncelikle rekreasyon uzmanı iyi bir iş fikrine sahip olduğunun farkında olmalıdır. Yani iş fikri sermayeden önce gelmektedir. Birçok iş fikri olabilir. Ancak rekreasyon uzmanı bu fikirler arasından mutlaka seçim yapması gerekir. Fikirlerin çoğaldığı aşama genellikle üniversitede son sınıftır. Bu süreçte dikkatli olunması gerekir. Acele etmeden bir ömür boyunca mutlu edebilecek rekreasyon işini belirlemek önem arz etmektedir. Düşünsenize, rekreasyon işi yapmayan, ancak rekreasyon mezunu olup öğretmen, asker, polis, mümessil vb. olanları, kendi uzmanlıkları dışında istihdam olmak zorunda kalmışlar (şartlar o yönde gelişmiş) ve belki de içinde bulundukları iş ortamından hiç memnun değiller. Benzer süreci yaşamamak için üniversiteden sonra geri kalan tüm hayatınızı etkileyecek olan iş yaşantınızın, sizi mutlu edecek özelliklere sahip olması gerekir. Her şey para değildir. Bu yüzden her rekreasyon uzmanı bu kritik süreçte zihninde oluşan iş fikirlerini yazmalı ve bu fikirler üzerinde değerlendirmeler yaparak, uygulayacağı iş konusunda yoğunlaşması gerekmektedir. Bunun için kişisel bir hareket planı oluşturulmalı ve bu planda iş fikrini geliştirmek için yapılacak çalışmalara yer vermelidir. Peki, rekreasyon uzmanının zihnindeki iş fikrinin başarı şansı ve potansiyeli nasıl test edilip, belirlenecek? Bu süreci aşağıdaki maddelerle kontrol altında tutabilirsiniz.

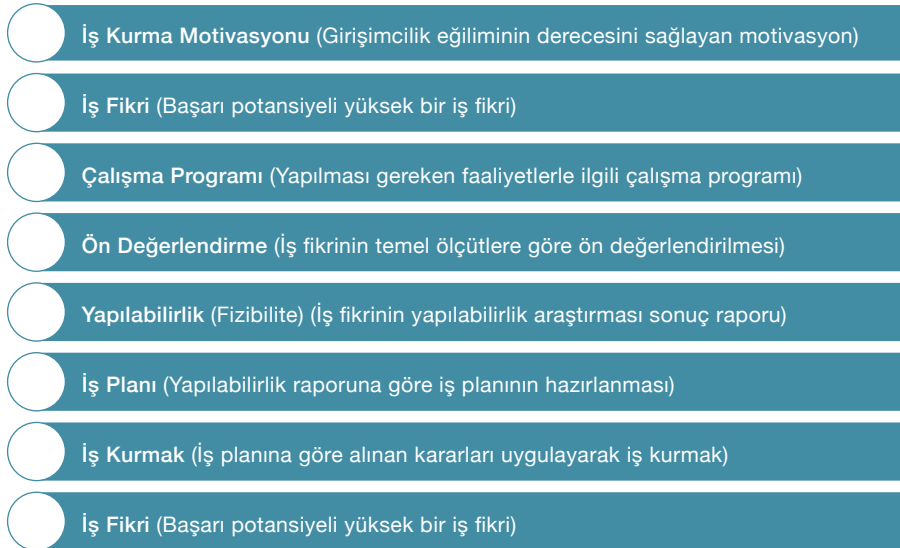
- Rekreatif hizmetlerin stoklanamamasından dolayı, kapasite planlanması yapılmalıdır.
- Rekreasyon hizmetlerinde de kalitenin düzeyini ortaya koyan insan faktörüdür. Bu yüzden rekreasyon hizmetinin üretilmesinde ve icra edilmesinde insan kaynakları seçimine dikkat edilmesi gerekir.
- Rekreasyon hizmetlerinde müşteri tatmini ve talep için standartlar önemlidir. Bu yüzden yetişmiş, bilgili ve eğitimli personel tercih edilmelidir.
- Sektörde faaliyet gösteren diğer firmaların pazardaki başarısı, kalite düzeyleri, fiyatları ve maliyetleri ile ilgili araştırma yapılmalıdır.
- Verilecek rekreasyon hizmetinin fiyat, kalite ve rekabet konusunda başarı şansı araştırılmalıdır.

- Müşterinin seçici davrandığı ve kalitenin çok önemli olduğu sürekli dikkate alınmalıdır.
- Rekreasyon hizmetlerinde talebin çok çabuk değişeceği ve kırılgan bir yapıya sahip olduğu göz önünde tutulmalıdır.

Girişimci rekreasyon uzmanının başarılı bir iş kurabilmesi için doğru bir iş fikrine, o işi uygulayabilecek uzmanlığa, beslenebileceği bir çevreye sahip olmalı ve bu çevreden destek almalıdır. Girişimci yetenekleri ve kişilik özellikleri de başarısını etkileyen faktörler arasındadır.

3.8. İş Kurma Sürecinin Aşamaları

İş kurmak için iş fikrine, girişimcilik yetenekleri ve eğilimine, yönetim ve iletişim becerisine ve kaynak durumuna ihtiyaç vardır. Girişimci rekreasyon uzmanı iş fikrine sahipse, her girişimci için geçerli olan ve belirli aşamalarda yapması gereken işler vardır. Girişimci rekreasyon uzmanı iş kurma sürecinde herhangi bir aşamayı atlamadan, sırası gelen her aşamada üstüne düşen görevleri yerine getirmek zorundadır. KOSGEB bu aşamaları aşağıdaki gibi sıralamıştır.



Şekil 2: İş Kurma Süreci Aşamaları **Kaynak:** KOSGEB, (2022)

Her şeyden önce kararlı olunması ve bu yolda yürümek için motivasyonu yüksek tutmak, yerinde bir davranıştır. Sevilecek ve bundan sonraki yaşantıda kişiye mutluluk verecek bir iş fikri olması gerekir ki, girişimcilik eğilimi yüksek olsun. Bu sayede motivasyonda yükselecektir.

Yakın çevrenin ve ailenin tam desteğini almak bir başka önemli konudur. İşi başarabilmek için enerjinin, yaşın, eğitimin ve çalışma potansiyelinin yüksek, iş ile ilgili risklerin farkında olunması ve yeri geldiğinde bir danışmandan destek alınması kritik önem taşımaktadır.

Girişimci rekreasyon uzmanı çalışma programı aşamasında belirli bir iş fikrini, girişimcilik ve iş kurma ile ilgi yapılacak işlemleri, mevzuat, eğitim ve danışmanlık konusunda yapılması gerekenleri, yardım alınabilecek kurumlarla iş birliğini, işyeri seçimini ve personel seçimi gibi işlemleri yerine getirmesi gerekir.

Ön değerlendirme aşaması, iş fikrinin olması gereken temel ölçütlerine göre girişimci rekreasyon uzmanı tarafından incelemesi ve yola devam etmeye karar verilmesidir.

Girişimci rekreasyon uzmanı yapılabilirlik aşamasında oluşabilecek yeni durumlar karşısında kararlılığını korumalıdır. İş fikrini uygulayabilmek için yapılabilirlik araştırmasının sonuçlarına göre hareket etmelidir. Yapılabilirlik araştırması aşamasında ulaşılması gereken sonuçlar aşağıdaki gibi olmalıdır;

- Gerekli olan sermaye
 - İşi yürütmek için gerekli olan sermaye
 - İhtiyaç doğduğunda sermayeyi nereden ve nasıl sağlanacağı
 - İşi başarmak için yeterli sermaye tutarı
 - Sermaye ve nakit akış planı oluşturulması
 - İhtiyaç duyulan araç, gereç ve malzemelerinin özelliklerinin bilinmesi
 - İş ortaklı ise ortakların sermaye paylarının belirlenmesi
 - İşletmede kullanılacak varlıkların kiralanabilme durumlarının belirlenmesi
 - Acil durumlarda sermaye ihtiyacının nasıl ve nereden karşılanacağı

- Pazar ve piyasa potansiyeli ile ilgi bilgiler
 - Müşterilerin fiyat ve kalite beklentilerinin düzeyi
 - Sektördeki ve pazardaki firma sayısı, özellikleri ve yoğunluğu
 - Sektörün toplam üretim kapasitesi ve pazar büyüklüğü
 - Sektör gelişmeleri ve eğilimleri
 - Sektör geleceği ile ilgili beklentiler
 - Müşteri özellikleri
 - Reklam ve promosyon özellikleri
 - Sektörün dağıtım kanalları
 - Mal ve hizmetin pazarlama stratejileri
 - Sektörün kalite düzeyi
 - İşletmenin pazar payı
 - Kişisel satış ve satış teşviki
- İş ile ilgili kar ve düzeyi ve fırsatlar
 - Piyasa, pazar ve sektör araştırması
 - Sektördeki firma sayısı ve rekabet durumu
 - Sektöre yeni giren firmaların sayısı
 - Sektördeki firmaların mal ve hizmet, kalite, maliyet, fiyat ve teknoloji düzeyleri
 - Sektörün karlılık düzeyi
 - Sektörün toplam yatırım kar oranı düzeyin
 - Sektörün ve pazarın karlılık doyma düzeyi
 - Sektörde ve pazarda mal ve hizmet çeşitlendirmesi ve farklılaştırması durumu
 - Sektörün piyasadaki muhtemel gelişmelere göre dünyadaki büyüme, daralma ve gelişme durumu
 - Sektörün risk düzeyi
 - Sektörde fayda maliyet analizi bilgileri

- Mal ve hizmet ile ilgili üretim bilgileri
 - Üretim miktarı ve kapasite düzeyi
 - Üretimde kullanılacak makinaların teknoloji düzeyi
 - Üretim maliyetleri
 - İş yeri düzenleme
 - Depolama, stoklama ve malzeme taşıma işlemleri
 - Atıkları değerlendirme
 - Üretim planlama ve kontrolü
 - Verimlilik ve üretkenlik analizi
 - Daha ucuza üretebilen durumunun araştırılması
 - Üretilen mal ve hizmetin kalite düzeyinin araştırılması
 - Rakip mal ve hizmetlerinin üretim durumlarının incelenmesi
- Üretimde kullanılan hammadde, malzeme, enerji, makine ve iş gücü özellikleri
- Rakiplerin değerlendirilmesi
- Mevzuat bilgisi (Tekin, 2016)

İş planı aşamasında KOSGEB'in internet sitesinde yer alan formatı açıklamak, genç rekreasyon girişimcileri için yararlı olacaktır. Rekreasyon bölümü öğrencilerinin belki en zorlandığı kısım bu olabilir. Çünkü nasıl karar vereceğim, nasıl bir iş olacak, yapabilir miyim, nasıl kuracağım, tutar mı? gibi birçok soru kafada uçuşmaktadır. Tüm bu soruların bilinmezlikleri beraberinde korkuyu getirmekte, o da risk alamayan rekreasyon uzmanını. Sevgili rekreasyon uzmanları kaderiniz bu olmamalı, eğitim hayatınız boyunca ihtiyaç duyacağınız yetkinlikleri ve donanımları edindiğiniz müddetçe korkacak hiçbir şey yok. KOSGEB'in harika destekleri sizi bekliyor. Yeter ki girişimcilik eğitimi alın ve iş planı projenizi hazırlamaya başlayın. Bu süreçte ilk yapılması gereken NACE kodunun belirlenmesidir. NACE kodu kuracağınız işin KOSGEB tarafından desteklenip desteklenmediğinin belirlendiği aşamadır. İşletiminizi kurmadan evvel KOSGEB girişimcilik eğitimi katılım belgesini almış olmanız gerekiyor. Çünkü geleneksel girişimcilik eğitimi ya da ileri girişimcilik eğitimi almış olmanız, yapacağınız başvuru açısından büyük önem taşımaktadır. Kuracağınız işe yönelik NACE kodunu tespit ettikten sonra, bu kodun girişimciliği geliş-

tirme destek programı ileri girişimcilik faaliyet konuları tablosunda yer alıp almadığına bakmalısınız. Eğer kuracağınız iş ileri girişimcilik faaliyet konuları kapsamında yer almıyor ise geleneksel girişimci eğitiminiz tamamlamanız yeterli olacaktır. Girişimcilik eğitimlerini e-devlet üzerinden başvuru yapılmaktadır. Eğitimler elektronik ortamda ücretsiz olarak verilmektedir. Günün her saatinde gerçekleştiğinden istediğiniz zaman diliminde bu eğitimlere katılabilirsiniz. Başvuruda bulunacağınız işletmenin Türk ticaret kanununda tanımlı gerçek kişi veya sermaye şirketi statüsünde, örneğin limitet veya anonim şirket olarak kurulmuş olması gerekiyor. Adi ortaklıklar Türk ticaret kanununda tanımlı olmadığı için KOSGEB tarafından desteklenmemektedir. Eğitimi tamamlamış girişimcinin program başvurusunda bulunduğu işletmedeki kurucu ortak payının en az %50 olması ve işletmeyi münferiden temsile yetkili olması gerekmektedir. Program süresi boyunca girişimcinin ortaklık payının %50'nin altına düşmemesi, girişimcinin kendi işinin başında olması ve başka herhangi bir yerde çalışmaması yani SGK kaydının olmaması gerekiyor.

KOSGEB'in sitesinden geleneksel girişimci destek programına başvuru yapabilmek için doldurmanız gereken üç adet form bulunmaktadır. Bunlar; Geleneksel Girişimci Destek Programı Başvuru Formu, Geleneksel Girişimci Destek Programı Taahhütnamesi ve Geleneksel Girişimci Destek Programı Başvuru Formu II. Bölüm İş Modeline İlişkin Bilgiler Bölümü formu. KOSGEB'in iş modeline ilişkin belgesi aşağıdaki gibidir (KOSGEB, 2022). Belgede yer alan başlıkların neredeyse hepsinin cevabını yapılabilirlik (fizibilite) aşamasında vereceğiniz için bu formu doldurmak gerçekten çok kolay olacaktır. İş planını ve iş modelini birbirine karıştırmamalısınız. İş modeli, iş planına göre daha öz bilgileri içermektedir. İş planı daha kapsamlı ve bilgilendiricidir. Örneğin stratejiler ile ilgili kapsamlı bilgi yer almamakta ya da iş modelinde finansal bilgilere dair sadece maliyet yapısı ve gelir kalemlerine yer verilmektedir. Olması gereken, iş modelinin çok iyi hazırlanması ve iş planına dahil edilip yatırımcılara yapılan sunumlarda aktarılmasıdır.



GELENEKSEL GİRİŞİMCİ DESTEK PROGRAMI BAŞVURU FORMU

II. BÖLÜM İŞ MODELİNE İLİŞKİN BİLGİLER

1- Girişimci/İşletme Bilgileri - Kendiniz, işe ilişkin tecrübeleriniz, - İşletmeniz ve işletmenizin yürüttüğü faaliyetler, - İşin mevcut durumu, sermaye yapısı ve sürdürülebilirliği, - İş yerinin fiziki özellikleri, konumu ve seçim nedeniniz <i>hakkında bilgi veriniz.</i>
2- Müşteri Grupları - Müşterileriniz kimlerdir? Her bir müşteri grubunu ayrı ayrı tanımlayınız (yaş, bölge, cinsiyet, gelir durumu gibi ayrıntı unsurlar dikkate alınarak her bir müşteri grubu ayrı ayrı tanımlanmalıdır).
3- Değer Önerisi - Değer önerisi, müşterilerinize sunduğunuz ürün ve hizmetlerdir. - Müşteri grupları bölümünde belirttiğiniz her bir müşteri grubu için sunduğunuz ürün ve hizmetler belirtilmelidir. - Müşterilerin sunduğunuz ürün ve hizmetlere neden ihtiyaç duyduğunu ve müşterilerinizin hangi sorunlarını giderdiğinizi açıklayınız. - Rakipleriniz kimlerdir? Değer önerinizi, rakipleriniz ile işletmenizi mukayese ederek değerlendiriniz.
4- Ulaşım/Dağıtım Kanalları - Sunduğunuz ürün ve hizmetleri müşterilere nasıl ulaştırıyorsunuz (doğrudan, dolaylı, toptan perakende, mağazadan, internet vb.).
5- Müşteri İlişkileri - Müşteri grupları bölümünde belirttiğiniz her bir müşteri grubu ile nasıl iletişim kuruyorsunuz? - Yeni müşteri kazanma ve tutundurma yöntemlerinizi anlatınız. - Ürün/hizmet tanıtımı, sunumu ve satış sonrasında hangi araçları kullanıyorsunuz (broşür, internet sayfası, sosyal medya, telefon vb.)
6- Kilit (Temel) Faaliyetler - Ürün/hizmeti oluşturmak, dağıtmak ve kazanç sağlamak için yaptığınız kilit (temel) faaliyetler nelerdir? (Üretim/hizmetin başlangıcından, müşteriye ulaştırılması ve satış sonrası sağlanan hizmetler dâhil tüm süreç aşamalarını ve varsa gerekli ruhsat, izin vb. belirtiniz)



GELENEKSEL GİRİŞİMCİ DESTEK PROGRAMI BAŞVURU FORMU

7- Kilit (Temel) Kaynaklar

- Kilit (temel) faaliyetleri gerçekleştirmek için ihtiyaç duyulan kaynaklar (personel, makine, sermaye, teknoloji, arsa, bina.) nelerdir?
- İşletmenizde çalışan/çalışacak personel ve görevleri hakkında bilgi veriniz.

8- Kilit (Temel) Ortaklar/İşbirlikleri

- Ürün/hizmet sunum sürecinde işbirliği yaptığınız kilit (temel) kişi/kurum/firmalar kimlerdir?
- Tedarikçileriniz kimlerdir?

9- Maliyet Yapısı

1- İşinizi kurmak için katlandığınız maliyetler nelerdir?

BAŞLANGIÇ YATIRIM GİDERLERİ	TUTAR (TL)
İşletme kuruluş giderleri	
Arazi/proje/bina-inşaat/tadilat giderleri	
Makine ve teçhizat giderleri	
Tefrişat giderleri	
Taşıma, sigorta, montaj giderleri	
İthalat ve gümrükleme giderleri	
Lisans giderleri	
Diğer giderler	
TOPLAM (TL)	

2- Başlangıç yatırım giderlerinin kaynağını belirtiniz.

BAŞLANGIÇ YATIRIM GİDERLERİNİN KAYNAĞI	TUTAR (TL)
Özkaynak Kullanımı	
Şahıslardan Alınan Borçlar	
Banka Kredisi	
Diğer (Belirtiniz:...)	
TOPLAM (TL)	

3- Ürün/hizmeti oluşturmak, dağıtmak ve kazanç sağlamak için yaptığınız en önemli maliyet unsurları nelerdir?

4- İşletmenizin gelir-gider dengesi kurulana kadar finansman ihtiyacınızı (işletme sermayesi, makine-teçhizat alımı ve benzeri durumlar için) nasıl karşılayacağınızı, KOSGEB desteği başvuru, değerlendirme ve ödeme sürelerini de dikkate alarak; açıklayınız.



GELENEKSEL GİRİŞİMCİ DESTEK PROGRAMI BAŞVURU FORMU

10- Gelir Akışı

- Gelir modeliniz nedir? (Nereden para kazanacaksınız? Ürün/Hizmet satışı, komisyon, üyelik, reklam alma, gelir ortaklığı vb.)
- Ürün/hizmetlerinizin fiyatlandırmasını nasıl yaptığınızı açıklayınız.
- Müşterileriniz ödemelerini hangi yolla yapıyor? (nakit, taksitli, kredi kartı vb)

İŞLETME GELİRLERİ *

AYLAR	1. AY	2. AY	3. AY	4. AY	5. AY	6. AY	7. AY	8. AY	9. AY	10. AY	11. AY	12. AY	1. YIL TOPLAM	2. YIL TOPLAM
Ürün/Hizmet 1 (en çok satılan)														
Ürün/Hizmet 2														
Ürün/Hizmet 3														
Diğer (kalan tümü)														
Satış dışı gelirler														
TOPLAM GELİR														

İŞLETME GİDERLERİ *

AYLAR	1. AY	2. AY	3. AY	4. AY	5. AY	6. AY	7. AY	8. AY	9. AY	10. AY	11. AY	12. AY	1. YIL TOPLAM	2. YIL TOPLAM
Hammadde giderleri														
Personel giderleri														
Kira giderleri														
Enerji giderleri														
Pazarlama giderleri														
Muhasebe danışman														
Vergi giderleri														
Diğer														
TOPLAM GİDER														

GELİR GİDER FARKI

* İşletmenin kuruluş tarihinden itibaren doldurulacaktır.

Örneğin işletmenizin kuruluş tarihi itibarıyla 7. ayında bu formu dolduruyorsanız ilk 7 ay için gerçekleşen gelir/gideri tabloya yazınız. Geriye kalan aylar için ise tahmini gelir/gider beklentilerinizi yazınız.

KOSGEB'in istemiş olduğu iş modelinin dışında kullanılan popüler iş modellerinden biri Kanvas İş Modelidir. İş Tuvali Modeli olarak da adlandırılmaktadır. Bu model Alex Osterwalder tarafından geliştirilmiş ve Eric Ries'in önderlik ettiği "Yalın Girişimcilik" akımında kendine çok önemli yer edinmiş iş planı hazırlama araçlarından biridir. Basit ve her şeyin bir arada görünebilmesini sağlayan özelliği ile ön plana çıkmaktadır. İş modeli, bir organizasyonun değeri nasıl ürettiğine, nasıl ulaştırdığına ve bunun karşılığında müşterilerinden geri dönüşü nasıl topladığına verilen genel isimdir. Bir organizasyonun iş modeli, işletmenin müşterileri için önemli olan değerleri nasıl yarattığının, bu değeri nasıl ulaştırdığının ve karşılığında işletmenin sürebilmesi için müşterilerinden gelen değeri nasıl topladığının genel, mantıklı bir modelidir. Model dokuz temel başlıkta toplanmış ve bu başlıkların açıklanmasından ibarettir. Modelin dokuz temel başlığı bozulmadan birçok farklı formattaki örneğini internette bulabilirsiniz. Modelde yapılması gerekenler, aşağıda kısaca açıklanmıştır.

1. **Anahtar ortaklar:** İşletmenizin başarı için kullandığı veya güvendiği kilit ortaklıkları listeleyin. İşletmenizin bu ortaklıklardan elde ettiği kaynakları veya değeri ekleyin.
2. **Anahtar faaliyetler:** İşletmenizin hizmet sunmasına ve değer teklinizi yerine getirmesine olanak tanıyan temel faaliyetleri özetleyin.
3. **Anahtar kaynaklar:** İşletmenizin hizmet vermek ve işletmek için güvendiği veya kullandığı temel kaynakları listeleyin.
4. **Anahtar önermeler:** İşletmenizi rakiplerinizden ayıran farklı değer önerilerini özetleyin.
5. **Müşteri ilişkileri:** Bununla nasıl etkileşim kurduğunuz, bu etkileşimlerin farklı müşteri türleri arasında nasıl farklılık gösterdiği, farklı müşteri ihtiyaçlarının neler olduğu ve farklı müşterilerin aldığı destek düzeyi dahil olmak üzere müşterilerinizle olan birincil ilişkilerinizi tanımlayın.
6. **Kanallar:** Müşterilerinize nasıl ulaşıldığını, hizmetlerinizin nasıl sunulduğunu, farklı dağıtım kanallarınızı ve değer teklifinizin nasıl sunulduğunu detaylandırın.

7. **Müşteri segmentleri:** Değer teklifinizin fayda sağlaması amaçlanan ideal müşteri kişiliğini tanımlayın, ardından bu segmentler arasındaki temel farkları ve müşteri yolculuğundaki potansiyel adımları tanımlayın.
8. **Maliyet yapısı:** İşinizi yürütmek ve hizmetlerinizi sağlamakla ilişkili birincil maliyetleri belirleyin, ardından bu maliyetler ile diğer iş işlevleri arasındaki ilişkiyi ayrıntılandırın.
9. **Gelir akışları:** Değer teklifinizin sunulması yoluyla işletmenizin nasıl gelir elde ettiğini açıklayın.

Sonuç olarak iş planı aşamasında genel olarak yapılması gerekenler aşağıdaki gibidir.

Genel Özet: Misyonun ne olduğu, ürün veya hizmetlerin açıklamaları, yönetim ekibi ve kilit çalışanlar hakkında kısa bilgileri ve işletme yerini anlatan bu bölüm, yatırımcıları çekmek için mevcut finansal bilgileri ve büyüme tahminlerini içermelidir.

Şirket Tanıtımı: İş fikri ve bu işin nasıl yapılacağı, hedef pazarın ne olduğu, rekabet avantajlarının neler olduğu, kurulacak olan işletmenin diğerlerinden üstün olan yönleri ve varsa ürün ödülleri veya tanınırlığı gibi iş fikrini öne çıkartacak tüm bilgiler bu kısımda yer almalıdır.

Pazar Analizi: Benzer girişimler hakkında bilgi toplandığı hem rekabet hem de girişimin zayıf ve güçlü yönlerinin belirlendiği ve pazardaki konumunun ne olduğunun açıklandığı yerdir.

Organizasyon ve Yönetim Yapısı: Girişimin yasal statüsünün belirlendiği ve yönetim yapısının ve organizasyon şemasının yer aldığı bölümdür.

Hizmet veya Ürün Özellikleri: Ne satılacağının veya hangi hizmetlerin yerine getirileceğinin belirtildiği ve faydalarının açıklandığı kısımdır. varsa patent, telif vb. burada açıklanır.

Pazarlama ve Satış Teknikleri: Bu kısımda iş fikrini gerçekleştirecek ürün veya hizmeti piyasaya sunacak satış ve pazarlama teknikleri açıklanır.

Fon İhtiyaçları: Gelecekteki beş yıl içinde nasıl bir fon ihtiyacı olduğu ve bu fonun ne tür ihtiyaçlar için kullanılacağı açıklanır.

Tablo 6: Kanvas İş Modeli Örneği

Temel Ortaklar	Temel Etkinlikler	Değer Önerisi	Müşteri İlişkileri	Müşteri Segmentleri
Temel ortaklarımız kimler? İş modelimizin temel tedarikçilerimiz kimler? Ortaklarımızdan edindiğimiz temel kaynaklar hangileridir? Ortaklarımız hangi temel faaliyetlerde bulunuyor?	Değer önerimiz hangi temel etkinlikleri gerektiriyor? Dağıtım kanallarınız? Müşteri ilişkilerimiz? Gelir akışımız? Temel Kaynaklar Değer önerimiz hangi temel kaynakları gerektiriyor? Dağıtım kanallarınız? Müşteri ilişkilerimiz? Gelir akışımız?	Müşterilerimize sattığımız gerçek değer nedir? Müşterilerimizin hangi sorunlarını çözüyoruz? Her segmentte sunduğumuz paketler nelerdir? Müşterilerimizin hangi ihtiyaçlarını karşılıyoruz? Minimum geçerlilikteki ürünümüz hangisidir? Kanallar Müşteri segmentlerimizin tercih ettiği kanallar hangileridir? Rakipler onlara nasıl ulaşıyor? En iyi çalışan kanallar hangileri? Maliyeti en düşük kanallar hangileri?	Müşterilerimizi nasıl kazanıyoruz? Oluşturduğumuz müşteri ilişkileri nelerdir? İş modelimizin diğer kısımları ile nasıl örtüşüyorlar? Bize maliyeti nedir?	Yattığınız değer kimler için yaratılıyor? En önemli müşterilerimiz kimler? Müşterilerimizin örnek modelleri nelerdir?
Maliyet Yapısı	Gelir Akışı			
İş modelimizin en önemli maliyet kalemleri nelerdir? En pahalı temel kaynaklarımız nelerdir? En pahalı temel faaliyetlerimiz nelerdir?	Müşterilerimizin gerçekten ödemeyi istediği değer nedir? Şu anda gerçekte ne için ödeme yapıyorlar? Gelir modelimiz nedir? Fiyatlandırma taktiklerimiz nelerdir?			

Kaynak: Akademik Sunum, (2022).

Finansal Tahminler: Olması tahmin edilen finansal durumun yansıtıldığı, finansal tabloların ve bütçelerin yer aldığı bölümdür.

Ekler: Ürünün resmi ya da çizimi, referanslar, patentler, lisanslar, özgeçmişler gibi destek dosyaların bulunduğu kısımdır (Staub ve Tekin, 2021).

3.9. Rekreasyonda Olağanüstü İşler

Aslında bu bölümü yazıp yazmamak konusunda çok düşündüm. Bu düşüncemin sebebi rekreasyon işlerinin neredeyse sınırsız olduğunu düşünmemden kaynaklanmakta. Ancak yine de girişimci rekreasyon uzmanlarına yeni iş fırsatları ve vizyon oluşturabileceğini düşünüp, yazmaya karar verdim. Rekreasyon işlerinin sınırsız olduğunu düşünmemin sebebi ise insan hayatının aslında aktivitelerden ve etkinliklerden ibaret olduğuna inanmamdır. Hele ki, 24 saatlik zaman diliminde insanoğlunun potansiyel boş zamanlarının ağırlığı düşünüldüğünde ve bireylerin arzu, istek ve ihtiyaçlarının da çeşitliliği birleşince, sınırsızlık duygusuna kapılıyor insan. Aslında bu durum, tüm derslerimde ve rekreasyonla ilgili bulunduğum ortamlarda, bu iş ile ilgili ne kadar fazla istihdam fırsatının olduğunu vurgulamama sebep oluyor. Girişimci rekreasyon uzmanları için gerçekten olağanüstü iş fırsatları bulunmakta, bunları daha da çeşitlendirmek, siz rekreasyon uzmanlarının hayal dünyasına, yaratıcılığına ve girişimcilik ruhuna bağlı. Rekreasyonla ilişkili işlerde havacı olmaktan, şarap danışmanlığına kadar liste uzayıp gitmektedir.

Tablo 7. Olağanüstü Rekreasyon İşleri

Paraşüt eğitmeni	Parti planlayıcısı
Açık alan rekreasyonu lideri	Kişisel fitnes koçu
Kasino Kurpiyeri	Özel parti dj'i
Eğlence kulübü sahibi	Profesyonel müşteri
Kongre planlayıcısı	Festival sanatçısı
Kurumsal konsiyer	Sirk müdürü
Cruise gemide aktivite direktörü	Rollercoaster tasarımcısı
Golf kursu kontrolörü	Tema park tasarımcısı
Buz pisti yöneticisi	Koşu koçu
İmaj danışmanı	Geçit töreni tasarımcısı
Limuzin şoförü	Kayak lifti operatörü
Sihirbaz	Tema park sanatçısı
Minyatür golf kursu sahibi	Tema park müdürü
Paintball park operatörü	Fabrika etkinlik yöneticisi
Kampüs rekreasyonu ofis sorumlusu	Fabrika aktivite lideri
AVM etkinlik sorumlusu	Yüksek ip tırmanıcılığı
Etkinlik pazarlamacısı	Etkinlik koordinatörü
Orman kılavuzu	Şarap danışmanı
Görüldüğü gibi saymakla bitmez, gerçekten de sınırsız gibi değil mi?	

4. BÖLÜM



PROJE YÖNETEN REKREASYON UZMANI

4. PROJE YÖNETEN REKREASYON UZMANI

Ticari rekreasyon işletmelerinde, özellikle de mikro işletme olanlarında AR-GE fonksiyonu çok kritik öneme sahiptir. Çünkü bireyin ve toplumun ihtiyaçlarını giderecek rekreatif etkinlik ve aktivite geliştiremiyorsanız, satılacak ürününüz yok demektir. Satılacak ürününüz yoksa, sürdürülebilir bir işletmenizin olması mümkün değildir. Bireylerin arzu, istek ve ihtiyaçları sürekli değişiyor. Rekreasyon uzmanları bunun farkında olmalı ve değişen arzu, istek ve ihtiyaçlara cevap verebilecek rekreasyon etkinlikleri ve aktiviteleri üretebilecek kapasiteye ulaşmalıdırlar. Eğer mikro işletme olarak (ofis) ticari rekreasyon işletmesi sahibi olan bir rekreasyon uzmanıysanız, AR-GE fonksiyonuna özellikle dikkat etmeniz gerekmektedir. Çünkü işletmenizde vereceğiniz hizmeti, değişen toplumun ihtiyacına göre üretmek, geliştirmek, çeşitlendirmek ve güncellemek istiyorsanız AR-GE fonksiyonunu göz ardı edemezsiniz.

Rekreasyon işletmelerinde AR-GE fonksiyonu proje yönetimi ile doğrudan ilişkilidir. Şöyle ki, rekreasyon işletmelerinin temel ürünü olan deneyim, somut yani hammaddeyi olan bir şey değildir. Yani fabrikada ip-lik üretmek gibi bir şey değildir. Rekreasyon uzmanları deneyimi/ürünü/aktiviteyi/etkinliği yapılandırırken ve üretirken yararlanacağı en önemli araçlardan biri proje yönetimidir. Proje yönetimi sayesinde öncesinde fikir olan rekreatif aktivite ve etkinlikler satılacak ürüne dönüşmektedir. Proje yönetiminin neden önemli olduğunu açıklamak açısından üzerinde durmam gereken bir başka konu ise proje yönetiminin özellikle büyük etkinliklerde ne kadar etkili olduğudur. Her etkinliğin uygulandığı yani katılımcıların ya da kullanıcıların etkinlikten yararlandığı bir başlangıç ve bitiş tarihi vardır. Etkinlik yönetim sürecinde her etkinliğin koordinasyon (uygulama) aşamasından önce bir hazırlık süreci geçirdiğini biliyoruz. Araştırma, tasarlama, planlama, koordinasyon ve değerlendirme etkinliğin oluşturulmasındaki temel aşamalardır. Ancak yeterli değildir. Çünkü bu aşamalar sadece etkinliğin uygulanması için yapılan temel hazırlıklardır. Bunu şu şekilde açıklayabilirim; örneğin büyük bir etkinlik yapacaksınız, ancak elinizde etkinliğinize uygun ne bir mekan ne bir uzman personel ne de bir teknoloji bulunmadığını düşünün (örneğin etkinliğinize özel bir VR cihazı lazım), bunlar olmadan da etkinliği yapılma ihtimali

yok. O zaman yapılması gereken proje yönetimine başvurmaktır. Yeni bir mekanın oluşturulması, etkinliğe özel eğitilmiş uzman personelin yetiştirilmesi ya da etkinliğe özel teknolojik bir cihazın geliştirilmesi gerekiyorsa, proje yönetiminden faydalanmanız gerekmektedir. Son olarak, proje yönetiminin önemini ortaya çıkaran bir başka unsur ise proje yönetimi ile elde edilen ve sunumu bu kapsamda yapılan rekreatif hizmetler; müşteriler ve yatırımcılar açısından etkileyici karşılanarak, işi almak için büyük bir avantaj sağlayabilir ve rekreasyon işletmesinin rekabet gücünü artırabilir. Rekreatif bir proje, her projede olduğu gibi değişiklik yaratmalı, işletmenin stratejik planlarını hayata geçirebilecek özelliklere sahip olmalı, taraflar mutlaka sözleşmelerle mutabakat sağlamalı, toplumsal refahı dikkate almalı ve problem çözen bir yapıda olmalıdır.

Proje yönetimi ile ilgili genel literatürün bir özeti bundan sonraki başlıklarda verilmiştir. Proje yönetimi literatürü oldukça geniş olduğu için bu bölümde sadece belirli başlıklar dikkate alınmıştır. Her bir başlığın detaylarını ve daha fazlasını tamamen proje yönetimi üzerine yazılmış kitaplardan kolaylıkla bulabilirsiniz.

4.1. Rekreatif Proje Yönetiminde Temel Kavramlar ve Tanımlar

Rekreatif Proje: Boş zaman ve rekreasyon endüstrisi içerisinde var olan hizmet sektörlerinde gerçekleştirilen rekreatif etkinlik ürünlerinin müşteriye temin edilebilmesi için bir defaya mahsus, başı ve sonu belli olan, amacı, kapsamı ve bütçesi tanımlanmış olan aktiviteler bütününe rekreatif proje denir. Tüm projelerin ortak özellikleri vardır. Her projenin sonunda benzersiz bir ürün, hizmet ya da sonuç elde edilmeli, her projenin başlangıcı ve bitişi olmalı, her projenin tanımlanmış bütçesi ve hedefleri olmalı ve her projedeki faaliyetler tıpa tıp aynı olmadığı için birbirinden farklılık göstermelidir.

Rekreatif Proje Yönetimi: Boş zaman ve rekreasyon işletmeleri tarafından ürün olarak sunulan rekreatif proje aktivitelerinin performans, maliyet, zaman ve kapsam hedeflerine ulaşması için var olan kaynakların en verimli şekilde planlanması, organize edilmesi, yönlendirilmesi ve kontrol edilmesi sürecidir (Şimşek, 2012). Proje yönetimi süreci aşağıdaki aşamaları kapsamaktadır;

Başlama: Projenin doğasının ve kapsamının belirlenmesi ile ilgili olan süreçtir. Burada gerekli olan proje kontrolü yani iş ortamını anlamak ve gerekli olan tüm kontrollerin proje içine dâhil olduğundan emin olmaktır. Başlama aşaması şu başlıkları içerir;

- Ölçülebilir amaçlarda gerekli olan iş ihtiyaçlarını analiz etme
- Cari işlemlerin gözden geçirilmesi
- Bütçeyi içeren maliyet ve yararların finansal analizi
- Kullanıcıları ve projenin destek personelini içeren paydaşlar analizinin yapılması
- Maliyet, çıktılar, görevler ve zamanlamayı içeren proje tüzüğünün oluşturulması (Nathan ve Jones, 2003).

Planlama: Bireysel faaliyetleri ve gerekli kaynakları belirlemek de dahil projenin tamamlanması için yapılması gereken işleri anlama ve daha sonra proje planlama diyagramı (ya da ağı) gibi grafiksel gösterimler yoluyla mantıksal bir düzen içerisinde yapılacak olan faaliyetlerin planını geliştirmektir. Rekreatif projelerin planlanmasında stratejik davranmak önemlidir. Bu bağlamda, rekreatif projelerin stratejisi, stratejik planlaması ve strateji tasarımı ve uygulaması önem kazanmaktadır. Rekreatif projenin stratejisi, kısa dönemli hareket planları, politikalar, prosedürler, kaynak tahsisi yönetimi ve programları içermektedir. Rekreatif projelerin stratejik planlaması misyon, amaçlar, hedefler ve organizasyonun gelecekte ulaşmak istediği yer ile ilgili durumun kurgulanmasıdır. Stratejik tasarım ve uygulama ise organizasyonun kaynak kullanımının planlanarak gelecekte olmak istenilen yere nasıl ulaşılabileceğinin belirlenmesidir. Planlama aşaması şu başlıkları içerir;

- Planın nasıl yapılacağına belirlenmesi (detaylandırma düzeyi)
- Kapsam ifadesinin geliştirilmesi
- Planlama takımının seçimi
- Çıktıların tanımlanması ve iş kırılım yapısının oluşturulması
- Çıktıları tamamlamak için gerekli olan aktiviteleri tanımlamak ve mantıklı bir sıralama içerisinde aktivite ağının oluşturulması
- Aktiviteler için gerekli olan kaynakların tahminlenmesi
- Aktiviteler için zaman ve maliyetin tahminlenmesi

- Programın geliştirilmesi
- Bültenin geliştirilmesi
- Risk planının oluşturulması
- İşe başlamak için onayın alınması (Kerzner, 2003)'den uyarlanmıştır.

Programlama: Çalışma faaliyetlerinin ne zaman bitmesi gerektiğini onaylamaktır. Bu bölüm proje için başlayacak ve bitecek olan her bir faaliyet için uygun görülen zaman dilimini detaylı olarak ifade etmektedir. Proje planlamasının anahtar çıktısı, projeyle ilişkisi olan tüm gerekli faaliyetlerin zaman grafiği ile gösterildiği ileri proje programlaması ya da zamanlamasıdır. Programlama aşması şu başlıkları içerir;

- Rekreatif projede programlama proje takımının anlayabileceği şekilde tasarlanmalı
- Rekreatif projede oluşturulan programlama kritik işleri ve görevleri tanımlama ve önem verme yeteneğini sergilemeli
- Rekreatif projedeki programlama, ihtiyaç duyulan yenilemeler ve uyarlamalar yapılmış ve uygulamada esneklik göstermeli
- Rekreatif projede programlama gerekli ayrıntıları, proje kaynaklarının kullanımının yönetilmesi ve değerlendirilmesinde belirleyici olmalı
- Rekreatif projede programlama doğru zamana dayandırılarak, kaynakların uygunluğu tahmin edilmeli
- Rekreatif projede oluşturulan programlama ortak kaynakları paylaşan diğer işletme planlarıyla uyumluluk göstermeli (Cleland ve Ireland, 2002).

İzleme ve Kontrol Etme: Proje hayata geçtiğinde projenin ilerleyişini izleme, performansını analiz etme ve daha sonra sorunların çözümünü bulmaktır. Bu aynı zamanda durum raporlarını da kapsamaktadır (Doğan ve Güler, 2006). Rekreatif bir projede etkili kontrol sisteminin oluşturulması için sorulması gereken üç soru bulunmaktadır (Klasterin, 2004).

- Rekreatif bir projenin değerlendirmesi nasıl yapılmalıdır?
- Değerlendirmeler ne sıklıkta yapılmalıdır?
- Ne tür performans ölçümleri kullanılmalıdır?

Uygun performans ölçümleri konusuna ilişkin rekreatif proje yürütücüleri şu sorulara yanıt aramalıdır. Hangi bilgiler toplanmalıdır? Bu bilgiler nasıl toplanmalıdır? Bu bilgiler hangi kaynaklardan elde edilmelidir? Bu bilgiler hangi sıklıkta toplanmalıdır? Toplanan veriler nasıl analiz edilmelidir? Belirtilen soruların cevapları bulunduğu uygun performans ölçümü sağlanabilir. İzleme ve kontrol aşaması şu başlıkları içerir;

- Rekreatif proje aktivitelerinin ne ölçüde tamamlandığını ölçmek.
- Rekreatif projedeki maliyet, kapsam, performans vb. proje değişkenlerini izleyip proje yönetim planı ile karşılaştırmak.
- Sorun ve risklere yönelik düzeltici eylemleri belirlemek.

Çok aşamalı olan rekreatif projelerde kontrol süreci; projeyi, proje planı ile uyumlu hale getirebilmek amacıyla düzeltici ve önleyici faaliyetlerin uygulanması için proje aşamaları arasında geri bildirim sağlar. Projenin gelişiminin korunması devam eden bir süreçtir ve şunları içermektedir;

- Son kullanıcı desteğinin devamlılığı
- Hataların devamlı düzeltilmesi
- Kullanılan yazılımların güncellenmesi

Kapatma: Projenin resmi olarak kapatılmasıdır. İdari aktivite dosyalarının arşivlenmesini ve proje esnasında öğrenilen derslerin yazılı hale getirilmesini içermektedir (Şimşek, 2012). Bu aşama oldukça önemlidir. Çünkü bir sonraki yılın çalışma takviminde aynı müşteri ile ya da farklı bir müşteri ile benzer etkinlik yapılacak olduğundan, bu projeden çıkarılan dersleri yazı dökmek ve yapılan düzeltmeleri bir sonraki yıla aktarmak rekreasyon işlemesi için oldukça önemlidir. Kapatma aşaması şu başlıkları içerir;

- Projenin kapatılması: Rekreatif projeyi ya da rekreatif projenin bir aşamasını resmi bir şekilde kapatmak için süreç içerisindeki tüm aktivitelerin sonlandırılmasıdır.
- Sözleşmenin kapatılması: Proje ya da proje planlamasında uygulanabilir her bir sözleşmenin (açılan her bir maddenin çözümünü içeren) sonlandırılması ve arşivlenmesidir.

Rekreatif Projelerin Sınıflandırılması: Projelerin sınıflandırılmasında karmaşıklık derecesi, teknoloji seviyesi, risk seviyesi ve proje süresi anahtar kriterlerdir.

- Karmaşıklık Derecesi
 - Çok düşük (örn. anaokulunda çocuk aktiviteleri hizmeti olabilir)
 - Düşük (örn. tesisini içerisinde barındıran rekreasyon işletmeninin tek bir departmanı tarafından yapılan bir proje olabilir)
 - Orta (örn. işletmenizin ya da müşterinizin işletme kampüsünde yaşam biçimini etkileyecek rekreasyonel faaliyetlerin, kampüs ortamına entegrasyonu olabilir)
 - Yüksek (örn. yüksek katılımcılı, içerisinde birden çok aktivite alanı olan, uluslararası nitelikte, ulaşım operasyonun olduğu ve yeme-içme hizmetlerinin verildiği büyük bir etkinlik olabilir)
- Teknoloji Seviyesi
 - Pratik bilgi
 - Mevcut teknolojinin en iyisi (örn. VR gözlüklerinin kullanıldığı bir AVM etkinliği olabilir)
 - İleri teknoloji (örn. yapay zekanın kullanıldığı açık alan rekreasyonu etkinliği olabilir)
 - Yeni geliştirilecek ileri teknoloji (örn. yapay zeka kullanılarak rekreasyon deneyimi simülasyon aracının geliştirilmesi olabilir)
- Risk Seviyesi
 - Çok düşük
 - Düşük
 - Orta
 - Yüksek
- Proje Süresi
 - Kısa (3 aydan daha kısa)
 - Kısa-Orta (3 aydan daha uzun 9 aydan daha kısa)
 - Orta-Uzun (9 aydan daha uzun 18 aydan daha kısa)
 - Uzun (18 aydan daha uzun)

Genel proje yönetimi literatüründe proje tipleri A, B, C ve D tipi projeler olarak tanımlanmaktadır. Rekreasyon projelerine uyarlanmış hali aşağıda açıklanmıştır.

A Tipi Projeler: En küçük ölçeğe sahip olan proje tipidir. Rekreasyon işletmesinin vermiş olduğu herhangi bir hizmetin geliştirilmesi yani küçük çaplı değişimin gerçekleştirildiği projelerdir. Örneğin, açık alan rekreasyonu işletmenizin uluslararası bir kuruluşa akreditasyonunun sağlanması olabilir. Bu değişim için pratik bilgilerin elde edilmesi ve hizmetin değişimi sağlanır. Risk seviyesi düşüktür.

B Tipi Projeler: Yaygın olarak kullanılan proje tipidir. Nispeten kısa süreli olan, teknolojinin en iyisinin kullanıldığı, risk seviyesi C ve D tipi projelere göre daha düşük olan projelerdir. Bu tür projeler rekreasyon işletmelerinde en yaygın kullanılması gereken proje tipidir. B tipi projeler genellikle 5-6 kişiden oluşan proje takımı ile yönetilebilir. Örneğin büyük temalı parkın bir ünitesinde verilen hizmetin yeniden yapılandırılması ya da mikro işletme (ofis) olarak ticari rekreasyon işletmesinin hizmete dönüştürmesi gereken bir etkinliğin projesi olabilir.

C Tipi Projeler: A ve B tipi projeler dikkate alındığında daha uzun süreye ve karmaşık yapıya sahip olan projelerdir. Bu tür projelerde yüksek teknoloji kullanıldığı için bütçesi ve risk seviyesi yüksektir. Proje sonucunda yeni özgün ürün, hizmet ve sonuçlar elde edildiği için pazarda lider olmak isteyen rekreasyon işletmeleri için uygun proje tipidir.

D Tipi Proje: Proje türleri arasında gerçekleştirilmesi en zor proje tipidir. İnsanlığa kazanç sağlayan ya da yarar sağlayan, farklı disiplinlerde çalışanların olduğu, en yüksek teknolojinin kullanıldığı, hatta yeni buluşların olduğu, geniş bütçeli ve risk seviyesi oldukça yüksek olan projelerdir. Bu türdeki projelerin örneği rekreasyonla birleştirmek oldukça zordur. Ancak rekreasyon bakış açısıyla uzaya asansörle insanları ulaştırmak ve orada unutulmaz bir rekreasyonel deneyim yaşatmak için proje oluşturmak. Bu türdeki proje örneği olabilir. Ancak neredeyse imkansız gibidir. Bir rekreasyon işletmesi için bu tür bir proje geliştirilmeli midir? Bu yüzden D tipi projeler rekreasyon işletmeleri açısından akılcı olmayabilir.

Tablo 8: Projelerin Sınıflandırılma Özellikleri

Proje Tipi	Karmaşıklık Derecesi	Teknoloji Seviyesi	Risk Seviyesi	Proje Süresi
A	Çok düşük	Pratik Bilgi	Çok düşük	Kısa (3 aydan kısa)
B	Düşük	Mevcut teknolojinin en iyisi	Düşük	Kısa-Orta (3-9 ay)
C	Orta	Yüksek teknoloji	Orta	Orta-Uzun (9-18 ay)
D	Yüksek	Yeni geliştirilecek yüksek teknoloji	Yüksek	Uzun (18 aydan uzun)

Kaynak: Suvacı ve ark., (2013).

A tipi projelerden D tipi projeye gidildiğinde projelerin karmaşıklığı ve kapsamı artacağı için proje boyutu, kapsam kontrolü, planlama ihtiyacı, alt yüklenicilerin gerekliliği, düzenli kayıt tutma ve bürokrasi de artmaktadır. Buna paralel olarak, teknolojik olarak da A'dan D'ye doğru teknik yeteneklerin önemi, esneklik, geliştirme, test etme ve teknik iletişim için, riskler ve fırsatlarda da artış gözlenmektedir. Tüm bu değişimler göz önünde bulundurulduğunda, A tipi projelerden D tipi projelere doğru gidildiğinde, proje yönetiminde çoklu sistem planlaması, sistemlerin entegrasyonu, tasarım çevrimleri, risk analizi ve risk yönetimine olan ihtiyaç da artmaktadır (Suvacı ve ark. 2013).

4.1.1. Rekreatif Proje Yönetiminde Roller ve Sorumluluklar

Geleneksel proje yönetimi kitaplarında roller ve sorumluluklar konusunda fikir birliği sağlanmıştır. Dolayısıyla rekreasyon projelerinde de aşağıda belirtilmiş olan roller ve sorumluluklar geçerlidir.

4.1.1.1. Proje Takımı

Proje takımı, rekreasyon işletmesinde projenin planlanmasından ve yürütülmesinden sorumlu olan gruptur. Bu grup proje yürütücüsü, ekip üyeleri ve ihtiyaç varsa sözleşmeli personellerden oluşmaktadır. Proje takı-

mı derslerimde üzerinde durduğum önemli başlıklardan biridir. Sebebi ise özellikle mikro işletme (ofis) olarak ticari rekreasyon işletmelerinin kalbi olan ARGE departmanının ana unsurunun proje takımı olmasıdır. Bu grup aslında iki yönlüdür. Yani hem etkinlik yönetiminden anlayan hem de proje yönetiminden anlayan kişilerden oluşması gerekmektedir. Etkinliğin yaratılma sürecinde projelendirebilen ve etkinliğin yürütülme sürecinde etkinliği yöneten kişilerden oluşması rekreasyon işletmesine avantaj sağlamaktadır. Çünkü bir etkinliğin uygulama aşamasında daha etkin, daha verimli ve daha az maliyetle yönetilebilmesi için etkinliğin yaratılma sürecinde görev alan kişiler, sahada avantaj yaratmaktadır. Her dersimde vurguladığım gibi bilmediğiniz bir şeyi yönetemezsiniz. Proje takımını oluştururken aşağıdaki karakteristik özelliklere dikkat etmekte yarar vardır.

- Bireysel gelişime açık olan
- Yaptığı işi seven
- Risk alabilen
- Kalite odaklı olan
- Yüksek moral ve takım ruhu olan
- Kendini yöneten
- Değişikliğe açık olan
- Adanmışlık sergileyen
- Hızlı reaksiyon veren
- Çatışma yönetimini bilen
- İnovatif davranışlar sergileyen
- Etkili iletişim kurabilen

Yukarıda sıraladığım karakteristik özellikler proje takımının oluşması için yeterli değildir. Sebebi ise ticari rekreasyon işletmesi etkinlikler üretmektedir ve bu yüzden eğlence tabanlı etkinliklerin üretilebilmesi için farklı özelliklere sahip olan proje takımı üyelerinin bir araya getirilmesi gerekmektedir. Proje takımı sonuçta bir yaratıcılık süreci yaşayacaktır. Bu yüzden tiyatro, dans, müzik, sanat, edebiyat vb. altyapıya sahip bir veya birkaç proje üyesinin takımda bulunması yerinde olacaktır. Proje ekibi, proje yürütücüsü tarafından yönlendirilmekte ve yetkilendirilmektedir. Bu yüzden görevlerin icra edilmesinde ve çıktıların elde edilmesinden so-

rumlu proje ekibidir. Büyük bir proje ise sahadaki uygulamalarda proje takımının üyeleri teknik ve ekip liderliği yapabilir, hatta proje planının bir bölümünü sürdürebilir.

4.1.1.2. Proje Yöneticisi

Rekreasyon uzmanı bir projenin yöneticisi ise unutmaması gereken ilk sorumluluğu proje ekibinin projeyi tamamlamasını sağlamasıdır. Proje yöneticisi olarak rekreasyon uzmanı, ekibiyle birlikte projenin planını geliştirmeli ve proje ekibinin performansını en verimli şekilde yükseltmesi gerekir. Proje sponsorundan ve paydaşlarından gelen çıktıların kabulünü ve onayını sağlayan, durum raporlaması yapan, riskleri yöneten, ekip tarafından çözilemeyen sorunların iletilmesi dahil olmak üzere iletişimden ve genel olarak projenin bütçe, program ve kapsam dahilinde teslim edildiğinden emin olması gereken kişi proje yöneticisidir. Rekreasyon uzmanlarının genel olarak yapacağı projeler çok büyük çaplı projeler olamayacağı için proje kapsamında yönetici sponsora ya da yönetim kuruluna ihtiyaç duyulmayacaktır. Ancak C tipi özellikle de D tipi proje söz konusuysa yönetici sponsora ve yönetim kuruluna ihtiyaç doğacaktır.

4.1.1.3. Yönetici Sponsor

Rekreasyon uzmanı, sağladığı her hizmet için sponsorla çalışması, kendisine avantaj sağlayacaktır. Çünkü sponsor, proje için harcama yetkisini ve kaynaklarını güvence altına alması gereken nihai sorumludur. Projenin büyüklüğü ile orantılı olarak mümkün olan en üst düzeyde sponsoru temsil eden yönetici, proje takımı içerisinde yer almalıdır. Yönetici sponsor, sesli ve görünür bir savunucu olarak hareket eder, projenin amaç ve hedeflerini meşrulaştırır, önemli proje faaliyetlerini takip eder ve proje için nihai karar vericidir. Yönetici sponsor, proje sponsoruna ve proje yöneticisine destek sağlar, tüm kapsam değişikliklerinin nihai onayına sahiptir ve sonraki her proje aşamasına geçmek için onayları imzalar. Yönetici sponsor, yukarıdaki sorumluluklardan bazılarını proje sponsoruna ve/veya proje yöneticisine devretmeyi seçebilir. Proje sponsoru ve/veya proje yöneticisi, projenin sonucuyla kanıtlanabilir ilgisi olan bir yöneticidir ve proje için harcama yetkisini ve kaynaklarını sağlamaktan sorumludur. Proje sponsoru proje başlatma belgesinin geliştirilmesine ve başlatılmasına öncülük eder. Proje planlamasına (yüksek seviye) ve proje başlatma planının geliştirilmesine

katılır. Proje sponsoru, proje yöneticisine destek sağlar, önemli sorunlar ve politika çatışmaları konusunda yardımcı olur, engelleri kaldırır, kapsamı planlamada aktiftir, kapsam değişikliklerini onaylar, önemli çıktıları imzalar ve sonraki her proje aşamasına geçmek için onayları imzalar.

4.1.1.4. Yönetim Kurulu

Yönetim kurulu genellikle proje gözetimi ve kontrolünde yer alan kilit kuruluşlardan yönetim temsilcilerini ve projenin sonucuyla özel ilgisi olan diğer kilit paydaş gruplarını içermektedir. Genellikle proje çıktıları onaylar, sorunların ve politika kararlarının çözülmesine yardımcı olur, kapsam değişikliklerini onaylar ve projeye yön ve rehberlik eder.

4.1.1.5. Müşteri

Rekreasyon uzmanı düzenlediği etkinliklerinde genellikle tek bir müşteri ve birkaç sponsorla hizmetini topluma ulaştırmaktadır. Ancak aksi durumda söz konusu olabilir. Örneğin sanayi sitesindeki tüm büyük işletmelere uzun soluklu bir iş yeri rekreasyonu hizmeti veriyorsunuz. Bu hizmet için de ticaret odası vasıtasıyla fabrikaların yöneticileri tarafından oluşturulan bir yönetim kuruluna karşı sorumluluğunuz olduğunu düşünün. Yani birden çok müşteriniz ve sponsorunuz olabilir. İşte bu türden büyük projelerde birden fazla müşteri olabilir, bu gibi durumlarda tüm müşterilerin projenin yönetimine dahil edilmesi mümkün olamamaktadır. Bu yüzden kendilerine bazı roller verilmesi yerinde olacaktır. Sorumlulukları da iş birimlerinin ihtiyaçlarını proje ekibine doğru bir şekilde sunmak ve projenin üreteceği ürün veya hizmeti tanımlayan çıktıları doğrulamaktır. Projenin sonlarına doğru müşteri temsilcileri, proje ekibine geri bildirimde bulunurken, projenin geliştirmekte olduğu ürün veya hizmeti test edecek, kullanacak ve değerlendirecektir. Proje yöneticisi tarafından talep edildiği şekilde proje toplantılarına katılırlar, süreç çıktıları inceler ve onaylarlar ve proje ekibine konu uzmanlığı sağlarlar.

4.1.1.6. Paydaşlar

Paydaşlar, projenin sonuçlarından etkilenen veya proje sonuçlarını etkileyebilecek işletme içindeki veya dışındaki tüm gruplar, birimler, bireyler veya kuruluşlardır. Kilit paydaşlar ise destekleri geri çekilirse projenin başarısız olmasına neden olacak paydaşların bir alt kümesidir.

4.1.1.7. Satıcılar veya Hizmet Sağlayıcılar

Satıcılar veya hizmet sağlayıcılar, projenin gerektireceği ek ürünleri veya hizmetleri sağlamak üzere sözleşmelidir ve proje ekibinin ek üyeleridir.

4.1.2. Ortak Proje Yönetimi Kısıtları

Her projede zorluklar ya da kısıtlar söz konusudur. Örneğin kullandığınız kaynaklarda (doğa, finans, insan, teknoloji vb.) ya da çok kısa bir takvim içerisinde gerçekleştirmek zorunda olduğunuz bir etkinlik olabilir. Projelerde en çok karşılaşılan kısıtlar; kapsam, zaman, maliyet ve kalite kısıtlarıdır.

Kapsam: Projenin sınırlarını çizen kapsamın doğru belirlenmesi kritik öneme sahiptir. çünkü bir projenin kapsamını artırdığınızda, maliyetini veya süresini artırmanız gerekmektedir.

Zaman (Program): Vakit nakittir. Çok değerlidir. Bir bakmışsınız yok olmuş. Her zaman proje teslimi için son tarih söz konusudur. Eğer projenin süresini kısaltırsanız ya maliyeti artırmanız ya da kapsamı azaltmanız gerekecektir.

Maliyet: Tüm projelerin daima bütçesi sınırlıdır. Bu yüzden eldeki bütçeyi en etkili ve verimli şekilde kullanmak, proje yöneten rekreasyon uzmanı için gerçek bir marifettir. Müşteri, yeni bir ürün veya hizmetin teslimi için belirli bir miktar para harcamaya isteklidir. Ancak projenin maliyetini düşürürseniz ya kapsamını daraltmanız ya da süresini artırmanız gerekir.

Kalite: Kalite, projedeki süreç kalitesi ve proje sonucunda ortaya çıkan ürün veya hizmetin kalitesi olduğu için süreçte oluşacak kalite zayıflıkları, doğal olarak ortaya çıkan ürün ya da hizmetin kalitesini etkileyecektir.

Kapsam, zaman, maliyet ve kalite kısıtlarının yönetimi proje yönetiminde geniş bir literatüre ve uygulamaya sahip olan başlıklardır. Ancak bu kitap içerisinde dört kavramın da detaylarına ve uygulamalarına yer verilmemiş ve sadece özetlenmiştir. Detayları PMI Kılavuzu (2017) içerisinde oldukça geniş bir şekilde verilmiştir.

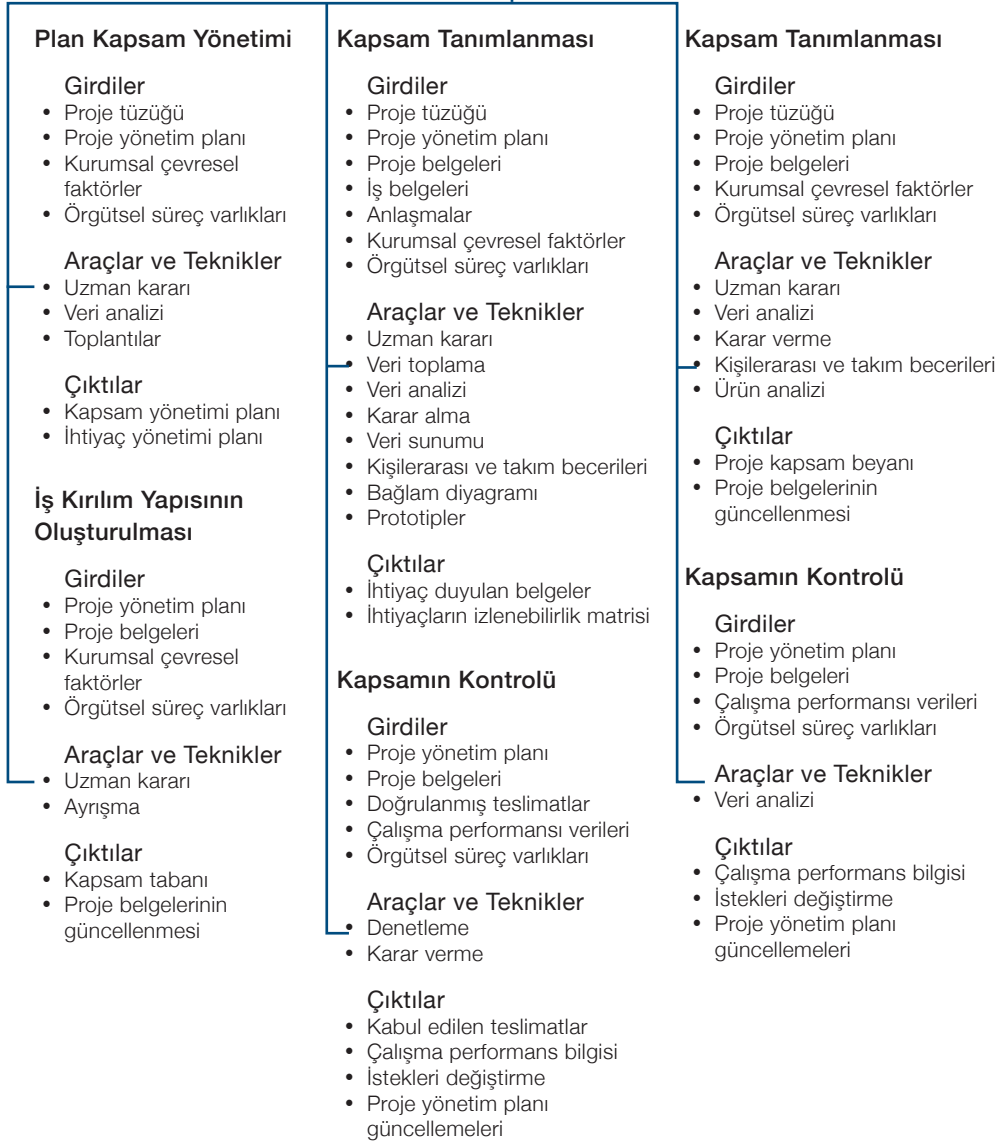
4.1.2.1. Proje Kapsam Yönetimi

Projede kapsam yönetimi, projenin başarılı bir şekilde tamamlanması için gerekli tüm işleri ve sadece olması gereken işleri içermesini sağlayan süreçtir. Proje kapsamını yönetmek, öncelikle rekreatif projenize neyin dahil olup neyin olmadığını tanımlama ve kontrol edilmesi ile ilgilidir. Oldukça kapsamlı bir konu olması sebebiyle Şekil 3 dikkate alınarak ana başlıkların kısa açıklamalarına yer verilmiştir. Proje Kapsam Yönetimi süreçleri şunlardır:

- Kapsam Yönetiminin Planlanması: Proje ve ürün kapsamının nasıl tanımlanacağını, doğrulanacağını ve kontrol edileceğini belgeleyen bir kapsam yönetimi planı oluşturma sürecidir.
- Gereksinimlerin Toplanması: Proje hedeflerine ulaşmak için paydaş ihtiyaç ve gereksinimlerini belirleme, belgeleme ve yönetme sürecidir.
- Kapsamı Tanımlayın: Proje ve ürünün ayrıntılı bir tanımını geliştirme sürecidir.
- İş Kırılım Yapısını Oluşturma: Proje çıktıları ve proje çalışmasını daha küçük, daha yönetilebilir bileşenlere ayırma sürecidir.
- Kapsamı Doğrula: Tamamlanan proje çıktılarının kabulünü resmileştirme sürecidir.
- Kapsamın Kontrolü: Proje ve ürün kapsamının durumunu izleme ve kapsam temel çizgisindeki değişiklikleri yönetme sürecidir.

Şekil 3 projede kapsam yönetimi süreçlerine genel bir bakış sağlamak için oluşturulmuştur.

Proje Kapsam Yönetimi



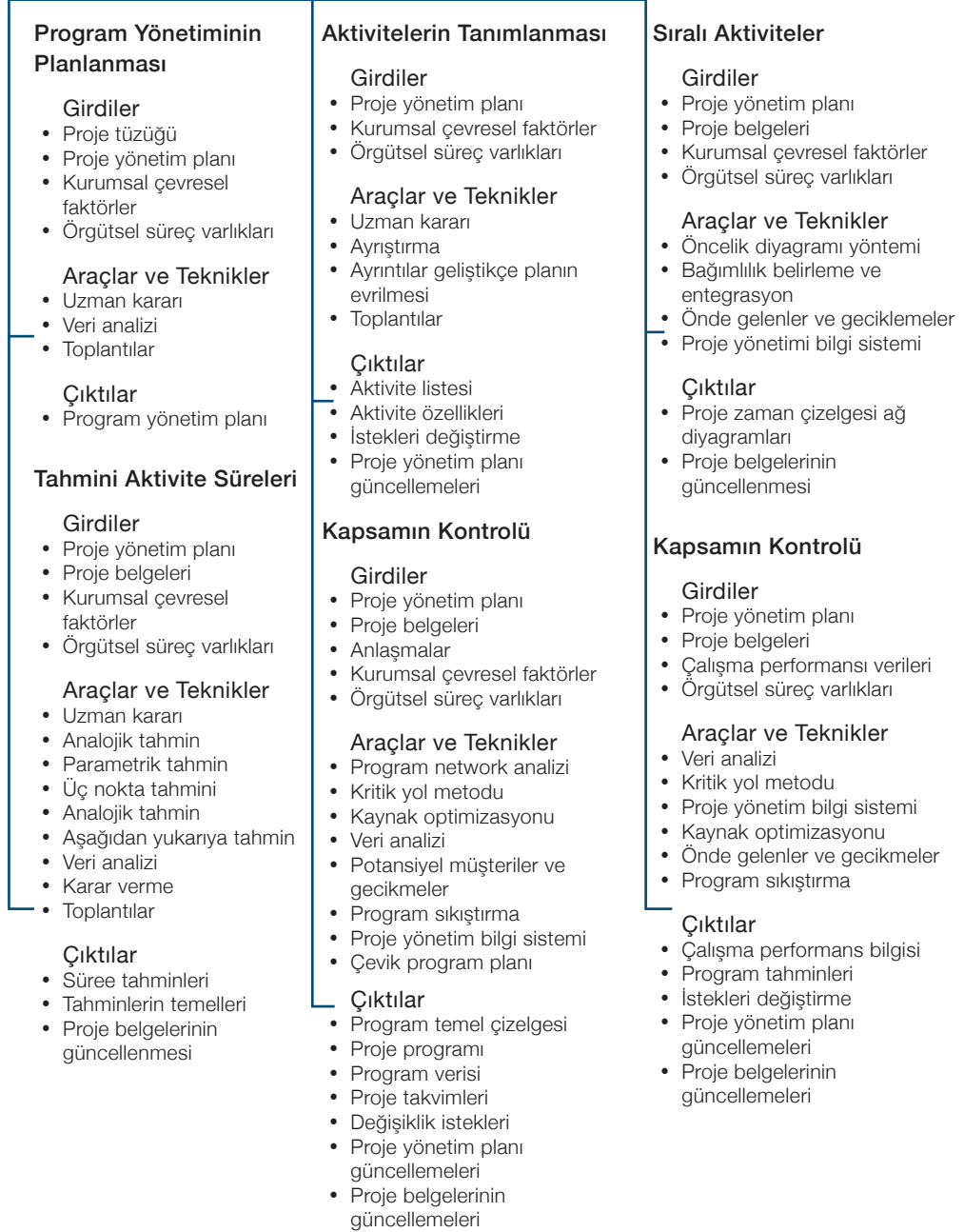
Şekil 3: Proje Yönetimine Genel Bir Bakış **Kaynak:** PMI, (2017).

4.1.2.2. Proje (Zaman) Program Yönetimi

Proje program yönetimi, projenin zamanında tamamlanmasını yönetmek için gereken süreçleri içermektedir. Rekreasyon işinin doğrudan aktivite ve etkinlikler ilişkili olması, program yönetimini olmazsa olmaz unsurlardan biri haline getirmektedir. Tecrübe gerektiren bir iş olduğu için uzman personeli bu noktada istihdam etmek önemlidir. Oldukça kapsamlı bir konu olması sebebiyle Şekil 4 dikkate alınarak ana başlıkların kısa açıklamalarına yer verilmiştir. Proje program yönetimi süreçleri şunlardır:

- Program Yönetimi Planı: Proje çizelgesini planlamak, geliştirmek, yönetmek, yürütmek ve kontrol etmek için politikaları, prosedürleri ve belgeleri oluşturma süreci.
- Faaliyetlerin Tanımlanması: Proje çıktılarını üretmek için gerçekleştirilecek belirli eylemleri belirleme ve belgeleme sürecidir.
- Sıralı Faaliyetler: Proje faaliyetleri arasındaki ilişkileri belirleme ve belgeleme sürecidir.
- Tahmini Faaliyet Süreleri: Tahmini kaynaklarla bireysel faaliyetleri tamamlamak için gereken çalışma periyotlarının sayısını tahmin etme sürecidir.
- Program Geliştirme: Proje yürütme ve izleme ve kontrol için proje çizelgeleme modeli oluşturmak için faaliyet sıralarını, süreleri, kaynak gereksinimlerini ve çizelge kısıtlamalarını analiz etme sürecidir.
- Kontrol Programı: Proje çizelgesini güncellemek ve çizelge temel çizgisindeki değişiklikleri yönetmek için projenin durumunu izleme sürecidir.

Proje Program Yönetimi



Şekil 4: Proje Program Yönetimine Genel Bir Bakış Kaynak: PMI, (2017).

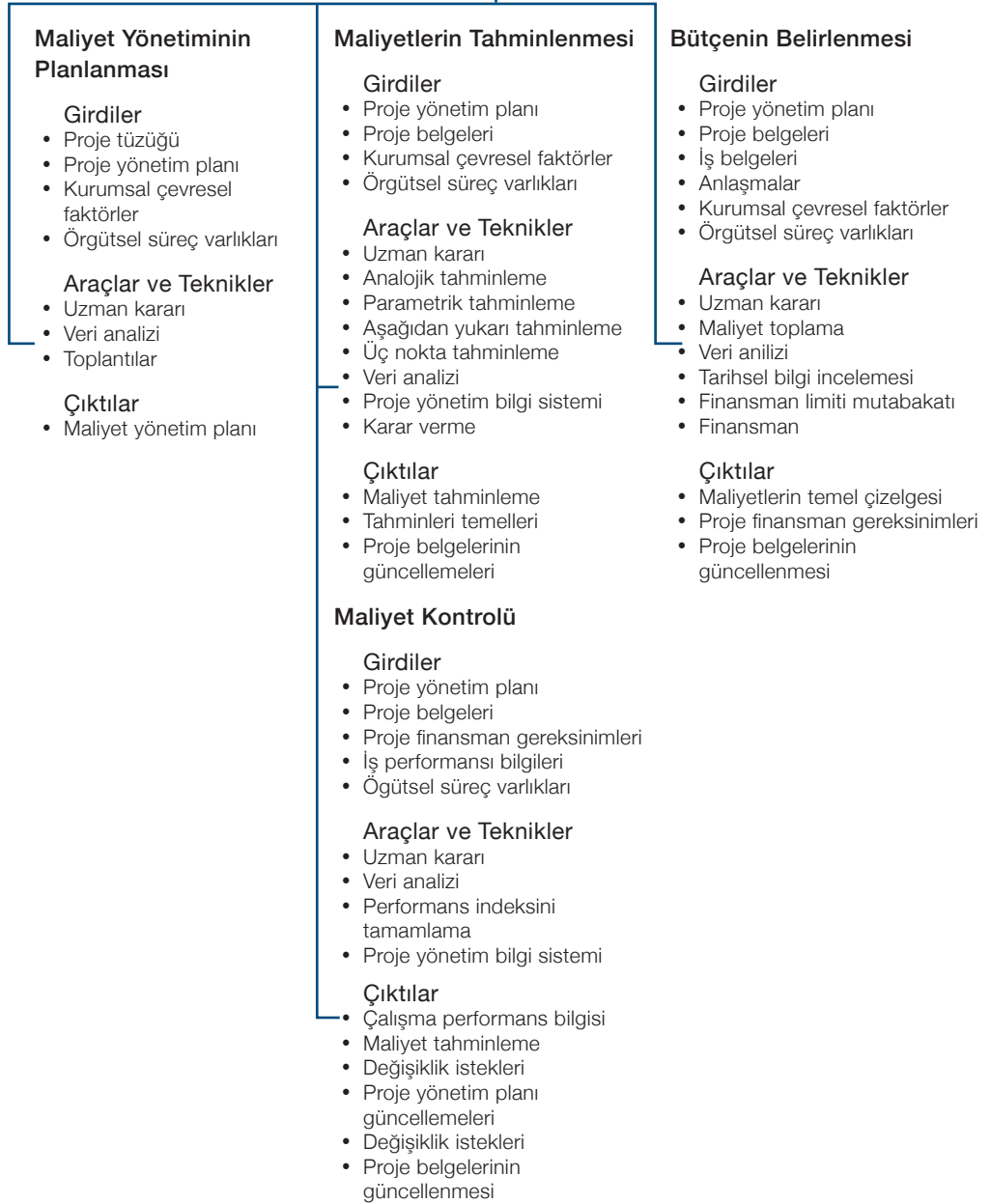
4.1.2.3. Proje Maliyet Yönetimi

Proje maliyet yönetimi, projenin onaylanmış bütçe dahilinde tamamlanabilmesi için planlama, tahmin, bütçeleme, finansman, finansman yönetimi ve maliyetleri kontrol etme ile ilgili süreçleri içermektedir. Oldukça kapsamlı bir konu olması sebebiyle Şekil 5 dikkate alınarak ana başlıkların kısa açıklamalarına yer verilmiştir. Proje maliyet yönetimi süreçleri şunlardır:

- **Maliyet Yönetiminin Planlanması:** Proje maliyetlerinin nasıl tahmin edileceğini, bütçeleneceğini, yönetileceğini, izleneceğini ve kontrol edileceğini tanımlama süreci.
- **Tahmini Maliyetler:** Proje çalışmasını tamamlamak için gereken parasal kaynakların bir tahminini geliştirme süreci.
- **Bütçeyi Belirleme:** Yetkili bir maliyet temel çizgisi oluşturmak için bireysel faaliyetlerin veya iş paketlerinin tahmini maliyetlerini toplama süreci.
- **Maliyetlerin Kontrolü:** Proje maliyetlerini güncellemek ve maliyet temel çizgisindeki değişiklikleri yönetmek için projenin durumunu izleme süreci.

Bazı projelerde, özellikle daha küçük kapsamlı projelerde, maliyet tahmini ve maliyet bütçeleme birbirine sıkı sıkıya bağlıdır ve nispeten kısa bir süre içinde tek bir kişi tarafından gerçekleştirilebilen tek bir süreç olarak görülebilir. Her birinin araçları ve teknikleri farklı olduğu için burada farklı süreçler olarak sunulmaktadırlar. Maliyeti etkileme yeteneği, projenin erken aşamalarında en fazladır ve erken kapsam tanımını kritik hale getirir.

Proje Maliyet Yönetimi



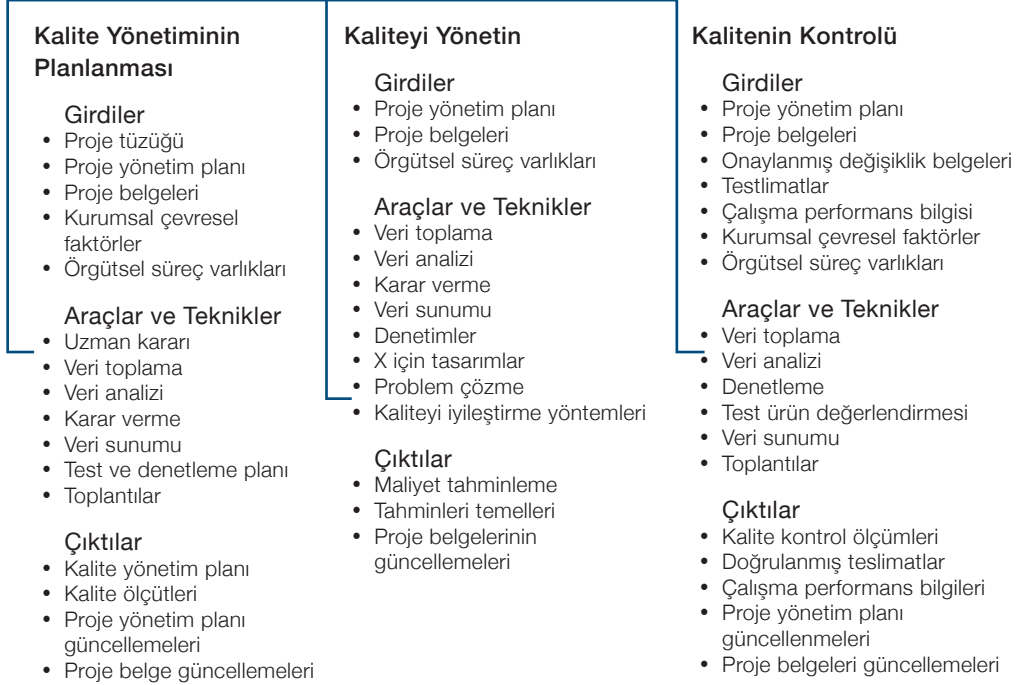
Şekil 5: Proje Maliyet Yönetimine Genel Bir Bakış **Kaynak:** PMI, (2017).

4.1.2.4. Proje Kalite Yönetimi

Proje kalite yönetimi, paydaşların hedeflerini karşılamak için proje ve ürün kalite gereksinimlerini planlama, yönetme ve kontrol etme ile ilgili organizasyonun kalite politikasını dahil etme süreçlerini içermektedir. Ayrıca proje kalite yönetimi performans gösteren kuruluş adına üstlenilen sürekli süreç iyileştirme faaliyetlerini destekler. Oldukça kapsamlı bir konu olması sebebiyle Şekil 6 dikkate alınarak ana başlıkların kısa açıklamalarına yer verilmiştir. Proje Kalite Yönetimi süreçleri şunlardır:

- Kalite Yönetiminin Planlanması: Proje ve çıktıları için kalite gereksinimlerinin ve/veya standartlarının belirlenmesi ve projenin kalite gereksinimlerine ve/veya standartlarına uygunluğu nasıl göstereceğini belgeleme süreci.
- Kaliteyi Yönetin: Kalite yönetim planını, kuruluşun kalite politikalarını projeye dahil eden yürütülebilir kalite faaliyetlerine dönüştürme süreci.
- Kalitenin Kontrolü: Performansı değerlendirmek ve proje çıktılarının eksiksiz, doğru olmasını ve müşteri beklentilerini karşılamasını sağlamak için kalite yönetimi faaliyetlerinin yürütülmesinin sonuçlarının izlenmesi ve kaydedilmesi süreci.

Proje Maliyet Yönetimi



Şekil 6: Proje Kalite Yönetimine Genel Bir Bakış **Kaynak:** PMI, (2017).

4.2. Proje Başarısını Yönetmek

Proje yöneten rekreasyon uzmanı, proje planlama aşamasında başarı ölçütleri/kriterleri oluşturmmalıdır. Çünkü bu kriterler, müşterilerin ve diğer paydaşların gözünde başarılı olup olunmadığının kararının verildiği ölçütlerdir. Başarılı proje yönetmek istiyorsanız, başarının neye benzediğini tanımlamalısınız, bu sayede başarıya ne zaman ulaştığınızı tespit edebilirsiniz. Bu kriterleri tanımlarken ölçülebilir kriterler olmasına dikkat edilmelidir. Aksi takdirde belgelendirme şansınız kalmaz ve müşterinize ve

paydaşlarınıza bunu kanıtlayamazsınız. Ölçülebilir kriterler oluştururken aşağıdaki başlıkları dikkate alınmalıdır.

- Başarı kriterlerinin adı.
- Nasıl ölçülecek?
- Ne sıklıkla ölçülecek?
- Bunu ölçmekten kim sorumlu?

Ölçümler ayrık veya sürekli olabilir. Ayrıklık, basitçe bir evet/hayır yanıtı olduğu için kolaydır, başarılı mı, olmadı mı? Sürekli ölçüm tipik olarak bir yüzdendir. Örneğin bu görev %30 oranında tamamlandı. Daha sınırlı ortamlarda, bir Likert ölçekten yararlanılabilir. Yanıtları ölçeklendirmek için yaygın olarak kullanılan bir ölçüm aracıdır. Örnek olarak, birden beşe kadar, etkinlikteki en beğendiğiniz aktiviteyi nasıl değerlendirirsiniz sorusu sorulabilir.

4.2.1. Rekreatif Projenin Başarısını Etkileyen faktörler

1. Rekreatif proje amaçlarının ve kısıtlamaların açık ve net belirlenmiş olması:

Amaçlar;

- Rekreatif proje amaçlarının anlaşılabilir olması
- Rekreatif proje amaçları açık bir şekilde tanımlanmış olması
- Rekreatif projede ifade edilen amaçlar ölçülebilir olmalı
- Rekreatif proje etkinliklerin amaçları organizasyon amaçlarına uygun olmalı
- Rekreatif proje amaçları zamanla sınırlı olmalı
- Rekreatif proje amaçları önem sıralı olmalı
- Rekreatif proje amaçlarına gerçekleştirilmesine engel teşkil edecek risk faktörleri tanımlanmalı
- Rekreatif proje amaçları ulaşılabilir özellikler sergilemeli
- Kısıtlar;
- Rekreatif projede yetenekli kaynakların (daha kaliteli ve kolay ulaşılabilir) eksikliği
- Rekreatif projede oluşturulan zaman aralıkları

- Rekreatif projede yerleşim
 - Rekreatif projede teknoloji
 - Rekreatif projede kalite
 - Rekreatif projede para
 - Rekreatif projede zaman
 - Rekreatif projede insan olarak karşımıza çıkar.
2. **Rekreatif projenin planlanması ve personel organizasyonunun sağlanması:** Planlar, detay aktiviteleri, sorumluluk tanımlarını, teslimatları bir arada göstermelidir. Plan dahilindeki tahminlerin, varsayımların olabildiğince gerçeğe yakın olması gerekmektedir.
 3. **Kullanıcıların katılımı:** Projenin sonunda ortaya çıkacak ürün belirli aşamalarda son kullanıcıların onayına sunulmalıdır.
 4. **Proje kontrolü:** Projenin başarısı, proje ilerleyişinin objektif olarak değerlendirilmesiyle mümkündür.
 5. **Proje yöneticisinin etkinliği:** Proje yöneticisi zaman, maliyet, kalite ve kapsam faktörleri arasında ilerlemeyi sağlayarak, projenin başarısında kilit rol oynar. Proje yöneticisinin bu rolleri etkin bir biçimde gerçekleştirilebilmesi kendisine verilen YETKİ ile doğrudan ilişkilidir. Tekir, (2006)'dan uyarlanmıştır.

4.3. Sistematik Proje Yönetimi

Projeler, bütünleştirilmiş birçok küçük bileşenden oluşmaktadır. Projenin başarıya ulaşabilmesi için bileşenlerin titizlikle yönetilmesi gerekir. Başarılı bir projeye sahip olmak için o projenin zaman, kalite, maliyet, kapsam gibi çeşitli özelliklerinin yönetilmesi gerekir.

4.3.1. Proje Yönetimi İhtiyacı

Proje yöneten rekreasyon uzmanının gönüllü yaptığı işler haricinde genellikle sunmuş olduğu projede maliyeti belirleme ve hedefleri planlama konusunda tek bir şansı vardır. Bu yüzden hataya yer verilmemelidir. Fiyatı belirledikten sonra teklif aşamasında veya proje sözleşmesinin müzakeresinde yoğunlaşılması gereken noktalar, programdaki kilometre taşlarıdır ve projedeki kilometre taşları üzerinden anlaşmaya varılması gerekir. Ki-

lometre taşları projenin gerçekleşmesi için kritik olan aktivitelerdir. Projenin başlangıcından sonuna kadar giden ve herhangi bir gecikme olduğunda tüm projenin gecikmesine yol açacak faaliyetlerdir. Projelerde onay alma, aşama veya aktiviteler arası dur/devam, kabul/reddetme gibi noktalarda kilometre taşı aktiviteleri kullanılır. Sözleşmede yer alan ve başarılması taahhüt edilen teslimatlar kilometre taşları ile belirtilmelidir. Sözleşme aşamasında sonra kârlar, proje yöneticisinin akıllıca satın alma yoluyla tasarruf etme, günlük operasyonları daha iyi planlama ve sağlam kararlar alma yeteneği ile belirlenir. Bir proje, belirlenmiş bütçesi ve takvimi dahilinde inşa edilecekse, saha operasyonlarının yakın yönetim kontrolü esastır. Projelerin, standartlaştırılmamış ve değişken nitelikte çalışmaları içeren, sınırlı süreli, tek seferlik ve büyük ölçüde benzersiz çabalar olduğu unutulmamalıdır. Bu yüzden belirsizlik söz konusu olabilir. Projedeki belirsizlik seviyesi ne kadar yüksek olursa, kapsamlı proje planlamasına ve yetenekli ve aralıksız yönetime olan ihtiyaç da o kadar artar. Rekreasyon işletmesinin kendi hedeflerine ve müşterinin pazarlıktaki hedeflerine ulaşmasının en emin yolu sistematik proje yönetimini uygulamaktır. Müşterinin çıkarlarına en iyi şekilde hizmet etmek, diğer sözleşme biçimleri kapsamında proje kontrolünün birincil vurgusudur. Tasarım yapısı altında saha yönetimi, inşaat yönetimi ve birçok maliyet artı sözleşme, esas olarak müşterinin hedeflerine en iyi şekilde ulaşması için müşteriye profesyonel danışmanlık ve yönetim hizmetleri sağlamaya yöneliktir.

4.3.2. Proje Yönetimi Özellikleri

Rekreasyon projesinin yönetimi işletmedeki iç işleri yönetmekten ziyade eldeki işi gerçekleştirmek için gereken tüm unsurları koordine etme ve düzenleme sürecidir. Bu nedenle projeyi yöneten rekreasyon uzmanı kendi dışındaki kuruluşlarla kapsamlı bir şekilde çalışmak durumundadır. Bu yüzden yetkinin bir kısmı, sözleşme şartları ile devredilir. Rekreasyon işletmesi taşeron durumunda ise proje yöneticisinin yetkisi daha da sınırlı duruma gelmektedir. Projeyi yöneten rekreasyon uzmanı projeyi etkin bir şekilde yönetebilmek için yetkiyi doğrudan kullanmak yerine etki ve ikna yolunu kullanmalıdır.

4.3.3. Yönetim Prosedürleri

Rekreatif bir projenin yönetimi birleşik bir sistem olarak ele alınmalıdır. Etkinliğin kendisi (yapıldığı zaman dilimi) ve meydana gelebilmesi için etkinliğin öncesinde hazırlanacak tüm unsurlar için kapsamlı bir yönetim kontrolü uygulanmalıdır. İlk faaliyetler kapsamlı bir bütçenin ve ayrıntılı bir operasyon takviminin geliştirilmesi ile başlamalıdır. Bu sayede plan olarak kabul edilen maliyet ve zaman hedefleri belirlenmiş olur. Proje başladıktan sonra, periyodik aralıklarla işin fiili maliyetlerini ve ilerlemesini ölçen izleme sistemleri kurulmalıdır. Raporlama sistemi sayesinde plan, saha yatırımları ve ilerlemenin karşılaştırılması yapılarak, dikkat edilmesi ve eyleme geçilmesi gereken durumlar ortaya çıkarılır. Bir iş paketi plana göre ilerlediği sürece, herhangi bir eyleme gerek yoktur, ancak her zaman dikkat gerektiren birçok sorunlu alan olacaktır.

Maliyet ve zamana ek olarak, proje yönetim sistemi zorunlu olarak iş kaynaklarının yönetimi, operasyonların güvenli bir şekilde yürütülmesi ve proje mali kontrolü ile ilgilidir. Kaynak yönetimi, öncelikle proje ihtiyaçlarının ileri düzeyde tanınması, bu ihtiyaçları karşılamak için gereken kaynakların planlanması ve hızlandırılması ve gerektiğinde talepleri ayarlama sürecidir. Etkinlik için ihtiyaç duyulan inşaat operasyonlarının güvenli bir şekilde yürütülmesi, iş yüzeyine getirilen malzeme ve ekipmanın olaysız bir ortamda düzgün bir şekilde kurulması için iş gücü, alet ve inşaat ekipmanının kullanılması içerir. Proje mali kontrolü ise inşaat işi ve sözleşme şartlarından kaynaklanan toplam nakit akışı için proje yöneticisinin sorumluluğuyla ilgilidir.

4.4. Proje Entegrasyon Yönetimi

Proje entegrasyon yönetimi, proje yönetimi süreç grupları içindeki çeşitli süreçleri ve proje yönetimi faaliyetlerini belirlemek, tanımlamak, birleştirmek ve koordine etmek için süreçleri ve faaliyetleri kapsamaktadır. Proje yönetimi bağlamında entegrasyon, birleştirme, konsolidasyon, iletişim ve karşılıklı ilişkinin özelliklerini içermektedir. Bu eylemler projenin başlangıcından tamamlanmasına kadar uygulanmalıdır. Proje entegrasyon yönetimi, aşağıdakiler hakkında seçim yapmayı içerir:

- Kaynak tahsisi,
- Rakip talepleri dengelemek,
- Alternatif yaklaşımların incelenmesi,
- Proje hedeflerini karşılamak için süreçleri uyarlamak ve
- Proje yönetimi bilgi alanları arasındaki karşılıklı bağımlılıkları yönetmek.

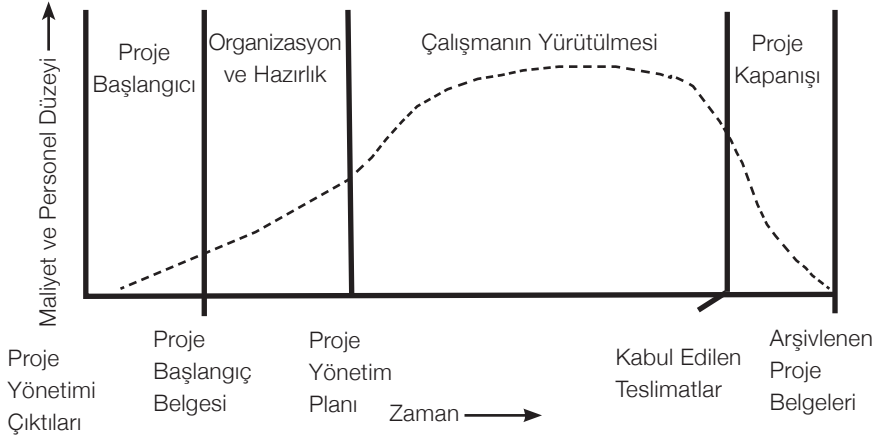
Proje entegrasyon yönetimi süreçleri şunlardır:

- **Proje Beyannamesi Geliştirme:** Bir projenin varlığına resmi olarak yetki veren ve proje yöneticisine organizasyonel kaynakları proje faaliyetlerine uygulama yetkisi veren bir belge geliştirme sürecidir.
- **Proje Yönetim Planı Geliştirme:** Tüm plan bileşenlerini tanımlama, hazırlama ve koordine etme ve bunları bütünleşmiş bir proje yönetim planında birleştirme sürecidir.
- **Proje İşini Yönetme ve Yönetme:** Proje yönetim planında tanımlanan işi yönetme, gerçekleştirme ve projenin hedeflerine ulaşmak için onaylanmış değişiklikleri uygulama sürecidir.
- **Proje Bilgisini Yönetme:** Projenin hedeflerine ulaşmak ve organizasyonel öğrenmeye katkıda bulunmak için mevcut bilgiyi kullanma ve yeni bilgi yaratma sürecidir.
- **Proje İşini İzleme ve Kontrol Etme:** Proje yönetim planında tanımlanan performans hedeflerini karşılamak için genel ilerlemeyi izleme, gözden geçirme ve raporlama sürecidir.
- **Entegre Değişiklik Kontrolünün Gerçekleştirilmesi:** Tüm değişiklik taleplerini gözden geçirme süreci; teslimatlara, organizasyonel süreç varlıklarına, proje belgelerine ve proje yönetim planına ilişkin değişiklikleri onaylama, değişiklikleri yönetme ve kararları iletme sürecidir.
- **Projeyi ya da Aşamayı Kapatma:** Proje, aşama veya sözleşme için tüm faaliyetlerin sonuçlandırılması sürecidir.

4.5. Proje Yaşam Döngüsü

Yaşam döngüsü, projeye ilişkili özel işlerden bağımsız olarak, projenin yönetilmesine ilişkin temel çerçeveyi sağlar (PMI, 2009). Proje yaşam döngüsü, bir projenin başlangıcından tamamlanmasına kadar geçen aşamalar dizisidir. Bir proje aşaması, bir veya daha fazla çıktının tamamlanmasıyla sonuçlanan, mantıksal olarak ilişkili proje aktivitelerinin bir toplamıdır. Aşamalar sıralı, yinelemeli veya örtüşen olabilir. Proje aşamalarının adları, sayıları ve süreleri, projede yer alan kuruluş(lar)ın yönetim ve kontrol ihtiyaçları, projenin niteliği ve uygulama alanı tarafından belirlenir. Fazlar, bir başlangıç ve bitiş veya kontrol noktası (bazen bir faz incelemesi, faz kapısı, kontrol kapısı veya diğer benzer terim olarak anılır) ile zamana bağlıdır. Kontrol noktasında proje başlatma belgesi ve iş belgeleri mevcut ortama göre yeniden incelenir. O zaman, projenin değiştirilmesi, sonlandırılması veya planlandığı gibi devam etmesi gerekip gerekmediğini belirlemek için projenin performansı proje yönetim planıyla karşılaştırılır. Proje yaşam döngüsü, organizasyonun, endüstrinin, geliştirme yönteminin veya kullanılan teknolojinin benzersiz yönlerinden etkilenebilir. Her projenin bir başlangıcı ve sonu olsa da belirli çıktılar ve gerçekleşen işler projeye bağlı olarak büyük farklılıklar göstermektedir. Yaşam döngüsü, ilgili spesifik çalışmadan bağımsız olarak projeyi yönetmek için temel çerçeveyi sağlamaktadır. proje yaşam döngüsüyle ilgili kesin bir aşama sıralaması vardır diyebilmek çok zordur. Ancak, yaşam döngüsü aşamalarıyla ilgili en azından kısmi bir uzlaşma bulunmaktadır (PMI, 2000; 2017). Bunlar;

- Projeye başlamak,
- Organize etmek ve hazırlamak,
- İşin yürütülmesi ve
- Projeyi kapatmak.

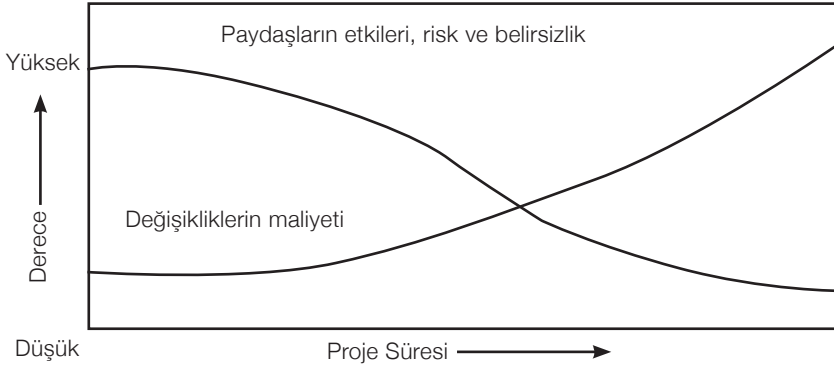


Grafik 1: Projenin Yaşam Döngüsü Boyunca Tipik Maliyet ve Personel Düzeyleri

Kaynak: PMI, (2000; 2017)

Yaşam döngüsü yapısı, genel olarak şu özellikleri sergiler:

1. Maliyet ve personel seviyeleri başlangıçta düşüktür, iş yapıldıkça artar ve proje sona ererken hızla düşer.
2. Risk, Grafik 2’de gösterildiği gibi projenin başlangıcında en fazladır. Bu faktörler, kararlara varıldıkça ve çıktılar kabul edildikçe projenin yaşam döngüsü boyunca azalır.
3. Paydaşların, maliyet ve zaman çizelgesini önemli ölçüde etkilemeden proje ürününün nihai özelliklerini etkileme yeteneği, projenin başlangıcında en yüksektir ve proje tamamlanmaya doğru ilerledikçe azalır. Grafik 2’de değişiklik yapma ve hataları düzeltme maliyetini, proje tamamlanmaya yaklaştıkça tipik olarak önemli ölçüde arttığını göstermektedir.
4. Maliyet ve personel seviyeleri başlangıçta düşüktür, iş yapıldıkça artar ve proje sona ererken hızla düşer.



Grafik 2: Proje Boyunca Risk Düzeyleri

Kaynak: PMI, (2009).

Her projede olduğu gibi rekreatif projede de proje yaşam döngüsü önem arz etmektedir. Proje yaşam döngüsünü oluşturan dört aşamanın rekreatif bir projede nasıl uygulanacağı ise şu şekilde ifade edilebilir (Şimşek ve ark. 2012).

Projeye başlamak

- Öncelikle rekreatif projenin ihtiyaçlarının neler olduğunun belirlenmesi
- Fizibilite çalışmalarının yapılması
- Rekreatif proje ihtiyaçlarının temin edilmesinde alternatiflerin oluşturulması
- Rekreatif proje önerisinin oluşturulması
- Rekreatif proje için gerekli olan temel bütçe ve programın belirlenmesi.
- Rekreatif projedeki görevlere uygun olduğu düşünülen personelin proje takımına seçilmesi.

Organizasyon ve hazırlık işleri

- Rekreatif proje programına yönelik harekete geçilmesi.
- Çıkabilecek sorunlara karşı davranış çalışmalarının ve analizlerin yapılması.
- Rekreatif projenin tasarım sisteminin oluşturulması.
- Rekreatif proje kapsamında kullanılacak etkinlik örneklerinin oluşturulması ve test edilmesi.
- Analiz sonuçlarının değerlendirilmesi.
- Rekreatif proje kapsamındaki etkinlikler için işverenden onayın alınması.

Proje işlerini yerine getirmek

- Rekreatif projede kullanılması düşünülen araç ve gerecin temin edilmesi.
- Rekreatif projede kullanılacak araç ve gerecin kurulması ve test edilmesi.
- Rekreatif proje gereksinimlerine verilecek olan destek sisteminin geliştirilmesi.
- Rekreatif projenin uygulanması için bir sistemin geliştirilmesi.
- Rekreatif proje kapsamındaki tüm iş performanslarının doğru işleyip işlemediğinin doğrulanması.
- Rekreatif proje kapsamında gereken değişikliklerin yapılması.

Projeyi kapatmak

- Rekreatif projede görev alacak işlevsel personelin eğitilmesi
- Rekreatif projede kullanılan araç gereç transferinin sağlanması
- Rekreatif projede alınan sorumlulukların transferinin sağlanması
- Rekreatif projede kullanılan kaynakların serbest bırakılması
- Rekreatif proje takımı üyelerinin başka bir işe tekrar atanması.

4.6. Rekreatif Proje Tanımlama Dokümanı

Rekreatif projeyi tanımlamak, yazılı hale getirmek ve kontrol edebilmek için proje tanımlama dokümanı çok işe yarayan bir belgedir. Bu sayede proje ile ilgili akılda olan ama yazıya dökülmeyen hatta cevabı net olarak verilememiş birçok bilgi, belirli bir formata sokulmuş olur. Rekreasyon işletmesi ve müşterisi arasında uyumu yani fikir birliğini gösteren bir belgedir. Tarafların istek ve ihtiyaçları bu belgede net ve özet bir şekilde belirlenmiş olur. Proje tanımlama dokümanının yayınlanmasıyla, projenin başlangıcı resmiyet kazanmakta ve ilgili proje kaynaklarının yetki ve sorumlulukları tüm organizasyona duyurulmaktadır. Rekreasyonda proje yönetimi dersimde öğrenci gruplarına hazırladığım ve sunduğum bir başlıktır. Proje yönetimi ile ilgi öğrencilerin farkındalık düzeyini oldukça geliştirdiğini düşünüyorum. Çünkü hazırladıkları belgede başlıkların cevaplarını verirken işin ne kadar kapsamlı olabileceğini bizzat yaşıyorlar. Hatta kendilerinden gerçekten bir rekreasyon etkinliği düzenleyecekmiş gibi piyasa koşullarına göre hareket etmeleri gerektiğini ve gerçek rakamları araştırıp bulmalarını istiyorum. Özellikle bütçe başlıklarının çıkarılması ve bütçelerinin oluşturulmasında çok sıkıntı yaşıyorlar. Çünkü deneyimsizler ve hayal edemiyorlar. Basit bütçe kalemleri (alan kiralama, personel maaşı, ulaşım, yeme-içme vb.) ile karşıma çıkıyorlar. Halbuki bir etkinlikte kullanılan kağıt parçasının maliyeti dahi bütçenin içerisine yazılması gerekiyor.

Rekreasyon işletmeleri tarafından hazırlanan rekreatif proje tanımlama dokümanının içeriği; projenin gerçekleştirileceği alana, etkinlik türüne, hedef kitleye, bütçeye, amaca vb. değişkenlere göre değişkenlik göstermektedir. Önemli olan rekreatif projenin fırsat ve olanaklarının doğru analiz edilerek, ihtiyaca göre dokümanı oluşturmaktır. Rekreatif proje tanımlama dokümanının başlıkları ve içerikleri aşağıdaki gibidir.

1. Arka plan

- a. Rekreatif proje ile ortaya konulmak istenen etkinliğin/ürünün/hizmetin tanıtılması
- b. Rekreatif projenin ortaya çıkış nedenleri
- c. Rekreatif projenin ortaya çıkışında etkin rol oynayan kaynakların (kimler/nelerdir) tanımlanması

2. Amaçlar

- a. Rekreatif projenin ön görülen başlangıç ve bitiş tarihlerinin belirlenmesi
- b. Rekreatif proje için gerekli olan bütçenin belirlenmesi
- c. Rekreatif projenin varsa diğer hedeflerinin tanımlanması

3. Rekreatif projenin kapsamı

- a. Rekreatif projeyi oluşturan ana aşamaların belirlenmesi

4. Kısıtlar

- a. Rekreatif projenin bütçe kısıtı
- b. Rekreatif projenin süre kısıtı
- c. Rekreatif projenin aşamalarına ait zaman kısıtları
- d. Rekreatif projede ihtiyaç duyulan araç-gereç, malzeme ve personel tedarikçi kısıtları
- e. Rekreatif projenin hizmet kapasitesi ile ilgili kısıtlar
- f. Politik kısıtlar (belediye, valilik vb.)

5. Kabuller (varsayımlar)

- a. Rekreatif proje boyunca gerçekleşmesi beklenen değişkenler ve bu değişkenlerin değerlerine ait varsayımların belirlenmesi
 - i. Rekreatif etkinliğe yönelik talep tahmini
 - ii. Rekreatif projenin maliyet artış dönemlerinin ve oranlarının tahminlemesi
 - iii. Rekreatif proje etkinliğinde kullanılan teknolojik araç-gerecin gelişmesine yönelik tahminleme
 - iv. Rekreatif etkinliğin sunulduğu pazara yönelik tahminleme
 - v. Rekreatif projenin makro ekonomik göstergelerinin tahminlemesi

6. Başarı kriterleri

- a. Rekreatif proje tanımlama dokümanında bulunan kısıtlar ve kabuller altında belirlenen hedeflere ulaşmadaki toleranslar
 - i. Rekreatif projenin hedef süreden sapma toleransı

- ii. Rekreatif projenin hedef bütçeden sapma toleransı
- iii. Rekreatif projenin diğer hedeflerinden sapma toleransı
- iv. Rekreatif proje ürününün işlevinde kabul edilebilir değişiklikler

7. Riskler

- a. Rekreatif proje süresince karşılaşılabilecek riskler nelerdir?
- b. Risklerin etkileyebileceği süreçler nelerdir?
- c. Rekreatif projede oluşabilecek riskleri önleme planları nelerdir?

8. Teslimatlar

- a. Rekreatif proje ile iliği hazırlanması gereken rapor ve analiz sonuçlarının sıklığı ve içeriği nedir ve kimlere iletilecektir?
- b. Rekreatif projenin başlatılması veya devam ettirilmesi için gereken izinler ve onaylar nelerdir?

9. Kaynaklar

- a. Rekreatif projede görev alacak kaynaklar veya departmanlar için görev atama matrisinin oluşturulması
- b. Rekreatif projede gerekli, mevcut ve yedek tedarikçilerin tanımlanması

5. BÖLÜM



YENİLİĞİ (İNOVASYON) YÖNETEN REKREASYON UZMANI

5. YENİLİĞİ (İNOVASYON) YÖNETEN REKREASYON UZMANI

Sevgili okuyucularım, severek dersini vermiş olduğum, ilk karşılaştığımda oldukça ilgimi çeken bir konudur yenilik yönetimi. Girişimcilik bölümünde de belirttiğim gibi eğer mikro bir işletmeye sahipseniz, yenilik yönetimi olmadan işletmenizin uzun süre hayatta kalma olasılığı oldukça azdır. Rekreasyon hizmetlerinizi sürekli güncellemek ve yenilerini üretmek zorundasınız. Toplumun ilgi, istek ve beklentileri sürekli değişmekte ve siz rekreasyon uzmanları hizmet sektörünün bu çok önemli özelliğine (inovasyon) ayak uydurmak zorundasınız. İşte bu yüzden girişimcilik, buluş ve yenilik yönetimi kavramları ve olguları ile haşır neşir olmak durumundasınız. Bu bölümün daha başındayken açıklamam gereken bir konu var. Buluş ve inovasyon (yenilik) aynı şey değildir. Buluş; ürün ya da hizmeti diğerlerinden farklı ve daha iyi hale getirmek için yaratıcılığın kullanılmasıdır. İnovasyon ise ticari bir başarıdır. Yani fikrinizin satılabilir bir ürün ya da hizmete dönüşmesidir. Kısacası buluş ve yaratıcılığa ticari bir sonuç eklendiği zaman, inovasyon oluyor. İnovasyon ticari rekreasyon işletmeleri için geleceği yaratan ve sürdürülebilir karlı büyümeyi sağlayan oldukça önemli bir yaklaşımdır. Ancak rekreasyon eğitim programlarına bakıldığında girişimcilik derslerinin olduğu program sayısı bir elin parmaklarını geçmiyor. Hatta yenilik yönetimi dersi sadece bir üniversitemizde (ESTÜ-Rekreasyon) bulunmakta. Peki nasıl olacak? Bu tür dersler verilmezse, rekreasyon uzmanları özel sektörde nasıl kolay iş üretecek?

İnovasyon, yalnızca bireysel girişim düzeyinde değil, giderek artan bir şekilde ulusal ekonomik büyümenin kaynağı olarak da önemlidir. Yenilik, ulusların ekonomi politikasında merkezi stratejik bir plan haline geliyor. Örneğin, Birleşik Krallık Bilim ve Yenilik Ofisi; yeniliği, modern ekonominin motoru, fikirleri ve bilgiyi ürün ve hizmetlere dönüştüren bir unsur olarak görüyor (DTI, 2003). Ülkemizde ise maalesef kurumsal işletmelerin dikkate aldığı, ancak yüksek öğretimde hala değeri tam olarak anlaşılmayan bir konudur yenilik yönetimi. Avustralya hükümetinin web sitesi bu durumu önemini açıkça ortaya koyuyor. Eşit derecede güçlü bir şekilde inovasyona yatırım yapmayan şirketlerin geleceklerini riske attığını, işlerinin gelişmesinin olası olmadığını ve ortaya çıkan sorunlara yenilikçi çö-

zümleler aramazlarsa rekabet edemeyeceklerini ifade etmektedir. İstatistik Kanada (2006) aşağıdaki faktörlerin başarılı küçük ve orta ölçekli işletmelerin karakteristik özellikleri olduğunu belirtmektedir.

- Yenilik, sürekli olarak başarı ile ilişkili en önemli özellik olarak bulunur.
- Yenilikçi girişimler, yenilik yapmayanlardan tipik olarak daha güçlü bir büyüme elde eder veya daha başarılıdır.
- Pazar payı kazanan ve karlılığı artıran işletmeler yenilikçi olanlardır.

Şaşırtıcı olmayan bir şekilde bu mantık, bölgesel ve ulusal düzeyde yeniliği teşvik etmek ve beslemek için tasarlanmış, büyüyen bir dizi politika önleminin temelini oluşturmaktadır.

İnovasyon çeşitli şekillerde rekreasyon işine katkıda bulunur. Örneğin araştırma kanıtları, pazar performansı ile yeni ürünler arasında güçlü bir ilişki olduğunu göstermektedir (Souder ve Sherman, 1994; Tidd, 2006). Bunun yanı sıra Schumpeter yenilik yönetiminde uygulayıcıların üç sebeple yeniliği uygulaması gerektiğini savunmaktadır. Bunları “Kendi krallığını yaratma arzusu, kazanç elde etmek ve bir şeyler yaratma sevincini yaşamak olarak sıralamaktadır (Śledzik, 2013). Sevgili rekreasyon uzmanları yeni ürünler, pazar payınızı yakalamanıza ve korumanıza yardımcı olur ve bu durum pazardaki karlılığınızı artırır. Daha olgun ve yerleşik ürünleriniz söz konusu olduğunda, rekabetçi satış büyümesi sadece düşük fiyatlar sunabilme ile değil, aynı zamanda çeşitli fiyat dışı faktörlerden tasarım, özelleştirme ve kaliteden de gelmektedir. Örneğin belirli bir televizyon seti veya bilgisayar modelinin ömrünün aylarla ölçüldüğü ve hatta motorlu arabalar gibi karmaşık ürünlerin bile geliştirilmesinin yalnızca birkaç yıl sürdüğü, ürün yaşam döngülerinin kısaldığı bir dünyada, bunların yerini alabilmek için yeni versiyonlarının geliştirilmesi yalnızca birkaç yıl alıyor. Daha iyi versiyonları olan ürünler giderek daha önemli hale geliyor (Stalk ve Hout, 1990). Zaman içinde rekabet etmek, firmaların yeni ürünler sunmasını ve aynı zamanda bunu rakiplerinden daha hızlı yapmaları için artan bir baskı oluşturuyor (Rosenau ve Griffin, 1991). Hatta çevresel faktörler sürekli değiştiği için yeni ürün geliştirmek ticari rekreasyon işletmeleri için önemli bir yetenektir. Sosyo-ekonomik alandaki değişimler (insanların inandıkları, bekledikleri, istedikleri ve kazandıkları şeyler) fir-

satlar ve kısıtlamalar yaratır. Yasalar, örneğin çevre dostu ürünlere yönelik gereksinimleri artırarak yeni yollar açabilir veya diğerlerini kapatabilir. Rakipler, mevcut pazar konumları için büyük bir tehdit oluşturan yeni ürünleri sunabilir. İşletmeler tüm bu fırsatlara ya da kısıtlamalara, ürün yeniliği yoluyla yanıt verme yeteneğine ihtiyaç duymaktadır.

Yeni ürünler genellikle pazarda inovasyonun en ileri ürünü olarak görülürken, süreç inovasyonu da aynı derecede stratejik bir rol oynamaktadır. Başka kimsenin yapamayacağı bir şeyi yapabilmek veya bunu herkesten daha iyi şekilde yapabilmek” güçlü bir avantaj kaynağıdır. Örneğin, yirminci yüzyılın sonlarında otomobiller, motosikletler, gemi yapımı, tüketici elektroniği gibi çeşitli sektörlerde Japon egemenliği, tutarlı bir süreç yeniliği modelinden kaynaklanan bir şey üretmedeki üstün yeteneklere çok şey borçluydu. Toyota üretim sistemi ve Honda ve Nissan’daki eşdeğeri, çeşitli kalite ve üretkenlik göstergelerinde ortalamanın ikide bir üzerinde otomobil üreticilerinin performans avantajlarına yol açmıştır (Womack ve ark. 1991). Benzer şekilde daha iyi hizmeti daha hızlı, daha ucuz ve daha kaliteli sunabilmek de uzun zamandır bir rekabet avantajı kaynağı olarak görülmektedir. Örnekle açıklamak gerekirse; Citibank, otomatik para çekme makinesi (ATM) hizmeti sunan ilk banka oldu ve bu süreç yeniliği sayesinde teknoloji lideri olarak güçlü bir pazar konumu geliştirmiştir. Benetton, büyük ölçüde 10 yıllık bir süre içerisinde geliştirdiği (Belussi, 1989) ve aynı model İspanyol Zara firması tarafından büyük ölçüde kullanılmış olan, BT liderliğindeki sofistike üretim ağı sayesinde dünyanın en başarılı perakendecilerinden biri olmuştur. Southwest Airlines, rakiplerinden çok daha küçük olmasına rağmen ABD’deki en etkili havayolu olarak imrenilecek bir konuma gelmiştir. Başarısı, havalimanı geri dönüş sürelerinin azaltılması gibi alanlardaki süreç inovasyonundan kaynaklanmıştır (Pfeffer, 1994). Bu türdeki yenilikçi adımlar, daima bir işletmeyi takip edilen yani pazarın Pioneer’i (öncüsü) konumuna getirmektedir. Türk ticari rekreasyon endüstrisi bu türdeki öncülere ihtiyaç duyuyor. Neden bu öncü rekreasyon uzmanı siz olmayasınız? Piyasada etkinlik hizmeti veren firmaların durumu malum, neredeyse hepsi alan dışı, alaylı dediğimiz kimseler. Benzer içerik üreten, AR-GE’yi hesaba katmayan, katsa da taklitçilikte sınır tanımayan ve kendi kültürümüzü dikkate almayan firmalarla dolu bir endüstriye sahibiz (bu ifade ettiklerimi yapmayan firmaları tabi ki de tenzih ediyorum).

Unutmayın! Bir kuruluş daha fazla yeniliğe geçemezse tekliflerini, operasyonel süreçlerini veya işlerini yönlendiren temel modelleri değiştirmede başkaları liderliği üstlenirken geride kalma riskiyle karşı karşıya kalır.

5.1. Buluş (İcat) ve İnovasyon (Yenilik)

İnovasyonda icat etmek ya da iyi fikir bulmak asıl zorluk değildir. Zor olan fikrinizi teknik ve ticari olarak çalışır hale getirebilmektir. İnovasyon genellikle buluşla karıştırılır. En saf anlamıyla “buluş”, bir ürünün yaratılması veya bir sürecin ilk kez tanıtılması olarak tanımlanabilir. “İnovasyon” ise birisinin mevcut bir ürün, süreç veya hizmeti geliştirmesi veya önemli bir katkıda bulunması durumunda ortaya çıkar. Mikro işlemciyi düşünün. Biri mikro işlemciyi icat etti. Ancak mikro işlemci kendi başına devre kartındaki bir parçadan başka bir şey değildi. İnovasyon gerektiren şey, mikro işlemcinin icadından gelişen yüz binlerce ürün, süreç ve hizmetle yapılan şeydi. Buluş (icat etme) veya yenilik yapma seçeneği göz önüne alındığında, çoğu girişimci ikincisini alır. Kabul edelim, yenilik sadece daha etkileyicidir. Ancak yenilik tek başına yeterli değildir. Şirketler çoğu zaman müşterinin sorunu yerine, bir teknolojiye odaklanır. Ancak harika bir fikri gerçekten dünyayı değiştiren bir yeniliğe dönüştürmek için başka faktörlerin de hesaba katılması gerekiyor. Infosys Labs araştırma analisti Venkatakrishnan Balasubramanian'a göre, inovasyonun başarılı olmasını sağlamanın anahtarı; fikrinizi, kuruluşunuzun stratejik hedefleri ve iş modelleriyle uyumlu hale getirmektir (Grasty, 2012). OECD ve diğer AB belgeleri incelendiğinde ise yenilik kavramının bir fikri;

- pazarlanabilir bir ürün ya da hizmete,
- yeni ya da geliştirilmiş bir üretim ya da dağıtım yöntemine,
- ya da yeni bir toplumsal hizmet yöntemine dönüştürme süreci olarak tanımlandığı görülmektedir (Ürper, 2008).

5.2. Yeniliğin Prensipleri

İnovasyon bilgi ile ilgilidir. Farklı bilgi kümelerini birleştirerek yeni olanaklar yaratmaktır. Bunlar, teknik olarak neyin mümkün olduğu veya bunun hangi özel konfigürasyonunun eklenmiş veya gizli bir ihtiyacı karşılayacağına dair bilgi biçiminde olabilir. Böyle bir bilgi, daha önce

gördüğümüz veya yaptığımız bir şeye dayanarak, deneyimlerimizde zaten mevcut olabilir veya bir araştırma sürecinden kaynaklanabilir. Teknolojiler, pazarlar, rakip eylemleri vb. açık biçimde olabilir, başkalarının ona erişebileceği, tartışabileceği, aktarabileceği ve benzeri şekilde kodlanmış olabilir ya da örtük biçimde olabilir. Hakkında bilinen, ancak fiilen kelimelere veya formüllere konmamış olabilir (Polanyi, 1967). Yeniliğin prensipleri aşağıdaki gibi sıralanabilir;

Fırsatların Analizi: Yeniliğin ilk önemli prensibi fırsatların analizi-
dir. Bu süreçte dikkat edilmesi gereken şey kaynaklardır. Farklı alanlarda, farklı kaynaklar, farklı zamanlarda işinize yarayabilir. İster rekreasyon işletmenizde isterse de yeni kuracağınız rekreasyon işletmesi için tüm yenilikçi fırsat kaynakları sistematik olarak analiz edilmeli ve sistematik olarak incelenmelidir. Arama işi organize edilmeli ve bu, düzenli ve sistematik bir temelde yapılmalıdır. Örneğin yeni bir bilgi ya da demografideki değişiklik, yeni bir rekreatif etkinliğin ya da aktivitenin tetikleyicisi olabilir. Yaşadığınız bölgede yaşlı nüfusunun artması, sizin terapatik rekreasyon ile ilgili yeni etkinlik hizmetleri sunmanıza ve pazarınızı geliştirmek için bir fırsat yaratabilir.

Bak-Sor-Dinle: Yenilik hem kavramsal hem de algısalıdır. Bu yüzden dışarı çıkmalı, rakamları incelemeli ve insanları dinlemelisiniz. Başarılı bir yenilikçi olmak istiyorsanız, beyninizin hem sağ hem de sol tarafını etkili bir şekilde kullanmalısınız. Bir fırsatın, fırsat olup olmadığını analitik olarak hesaplamak durumundasınız. Sonrasında ise dışarı çıkıp beklentilerinizi, değerlerinizi, ihtiyaçlarınızı görmek için müşterilere ve kullanıcılara bakmalısınız.

Çabuk Kavrama: Çabuk kavrama, değerler gibi algılanabilir. Etkinliğin katılımcıların beklentilerine ya da alışkanlıklarına uyup uymadığı değerlendirilebilir. Sonrasında ise katılımcıların etkinlikten faydalanmak isteyip, fırsatlarını görmeleri için bu yeniliğin neyi yansıtması gerekiyor? Aksi takdirde doğru yeniliğin yanlış biçimde olması riskiyle karşılaşabilirsiniz.

Basit ve Odaklı: Etkinliklerinizde yapacağınız yeniliklerin basit ve odaklanmış olması gerekir. Sadece bir şey yapmalı, kafa karışıklığına sebep olmamalıdır. Basit değilse işe yaramaz. Çünkü yeni olan şeylerin sorun yaratması muhtemel olduğu için karmaşıksa düzeltilemez veya tamir edi-

lemez. Şunu hissettirmelidir; “Bu apaçık ortada. Neden aklıma gelmedi?” Yeni kullanımlar ve yeni pazarlar yaratan inovasyon bile belirli, açık ve tasarlanmış bir uygulamaya yönlendirilmelidir. Karşıladığı belirli bir ihtiyaç, ürettiği belirli bir sonuca odaklanmalıdır.

Küçük Olma: Ses getiren, etkili yenilikler küçük başlar. Şatafattan uzak, bir şeyi yapmaya çalışırlar. Görkemli fikirlerin, “bir endüstride devrim yaratmayı” hedefleyen planların işe yaraması pek olası değildir.

Sınırlılık: Yenilikler, başlangıçta çok az para, az insan ve sadece küçük ve sınırlı bir pazar gerektiren küçük başlanabilirse iyi olur. Aksi takdirde, bir yeniliğin başarılı olması için neredeyse her zaman ihtiyaç duyulan ayarlamaları ve değişiklikleri yapmak için yeterli zaman kalmayabilir. Başlangıçta yenilikler nadiren “neredeyse doğru” olmaktan öteye gidemez. Gerekli değişiklikler ancak ölçek küçükse ve insan ve para gereksinimleri oldukça mütevazıysa yapılabilir.

Liderlik: Başarılı bir yenilik her zaman liderliği benimsemelidir. En sonunda çok büyük bir işletme olmayı hedeflemez. Aslında, hiç kimse belirli bir yeniliğin büyük bir iş mi yoksa mütevazı bir başarı mı olacağını tahmin edemez. Ancak bir yenilik, başından itibaren liderliği hedeflemiyorsa, yeterince yenilikçi olması ve dolayısıyla kendini kurması pek olası değildir. Aksi takdirde, sadece rekabet için bir fırsat yaratacaklar.

Buraya kadar yazılanlar, yenilik için yapılması gerekenlerdi. Buradan sonrası ise yapılmaması gerekenler.

Zeki Olmaya Çalışmamak: Yenilikler sıradan insanlar tarafından ve herhangi bir boyut ve önem kazanacaksa, neredeyse moronlar (zekası durgun, IQ’su 50-70 arasında olan) tarafından ele alınmalıdır. Ne de olsa yetersizlik, bol ve asla tükenmeyen arzdaki tek şeydir. İster tasarımda ister uygulamada olsun, çok zekice olan herhangi bir şey neredeyse başarısız olmaya mahkumdur.

Çoğaltmamak: Yenilikle ilgili işlerinizi çeşitlendirmemek, parçalamak ya da aynı anda birkaç işi bir arada götürmeye çalışmak uygun değildir. Sadece odaklanın! Çekirdekten saparsanız, yaygınlaşma muhtemeldir ve fikriniz yenilik olmaktan uzaklaşır. Çekirdek, bilgi ya da teknoloji olmak zorunda değildir. Piyasa bilgisi; teknoloji ya da bilgidен çok daha fazla çekirdek birliği sağlar. Yenilikçi çabanız için çekirdek birliği olmalı, her

yenilik arkasında birleşik bir çabanın yoğunlaştırılmış enerjisine ihtiyaç duyar. Aksi takdirde dağılma söz konusu olur. Onu hayata geçirenlerin de birbirini anlamasını gerektirir ve bu da bir birlik, ortak bir öz gerektirir. Bu da çeşitlilik ve parçalanma nedeniyle tehlikeye girer.

Gelecek İçin Yenilik Yapmamak: Şimdiki zaman için yeniliğin yapılması daha doğrudur. Yeniliğin uzun vadeli bir etkisinin olup olmadığı tamamen olasılıktır. Örneğin Edison; Zamanın diğer tüm elektrik mucitleri, sonunda ampul haline gelen şey üzerinde 1860 veya 1865 civarında çalışmaya başladı. Edison, bilgi elde edilene kadar on yıl bekledi; o noktaya kadar, ampul üzerinde çalışmak “geleceğin” idi. Ancak bilgi elde edilebilir hale geldiğinde; başka bir deyişle, bir ampul “şimdiki zamana” dönüşebildiğinde, Edison muazzam enerjisini ve olağanüstü yetenekli ekibini organize etti ve “birkaç yıl boyunca bu tek yenilikçi fırsata konsantre oldu”.

5.2.1. Yeniliğin Olmazsa Olmaz Kuralları

Yenilik Çalışmaktır: Bilgi gerektirir. Çoğu zaman büyük bir ustalık gerektirir. Açıkça, bizlerden daha yetenekli yenilikçiler olan insanlar her zaman var. Ayrıca, yenilikçiler nadiren birden fazla alanda çalışırlar. Her işte olduğu gibi inovasyonda da yetenek var, yaratıcılık var ve yatkınlık var. Ancak her şey söylendiğinde ve yapıldığında yenilik zor, odaklanmış, gayretli, sebat ve bağlılık üzerinde çok büyük emek gerektiren amaçlı bir iş haline gelir. Bunlar eksikse, hiçbir yetenek, yaratıcılık veya bilgi fayda sağlamayacaktır.

Güçlü Yanları Geliştirmektir: Başarılı olmak istiyorsanız güçlü yanlarınızın farkında olmanız ve onları geliştirmeniz gerekmektedir. Başarılı yenilikçiler geniş bir yelpazedeki fırsatlara odaklanmalı ve şu sorulara cevap vermelidir. “Bu fırsatlardan hangisi bana uyuyor, bu şirkete uyuyor, bizim (veya benim) iyi olduğumuz ve performansta kapasite gösterdiğimiz işe koyuyor?” Bu açıdan inovasyon elbette diğer çalışmalardan farklı değildir. Ancak, inovasyonun riskleri ve bunun sonucunda bilgi ve performans kapasitesi üzerindeki prim nedeniyle, inovasyonda kişinin güçlü yanlarını geliştirmesi daha önemli olabilir.

Yenilik Ekonomide ve Toplumda Etkilidir: Yenilik insanların davranışlarında veya bir süreçte değişiklik yaratır. Yani insanların nasıl çalıştığı

ve bir şeyler ürettiğindeki bir değişikliktir. Bu nedenle inovasyon her zaman pazara yakın, hatta pazar odaklı olmalıdır.

5.3. Yenilik Tipleri

İnovasyon bir süreçse, bu sürecin çıktısını da dikkate almamız gerekir. Hangi yollarla yenilik yapabiliriz - farklı bir şey yaratmak ve bu fikirleri dünyaya getirerek değer elde etmek için ne tür fırsatlar var? Bazen tamamen yeni olasılıklarla ilgilidir, bazen yeni pazarların nerede ve nasıl oluşturulabileceğini ve büyütülebileceğini belirleme yeteneğidir. İnovasyon sadece yeni pazarlar açmakla ilgili de değildir. Aynı zamanda yerleşik ve olgun olanlara (işletmelere) hizmet etmenin yeni yollarını da sunabilir. Ve bu sadece üretilen ürünlerle ilgili değil; çoğu ekonomide hizmet sektörü faaliyetin büyük çoğunluğunu oluşturur, dolayısıyla çok fazla kapsam olması muhtemeldir. Daha düşük sermaye maliyetleri, genellikle hizmet sektöründe yeni girenler ve radikal değişim için fırsatların en büyük olduğu anlamına gelir. Çevrimiçi bankacılık ve sigortacılık olağan hale geldi, ancak bu sektörlerin çalıştığı verimliliği ve sağlayabileceği hizmet yelpazesini kökten değiştirdi. İnternet dalgasına yeni girenler, çok çeşitli endüstriyel oyunlar için kural kitabını yeniden yazdılar. Örneğin perakendecilikte Amazon, pazar ticareti ve müzayedelerinde e-Bay, reklamcılıkta Google, telefonda Skype. Diğerleri düşük maliyetli havayolları, çevrimiçi alışveriş ve müzik işi gibi iş modellerini dönüştürmelerine yardımcı olmak için web'i kullandı (Tapscott ve Williams, 2006). Tüm bu örnekler dikkate alındığında aslında değişimden bahsediyoruz. Bu bağlamda inovasyonu dört kategoriye ayırabiliriz.

- Ürün yeniliği: bir organizasyonun sunduğu şeylerdeki (ürünler/hizmetler) değişiklikler,
- Süreç yeniliği: yaratılma ve teslim edilme şekillerindeki değişiklikler,
- Konum yeniliği: ürünlerin/hizmetlerin tanıtıldığı bağlamdaki değişiklikler,
- Paradigma yeniliği: organizasyonun yaptıklarını çerçeveleyen temel zihinsel modellerdeki değişiklikler.

Tüm bu yenilik kategorilerinde değişiklikler yani yenilik, artımsal ya da radikal düzeydedir.

5.3.1. Radikal Yenilik

Mevcut olanlardan tamamen farklı olarak ortaya çıkarılan ürün, hizmet, süreç ve yöntemlerin geliştirilerek sosyal ve ekonomik faydaya dönüştürülmesi şeklinde yapılan yenilikler olarak tanımlanabilir. Bu yönüyle radikal yenilikler, çoğu zaman onu uygulayan hedef kitlelerin (Birey, toplum, işletmeler vs.) yaşam ve davranışlarında bir takım değişim ve dönüşümlere neden olurlar. Radikal yenilikler, bazen mevcut düzen ve alışkanlıkları ortadan kaldırarak, yerine tamamen farklı uygulama ve davranışların gelmesine sebep olabilirler. Bazen de çevresel faktörlerdeki belirsizlikleri artırarak, bir işletme ya da endüstrinin dönüşümünü sağlayabilirler (Tushman ve Anderson, 1986).

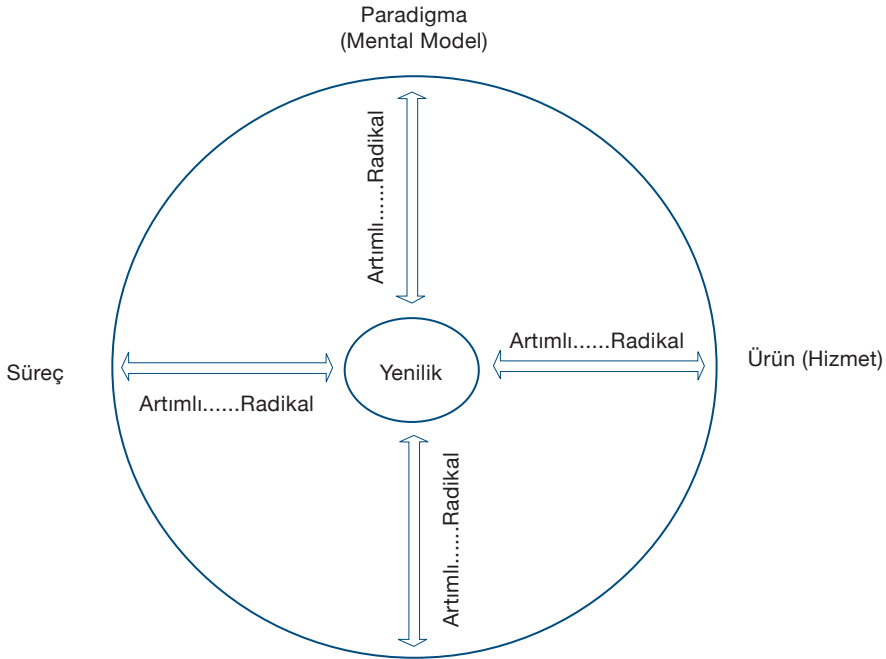
5.3.2. Artımsal Yenilik

Mevcut ürün, hizmet ve süreçler üzerinde yapılan yeni değişimler, farklılıklar ekleme ve çıkarmalar vasıtasıyla ortaya çıkan yenilikler ise artımsal (Kademeli) yenilikler olarak değerlendirilmektedir. Artımsal yenilikler genel olarak, radikal yenilikler üzerinde birtakım iyileştirmeler, değişiklikler ya da eklemeler yapılarak gerçekleştirilir. Bu yönüyle artımsal yenilikler, radikal yeniliklerin zaman içerisinde daha çok gelişmesine ve olgunlaşmasına dolayısıyla da daha fazla katma değere dönüştürülmesine neden olur. Artımsal yenilikleri, radikal yeniliklerin devamı ve tamamlayıcısı olarak düşünmek mümkündür. Örneğin; cep telefonu ortaya çıktığı ilk dönem itibarıyla radikal bir yenilik olarak değerlendirilmekle birlikte zaman içerisinde kademeli olarak radyo, kamera, wap uyumu gibi özelliklerin eklenmesiyle ortaya çıkan yenilikler de artımsal yenilik olarak değerlendirilmektedir (Uzkurt ve ark., 2011).

5.3.3. Radikal ve Artımsal Yenilik İlişkisi

1980'li yıllarda Asya firmaları, Avrupa ve Amerikan firmalarına karşı artımsal ve taklide dayanan yenilikler üzerine kurulmuş yenilik stratejileriyle meydan okudular. Bu stratejileri önemli ölçüde başarılı olmuştur. Bu başarının altında yatan en temel neden ise Asya firmalarının artımsal

yeniliklerdeki etkinlikleri ve iş süreçlerindeki önemli gelişmeleri olmuştur (Leifer, 2000). İlginçtir ki, Amerikan firmalarının buna cevabı daha düşük maliyetli ve yüksek kaliteli artımsal yeniliklere odaklanan bir strateji olmuştur. Firmaların uzun dönemli büyümeleri ve sürdürülebilir rekabetçi özellikleri için radikal yeniliklere önem vermeleri kaçınılmazdır. Ancak bu rekabetçiliğin sürdürülebilir olması ve korunması da artımsal yenilikler yoluyla sağlanabilecektir (Leifer, 2000; Christiansen, 1997). Şekil 7, dört kategorinin herhangi bir kuruluşun mevcut olan yenilik alanının haritası için çerçeve çalışmasını nasıl sağladığını göstermektedir (Francis ve Bes-sant, 2005).



Şekil 7: Yeniliğin Dört Boyutu

Kaynak: Francis ve Bessant, (2005).

Örneğin, açık alan rekreasyonu faaliyetlerinden biri olan doğa yürüyüşüne özel yeni araç gereçlerin üretilmesi ya da fitness alanında çok zor çalıştırılabilen belirli bir kas grubuna özel yeni bir fitness aletinin geliştirilmesi ürün yeniliğidir.

Ev eğlence sistemini üretmek için kullanılan üretim yöntemleri ve ekipmanındaki veya sigorta durumundaki ofis prosedürleri ve sıralamasındaki değişiklik süreç yeniliğidir. Bazen ayırım çizgisi biraz bulanık olabilir. Örneğin, jetle çalışan yeni bir deniz feribotu hem bir ürün hem de bir süreç yeniliğidir. Hizmetler, ürün ve süreç hususlarının sıklıkla birleştiği özel bir durumu temsil eder. Örneğin, yeni bir tatil paketi bir ürün mü yoksa süreç değişikliği mi?

Yenilik yerleşik bir ürün veya sürecin algısını belirli bir kullanıcı bağlamında yeniden konumlandırarak da gerçekleştirilebilir. Örneğin, Josef Pilates tarafından geliştirilmiş olan Pilates; beden dengeli tutulmasına yardımcı olan ve omurgayı destekleyen önemli işleve sahip, temel kaslar üzerine yoğunlaştırılan bir egzersiz programıdır. Pilates ile savaş mağduru insanların yattıkları yerden rehabilite edilmesini sağlanmıştır. Ancak günümüzde oldukça popüler bir egzersiz sistemi olarak fitness dünyasında yeniden konumlandırılmıştır.

Tapscott ve Williams (2006) kitaplarında, sosyal ağlar ve topluluklar üzerine inşa edilen internet aracılığıyla “kitleli iş birliğine” yönelik paradigma değişikliğini izleyen yenilik dalgasını vurgulamaktadır. Örneğin, Lego ve Adidas gibi şirketler, kullanıcılarını pasif tüketiciler yerine tasarımcılar ve inşaatçılar olarak sürece dahil ederek, kendilerini yeniden keşfetmelerini sağlıyor. Paradigma yeniliğine çarpıcı bir örnek ise Cirque de Soleil isimli sirkettir. Bu sirk gösterilerinde hayvan kullanımı yerine insanların varlığını benimsemiş ve işleyişini ona göre yapılandırmıştır. Yani paradigmayı değiştirmiştir.

5.4. Yenilik Modelleri

Rothwell yenilikle ilgili yaklaşımları ilk olarak 1992 yılında sınıflandırmıştır (Rothwell, 1992). Yenilik modellerini altı temel jenerasyona ayırmıştır (Oğuztürk ve Türkoğlu, 2004).

5.4.1. Birinci Jenerasyon Yenilik Modeli (Teknoloji İtmeli Doğrusal Model)

Bu yaklaşımın bakış açısı “bilim teknolojiye yol açar, teknoloji de piyasaların ihtiyaçlarını karşılar” şeklindedir. 1950’li yıllarda ortaya çıkan bu model temel bilimsel araştırma, geliştirme ve pazarda yeni ürünlerin dağıtılmasıyla sonuçlanan ilerleme olarak yorumlanmıştır. Bu doğrusal model, pazarı araştırma ve geliştirme çalışmalarının sonucu için hazır bir havza olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle daha fazla AR-GE çalışması toplum ve pazara faydalı daha fazla yenileşme ile sonuçlanacağı görüşü hakimdir. Geniş olarak kabul edilen bu model yenilikçilik sürecini tasvir etmek için yetersiz kalmaktadır (Edquist, 1999).

5.4.2. İkinci Jenerasyon Yenilik Modeli (Talep Çekmeli Doğrusal Model)

Bu yaklaşım 1960’lı yıllarda ortaya çıkmıştır. İşletmeler artan rekabeti göğüslemek için ürünlerini değiştirme yolunu seçmişler ve pazarlama konusu stratejik önem kazanmıştır. Bu yüzden model, pazar önderliği modeli olarak kabul görmüş ve yenilikler müşterilerin istekleri ile alakalı hale gelmiştir.

5.4.3. Üçüncü Jenerasyon Yenilik Modeli (İnteraktif Model)

1982 yılında Nelson ve Winter’in “Ekonomik değişimin evrimsel teorisi” (Nelson and Winter, 1982) ve 1986 yılında Kline ve Rosenberg’in “interaktif model” (Kline and Rosenberg, 1986) adlı eserleri yayınlanıncaya kadar yenilik sisteminin hem “talep çekmeli” ve hem de “teknoloji itmeli” olduğu fikri anlaşılamamıştır. Bu modele göre yenilik yeni bilginin var olan bilgi birikiminin yardımı ile (AR-GE çalışmaları v.b.) meydana getirildiği “interaktif model” olarak görülmektedir (Oğuztürk ve Türkoğlu, 2004). Bu yaklaşımda işletmelerin tüm birimlerinde yeni fikirlerin çıkabileceği bu yüzden birimler arası etkileşimin çok önemli olduğu vurgulanmaktadır.

5.4.4. Dördüncü Jenerasyon Yenilik Modeli (Eşleştirme Modeli)

Daha önceki modellerin oluşturulduğu süreçteki tartışmalar yenilikçiliğin çok karmaşık, doğrusal olmayan, geri besleme gerektiren bir süreç

olduğunu ortaya koymuştur. 1980'lerde Japon endüstrisinin elektronik ve otomobil sektörlerindeki yenilikçilik çalışmaları bu modeli ortaya çıkarmıştır (Neely ve Hii, 1998). bu model bilgi paylaşımına dayanmaktadır. Bu modele göre, firmadaki farklı bölümlerin (AR-GE, pazarlama, ürün geliştirme, imalat v.b.) yeni ürünün geliştirilebilmesi için hep birlikte çalışmasını öngörmektedir. Bu durum firmaların ürünün piyasaya sürülmeden önceki geliştirilme aşamasındaki geçen süreyi önemli ölçüde kısaltmaktadır (Oğuztürk ve Türkoğlu, 2004).

5.4.5. Beşinci Jenerasyon Yenilik Modeli (Sistem Entegrasyonu ve Şebekeleşme Modeli)

Yenilikçilik ile ilgili bakış açısı 1990'lı yıllarda entegrasyondan şebekeleşmeye doğru yönelmiştir. Rothwell (1995) tarafından geliştirilen modelin ana düşüncesi, işletmelerin yenilikçi olabilmeleri için sadece işletme içi departmanlar arası iş birliğini ve etkileşimini sağlamak yetersiz kalmaktadır. Bunun yanında bilginin diğer kaynakları olan diğer işletmeler, üniversiteler, araştırma kuruluşları, kullanıcılar ve girdi sağlayanlar ile de sağlam bağlantıların kurulması gerekmektedir. Bu duruma da yenilik ağları (şebekeleri) denilmektedir.

5.4.6. Altıncı Jenerasyon Yenilik Modeli (Bilgi ve Öğrenmenin Önde Olduğu Model)

Bu modelde bilginin en önemli kaynak olduğu dikkate alınarak, kaynakların ve yeteneklerin birleştiği en uygun yerin işletmeler olduğu vurgulanmaktadır. Günümüzde en yenilikçi işletmeler en rekabetçi işletmelerdir. Bu işletmeler elde etmiş oldukları bilgi kaynaklarını en etkili şekilde kullanırlar ve bunu yaparken işletmenin tamamının bir şekilde öğrenmesini sağlarlar. Yenilik günümüzde hala şebekelenmiş ve bütünleşmiş bir süreç olarak anlaşılmaya devam etmektedir. Fakat odak noktasının, çoğu bilgi türlerinin meydana getirilmesi, genişletilmesi ve kullanımı konularına kaydığını söylemek gerekmektedir. Vurgu özellikle örtük bilgi üzerine yoğunlaşmaktadır. Diğer taraftan bilginin öğrenilmesi vurgulanırken, firmaların ne kadar hızlı öğrenirler ise o kadar piyasa değişikliklerine uyum sağlayabileceklerine ve cevap verebileceklerine değinilmektedir. Sonuç olarak stratejik öğrenme ile ilgili ana noktaların altıncı jenerasyon yenilik modellerini oluşturduğunu ifade etmek mümkündür. (McKelvey, 1998)

Rothwell'in yenilik modellerine yönelik geliştirmiş olduğu sınıflamanın haricinde Uzkurt (2008) tarafından aktarılan, farklı bir bakış açısı kazandırabilecek sınıflama aşağıda gösterilmiştir. Tablo 9'da günümüze kadar uygulanan modeller ve özelliklerinin bir özeti yer almaktadır.

Tablo 9: Yenilik Modelleri

Dönem	Model	Çıkış Noktası	Özellikleri
1950-1960	Doğrusal modeller 1	Bilimsel ve Teknolojik Gelişme	- Ar-Ge faaliyetleri ön plandadır. - Ar-Ge neye karar verirse o üretilir ve pazara sunulur.
1970-1980	Doğrusal modeller 2	Pazar ihtiyaçları	- Pazarın ihtiyaçları yeniliklerin kaynağıdır. - Ar-Ge pazarın ihtiyaçlarına cevap vermede reaktif bir role sahiptir.
1980-1990	Eş zamanlı ilişki modelleri	Pazarlama ve ARGE	- Pazarlama ve Ar-Ge birlikte çalışır. - Pazarlama, Ar-Ge ve üretim arasında eş zamanlı iletişim ve bilgi paylaşımı vardır.
1980-1990	İnteraktif modeller	Pazarın ihtiyaçları ve teknolojik gelişmeler	- Teknolojinin itici ve pazarın çekici gücü birlikte dikkate alınır. - Pazarlama, Ar-Ge ve üretim ile bilim ve pazar arasında interaktif bir iletişim vardır.
2000-	Sistemik ve öğrenen ağ modeli	Çevresel faktörler	- Bilim ve pazarın dışında diğer çevresel faktörler de dikkate alınır. Sistem kendini yenileyen, esnek ve öğrenen bir yapıya sahiptir. - İnteraktif ilişkiler ön plandadır.

Kaynak: Uzkurt, (2008).

Yenilik modellerinin ve sahip olduğu özelliklerin çevreyle olan ilişkisi dikkate alındığında yenilik modelleri kapalı ve açık olarak da sınıflandırılabilir. Özellikle doğrusal ve eş zamanlı ilişki modellerinin daha çok dışa kapalı, interaktif ve sistemik öğrenen ağ modellerinin ise dışa açık bir yapısının olduğu görülmektedir (Uzkurt, 2008).

Klasik yenilik modellerinde işletmeler, yenilik için ihtiyaç duyduğu fikri kendisi üretir. Fikrin yeniliğe dönüşmesi için gerekli olan finansman, destek ve pazarlama faaliyetlerini kendileri üstlenir. Yani yenilik süreci tamamen işletmenin kontrolünde ve kapalı devre bir özelliğe sahiptir. Ancak 20. yüzyılın sonlarına doğru bazı gelişmeler kapalı yeniliği tartışılır hale getirmiştir. Bu gelişmeler;

- deneyimli ve yetenekli insanların hareketli hale gelmesi,
- özel girişim sermayesindeki artış,
- pek çok ürün ve hizmette pazara ulaşma süresinin oldukça kısalması,
- müşteriler ve üreticilerin bilgi birikiminin artması ve
- firmaların bilgi birikiminden yararlanma yeteneğinin artmasıdır.

Tüm bu gelişmeler sonucunda kapalı yenilik uygulanamaz hale gelince, kapalı yeniliğin yerine Chesbrough (2003) tarafından açık yenilik olarak adlandırılan yeni bir yaklaşım ileri sürülmüştür. Açık yenilik, firmaların ve firma içi fikirlerin yanı sıra, firma dışı fikirlerin ve pazar için iç ve dış yöntemlerin kullanılması gerektiğini varsayan bir paradigmadır. Açık yenilik, firma içi ve firma dışı fikirler ile gereksinimleri bir iş modeli tarafından tanımlanmış olan yapılar ve sistemleri bünyesinde birleştirir. İş modeli, bir değer oluşturmak için hem işletme içi hem de işletme dışı fikirleri kullanır. Açık yenilik, işletmenin ilave değer oluşturmak için mevcut işletmeleri dışında, dış kanallar aracılığıyla işletme içi fikirlerin pazara götürülebileceğini varsayar (Chesbrough, 2003). Tablo 10'da kapalı ve açık yenilik yaklaşımının temel özellikleri verilmiştir.

Tablo 10: Kapalı ve Açık Yenilik Yaklaşımlarının Temel Özellikleri

Kapalı Yenilik Özellikleri	Açık Yenilik Özellikleri
Alandaki zeki insanlar bizim için çalışırlar.	Alandaki zeki insanların hepsi bizim için çalışmazlar. Bizim, işletmemizin içerisindeki ve dışarıdaki zeki insanlarla çalışmaya ihtiyacımız vardır.
Ar-Ge'den kâr elde etmek için, yeniliği biz keşfetmeli, geliştirmeli ve naklini kendimiz yapmalıyız.	Firma dışı Ar-Ge önemli bir değer ortaya koyabilir; firma içi Ar-Ge bu değerden belli bir düzeyde yararlanma ihtiyacı duyabilir.
Eğer yeniliği ilk biz keşfedersek, onu pazara ilk biz sunabiliriz.	Araştırmadan kâr elde etmek için, onu bizim başlatmamız gerekmez.
Pazar için bir yeniliği ilk olarak getiren şirket ilk kazanan olacaktır.	Daha iyi bir iş modeli geliştirmek, pazara ilk olarak girmekten daha iyidir.
Eğer endüstride en fazla ve en iyi fikirleri biz ortaya koyarsak kazanan biz oluruz.	Eğer firma içi ve firma dışı fikirleri en iyi şekilde kullanırsak kazanan biz oluruz.
Fikri mülkiyet haklarımızı kontrol etmeliyiz, böylece rakiplerimiz bizim fikirlerimizden kâr elde edemez.	Fikri mülkiyet haklarımızı diğerlerinin kullanımından kâr etmeliyiz ve iş modelimizi geliştirdiği takdirde diğerlerinin fikri mülkiyet haklarını satın almalıyız.

Kaynak: Chesbrough, (2003).

5.5. Yenilik Yönetim Süreci

Yenilik yönetimi yeni düşüncelerin ticari kazançlara dönüştürülmesini kapsamakla beraber işletmelerin hayatlarını devam ettirebilmelerini sağlayan ve karlı büyüme yaratan bir süreçtir (Taşkın, 2014). Bu süreçte sadece belirli alanları değil örgütün tümünü kapsayan bir yere sahiptir. Bu işleyişte ürün ve hizmetin yanı sıra pazara ilişkin, sürece ilişkin ve örgüte ilişkin boyutlar birbiriyle ilişkilidir (Tekin, 2012). Söz konusu işleyiş ile yeniliklerin, toplumun yaşam kalitesini yükseltmek üzere uzun vadeli planlamalarda yardımcı niteliğinde olacağını (Seçkin ve ark. 2014), rekabet ederken işletme amaçlarını gerçekleştirebilecekleri bir araç olacağını söylemek mümkündür (Batmaz ve Özcan, 2008). Ayrıca çalışanları yeni-

liğe yöneltecek birtakım yöntemlerin geliştirilmesi, planlar yapılması ve kullanım sonrası hizmetler de yenilik yönetimi kapsamın da ele alınması gerekmektedir (Tekin & Durna, 2012).

Yenilik genellikle birbiriyle bağlantılı bir dizi faaliyet veya süreç içerdiğinden, yeniliği yönetmek zorlu bir iştir. İşletmeler, operasyonel sorunlarını çözmek için her zaman yeni yollar geliştirebilirler; bununla birlikte eğer birbirine bağlı süreçler iyi gerçekleştirilmezse, çoğu zaman bu çabaların sonuçları sıfır olabilir. Bu nedenle inovasyonu izole ve bağımsız bir olay olarak düşünmek bir hatadır. Hammer (2005) tarafından yapılan bir araştırma, birçok işletmenin, beyin fırtınası oturumları, pilot projeler ve kampanya oluşturma ve pazarla iletişim kurma gibi ayrı inovasyon faaliyetlerini, bu faaliyetlerin sonunda birbirini tamamlayacağını umarak gerçekleştirdiğini, ancak bunun nadiren gerçekleştiğini bildirmektedir. Bu nedenle organizasyonların inovasyonları süreçler veya diğer bir deyişle iyileştirme fikirleri üretmek ve bu fikirleri bir organizasyonun faaliyetlerinde uygulamaya konan eylemlere dönüştürmek için gerekli olan bir dizi ardışık adım ve aktivite olarak görmeleri gerekir.

Fikir Üretme: Paton ve ark. (2011), inovasyon sürecinin ilk üretilen, toplanan, kanalize edilen ve özümseven fikirler havuzunu oluşturan yüksek potansiyelli fikirlerin seçimini içerdiğini ileri sürmektedir. Bu nedenle, operasyonel inovasyona dahil olan işletmeler, öncelikle belirli operasyonel sorunları çözmek veya mevcut bir operasyonu iyileştirmek için yenilikçi fikirler üretmeye odaklanmalıdır. Bu, normalde çoğu durumda rastgele ve düzensiz olan yenilik sürecinin ilk aşaması olarak kabul edilir. Sonuç olarak, kuruluşlar öncelikle bu rastgelelikten düzen elde etmeye odaklanmalıdır ve bu, kaynakları yüksek potansiyelli fikirleri geliştirmeye ayırma çabasıyla başarılabilir. Paton ve ark. (2011) her fikrin uygulama pratikliğine göre değerlendirilmesi gerektiğini ifade eder. Yani yapılabilir mi? veya uygulanabilir mi? ve istenen iyileştirmeyi sağlar mı?

Fikir Seçimi: İnovasyon sürecinin bir sonraki adımı, yüksek potansiyelli fikirlerin seçilmesidir.

Tasarım: Seçilen yüksek potansiyelli fikirler daha sonra, bunların kavramsal bir durumdan pratik bir duruma geliştirildiği bir tasarım aşamasına tabi tutulur. Bu aşamada, operasyonun iyileştirilmesini desteklemek

için kavramsal fikir uygulanabilir bir araca ya da hizmete dönüştürülür, sonuçları analiz edilir ve gerekli düzeltmeler yapılır.

Uygulama: Tasarım aşamasında yapılan düzeltmeler sonucunda herhangi bir hata ortaya çıkmazsa, yani ürün başarılı olursa ve bir sorunla karşılaşılmazsa fikir tam olarak uygulamaya koyulur.

5.5.1. Yeniliği Destekleyen ve Kolaylaştıran Uygulamalar

Rekreasyon işletmesinde yeniliği desteklemek ve kolaylaştırmak istiyorsanız, pazara odaklanmalı, örgütsel öğrenmeye ve bilgi yönetimine önem vermelisiniz.

5.5.1.1. Pazar Odaklılık

Üstün müşteri değeri yaratarak rekabet üstünlüğü kazanmak için rakip ve müşteri odaklı bir anlayışı ifade etmektedir. Pazar odaklılığın merkezinde ise uzun dönemli karlılık yatmaktadır (Narver ve Slater, 1990). Pazar odaklılığın en önemli belirleyicileri;

- tepe yönetimin pazar odaklılığa karşı tutumu,
- departmanlar arası iletişim,
- örgütsel yapı ve
- ödüllendirme sistemi pazar odaklılığın en önemi belirleyicileri olarak görülmektedir.

5.5.1.2. Örgütsel Öğrenme

Rekreasyon işletmenizde yapmış olduğunuz yenilik konusunda elde ettiğiniz deneyim ve tecrübeleri bir sonrakine aktarabilmektir. Çünkü bu sayede sonraki yenilik çalışmalarının etkinliğini ve verimliliğini artırabilir, ekonomik ve sosyal katma değeri yüksek yenilikler ortaya çıkarabilirsiniz. Yenilikçi örgütlerde etkili bir öğrenme sisteminin geliştirilmesi ve bunu örgütün günlük işleyiş sürecinde fonksiyonel hale getirilmesi için bazı faaliyetlerin yapılması gerekmektedir. Bu faaliyetleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Tidd ve ark. 2005):

Deneyimlerin paylaşılması; başkalarının başarı ve hatalarından ders çıkarmak.

Yeni kavramlara açık olma; araç ve tekniklerle ilgili yeni fikirleri benimsemek.

Deneyim; yenilik yönetiminin temel problemlerinin çözümünde farklı yaklaşımları denemek.

Yeniliğin nasıl yönetilmesi gerektiği; konusunda sürekli gözden geçirme ve analizleri yapmak.

5.5.1.3. Bilgi Yönetimi

Her işletmede olduğu gibi rekreasyon işletmesinde de bilgi; bir örgütün etkinliği ve verimliliği üzerindeki en önemli unsurlardan birisi ve teknolojik gelişme ve üretim süreçleri için temel yapı taşı olarak kabul edilmektedir (Sawhney, 2001). Ülkemizde rekreasyon alanındaki gelişmelerin sınırlılığı bilgi yönetiminin önemini daha da artırmaktadır. Özellikle AR-GE takımındaki bilgi yönetimi oldukça önemlidir. Bilgi yönünden birbirini tamamlayan kişilerden oluşturulan, öğrenmeye ve öğretmeye açık kişilerden oluşturulmuş bir takımın başarı olasılığı oldukça yüksek olacaktır. Bilgi yönetimi, örgüt içerisinde bireylerin tek tek sahip olduğu bilginin paylaşılmasını sağlayarak hem öğrenme sürecine hem de yeni fikir ve düşüncelerin ortaya çıkmasına neden olur. Bu da yenilik çalışmalarının temel süreçlerinden birinin yerine getirilmesinde önemli katkı sağlar. Örgütsel bilgiyi aşağıdaki gibi beş farklı kategoride incelemek mümkündür (Uzkurt ve ark. 2011).

- **Zeki Bilgi:** çalışanların becerilerinden oluşan ve öğrenme potansiyelini ifade eden bilgidir.
- **Somut Bilgi:** pratik düşünmeyi ve yaparak/deneyerek öğrenmeyi ifade eden bilgidir.
- **Kültürel Bilgi:** sosyalleşme süreçlerinde, paylaşımlarda, kullanılan dilde ve örgüt içerisinde anlatılan hikâyelerde var olan bilgidir.
- **Özümsemiş Bilgi:** günlük rutin işlemlerde ve teknolojilerde kullanılan bilgidir.
- **Kodlanmış Bilgi:** sembol ve işaretlerde gizli olan ve örgütün kullandığı kitap ve yol gösterici basılı araçlarda kullanılan bilgidir.

Bir örgütte bilgi ya iç kaynaklar kullanılarak ya da dışarıda üretilen bilgiler örgüte transfer dilerek üretilir. Bu çerçevede örgütsel bilgiyi, açık bilgi ve örtülü (gizli) bilgi olmak üzere iki grupta inceleyebiliriz (Nonaka ve ark. 2000). Açık bilgi, belirli bir kodla veya dille ifade edilebilen, iletilebilen, işlenebilen ve depolanabilen bir bilgidir ve formüle edilebilir. Buna karşılık örtülü (örtük) bilgi kişiseldir ve formüle edilmesi oldukça güçtür. Örtülü bilgi daha çok eylemlerde, süreçlerde, değerlerde ve duygularda gizlidir. Kodlanması ve belirli bir dille iletilmesi mümkün değildir. Örtülü bilgi ancak, deneyimlerin paylaşılmasıyla, kişisel etkileşimle, gözlemlerle ve taklit yoluyla elde edilebilir (Nonaka, 1991; Hall ve Andriani, 2002).

Teknolojik yenilikler bilgiyi bol, her yerde, hızlı ve ücretsiz hale getirerek işletmeler ve endüstriler için yenilikçi değer yaratma, yakalama ve sürdürülebilirlik sağlıyor. Bilginin ve bilginin her yerde bulunması, kurumsal yenilik ve değişime belki de en önemli katkı diyebiliriz. Bilginin hızlı paylaşımının oyuncularını sürekli olarak yeniden icat etmeye ve uyum sağlamaya zorladığı yeni “inovasyon ekonomisinde” yenilik yapma dürtüsü daha da önemli hale gelmiştir. Ayrıca, değer zincirlerinin (değer yaratma, değer yakalama ve değer sürdürülebilirliği) geleneksel sınırlarındaki kırılmalar, şirketlerin pazara nasıl gittiklerini, neye sahip olmaları gerektiğini ve tedarikçiler ve müşterilerle nasıl başa çıkacaklarını yeniden düşünmelerini zorunlu kılmaktadır. Sonuç olarak günümüzün değer zincirlerini sürekli yenilik yaşayan ürünler, hizmetler, süreçler, iş modelleri ve yönetim yaklaşımları oluşturmaktadır. Bilginin her yerde bulunması sayesinde, işletmenin doğası ve tanımı da büyük değişiklikler geçirmektedir. İşletme, kendi kendine yeten bir değer yaratma ve yakalama aygıtından, üyelerinin sürekli olarak sorumluluklarını müzakere ettiği birbirine bağlanmış topluluğun bir parçasına dönüşüyor. Yeni değer inovasyonuna geçiş, bilgi kıtlığının bilgi biriktirme yoluyla değer yakalamayı teşvik ettiği eski ekonomiden kesin olarak kopuyor. Bilgilerini dış dünyaya kapatan işletmeler, kendilerini dış kaynaklı yeniliklere de kapatıyor olabilirler. Başarılı işletmeler, bilgiyi değer yaratan bilgiye dönüştüren ve bu bilgiyi yenilik yapmak ve ek kar elde etmek için agresif bir şekilde kullanan işletmeler olacaktır. Bilgiyi kullanmada daha hızlı ve daha iyi olan bir iş ekosisteminde yenilik değeri yaratarak ve endüstri geliştikçe sistemi yeniden icat ederek veya uyarlayarak elde edilmelidir. Bu durumun hem stratejik düşünmede (zihniyet, yakla-

şimler, formüle etme) hem de strateji uygulamasında (uygulama süreçleri, yöntemleri, araçları ve uygulamaları) yani stratejik yönetim üzerindeki etkisi de derin olacaktır.

5.6. İnovasyon Ekonomisinin İtici Güçleri

Gladwell, (2000) küresel ekonominin endüstriyel mal merkezli bir manttktan inovasyon hizmet merkezli bir mantığa geçişte bir ‘taşma noktası’ oluştuğunu ifade etmektedir. Hakim mantık ve yenilikçi teknolojiler, yöntemler ve kavramlar yeni bir şey oluşturmak için belirli bir şekilde gelişmektedir. Altta yatan unsurlar yavaş yavaş değiştiğı için bu aniden ortaya çıkan bir durum değildir. Bunun yerine, radikal bir değişimi işaret eden ve onaylayan bir devrilme noktasının varlığı söz konusudur. Şu anda bir inovasyon ekonomisinde olduğumuz önermesine iki sorulu bir stres testi uygulanabilir: İlk olarak, bu geçiş için temel kolaylaştırıcılar veya itici güçler nelerdir? Sağlayıcıların dayanıklılığı varsa, yeni baskın mantık muhtemelen sürdürülecek ve ilerletilecektir. İkincisi, kaynakların ve yeteneklerin nasıl yeni değere ve rekabet avantajına dönüştürüldüğüne ilişkin görüşü değiştirecek mi? Bir inovasyon ekonomisi mantığı hakimse, bu mantık, değerin ve rekabet avantajının nasıl kavramsallaştırıldığını ve kaynakların nasıl kullanılacağını ve tahsis edildiğini belirleyen yöneticiler ve araştırmacılar zihniyetlerini, yaklaşımlarını ve zihinsel modellerini temelden değiştirmelidir. İnovasyon ekonomisine geçişin sekiz itici gücü aşağıda listelenmiştir (Tapscott, 2001).

1. **Zenginlik Yaratımı için Yeni Küresel Altyapı:** İnternet ve mobil iletişimin sağladığı ağlar, ekonomik faaliyetin ve ilerlemenin temeli haline gelmektedir. Bu, demiryollarının, karayollarının, elektrik şebekelerinin ve telefonun endüstriyel ekonomide dikey olarak bütünleşmiş işletmeyi desteklemesinden farklı değildir.
2. **Yeni Değer Kaynakları:** İnovasyon ekonomisinde değer, fiziksel varlıklar değil, esas olarak bilgi ve entelektüel sermaye tarafından yaratılır. Bu kaynaklar, doğru uygulandığında azalan getiri değil artan getiri sağlar. Hizmetlerde, süreçlerde, iş modellerinde ve yönetim yaklaşımlarındaki yenilikler, fiziksel ürünlerdeki yenilikler kadar önemli hale gelmektedir.

3. ***Zenginliğin Yeni Mülkiyeti:*** Sanayi ekonomisinde servet, güçlü bireyle-
re (komutanlar) ve gruplara aitti. Bugün hisse sahipliği daha dağınık ve
servetteki büyüme özellikle yeni girişimcilerden gelmektedir.
4. ***Yeni Eğitim Modelleri ve Kurumları:*** Pedagoji ve bilgiyi etkinleştirme
modeli, etkileşimli, dağınık, kendi hızınızda öğrenmeye dönüşüyor.
Fiziksel konum, öğrenme iletişim ağlarının düğümlerinden daha az
önemlidir. Bilgi ve öğrenme ayrı faaliyetler değildir, ancak gerektiğin-
de iş sürecine dahil edilmektedir.
5. ***Yeni İş Modelleri:*** Geleneksel dikey olarak bütünleşmiş işletmelerin
ve onların değer zincirlerinin önemli aracısızlaştırma olanakları, çok
sayıda yeni iş modelinin (değer yaratma, değer yakalama ve değer sür-
dürülebilirliği iş kavramının yeni konfigürasyonları) ortaya çıkmasına
olanak sağlamıştır. Değer mühendisliği odağı değer yeniliğine kaymış-
tır.
6. ***Güçlendirilmiş Müşteriler:*** Bilgiyle güçlendirilmiş müşteriler, birçok
endüstri ve kuruluşta yenilikleri yönlendiriyor. Müşteriler, onlara hiz-
met eden şirketlerle birlikte değer yaratır. Müşteri bilgi yönetimi, zen-
gin bir yeni değer yaratma kaynağıdır
7. ***Küresel Arz ve Talep Zincirlerinden Yararlanma:*** Dünya ekonomisinin
küreselleşmesi ve arz ve talep zincirlerinin ağ entegrasyonu, yenilikçi
değer konfigürasyonlarını mümkün kılmaktadır. Değer inovasyonu,
marka denkliği geliştirmeye odaklanarak tedarik zincirinden talep zin-
cirine geçmektedir.
8. ***Yeni Yönetim Yapıları:*** Endüstri çağındaki bürokrasiler, performans
ölçütlerinin bilgi, yenilik ve sürdürülebilir değer yaratma ve yakalama
için ağ puan kartlarına kaymasıyla ağ odaklı yönetim yapılarına dö-
nüşmektedir.

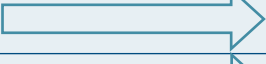
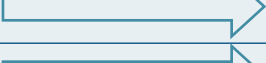
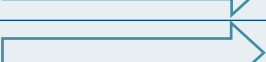
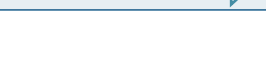
İnovasyon ekonomisinin itici güçlerinin ortak bir paydası, her birinin daha önce dağınık ve ulaşılması zor olan bilgiye evrensel erişimi müm-
kün kılan bilgi ve iletişim teknolojisi (BİT) gelişmelerinden yararlanma-
sıdır. Kabul edilmiş uyumluluk standartlarına dayanan bu bağlantılı bilgi
sistemi, dağınık organizasyonel faaliyetlerin ve grupların gerçek zamanlı
koordinasyonunu, fonksiyonlar arası süreçlerin yönetimini ve yeni baskın
ekonomik sistemin ayrılmaz bir parçası olan sayısız müşteri temas nokta-

sının senkronizasyonunu sağlamaktadır. Ancak, gelişmiş BİT ile bile koordinasyon ve entegrasyon hala zordur. Bazı endüstriler ve işletmeler, yeni inovasyon merkezli baskın mantığa geçişin henüz erken aşamalarında ve devrilme noktası argümanı, tüm endüstrilerin ve işletmelerin artık yeni ekonomik gerçekliklerden ve bunların etkilerinden etkilendiği gerçeğine dayanmaktadır. Tablo 11 endüstriyel ekonomiden yenilik ekonomisine geçişte endüstriyel ekonomi ve yenilik ekonomisi arasında bulunan özelliklerdeki büyük farklılıkları, Tablo 12 ise yeni (güçlendirilmiş) müşteri ihtiyaçları tarafından nasıl desteklendiğini göstermektedir.

Tablo 11: Endüstri Ekonomisi ve Yenilik Ekonomisi Arasındaki Farklılıklar

Endüstri Ekonomisi		Yenilik Ekonomisi
Dikey entegrasyon yoluyla maliyet tasarrufu	Azalan Maliyetler	Dış kaynak kullanımı yoluyla esneklik
Müşteriler yeri ziyaret eder / standartlaştırılmış malları inceler	İçeriğin Rolü	Çevrimiçi açıklamaya ve özelleştirilmiş ürünlere göre seçim
İçerik prosedürleri arasında net ayrım	Bulanık Sınırlar	Tüm işletmelerin içerik işletmeleri haline dönüşmesi
Pazar altyapısının hızlı değişiklikleri kısıtlaması	Hızlandırılmış Rekabet	Pazar altyapısı hızlı değişiklikler sağlar
Önceden belirlenmiş kanallar aracılığıyla sınırlı seçenekler	Güç Değişimi	Birden fazla kanal aracılığıyla birçok seçenek
Entegre değer ağına dayalı iş	İş Modelleri	Farklaştırılmış içerik ve katma değere dayalı iş
Fiziksel kaynaklar ve azalan getiriler	Artan Getiriler	Maddi olmayan kaynaklar ve artan getiriler

Tablo 12: Müşterilerin Yeni İhtiyaçları Tarafından Desteklenen Değişim

Endüstri Ekonomisinde Müşteriler		Yenilik Ekonomisinde Müşteriler
Kitle ihtiyaçlarına uygun		Bireysel, özelleştirilmiş ürünler için ihtiyaç
Yerel yönlendirme		Global yönlendirme
Sınırlı alternatiflere alışkın		Kolaylık odaklı, çok kanallı talep ve çeşitli alternatifler
Ürün yönelimli		Katma değer, hizmet odaklı
Değerli müşteriler		Bilginin ortak yaratıcıları
Sınırlı bilgi ve etki		Bilgiye ve etkiye sahip

5.7. İş Modeli ve Rekreasyon İşletmesi

İş modeli, bir rekreasyon işletmesinin seçtiği iş yapma şeklidir. İş modeli rekreasyon işletmesinin müşterileri için tutarlı değer yaratacak, kar sağlayacak ve hatta tüm paydaşları için fayda sağlayacak sistemi oluşturmaktır. Yani rekreasyon işletmesinin çekirdek mimarisine veya konfigürasyonuna, özellikle fiziksel çevreye ve genel olarak topluma karşı sorumluluklarıyla müşteriler için kârlı bir şekilde farklılaştırılmış değer yaratmak için tüm ilgili kaynaklarını (sadece kurumsal sınırları içindekileri değil) nasıl dağıttığını ifade eder. İş modeli, bir kuruluşun müşterilerine sunduğu değeri tanımlar. Bu değeri yaratmak, pazarlamak, sunmak ve kârlı, sürdürülebilir gelir akışları oluşturmak için gereken yetenekleri ve kaynakları gösterir. Burada önemli olan gelir akışıdır. Para nereden gelecek ve işletme bunun ne kadarını elinde tutabilecek? Marjlar, kârın tedarik zinciri içindeki kişilere dağıtılması gibi konuların dikkate alınmasını içerir. Örneğin, Apple'ın son derece kârlı olmasının nedeni, ürünlerindeki marjların rakiplerinden çok daha yüksek olmasıdır. Dolayısıyla, ele alınması gereken kilit bir soru

var: Bu işletme nasıl para kazanacak? Bu soruya cevap verebilmek için bazı ek soruların da sorulması gerekmektedir.

- Hedef müşteri kimdir?
- İşletme hangi müşteri sorununu veya zorluğunu çözüyor?
- Hangi değeri sunuyor?
- Müşterilere nasıl ulaşıyor, onları nasıl kazanıyor ve elde tutuyor?
- Sunduklarını nasıl tanımlıyor ve farklılaştırıyor?
- Nasıl gelir elde ediyor? Maliyet yapısı nedir?
- Kâr marjı nedir?

Yukarıdaki soruların cevabı bir rekreasyon işletmesinin iş organizasyonu için önemlidir. Çünkü rekreasyon işletmesinin iş yapış şekli doğrudan etkilemektedir. İyi bir iş modeli, rekreasyon işletmesi için sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilir. Aynı zamanda yeni kurulan rekreasyon işletmelerinin başarıya ulaşması için kritik bir faktördür. Karın maksimize edilmesini sağlayan başlangıç noktasıdır ve iş modeli ne kadar erken oluşturulursa işletmenin destek ve fon elde etmesi o kadar kolay olur. Yatırımcılar modelin ölçeklenebilir olduğunu anlayabilir ve bu, işletmenin katlanarak büyüyebileceği konusunda güvence verecektir. Bu yüzden her rekreasyon işletmesinin yukarıdaki soruların cevabını bulması ve iş organizasyonunu buna göre yapılandırması gerekmektedir. İyi bir iş modelinin bölümleri aşağıdaki gibidir;

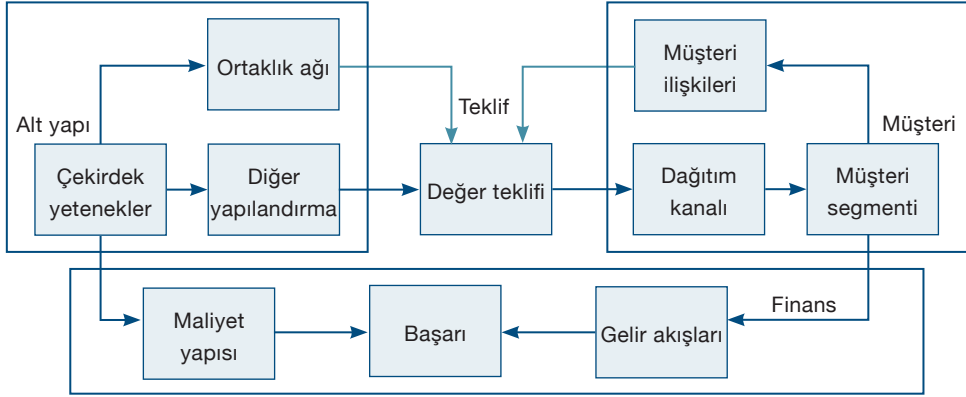
1. Değer Önerisi: Müşteri sorununun, sorunu ele alan ürünün ve ürünün müşteri açısından değerinin bir açıklaması.
2. Pazar segmenti: Hedeflenecek müşteri grubu; bazen bir yeniliğin potansiyeli ancak farklı bir pazar segmenti hedeflendiğinde ortaya çıkar.
3. Değer Zinciri Yapısı: Firmanın değer zincirindeki konumu ve faaliyetleri ile firmanın zincirde yarattığı değer bir kısmını nasıl yakalayacağı.
4. Gelir Yaratma ve Marjlar: Gelirin nasıl yaratıldığı (satış, kiralama, abonelik, destek, vb.), maliyet yapısı ve hedef kar marjları.
5. Değer Ağındaki Konum: Müşteriye daha fazla değer sunmak için kullanılabilecek rakiplerin, ortakların ve her türlü ağ etkisinin belirlenmesi.

6. Rekabet Stratejisi: Şirketin, örneğin maliyet, farklılaştırma veya niş stratejisi yoluyla sürdürülebilir bir rekabet avantajı geliştirmeye nasıl çalışacağı (Shafer ve ark, 2005; Watson, 2005).

Bugün gördüğümüz iş modellerinin çoğu Michael Porter'ın Değer Zincirinden (Birincil ve Destek faaliyetler) etkilenmektedir (Porter, 1980). Bu temel faaliyetlere, planlama, talep yaratma, üretim, satış/ sipariş karşılama (talebi karşılama), ücretlendirme, faturalama ve gelir tahakkuku ve satış sonrası hizmet (ve tersine tedarik zinciri) gibi ek operasyonel akışlar eklenir. Tanımlanan maddelerden daha önemli olsalar da bahsedilmeyen birçok başka kilit faaliyet ve faktör vardır. Örneğin, işletme teknoloji, işgücü ve sermaye piyasaları gibi alanlarda birçok paydaşla etkileşim halindedir. Ayrıca işletme, düzenleyici kurumlar ve rakipler gibi dış faktörlerden de etkilenebilir. Weil ve Vitale, (2001) tarafından iş modellerinin bir sınıflandırması yapılmıştır. Bunlar;

5.7.1. İş Modelinin Çerçevesi

İş modeli, bir startup'ın değerini bir kısmını kendisi için nasıl elde ettiğini tanımlar. Yani nasıl para kazandığına odaklanır ve işletmenin uygulanabilirliğini belirler. İş modeli, startup'ın ortaklar, dağıtım kanalları ve müşterilerle nasıl etkileşime girdiğini belirlemek için iç ve dış süreçleri koordine etmeye odaklanır (Dubosson-Torbay ve ark. 2002). Osterwalder, (2004) herhangi bir iş modelinin teklif, müşteri tarafı, altyapı ve finanslardan oluşan dört temel unsuru olduğunu ifade etmektedir. Yeni kurulan girişimlerin bunların her birini göz önünde bulundurması gerekir. Şekil 8 bir iş modeli çerçevesini sunarak, her bir parçanın birbiriyle nasıl ilişkili olduğu göstermektedir. İş modeli, bir sistem olarak, işletmenin bileşenlerinin (yani organizasyonel strateji, iş süreçleri) kar üretmek için nasıl bir araya geldiğini açıklar.



Şekil 8: İş Modeli Çerçevesi

Kaynak: Osterwalder, (2004).

İş modeli çerçevesi yatırımcılar için şu temel soruyu yanıtlar: Bu işletme nasıl çalışır? Sorunun cevabı iki bölümden oluşur:

- Satış üreten, gelir üreten çabaların bir açıklamasını içerir. Değer önerisi, bir dağıtım kanalı aracılığıyla hedef müşteriye iletilir. Değer önerisinin akışı ve güncellenmesi, şirketin pazarlama faaliyetleri aracılığıyla oluşturulan ilişki sermayesinden etkilenir.
- Maliyet yapısını oluşturan değer üreten parçaların bir tanımını içerir. Bir şirketin değer önerisi, girdileri ve ortaklarla etkileşimi içeren bir operasyonel faaliyetler yapılandırması yoluyla temel işlevlerinin ve yeteneklerinin uygulanmasıyla oluşturulur.

5.7.1.1. Teklif

Değer önerisi, işletmenin arz tarafını talep tarafıyla nasıl bağlayacağını gösteren merkezi parçadır. Değer her zaman alıcının bakış açısından değerlendirilmelidir. Herhangi bir işlevsel, duygusal veya kendini ifade eden değer, müşterinin özel durumuna bağlı olarak değişecektir. Bir değer önerisi geliştirirken müşterinin rolünü (yani ekonomik alıcı, teknik alıcı, son kullanıcı) ve müşterinin teknoloji benimseme yaşam döngüsünde nerede yer aldığını anlamak kritik öneme sahiptir. Müşterinin bir ürünü satın almayı düşünmesi için değer önerisinin şunlardan üstün olması gerekir: 1)

rekabet ve 2) hiçbir şey yapmamak. Onu rekabetten ayırmalı ve ürününün benzersiz faydalarına odaklanmalıdır. Değer önerisi ayrıca müşterilerinizin stratejileri ve eylemleriyle neyi başarmaya çalıştıklarını anlamanızı gerektirir

Değer önerisi ifadesi birkaç temel bileşenden oluşur:

- Neler sunuluyor ve müşterilere nasıl sunuluyor;
- Teklif ne tür ve ne kadar değer veya fayda ilişkilendiriliyor (örneğin, maliyet tasarrufu, zaman tasarrufu) (tasarruf, gelir artışı, müşteri/çalışan memnuniyeti);
- Değerin nasıl üretildiği;
- Piyasadaki diğer ürünlerden neden farklı olduğu (Mason ve Leek, 2008; Shafer ve ark., 2005; Richardson, 2008).

5.7.1.2. Müşteri

Hedef pazar segmenti: Değer önerisini tanımlamak, doğal olarak hedef pazar segmentinin kim olduğu ve ideal müşteriyi neyin karakterize ettiği hakkında bir tartışmaya yol açar. Özellikle, hedef müşterinin satın alma motivasyonu hakkında net bir anlayışa sahip olmalıdır.

Müşteri ilişkileri: İşletmenin her müşteri segmentiyle kurmak istediği ilişki türünü göz önünde bulundurması gerekir. Teklif daha işlemsel, tek seferlik bir ilişkiye mi uygundur yoksa bir tür abonelik veya devam eden sözleşmeyle düzenlenmesi gereken devam eden bir ilişki mi olacaktır? Başarısı için tekrar satın alma önemli midir?

Dağıtım kanalları: Teklifin, müşteriyle olan ilişkiyle birlikte düşünülmesi gerektiğini unutmayın. İşletmenin hedef müşterisiyle sahip olmak istediği şey, dağıtım kanalı seçimi için güçlü etkilere sahiptir.

5.7.1.3. Altyapı

Temel yetenekler: İşletmenin temel yeteneklerini listeleyin: teklifi oluştururken masaya getirdiği varlıklardır. Bunlar, şirketi benzersiz kılan ve yararlanılabilecek becerileri, patentleri, varlıkları ve uzmanlığı içerir. Bir SWOT analizinde belirlenen güçlü yönlerden bazıları temel kabiliyet olarak kabul edilebilir

Ortaklar ve müttefikler: Teklifi oluşturmak, onu tamamlayacak temel yeteneklere sahip üçüncü tarafları ve tedarikçileri içerebilir. Bunların tek-life ve süreçlere nasıl entegre edileceğini anlamak kritik öneme sahiptir.

Değer yapılandırması: Tüm bileşenlerin birlikte ürünü nasıl oluşturduğunu ve müşterilere nasıl hizmet ettiğini açıklayın. İş modelini uygulamak için gereken en önemli faaliyetleri ve süreçleri, kritik görevler ve zaman çizelgeleri, gereken kişiler ve beceriler ve organizasyonun temel süreçleri dahil olmak üzere açıklayın.

5.7.1.4. Finans

Gelir akışları: İşletmenin değer yaratan ve müşteriye yönelik faaliyetlerden gelir elde edeceği akışları değerlendirin. Ürünü, hacmi optimize edecek şekilde fiyatlandırmak mümkün mü?

Maliyet yapısı: Altyapısı (yukarıda) tarafından belirlenen iş modelini yürütmek için ortaya çıkacak maliyetleri hesaplayın. Maliyet yapısı makul bir kâr sunuyor mu? Sürecin sonunda finansalların incelenmesi, işletmenin müşterileri için değer üretirken aynı zamanda hissedarları için de kar sağlayan dengeli bir iş modeline sahip olmasını sağlar.

KARİYERİNİ YÖNETEN REKREASYON UZMANI

6. KARIYERİNİ YÖNETEN REKREASYON UZMANI

Kariyer yönetimi ile ilgili literatür oldukça geniştir ve bu bölümde açıkladığım başlıklar gerekli olduğunu düşündüğüm bazı bilgilere dayanmaktadır. Rekreasyon uzmanlarının daha derinlemesine bilgi edinebilmesi için literatürü okumasında fayda görüyorum. Rekreasyon bölümünden mezun olan bireylerin belki de en çok yaşadığı sorunların başında kariyer süreci gelmektedir. Özellikle hangi pozisyonlarda istihdam olunabilir, bu istihdam için yetkinlikler nelerdir ve alternatif bir kariyer yolculuğu nasıl olabilir? sorularının cevapları, bir rekreasyon uzmanının bu süreçte cevaplaması gereken kritik soruların başında gelmektedir. Gerçekten de oldukça zor bir karar alma sürecidir. Bu konu ile ilgili öğrencilerimde gözlediğim en önemli sorun üniversite sonrasındaki hazır bulunuşluluk düzeyi ile ilgilidir. Hazır bulunuşluluğun temelinde birçok gerekçe sayılabilir. Örneğin lisans eğitiminde kişisel gelişimini ve dolayısıyla mesleki gelişimini göz ardı eden, arzu ettiği mesleğin yetkinliklerini kazandıracak fırsatları değerlendirmeyen, zamanının çoğunu kişisel gelişim yerine sosyal aktiviteler ile değerlendiren, öğrenciyken çalışan öğrencilerin çalıştığı işini ilerde sahip olacağı mesleği ile ilişkili seçmeyen, rekreasyon bölümünü bilinçsizce seçen, spor bilimleri fakültesi öğrencisi olarak kendisinin sadece spor ile ilişkili bir meslek sahibi olacağını düşünen ya da hayallerini bu kurgu üzerinden oluşturan, CV'sini ilerde ona hizmet etmeyecek sertifikalarla dolduran vb. bir çok gerekçe sıralanabilir. Öğrenciler lisans eğitiminin bir gelişim ve mesleğe hazırlık süreci olduğunu unutuyor. Bu, kariyer gelişim sürecinde yapılabilecek en büyük hatalardan biridir. Üniversite yıllarında kariyerinin ne yönde ilerlemesi gerektiğini belirlemeyen bir öğrenci, mezun olduğunda sudan çıkmış balık olmanın yanı sıra mesleki hayatına da 1-0 geride başlamaktadır. Çünkü kişisel gelişim sürecini ötelemiş bir kişi olarak mesleğinin yetkinliklerini kazanmak için tekrar bir zamana ihtiyaç duymakta, bu yüzden de gelir kaybı, zaman kaybı, motivasyonsuzluk ve psikolojik sorunlarla göğüs göğse savaştıkça zorunda kalmaktadır. Aile büyüklerinden yediği baskı da cabasıdır. Kişisel ve mesleki gelişimlerini hazırlamayan öğrencilerin istihdamları genellikle asker, polis, ilaç mümesilliği, beden eğitimi öğretmenliği ya da antrenörlük ile sonuçlanmaktadır.

Sonrasında ise gelir seviyesi düşük, sosyal hayatı sınırlı, yoğun emek gerektiren mesai saatleri olan, stresli, keşkeler ile hayatını geçiren ve yaşam kalitesi düşük rekreasyon uzmanları olarak hayatlarına devam etmektedirler. Öğrenciler, en azından üniversite yıllarında kariyerin geliştirilmesi ve yönetilmesi gerektiğini anlamalı ve yol haritalarını buna göre oluşturmalıdır. Etkili kariyer yönetimi çalkantılı ekonomik, teknolojik ve kültürel bir ortam ışığında özellikle önemlidir. Hızla değişen ve belirsiz zamanlarda kariyer başarısı ve tatmini büyük olasılıkla kendilerini anlayan, çevredeki değişiklikleri nasıl algılayacaklarını bilen, kendileri için fırsatlar yaratan ve hatalarından ders çıkaran bireyler tarafından elde edilebilir. Tüm bunlar etkili kariyer yönetiminin unsurlarıdır. Küçülme, dış kaynak kullanımı ve kurumsal yeniden yapılanma çağında, kendileri ve seçenekleri hakkında içgörü sahibi olan bireyler, kariyer gelişimlerinin önündeki engelleri daha kolay aşabilir. Geleceğe yatırım yapılmadan kaliteli bir yaşama yelken açılmayacağı unutulmamalıdır.

6.1. Kariyer Yönetimi ve Gelişimi

Kariyer ile ilgili iki farklı yaklaşım bulunmaktadır. İlki, rekreasyon uzmanı mesleğinin ve istihdam olunan organizasyonun yapısal özelliklerini dikkate almaktadır. Bu yaklaşım; rekreasyon bölümünde okuyan birinin aktivite liderliği, etkinlik yöneticisi yardımcılığı, etkinlik yöneticiliği, ARGE (rekreatif proje geliştiren bölüm) departmanının yönetici yardımcılığı, departman yöneticiliği, genel koordinatörlük... ve son olarak emeklilik şeklinde bir dizi pozisyon olarak örneklendirilebilir. Diğer yaklaşım ise kariyeri, bireyin bir özelliği olarak görmektedir. Bu yaklaşımda bir dizi iş, pozisyon ve deneyim biriktirildiği için herkesin benzersiz bir kariyer peşinde olduğu kabul edilir. Örneğin bir rekreasyon uzmanı aynı zamanda rekreasyon işletmesi sahibi, politikacı, sanatçı, yazar vb. olabilir.

Kariyer, bir kişinin yaşamı boyunca iş ile ilişkili elde ettiği deneyimlerinin bir örüntüsüdür. Bu deneyimler; iş pozisyonları, iş görev ve sorumlulukları, yetkiler, kararlar vb. gibi nesnel olaylar ve durumlardır. Kariyer yönetimi bireylerin kariyer hedeflerini ve stratejilerini geliştirdiği, uyguladığı ve izlediği bir süreçtir. Daha geniş bir tanım ise bireyin kendisi ve çalışmak isteği iş dünyası ile ilgili topladığı bilgi, becerileri, ilgi duydukları, değerleri ve seçmiş olduğu yaşam tarzı, alternatif olabilecek meslek-

ler, işler ve organizasyonlar hakkında çizdiği resim, bu bilgilere dayanarak oluşturduğu hedefler, hedeflerine ulaşabilmek için oluşturduğu stratejiler ve stratejilerinin etkililiği ilgili geri bildirimler aldığı bir süreç olarak tanımlanabilir.

Kariyer gelişimi ise bir süreçtir ve kişi belirli aşamalardan geçmektedir. Her aşama belirli görevler, sorumluluklar ve yetkinlikler içermektedir. Örneğin yeni bir rekreasyon lisans mezunu stajyer olarak ilk işine girdiğinde kariyerinin başlarında yeterlilik, kabul ve güvenilirlik kazanmakla meşgul olmalıdır. Kariyerinin ortasında ise (örneğin 45 yaşında) yapması gereken ya da üstesinden gelmesi gereken fedakarlıklar konusundaki düşünceleri ile boğuşuyor olabilir. 60'lı yaşlarda üretken kalma ya da kariyer alanlarını tamamen değiştirme ile karşı karşıya kalabilir. Kariyer yönetimi ve kariyer gelişimi arasındaki sıkı bağın anlaşılması gerekmektedir. Rekreasyon uzmanı her kariyer aşaması ile ilişkili olan gelişimsel görevlerini anlarsa, kendi kariyer aşamaları için en uygun hedefleri ve stratejileri geliştirebilir. Kariyer aşamalarındaki gerekliliklerin belirlenmiş olması; işletmeler açısından da çalışanlarının kariyer aşamaları ile ilişkili olan gelişimsel programları ve deneyimleri tasarlanmasına yardımcı olur. Kariyer planlama atölyeleri, iş ilanı, destekleyici performans değerlendirme sistemleri, kariyer danışmanlığı ve işin yeniden tasarımı, kuruluşların etkili kariyer yönetimini kolaylaştırmak için kullandıkları kariyerle ilgili programlardan sadece birkaçıdır.

Çalışanların sahip olmak istediği en önemli değerlerden biri iş yerinde özgürlük ve özerkliğe ulaşmaktır. Meslek yaşamında kendi iş projelerini seçmek, işin nasıl yapılacağına karar vermek ve çalışma programını belirlemek konusunda özgür olmak çok önemlidir. Zorlu ve yüksek kaliteli iş performansı gerçekleştirmek, çalışanlar için terfi almaktan çok daha önemli olabilir. Kariyerinde başarı ve memnuniyeti sağlamak isteyen rekreasyon uzmanı kendisini anlamalı, çevresindeki değişiklikleri nasıl tespit edeceğini bilmeli, kendisi için fırsatları yaratmalı ve hatalarından ders çıkarmalıdır. Hayattan bir şey istemek önemli bir şeydir; beklemek başka bir konudur. Araştırmalar, yeni çalışanların iş hakkında şişirilmiş, gerçekçi olmayan beklentilere sahip olma eğiliminde olduğunu göstermektedir. Yüksek beklentiler; iş deneyimlerine ve değerlere uymuyorsa öfke, hayal kırıklığı ve tatminsizliğe yol açmaktadır. Etkili kariyer yönetimi, beklen-

tiler ve deneyimler arasında bir eşleşme sağlama girişiminde özellikle önemli bir rol oynayabilir.

Birçok kuruluş, çalışanlarının en değerli varlıkları olduğunu iddia eder. Ancak uygunsuz işlere yerleştirilen ve büyüme ve gelişme fırsatlarından memnun olmayan çalışanlar, kötü performans veya gönüllü fesih yoluyla işsiz kalabilirler. Bu nedenle, çalışanlarının kariyerlerini planlamalarına ve yönetmelerine yardımcı olmak kuruluşun çıkarınadır. Kariyer planlama atölyeleri, iş ilanı, destekleyici performans değerlendirme sistemleri, kariyer danışmanlığı ve işin yeniden tasarımı, kuruluşların etkili kariyer yönetimini kolaylaştırmak için kullandıkları kariyerle ilgili programlardan sadece birkaçıdır. Dahası çalışanlarının performansını ve gelişimini artırmak için bir kuruluş, kariyerlerinin farklı aşamalarındaki insanların karşılaştığı kritik görevleri anlamalıdır. Çünkü kariyer ile ilgili alınacak karar; bireyin ilgi alanlarından, ailevi düşüncelerinden ve yaşam tarzından etkilenmektedir.

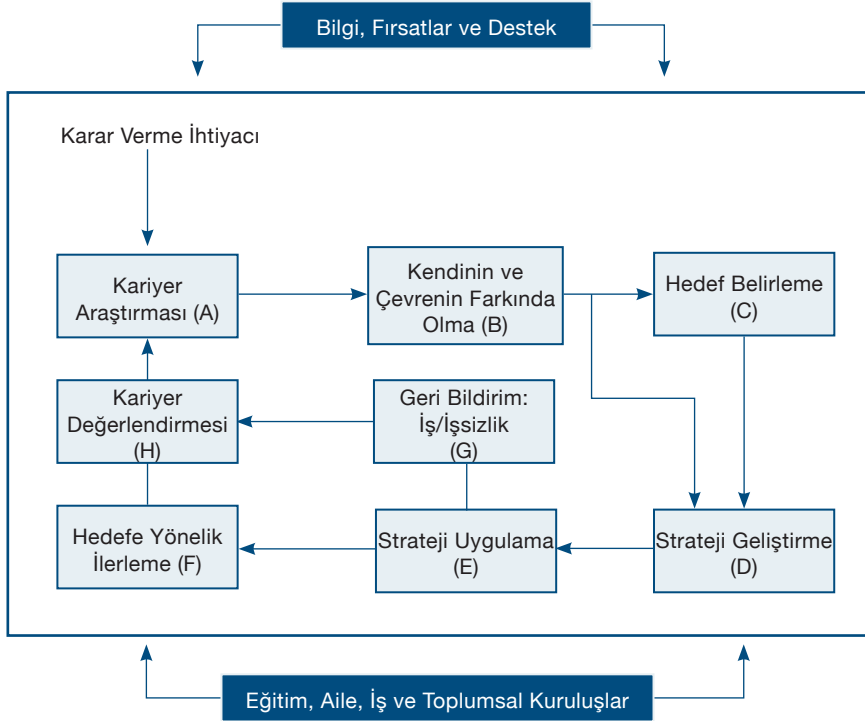
6.2. Kariyer Yönetim Modeli

Kariyer yönetimi karar vermeyi yani bir dizi kararlar almayı gerektirir. Rekreasyon endüstrisi içinde bir kariyer mi yapmalısınız, farklı bir iş mi olmalı? Lisansüstü derece mi almalısınız, yönetici pozisyonunda mı olmalısınız, yoksa personel pozisyonunda mı kalmalısınız? Şuandaki işyerinizi değiştirmeli misiniz, bu değişiklik aile hayatınızı ve yaşamınızı nasıl etkileyecek? İş kaybı olursa nasıl iş bulacaksınız? Kendi işletmenizi mi kuracaksınız? Kariyer ile ilgili tüm bu örnekler karar almanızı, yani kariyer yönetimi gerektirir. Kariyerin yönü aktif bir biçimde yönetilmezse kariyer şansa bırakılmış olur. Bu yüzden mantıklı ve uygun kararlar alabilmek için proaktif ve sorumlu olmak önemlidir.

Sosyal bilimler temelinde yaygın bir biçimde kullanılan model, gerçekliğin bir resmi ya da temsidir. Model; bir durumun ya da bir işin daha iyi anlaşılabilmesi için birbirleriyle belirli bir şekilde ilişki içinde olan bir dizi değişkeni içermektedir (Dubin, 1983). Kariyer yönetimi modelinin başarılı bir şekilde uygulanması hem bireye hem de kuruma bağlıdır. Çalışanlar, mevcut ve potansiyel işverenler, iş arkadaşları, arkadaşlar ve aileler arasında bilgi alışverişini içermektedir. Bireyler kendi kariyerleri için proaktif ve

sorumlu olma görevini üstlenmeye istekli olmalıdır. Uygun kariyer kararları vermek için gereken bilgileri toplamak çaba gerektirmektedir. Araştırmalar, aile ve arkadaşlarından sosyal destek alan bireylerin kendilerini daha güvende hissettiklerini ve kariyer gelişimlerinde daha iyi ilerleme kaydedebildiklerini göstermiştir (Blustein ve ark., 1995). Kariyer yönetim modeli, insanların kariyerlerini nasıl yönetmeleri gerektiğini açıklamaktadır. Her bireyin kariyerini Şekil 9'daki model gibi yönetmesi gerektiği söylenemez. Ancak ideal bir model olduğu şüphesizdir. Bu model, insanların daha tatmin olmuş ve daha başarılı olacakları varsayımına dayanmaktadır. İnsanlar, iş ve yaşam deneyimleri kendi arzu ve istekleriyle uyumlu olduğunda daha üretken olmaktadır. Kariyer seçiminden ve işlerden memnun olmak için iş deneyimlerinin ihtiyaçlar, değerler, ilgi alanları ve yaşam tarzı seçenekleri ile tutarlı olması gerekir. Bir iş, bireyin sahip olduğu beceri ve yeteneklerin uygulanmasını gerektirdiğinde kariyer performansı da o oranda artmaktadır (Gatewood ve Feild, 1987). Bu nedenlerle kariyer yönetimi modeli bireyler ve çalışma ortamları arasındaki uyumluluğu veya "uyumu" optimize etmeye çalışmaktadır. Şekil 9'da rekreasyon uzmanları için arzu edilen sonuçlara ulaştırabilecek bir kariyer yönetimi modeli gösterilmiştir.

Kariyer yönetim modelindeki bileşenleri tanımlamadan önce modeldeki döngünün daha iyi anlaşılabilmesi için bir örneklendirme ile açıklamak yerinde olabilir. Kurumsal bir işletmenin insan kaynakları departmanında iş yeri rekreasyonu faaliyetlerini gerçekleştiren genç bir rekreasyon uzmanı, çalıştığı şirketteki geleceğini düşünmektedir. Kadrolu bir rekreasyon uzmanı olarak pozisyonundan memnun olsa da insan kaynakları departmanının başında olmak ilgisini çekmektedir. Göze batmayabilir ve şirketin kendisi için hazırladığı "planı" takip edebilir. Ancak kariyerinin yönetiminde daha aktif bir rol almaya karar verir ve alması gereken bazı kararlarla yüzleşmek zorundadır. Kariyer yönetimi modelindeki ilk adım, rekreasyon uzmanının kariyer araştırmasına girişmesi gerektiğini gösterir (Kutu A). Yani bilgi toplamaya başlamalıdır. Kendisi hakkında (ne yapmaktan hoşlandığı, yeteneklerinin ne olduğu, işin yaşamındaki önemi), kuruluş içindeki veya dışındaki alternatif işler hakkında (insan kaynakları departmanı sorumlusu ne yapar, maaşları ne kadardır? vb.) ve kuruluşu (veya alternatif kuruluşlar) hakkında (bu şirkette kadrodan kadroya geçmek mümkün mü,



Şekil 9: Kariyer Yönetim Modeli

Kaynak: Greenhaus ve ark., (2009).

burada nasıl terfi edilir?) bilgi toplayabilir. Kariyer araştırması doğru bir şekilde yürütülürse, rekreasyon uzmanının kendisini ve çevresini daha iyi tanımasına olanak sağlanır (Kutu B). Örneğin, rekreasyon uzmanı hem iş hem de iş dışı yaşamındaki değerleri, ilgi alanları ve yetenekleri hakkında içgörü kazanmalıdır. İş seçenekleri ve bunların gereklilikleri ile çevredeki fırsatlar ve engeller konusunda daha bilinçli hale gelmelidir. Kendisi ve çevresi hakkında daha fazla farkındalık, rekreasyon uzmanının peşinden gideceği bir kariyer hedefi seçmesine yardımcı olabilir (Kutu C). Bu durumda rekreasyon uzmanı, belirli bir süre içinde şirkette insan kaynakları

departmanı sorumlusu pozisyonuna ulaşmak veya özel sektördeki alternatif bir iş olarak terapatik rekreasyon işletmeciliğini hedefleyebilir. Gerçekçi bir hedefin veya hedefler dizisinin oluşturulması, bir kariyer stratejisinin (yani istenen kariyer hedefine ulaşmak için tasarlanmış bir faaliyetler planı) geliştirilmesini (Kutu D) ve uygulanmasını (Kutu E) kolaylaştırabilir. Örneğin, rekreasyon uzmanının hedefi terapatik rekreasyon işletmeciliği ise bu girişim için sermaye nasıl bulabileceği, yatırımcı bulup bulamayacağı, iş yeri açması için gerekli prosedürlerin neler olduğu, iş modelinin nasıl olması gerektiği, nasıl bir binaya, ekibe, araç, gereç, malzemeye vb. ihtiyaç duyacağını belirlemesi gerekir. Makul bir kariyer stratejisinin uygulanması, belirtilen kariyer hedefine doğru ilerlemeyi sağlayabilir (Kutu F). Rekreasyon uzmanı akıllıca bir eylem planı seçtiyse, hedefine ulaşma olasılığı yüksektir. Bir kariyer stratejisinin uygulanması kişiye faydalı geri bildirimler sağlayabilir. Bu geri bildirim, diğer iş ve iş dışı kaynaklardan gelen geri bildirimlerle birlikte (Kutu G), rekreasyon uzmanının kariyerini değerlendirmesini sağlayabilir (Kutu H). Kariyer değerlendirmesinden elde edilen ek bilgiler, kariyer yönetimi döngüsünü devam ettiren kariyer araştırması için başka bir araç haline gelir (Kutu H'den Kutu A'ya giden oka bakınız). Örneğin, rekreasyon uzmanı işinin yeni edindiği yönetsel kıssımlarında düşük performans gösterdiğini keşfedebilir. Bu değerlendirme, rekreasyon uzmanının hedefini değiştirmeyi düşünmesine yol açabilir; artık yönetime girmek istemeyebilir. Ya da hedefini koruyabilir, ancak stratejisini gözden geçirebilir (B'den D'ye giden oka bakınız). Örneğin yönetim alanında yüksek lisans yapmayı tercih edebilir. Özetle, kariyer yönetimi döngüsü bir sorun çözme ve karar verme sürecidir. Bireylerin kendilerinin ve çevrelerindeki dünyanın daha fazla farkına varabilmeleri için bilgi toplanır. Hedefler belirlenir, planlar veya stratejiler geliştirilir, uygulanır ve devam eden kariyer yönetimi için daha fazla bilgi sağlamak üzere geri bildirim alınır. Kariyer yönetimine bu yaklaşımı benimseyen bireyler boşlukta yaşamazlar. Şekil 9 etrafındaki sınırda belirtildiği gibi keşif, hedef belirleme, stratejiler ve geri bildirimin faydası genellikle çeşitli kişi ve kuruluşlardan alınan desteğe bağlıdır. Örneğin, üniversiteler tarafından sağlanan staj ve danışmanlık programları; performans değerlendirmeleri, öz değerlendirme atölyeleri ve iş örgütleri tarafından sunulan mentorluk ve eğitim programları ve ailelerden alınan tavsiye, sevgi ve destek etkili kariyer yönetimine katkıda bulunabilir. Bu kariyer yönetimi modelinin başarılı

bir şekilde uygulanması hem bireye hem de kuruluşa bağlıdır. Çalışanlar, mevcut ve potansiyel işverenler, iş arkadaşları, arkadaşlar ve aileler arasında bilgi alışverişini içerir. Bireyler, kariyerleri için proaktif ve sorumlu olma görevini üstlenmeye istekli olmalıdır. Uygun kariyer kararları vermek için gereken bilgileri toplamak çaba gerektirir. Araştırmalar, aile ve arkadaşlarından sosyal destek alan bireylerin kendilerini daha güvende hissettiklerini ve kariyer gelişimlerinde daha iyi ilerleyebildiklerini göstermiştir (Blustein ve ark. 1995). Kuruluşlar da çalışanlarla bilgi paylaşmaya, gerekli kaynakları kullanıma sunmaya ve çalışanlara kariyerlerini yönetme girişimlerinde destek olmaya istekli ve muktedir olmalıdır.

6.2.1. Kariyer Araştırması

Kariyer araştırması, kariyerle ilgili konularda bilgi toplanması ve analiz edilmesidir. Çoğu insan, kendi değerlerinin, ilgi alanlarının ve yeteneklerinin yanı sıra çevrelerindeki fırsatların ve engellerin daha iyi farkına varabilmek için bilgi toplamaya ihtiyaç duyar. Kariyer araştırması ne kadar kapsamlı ve uygun olursa, insanların hem kendilerinin hem de iş dünyasının farklı yönlerinin farkına varma olasılığının o kadar yüksek olacağı varsayılmaktadır. Kariyer araştırması farkındalığı teşvik etmektedir. Çünkü birey, kendisini sandığı kadar iyi tanımıyor olabilir, konu üzerinde fazla düşünmemiş olabilir, kendi yeteneklerine ilişkin içgörülerini eksik olabilir ya da başkalarının istekleri aldığı karara yön vermiş olabilir. Bireyler zaman zaman belirli alanlardaki güçlü yönlerini abartabilir ve kendilerini gerçekte olduklarından daha yetenekli olarak değerlendirebilirler (Mihal ve Graumenz, 1983). Tersine, bazı insanlar yetkinliklerini ısrarla küçümseyebilirler. Bu nedenlerden dolayı, kariyer araştırması bireye kendisi hakkında daha eksiksiz ve doğru bir resim sağlayabilir. Kendinin farkında olma becerisi, yani kişinin işyerinde sergilediği davranış ve beceriler üzerinde düşünme ve bunları doğru bir şekilde değerlendirme becerisi, etkili iş performansı ile ilişkilendirilmiştir (Van Velsor ve ark., 1993). Benzer bir şekilde farklı meslekler, kuruluşlar ve kariyer fırsatları hakkındaki bilgi de çevrenin aktif bir şekilde keşfedilmesinde fayda sağlayabilir. Kariyer araştırması, kişisel keşif ve çevresel keşif olarak iki alt başlıkta incelenmektedir (Greenhaus ve ark., 2009). Bunlar;

Kişisel Keşif

- İlgiler
- Yetenekler
 - Güçlü olanlar
 - Zayıf olanlar
- İşin değeri
 - İşin zorluğu
 - İşin özerkliği
 - Güvenlik
 - İş ve yaşam dengesi
 - Para
 - Çalışma koşulları
 - Başkalarına yardım
 - Güç veya etki

Çevresel Keşif

- Meslek türleri
- Endüstri türleri
- Gerekli iş becerileri
- Alternatif işler
- Firma alternatifleri
- Ailenin kariyer kararları üzerindeki etkisidir.

Kariyer araştırmasını aranan bilgi türü açısından düşünmek faydalı olacaktır. Örneğin kişisel keşif, kişisel nitelikler hakkında daha fazla farkındalık sağlayabilir. İnsanlar sevdikleri ve sevmedikleri faaliyetler (ilgi alanları) hakkında daha derin bir anlayışa sahip olabilirler. Bir işten ne kadar zorluk (veya güvenlik, para veya seyahat) istediklerini inceleyebilirler (iş değerleri). Kişisel keşif güçlü ve zayıf yönler, yetenekler ve sınırlamalar hakkında da önemli bilgiler sağlayabilir. Kişisel keşif, tercih edilen bir yaşam tarzına en uygun iş, aile ve boş zaman aktiviteleri dengesinin daha iyi anlaşılmasını sağlayabilir. Çevresel keşif, adından da anlaşılacağı gibi ki-

şinin çevrenin bazı yönleri hakkında daha fazla bilgi edinmesine yardımcı olmaktadır. Bir rekreasyon lisans öğrencisi için (veya kariyer değişikliği düşünen biri) çevre araştırması muhtemelen mesleki odaklı olacaktır. Bir rekreasyon uzmanı gerçekte ne yapar? Rekreasyon uzmanlığı kariyeri için hangi beceriler gereklidir? Özel ve kamudaki rekreasyon uzmanlığı ile ilgili kariyerler arasındaki farklar nelerdir? Çalışan kişiler için çevresel keşif daha çok belirli bir kuruluş içindeki alternatif işlere yönelik olabilir. Bu bağlamda keşif, kişinin mevcut işi veya gelecekteki alternatif işleri hakkında bilgi sağlayabilir. İki ila üç yıl içinde hangi işlere uygun olurum? Mevcut pozisyonumdan belirli bir personel görevine geçmek için hangi deneyimler gereklidir? Mevcut kariyer yolumun birkaç yıl içinde çıkmaza girme ihtimali var mı? Çevre araştırması aynı zamanda kişinin alternatif kuruluşlar veya belirli bir kuruluş hakkında daha derinlemesine bilgi edinmesine yardımcı olabilir. Çevresel keşif, çalışanlara mevcut organizasyonları hakkında da bilgi sağlayabilir. Kurumda kimler benim destekçim olmaya istekli ve bunu yapabiliyor? Kurumda gerçekten kimler ödüllendiriliyor? Benim için hangi eğitim ve gelişim fırsatları mevcut? Birçok çalışan için çevrenin bir diğer önemli yönü de aileleridir. Örneğin, eşin taşınmaya istekli olduğunu bilmek, başka bir ülkedeki kariyer fırsatlarını değerlendirme kararı almaya yardımcı olabilir.

6.2.2. Kendinin ve Çevrenin Farkında Olma

Farkındalık, kişinin kendi niteliklerine ve ilgili çevresinin özelliklerine ilişkin nispeten tam ve doğru olan algısıdır. Kişinin kendisi ve çevresi ile ilgili kapsamlı bir farkındalığının olması, kariyer hedeflerinin ve stratejilerin geliştirilmesine katkı sağlamaktadır. Farkındalık, kariyer gelişiminde merkezi bir kavramdır. Gerçekten de kişinin kendisi ve işi hakkında doğru bir görüşe sahip olmaması durumunda gerçekçi hedefler belirlemek zor olacaktır. Örneğin, belediyenin gençlik ve spor hizmetleri dairesi başkanlığında rekreasyon uzmanlığı pozisyonunun görevleri, gereklilikleri ve ödülleri hakkında net bir resmin yanı sıra kişinin bu ilgili alanlardaki yetenekleri ve ilgi alanlarının doğru bir değerlendirmesi olmadan belediyede rekreasyon uzmanı olmak için nasıl gerçekçi bir hedef belirlenebilir?

6.2.3. Kariyer Hedefi

Kişinin ulaşmayı amaçladığı kariyerle ilgili istenen sonuçtur. Örgütsel davranış literatüründeki en tutarlı araştırma bulgularından biri belirli ve zorlu görev hedeflerine bağlı çalışanların, hedefleri olmayan veya belirlenmiş hedeflere bağlılığı zayıf olanlardan daha iyi performans gösterdiği (Locke ve ark. 1988). Kariyer hedefini belirlemenin avantajı, kişinin çabalarını nispeten odaklanmış bir şekilde yönlendirebilmesidir. Hedefler belirlenirse, hedefleri pekiştiren tamamlayıcı davranış ve tutumlar ortaya çıkar. Örneğin, sosyal hizmetler il müdürlüğüne bağlı özel bir yaşlı bakım evinde terapatik rekreasyon uzmanlığı yapan, ancak kendisine ait olan bir yaşlı bakım evi açmayı hedefleyen bir rekreasyon uzmanı, bu hedefe ulaşmak için bir strateji planlamaya başlayabilir. Açık bir hedef olmadan bir eylem planı geliştirmek zordur. Bu anlamda rekreasyon uzmanı kariyer hedefi için hangi eğitim ve öğretim deneyimlerini elde etmesi gerektiğini kendisine sormalıdır. Hedefine ne kadar güçlü bir şekilde bağlı kalırsa, kapsamlı bir kariyer stratejisi geliştirebilir ve belirlediği hedeflerin ulaşılabilir olması ile başarı oranını artırır. Hedef belirlemede kullanılacak yaklaşımlardan biri SMART tekniğidir. İngilizce 'de Specific (Belirli), Measurable (ölçülebilir), Attainable (ulaşılabilir), Relevant (İlgili) ve Time Based (Sürelili) kelimelerinin baş harflerinden oluşmaktadır. Bu tekniği kariyer planınızdaki ilerlemeyi hedeflerinize göre belirlemek ve takip etmek için kullanabilirsiniz. SMART'ın kelime anlamı akılcı olmaktır. Hedeflerin akılcı olması önemlidir. Bir rekreasyon uzmanının kariyer planlamasındaki hedeflerin belirlenmesi ve takibi için kullanılacak SMART tekniği örneği Tablo 13'te gösterilmiştir.

Tablo 13: Rekreasyon Uzmanı İçin SMART Tekniği Örneği

SMART Başlıkları	SMART'ın Oluşması için Yapılabilecekler	Rekreasyon Uzmanı Örneği
Belirli (Hedef, kesin ve net bir şekilde tanımlanmalı)	Ne, neden, kim, nerede ve hangi sorularının cevapları verilmeli.	Eskişehir'de az 500 ve üstü işçi çalıştıran bir işletmede rekreasyon uzmanı olmak için İKY eğitimi alacağım.
Ölçülebilir (Hedef, ölçülebilir durumda olmalı)	Kaç tane ve başarılı olduğum zaman nasıl bileceğim? sorularının cevapları verilmeli.	İKY eğitimi için uluslararası nitelikte en az bir sertifika sahibi olacağım.
Ulaşılabilir (Hedef, alıcılar tarafından kabul görür olmalı)	Bu amaca nasıl ulaşabilirim, mali faktörler gibi diğer kısıtları temel alan hedef ne kadar gerçekçi? sorusunun cevabı verilmeli.	İKY eğitimi için en az 5 kişiye danışacağım.
İlgili (Hedef, ulaşılabilir yani makul olmalı)	Değerli görünüyor mu, doğru zaman mı, diğer çabalarımıza uyuyor mu, amaca ulaşmak için doğru kişi miyim ve mevcut sosyo-ekonomik ortamda uygulanabilir mi? sorularının cevapları verilmeli	İKY eğitimi aldıktan sonra profesyonellerden en az 3 staj fırsatını değerlendireceğim
Sürelî (Hedefin takvimi, başı ve sonu net olmalı)	Ne zaman, altı ay sonra ne yapabilirim, bugün ne yapabilirim? vb. soruların cevapları verilmeli.	Lisans eğitimimi tamamladıktan 3 yıl sonra 500 ve üstü işçi çalıştıran bir işletmede rekreasyon uzmanı olacağım.

6.2.4. Strateji Geliştirme

Kariyer hedefine ulaşmak için tasarlanmış bir dizi faaliyetler bütünüdür. Kariyer stratejisi geliştirme (kutu D), kariyer stratejisinin uygulanması (kutu E) ve hedefe doğru ilerleme (kutu F) şeklinde üç basamak ile açıklanabilir. Araştırmalar, çalışanların kariyer başarıları şanslarını artırmak için ne tür stratejiler kullandıklarını (veya kullanmaları gerektiğini) belirlemeye çalışmıştır. Bu çalışmalar yedi geniş kariyer stratejisi türü olduğunu öne sürmektedir (O'Hara-Devereaux ve Johansen, 1994). Bunlar;

- Mevcut işte yetkinlik
- Uzun süreli iş katılımı (uzun süre ve çok çalışmak)
- Becerilerin geliştirilmesi (eğitim ve iş deneyimleri yoluyla)
- Fırsat geliştirme (kendi kendini aday gösterme, görünür görevler ve ağ oluşturma yoluyla)
- Destekleyici ilişkilerin geliştirilmesi (mentorlar, sponsorlar, akranlar)
- İmaj oluşturma (başarılı bir görünüm sergilemek için)
- Örgütsel politikadır.

Kariyer geliştirme stratejileri için günümüz koşullarına göre İstanbul İşletme Enstitüsü'nün oluşturmuş olduğu yapı, rekreasyon uzmanları için dikkate değerdir. Tablo 13'teki gibi açıklanmaktadır.

Tablo 13: Kariyer Geliştirme Stratejileri

Strateji	Açıklama	Örnek
Kariyer planı yapın	Gelecek hedeflerinize ulaşmak için adımlar oluşturmak ve bu adımları bir plana dökmek önemlidir.	Rekreasyon işletmesi yöneticisi olmak istiyorsunuz, bunun için hangi yeteneklere ihtiyaç duyduğunuzu saptayıp bu yetenekleri edinmek için çeşitli kurslara yazılabilirsiniz.
Seçeneklerinizi kontrol edin ve ölçün	Halihazırda hangi sektörlerle eğiliminiz olduğunu belirlemek ve bu sektörlerde hangi pozisyonlarda çalışabilirsiniz sorusuna yanıt aramak önemlidir.	Bir rekreasyon uzmanı olarak rekreasyon endüstrisine yönelmeyi düşünen biri için kamu, gönüllü ve özel sektör de değerlendirilebilir.
SWOT analizi yapın	Güçlü ve zayıf yönlerinizi, mevcut fırsatlarınızı ve tehditlerinizi belirlemek için SWOT analizi yapın.	Yüksek organizasyon becerisine sahip biri için güçlü yönü etkinlik organizasyonu olabilirken, zayıf yönü detay odaklılık olabilir.
Fikir alabileceğiniz birilerini bulun	İstenen pozisyonda çalışan biri, o pozisyonun gerekliliklerine dair detaylı bilgi sağlayabilir.	Bir rekreasyon işletmesi yöneticiliği pozisyonunu düşünen bir kişi halihazırda rekreasyon işletmecisi birinden bilgi alabilir.
Gelir düzeyini araştırın	Çalışmayı düşündüğünüz pozisyonda ne kadar gelir elde edeceğinizi bilmek planlamanızı kolaylaştırır.	Bir rekreasyon işletmecisi için ortalama geliri araştırmak.
Gerçekçi ve kararlı olun	Kariyer hedefiniz ve mevcut durumunuz arasında realist bir değerlendirme yapın. Hedeflediğiniz pozisyon sizin için en uygun mu düşünün.	Rekreasyon işletmesinde satış yöneticisi olmayı hedefleyen biri için seyahat etmeyi sevmediği takdirde bu hedefin uygun olmayacağını saptamak önemlidir.
Gönüllü olun	Yükselmeyi düşündüğünüz pozisyonun anlamlı bir şekilde deneyimlenmesi ve gerekliliklerini anlamak için gönüllü çalışmalarda bulunabilirsiniz.	Rekreasyon işletmesinin AR-GE departmanında pozisyon düşünen biri için bir projede gönüllü yardımcı olmak.
Sosyal medyayı kariyer gelişimi için kullanın	Sosyal medya platformları, kariyerlerini geliştirmek ve iş arama sürecinde kişilere yardımcı olabilir.	LinkedIn'in kullanımı, iş arama sürecinde ve profesyonel ağ oluşturmada etkili olabilir.

Strateji	Açıklama	Örnek
Online düzeyde profesyonel görünüme sahip olun	İnternetteki çevrimiçi görünümlüğün profesyonel olması işverenlerin size güven duymasını sağlar.	Sosyal medya platformlarındaki kişisel bilgileri ve fotoğrafları düzenleyin.
Profesyonel destek alın	Kariyer planlaması konusunda uzman bir koçtan veya danışmanından destek alabilirsiniz.	Meslektaşlarınızdan veya bir kariyer danışmanından tavsiyeler alabilirsiniz.

Kaynak: İstanbul İşletme Enstitüsü, (2025).

6.2.5. Kariyer Değerlendirmesi

Kariyerle ilgili geri bildirim alma ve kullanma sürecidir. Kariyer yönetim modeli dikkate alındığında kariyer değerlendirme süreci: strateji uygulama (kutu E), hedefe doğru ilerleme (kutu F), geri bildirim: iş/işsizlik (kutu G), kariyer değerlendirmesi (kutu H) ve kariyer araştırması (kutu A) aşamalarından oluşur. Kariyer gidişatının izlenmesini sağlayan kariyer değerlendirmesi, kariyer yönetiminin uyarlanabilir, geri bildirim işlevini temsil etmektedir. İnsanlar ne durumda olduğunu bilmek ister. Geri bildirim, bireyin hedeflerinin ve stratejilerinin mantıklı olup olmadığı ile ilgili karar vermesine destek olmaktadır. Geri bildirimler farklı kaynaklardan gelebilir. Örneğin rekreasyon işletmesinde hafta sonlarını geçiren bir rekreasyon uzmanı patronundan övgü alırken, ailesinden şikayet alabilir. Kişisel gelişim için bir kurs ya da sertifika programından, akranlarından, arkadaşlarından ya da önemli gördüğü kişilerden geri bildirimler alabilir. Sonuç olarak rekreasyon uzmanı kariyer değerlendirmesinden elde ettiği bilgileri, kendisi ve çevresi hakkındaki farkındalığını artırabilecek bir başka keşif bilgisi haline getirerek kariyer yönetimi döngüsünü tamamlar. Kariyer değerlendirmesi ile yani elde edilen geri bildirimler yolu ile kişi, hedeflerini pekiştirebilir ya da değiştirebilir.

6.3. Kariyer İçin Karar Verme Modeli

Kariyer kararı, bireyin ömrü boyunca verdiği en önemli kararlar arasındadır. Lisans mezuniyeti sonrası hayatın geri kalanının yönünü kökünden

değiştirebilecek güçlü bir karardır. Bu yüzden üzerinde ciddi ve akılcı bir şekilde düşünmek oldukça önemlidir. Kariyer kararı, kişinin seçenekleri arasında kendisine en uygun olana yönelmesi ile meslek alanını, mesleki programını ya da kariyerini seçmesidir (Doğan ve Bacanlı, 2012). Bu seçim, bireyin toplum hayatına yaptığı katkısını, üretkenliğini, yaşam biçimini, duygusal refahını, ekonomik ve sosyal statüsünü doğrudan etkilemektedir. Kariyer kararının akılcı bir şekilde verilebilmesi için literatürde kariyer rehberliği ve kariyer danışmanlığı alanının özellikleri dikkate alınarak çeşitli karar verme kuram ve modeller geliştirilmiştir (Pitz ve Harren, 1980). Bu kuramlar ve modeller Bell ve ark. (1988)'nin önermiş olduğu kuralcı, betimsel ve öngörücü modellere dayandırılarak geliştirilmiştir. Kariyer kararı vermede kuralcı modelin uygulamadaki güçlüklerinin, betimsel modelin ise eksiklerinden dolayı kariyer rehberliği ve danışmanlığı alanında benimsenmediği vurgulanmaktadır. Üçüncü tür olan öngörücü karar verme modeli ise diğer iki modelin güçlüklerini ve eksiklerini giderdiği hatta en aza indirdiği belirtilmektedir (Gati ve Tal, 2008). Öngörücü kariyer kararı verme modelleri, en iyi kariyer kararı verme sürecinin gelişimine odaklanmaktadır (Pitz ve Harren, 1980). Bu modeller, kariyer kararı verme sürecinin bir taslak oluşturulması ile başladığını, sonrasında ise bireyin sezgisel karar verme yolları ile oluşturmuş olduğu taslağı karşılaştırması gerektiğini ileri sürmektedir. Öngörücü modeller arasında en dikkat çekeni ise bilişsel bilgi işleme yaklaşımına göre kariyer kararı verme modelidir. Doğan, (2014)'nın "Çağdaş Kariyer Karar Verme Yaklaşımı ve Modellerinin İncelenmesi" başlıklı makalesinden özetlediğim bu kariyer kararı verme modeli, rekreasyon uzmanları için uygun görünmektedir.

Bilişsel bilgi işleme yaklaşımı mesleki karar verme sürecinin nasıl oluştuğunu açıklamakla kalmaz, aynı zamanda iş bulma ve problem çözmede açıklayıcı bilgiler geliştirmektedir (Sampson ve ark. 1992). Bu yaklaşımın varsayımları; kararlar duygu ve bilişe dayanır (Öztemel, 2014), karar vermek bir problem çözme aktivitesidir, karar verme yeterliliği bilgiye dayanır ve bu süreç iyi anılarla ve motivasyonla ilişkilidir, yaşam boyu karar verme devam eder, yapılan seçimin kalitesi problem çözme becerisine dayanır şeklinde sıralanmıştır. Bilgi işleme yaklaşımının anahtar kavramları;

- Problem,
- problem çözme,

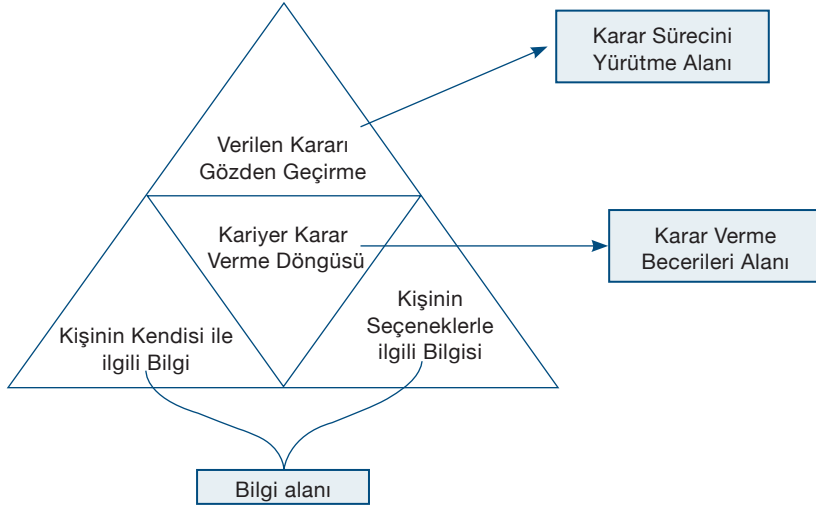
- karar verme,
- bilgi işleme alanları piramidi ve
- kariyer kararı verme döngüsüdür.

Problem; mevcut ile arzu edilen durum arasındaki boşluktur. Boşluk ise olunan yer ile olmak istenilen yer arasındaki farktır. Problem çözme; boşluğu kapatacak bilgi ve kavramaya yönelik stratejilerin edinilmesidir. Problem çözmenin amacı boşluğu kapatmak için uygun bir seçeneğin bulunmasıdır. Karar verme süreci ise arzu edilen seçeneği belirli eylemlere dönüştürmektir (Doğan, 2014). Mesleki karar vermek ve problem çözmek için Sampson ve ark. (1992) bilgi işleme alanları piramidini önermiştir. Piramit, karar verme ve problem çözme sürecinde nelerin bilinmesi gerektiğini açıklamaktadır. Piramitin ortasını ise kariyer karar verme döngüsü oluşturmaktadır. Bu döngü genel bir karar verme sürecini ve yapılması gerekenleri içermektedir. Bilişsel bilgi işleme yaklaşımı iki önemli fikir üzerine yapılandırılmıştır.

1. Bilgiyi işleme alanları piramidi (kişisel bilgi, mesleki bilgi, karar verme becerileri ve üst bilişleri) kapsayan kariyer problemlerini çözmeye ve karar vermeye yönelik “içerik”.
2. Karar verme döngüsü (iletişim, analiz, sentez, değerlendirme ve deneme) aşamalarını kapsayan kariyer problemlerini çözmeye ve karar vermeye yönelik “süreç” (Sampson ve ark. 2004).

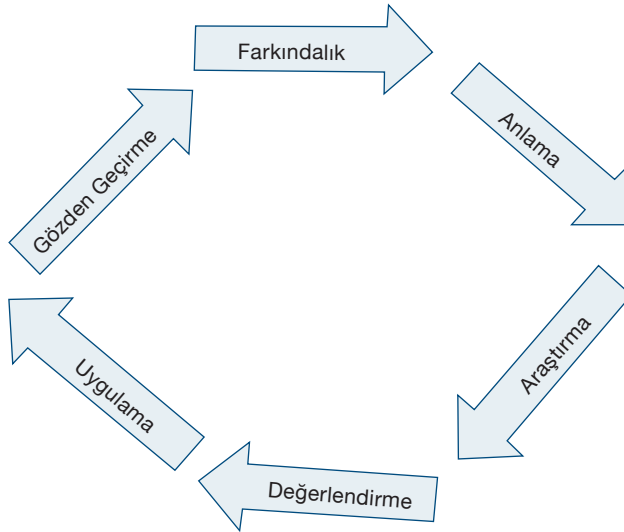
Bilgiyi işleme piramidinin tüm parçaları birbiri ile bağlı ve uyumludur. Bu durum bireyin bağımsız kariyer problemini çözmesini ve karar verme kapasitesini geliştirmektedir. Şekil 10’da Bilgi İşleme Alanları Piramidi’ne yer verilmiştir.

Meslek seçimi yapmak için kişinin kendisi ile ilgili bilgiler önemlidir. Değerler, yetenekler ve kişisel özellikler bir mesleğin seçiminde göz önüne alınması gereken unsurlardır. Seçenekler ile ilgili oluşan bilgi; mesleği, eğitim programlarını ve iş dünyasını içermektedir. Karar verme becerileri alanı piramidin orta kısmı olan kariyer karar verme döngüsünü yani genel bir karar verme sürecini temsil etmektedir. Şekil 11’de Kariyer Karar Verme Döngüsü gösterilmiştir.



Şekil 10: Bilgi İşleme Alanları Piramidi

Kaynak: Sampson ve ark. (2004)



Şekil 11: Kariyer Karar Verme Döngüsü

Kaynak: Sampson ve ark. (2004)

Farkındalık: Kariyer kararının neden verilmesi gerektiği ve kariyer karar sürecinde nerede bulunulduğu ve nerede olunmak istenildiği arasındaki farkın belirlenmesidir.

Anlama: Bireyin probleminin zihinsel bir modelinin yaratıldığı ve seçilen mesleğin, eğitim programının ve işin özelliklerini anlamak için öğeler arasında ilişkilerin kurulmasıdır.

Araştırma: Yeteneklerin, ilgilerin ve eğitimsel seçeneklerin derinlemesine incelenerek, sahip olunan özellikler ve potansiyel seçeneklerin daraltılmasıdır.

Değerlendirme: Her seçeneğin bireyin kendisine, önemli gördüğü kişilere, kültürel grubuna ve genel olarak toplumsal maliyet ve faydalar değerlendirilir. Sonunda deneme niteliğinde ilk seçimde bulunulmasıdır.

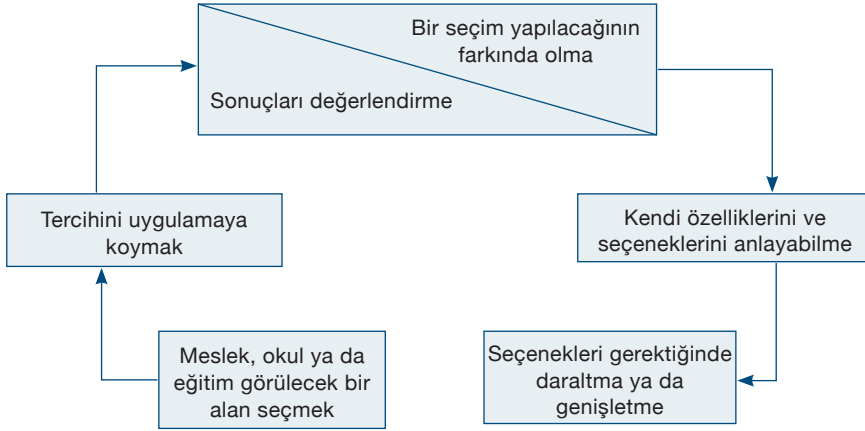
Uygulama: Değerlendirme aşamasında yapılan seçimin planının yapılması ve uygulamaya konulmasıdır.

Gözden Geçirme: Uygulamaya konulmuş olan planın tekrar gözden geçirilmesi ve verilen kararın geçerliğinin ve etkilerinin neler olabileceğinin değerlendirilmesidir.

Plan uygulandıktan sonra alınan kararın aradaki boşluğun giderilmesindeki başarısını belirlemek için farkındalık aşamasına geri dönlür. Karar başarılı ise bir sonraki problemin çözümüne odaklanılır. Başarılı değil ise birey kendisi ve problem ile ilgili yeni bilgiler toplar ve kariyer karar verme döngüsü tekrar gözden geçirilir. Son basamak olan gözden geçirme, problem çözme sürecinin tekrar gözden geçirilmesini ve düşünülmesini sağlar. Bu durum gelecekteki mesleki problemlere ve yaşam problemlerine uygulanabilmesindeki geçişi kolaylaştırır. Kariyer karar verme döngüsünden yola çıkarak, karar verilirken uygun bir yol izlenmesi ve yapılması gerekenler şekil 12’de açıklanmıştır (Sampson ve ark. 2004).

6.3.1. Kariyer Çapaları

Kariyer çapaları, mesleki kariyere ilişkin üç bileşenden oluşan benlik kurgusudur. Bu bileşenlerden ilki bireyin kendisini algıladığı kabiliyeti ve zihni yetenekleri, ikincisi kendisini algıladığı güdülerini ve ihtiyaçları, üçüncüsü ise kendisini algıladığı tutum ve değerleridir. Mesleki kariyerin karar



Şekil 12: Doğru Bir Kararın Verilmesi İçin Yapılması Gerekenler

Kaynak: Sampspon ve ark. (2004)

verilmesinde bireylerin kullandığı en önemli seçim kriterleri kendisinde hakim olan kariyer çapaları olabilmektedir (Bigliardi ve Alberto, 2009). Mesleki kariyerin seçiminde etkili olan faktörlere yönelik yapılan bilimsel çalışmalar arasında Edgar Schein'nin sekiz faktörden oluşan kariyer çapaları (değer kümesi) modeli en çok dikkati çeken çalışmaların başında gelmektedir. Schein (1996) kariyer çapasını; bireylerin mesleki kariyerlerine ilişkin isteklerini, beklentilerini, temel değerlerini, becerilerini ve yatkınlıklarını temsil eden bir kariyer kimliği olarak tanımlamaktadır. Çapa ifadesinin metaforik anlamı kariyer değerlerinin sabitlik, durağanlık ve sabitleyicilik yönlerine işaret etmektedir. Mesleki kariyerin karar verilmesinde etkili olan kariyer çapaları; teknik fonksiyonel yetkinlik, yönetsel yetkinlik, güvenlik ve istikrar, özerklik ve bağımsızlık, girişimci yaratıcılık, hizmete adanma, saf meydan okuma ve hayat tarzı isimli değerler kümesinden oluşmaktadır. Schein'e göre (1987), bireyler kariyer çapaları ve kendi işleri arasında uyumu sağladıkları zaman, iş verimliliği, tatmin ve istikrar gibi pozitif kariyer çıktılarına ulaşmaları daha olasıdır. Bu yüzden rekreasyon uzmanları mesleki kariyerlerinin geleceğine karar verirken Schein'in kariyer çapalarını dikkate alması oldukça önemlidir. Rekreasyon

uzmanları mesleki kariyerlerini şekillendirirken seçeceği mesleki kariyeri ya da içinde bulunduğu meslek ile ilgili teknik fonksiyonel yetkinliğe sahip olup olmadığını, yönetsel bir beceriye ihtiyaç duyup duymadığını, güvenli ve istikrarlı bir işe sahip olmak isteyip istemediğini, özerklik ve bağımsızlığın kendisi için önemli olup olmadığını, hayalindeki kariyer için girişimci bir ruha ve yaratıcılığa ihtiyacı olup olmadığını, diğerlerinin değerlerine ya da yararlarına yönelik başarı elde etmek için hizmete adanmayı isteyip istemediğini, zor engelleri aşmak için saf meydan okumak isteyip istemediğini ve kişisel, ailesel ya da iş yaşantısını dengelemek için hayat tarzını değiştirip değiştirmeyeceğini belirlemesi gerekmektedir.

2023 yılında Eskişehir Teknik Üniversitesi, Bolu İzzet Baysal Üniversitesi, Dumlupınar Üniversitesi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi ve Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesinin rekreasyon bölümlerinde öğrenim gören 3. ve 4. sınıf öğrencileri üzerinde lisans öğrencilerimle birlikte yapmış olduğumuz “Rekreasyon Bölümü Öğrencilerinin Kariyer Çapalarının Değer Yönelimlerine Göre Karşılaştırılması” isimli araştırmamızda iyi oluş ve başarının etkileşiminde rekreasyon bölümü öğrencileri hizmete adanma ve hayat tarzı kariyer çapalarında anlamlı farklılıklar göstermiştir. Geri kalan tüm kariyer çapalarında (teknik fonksiyonel yetkinlik, yönetsel yetkinlik, güvenlik ve istikrar, özerklik ve bağımsızlık, girişimci yaratıcılık, hizmete adanma) rekreasyon bölümü öğrencileri benzerlik göstermektedir.

6.3.2. Kişisel SWOT Analizi

SWOT analizi; kariyer planlaması içerisinde bireyin kendisini tanımasını sağlayan, karar vermesini kolaylaştıran ve strateji geliştirmesinde oldukça yaygın kullanılan tekniklerden biridir. SWOT; İngilizce’de Strengths (Güçlü), Weakness (Zayıf), Opportunities (Fırsatlar) ve Threats (Tehditler) kelimelerinin baş harflerinden oluşmaktadır. Bu analiz tekniği ile güçlü ve zayıf olan yönlerin, eldeki fırsatların ve tehditlerin neler olduğu belirlenebilir. Kariyerinin yönünü belirlemek yani etkili bir karar almak isteyen rekreasyon uzmanı duygularına değil gerçeklere dayalı bir şekilde SWOT analizini yapması gerekmektedir.

Güçlü Yönler: Kişiyi amaca ulaşma konusunda daha yetenekli kılan olumlu özelliklerdir. Rekreasyon uzmanı kendisine nesnel bir şekilde bak-

malı, kendisi için neyin iyi işlediği ya da işlemediği konusunda dürüst olmalı, neyde iyi olduğu ve üzerinde çalışması gerektiğini belirlemeli ve geri bildirimleri dikkate almalıdır.

Zayıf Yönler: En üst düzeyde performans sergilenmesini engelleyen şeyler zayıflıklardır. Rekreasyon uzmanı zayıflıklarını listelemeli, çözüm yollarını belirlemeli, kendisini çok fazla küçümsenmemeli, hangi alanlarda gelişmek istediğini düşünmeli ve herkesin kendisine göre kusur ve eksikliklerinin olduğunu bilmelidir.

Fırsatlar: Nelerin yapılabileceği ve nereye gidilebileceği açık alanlardır. Rekreasyon uzmanı beceri setinin ve deneyimleri ile ilgili piyasada hangi fırsatların olduğunu belirlemeli, benzer özelliklere sahip olanları işe alan çeşitli kurum ve kuruluşları belirleyerek o işletmelere nasıl yaklaşması gerektiğini anlamalı, farklı işlerde ve sektörlerde hangi beceri setlerine ihtiyaç olduğunu bilmeli ve iyi performans göstermeye yardımcı olacak varlıkları belirlemelidir. Fırsatlarını artırmak için kariyer ortamında olumlu değişiklikler, kişisel olumlu değişiklikler (eğitim, öğretim, deneyim) ve çevresinde değişiklikler (arkadaş, aile, şirket) yapabilir.

Tehditler: Hedefleri ve planları olumsuz etkileyecek olan konulardır. İç (kontrol dahilinde) ve dış tehditler (kontrol dışı) olabilir. İç tehditler kişi tarafından düzeltilebilir tehditlerdir. Topluluk önünde rahat konuşamıyorsanız bir diksiyon eğitimi alabilirsiniz. Dış tehditler kişinin kontrolü dışında olan tehditlerdir. Ülkenin mevcut ekonomik durumu verdiğiniz hizmete olan talebi düşürebilir. Rekreasyon işletmesine sahip olan bir rekreasyon uzmanının çalıştığı sektördeki rekabetin doyum noktasına ulaşmış olması, durgunluk nedeniyle o sektörde çok az iş imkanının olması ya da istikrarsız bir piyasada küçülen veya kapanan bir şirkette iş kaybına uğraması dış tehditler olarak sıralanabilir. Tablo 14'te rekreasyon uzmanları için SWOT analizi örneği gösterilmiştir.

Tablo 14: Rekreasyon Uzmanları İçin SWOT Analizi Örneği

Güçlü Yönler • İyi olduğum alanlar nedir? (Etkinlik organizasyonu, rekreasyon hizmetlerinin geliştirilmesi, etkinlik pazarlaması) • Beni farklı kılan özelliklerim nelerdir? (Etkili takım çalışması, güçlü sosyal ağlara sahip olmak) • Çevremdeki insanlara göre güçlü yönlerim nelerdir? (Analitik çözüm becerisi, başarı odaklı olma ve kriz yönetimi becerisine sahip olma)	Zayıf Yönler • Öz güvenimin yetersiz olduğunu hissettiğim durumlar nelerdir? (Topluluk önünde konuşma becerimin zayıflığı, liderlik özelliklerimin zayıflığı) • Çevremdeki insanların beni zayıf bulduğu özelliklerim nelerdir? (Uygun olmayan giyim tarzı, fevri davranma) • Kendimi hangi alanlarda yetersiz buluyorum? (Yabancı dil becerilerim zayıf, Office yazılımlarını etkili kullanamıyorum)
Fırsatlar • Çalıştığım ya da diğer kuruluşlardaki fırsatlar nelerdir? (Çalıştığım ya da diğer kuruluşlardaki İKY departmanında yöneticilik, AR-GE departmanında etkinlik yaratıcılığı) • Bu fırsatları nasıl değerlendiriyorum? (Hizmet içi İKY yöneticilik eğitiminden yararlanıyorum, AR-GE departmanında çalışanlardan destek alıyorum, etkinlik yönetimi ile ilgili sertifika programlarından yararlanıyorum) • Teknolojik gelişmelerin bana sunduğu fırsatlar nelerdir? (Yapay zeka ile yöneticilik ve yaratıcılık becerilerimi geliştirici faaliyetlerde bulunuyorum)	Tehditler • Karşılaştığım engeller nelerdir? (Çalıştığım şirket küçülmeye gidiyor) • Teknolojik gelişmeler senin çalıştığın pozisyon için tehdit unsuru oluyor mu? (Yapay zeka destekli İKY departmanı yazılımları kullanılmaya başlandı) • Sahip olduğun zayıf özelliklerin bir tehdit oluşturuyor mu? (Yöneticilik ile ilgili deneyim eksikliklerim tehdit oluşturuyor)

6.3.3. GROW Modeli

Bu model, kariyer hedefleri ile ilgili kişiye özel bir çözümü gösterirken, kişinin kendisine doğru soruları sormasını sağlamasıyla ön plana çıkmaktadır. Ayrıca var olan durumu, seçenekleri ve nelerin mümkün olabileceği konusunda gerçekçi bir bakış açısının oluşmasına katkı sağlamakta ve karar alınmasını mümkün kılmaktadır. İngilizcesi büyümek olan GROW, hedeflere doğru ilerlerken birçok açıdan kişinin büyüüp kendisini geliştireceği anlamına gelmektedir. GROW kelimesindeki her harfin (G= Goal-Hedef, R=Reality-Gerçeklik, O= Options-Seçenekler, W= Will-Niyet) bir anlamı bulunmaktadır. Hedefe doğru ilerlerken yapılacak olan yolcu-

luğun nasıl olması gerektiğinin belirlenmesine katkı sağlayan GROW modelinde öncelikle hedefin (hedef) belirlenmesi, hedef dikkate alınarak şu anda nerede olduğunun idrak edilmesi (gerçeklik), hedefe giden çeşitli yolların belirlenmesi (seçenekler) ve son adımda irade ortaya konularak, yolculuğun yapılmasında kararlılık göstermek ve oluşabilecek engellere karşı hazır olduğundan emin olmak (niyet/istek) gerekmektedir. Modeldeki dört aşamanın yerine getirilebilmesi için sorulması ve cevaplaması gereken sorular aşağıda gösterilmiştir.

Hedef

- Uzun vadede amacın nedir?
- Alt hedeflerin nelerdir?
- Kariyer hedeflerin alt hedeflerin ile uyuyor mu?
- Amaçlarınla örtüşüyor musun? (MieS, 2025)

Önemli Not: Hedeflerin SMART (ölgül, ölçülebilir, ulaşılabilir, gerçekçi ve zaman sınırlı) yani akıllıca olmasına özen gösterilmelidir.

Gerçeklik

- Şu anda ne oluyor (ne kim ne zaman ve ne sıklıkla)?
- Bunun etkisi veya sonucu nedir?
- Hedefinize doğru herhangi bir adım attınız mı?
- Ne yaptığınızı nasıl tanımlarsınız?
- Hedefinize göre şu anda neredesiniz?
- Bir ile on arasında bir ölçekte neredesiniz?
- Şimdiye kadar başarınıza ne katkıda bulundu?
- Şimdiye kadar ne gibi ilerlemeler kaydettiniz?
- Şu anda ne iyi gidiyor?
- Sizden ne bekleniyor?
- Neden bu hedefe henüz ulaşmadınız?
- Sizi neyin durdurduğunu düşünüyorsunuz?
- Gerçekte ne olduğunu düşünüyorsunuz?
- Bu hedefe ulaşmış başka insanlar tanıyor musunuz?
- _____ adresinden ne öğrendiniz?

- Daha önce ne denediniz?
- Bu sefer bunu nasıl tersine çevirebilirsiniz?
- Bu sefer neyi daha iyi yapabilirdiniz?
- _____ adresine sorsaydınız, sizin hakkınızda ne söylerlerdi?
- Bir ile on arasında bir ölçekte durum ne kadar şiddetli/ciddi/acil?
- Biri size bunu söylese/yapsa ne düşündünüz/hissederdiniz/yapardınız?

Önemli Not: Başlangıç noktasının iyi belirlenmesi ve kendinize ya da çevrenize dürüst olmak önemlidir.

Seçenekler

- Seçenekleriniz neler?
- Bundan sonra ne yapmanız gerektiğini düşünüyorsunuz?
- İlk adımınız ne olabilir?
- Daha iyi bir sonuç almak (veya hedefinize yaklaşmak) için ne yapmanız gerektiğini düşünüyorsunuz?
- Başka ne yapabilirsiniz?
- Başka kim yardımcı olabilir?
- Hiçbir şey yapmazsanız ne olur?
- Şimdiye kadar sizin için ne işe yaradı?
- Bunu nasıl daha fazla yapabilirsiniz?
- Bunu yaparsanız ne olur?
- Bunun sizin için en zor / en zorlayıcı kısmı nedir?
- Bir arkadaşınıza bu konuda ne tavsiye edersiniz?
- Bunu yaparak/söyleyerek ne kazanırsınız/kaybedersiniz?
- Biri size bunu yapsaydı/söyleseydi ne olurdu sizce?
- Bu seçenekle ilgili en iyi/kötü şey nedir?
- Hangi seçenek için harekete geçmeye hazır hissediyorsunuz?
- Bu/benzer bir durumla daha önce nasıl başa çıktınız?
- Neyi farklı yapabilirdiniz?
- Benzer bir durumla karşılaşmış kimi tanıyorsunuz?

- Eğer her şey mümkün olsaydı, ne yapardınız?
- Başka ne yapardınız?

Niyet/İstek

- Bu konuda nasıl bir yol izleyeceksiniz?
- Şu anda ne yapmanız gerektiğini düşünüyorsunuz?
- Bunu nasıl yapacaksınız?
- Yaptığınızı nasıl anlayacaksınız?
- Yapabileceğiniz başka bir şey var mı?
- Bir ile on arasında bir ölçekte, planınızın başarılı olma olasılığı nedir? On olması için ne gerekir?
- Başarıya giden yolda ne gibi engeller var?
- Ne gibi engeller bekliyorsunuz?
- Hangi kaynaklar size yardımcı olabilir?
- Eksik bir şey var mı?
- Şimdi hangi küçük adımı atacacaksınız?
- Ne zaman başlayacaksınız?
- Başarılı olduğunuzu nasıl bileceksiniz?
- Bunu yapmak için hangi desteğe ihtiyacınız var?
- Bunu yapmazsanız ne olacak (ya da maliyeti ne olacak)?
- Bunu başarmanıza yardımcı olmak için diğerlerinden neye ihtiyacınız var?
- Bu hafta mantıklı olabilecek üç eylem ne olabilir? Bir ile on arasında bir ölçekte, bunu yapmaya ne kadar kararsınsınız/motive oldunuz? Bunu on yapmak için ne gerekir? (Alabama Üniversitesi Kariyer Departmanı, 2025)

Önemli Not: Atılabilecek somut adımlara, fikirden ziyade aksiyona odaklanılması gerekmektedir.

Modelin işe yarayıp yaramadığını ölçmek için hedeflerin gerçekleşme olasılığı olan makul tarihler belirlemeli ve o tarihlerde ulaşıp ulaşılmadığı değerlendirilmelidir. Eğer ulaşılmadıysa buna göre yeni aksiyon planları oluşturup yola devam edilmelidir. GROW modeli uygulanırken kişisel ge-

lişim planındaki tüm planlar ve değişiklikler kaydedilmeli, eğitim ve gelişim ihtiyaçları vurgulanmalı, bireysel eylem planı için zaman çizelgeleri eklenmeli ve ilerlemenin nasıl değerlendirileceği düşünülerek bu aktiviteler eklenmelidir (Bozdoğan ve ark. 2021).

6.4. İş Başvurusu, Görüşme ve Etkili CV Yazmak için Tavsiyeler

Lisans eğitimi sonrasında özel ya da kamu olsun iş başvurusunun etkili bir biçimde yönetilmesi her mezun için oldukça kritiktir. Üniversite eğitimi sonrasında hayatın geri kalan kısmının yönünü, kalitesini, başarısını, yaşam tatmini, mutluluğunu hatta huzurunu derinden etkileyecek bir kararlarla ilişkili olan iş başvurusu herkes için oldukça önemlidir. İş başvurusu şahsen, kâğıtla ya da çevrimiçi olarak yapılmaktadır. Kullanılan araçların başında CV gelmektedir. Özellikle CV'nin etkili bir şekilde yazılmış olması rekreasyon uzmanı için rakipleri arasında fark yaratmasına destek olmaktadır. Şahsen başvurularda görüşmenin (mülakat) yönetilmesi de CV'nin etkili bir şekilde yazılması kadar önemlidir. İş başvurusu öncesinde rekreasyon uzmanlarının arka planda oluşturmuş olduğu kariyeri ile ilgili donanımları etkili CV'nin oluşturulmasında anahtar rol üstlenmektedir. Bu noktada her zaman öğrencilerime hatırlattığım bir konuyu paylaşmakta fayda görüyorum. Öğrencilerime, *üniversiteye geldiğiniz gibi çıkarsanız, maalesef kamuda ya da alan dışı mesleklerde çalışmak zorunda kalırsınız* hatırlatmasını yapıyorum. Bunun olmaması için rekreasyon uzmanları olarak birinci sınıftan itibaren mesleği ile ilişkili olan (etkinlik organizatörlüğü ve aktivite liderliği) işlerde ve işletmelerde gönüllü de olsa çalışmalı ve deneyim kazanmalısınız. Etkinlik organizatörlüğü ve aktivite liderliğini destekleyecek sertifika programlarına başvurmalı, ulusal ya da uluslararası etkinliklerde, üniversitenin kulüplerinde ve düzenlenen faaliyetlerinde görev almalı, hatta üniversite kulüplerinin yönetiminde bulunmalı, network oluşturmak için girişimlerde bulunmalısınız. 3 ya da 4. dönemden itibaren mutlaka rekreasyonun hangi uzmanlık alanında (spor, terapatik, turizm, park ve açık alan) kendinizi geliştirmeniz gerektiğini belirlemelisiniz. Belirlediğiniz uzmanlık alanının gerekliliklerinin neler olduğunu tespit edip, mezuniyetinize kadar bu donanımları elde etmeniz, sizi rakiplerinizden bir adım öteye taşıyacaktır. Aşağıda Hardwick,

(1999)'un kitabında belirtmiş olduğu iş başvurusu ve etkili CV yazmak için önermiş olduğu tavsiyeleri inceleyebilirsiniz.

Başvuru formlarını doldurmak için

- Acele etmeyin yarım saatte doldurmaya çalıştığınız bir başvuru formunu iyi bir şekilde doldurmayı bekleyemezsiniz.
- Formun fotokopisini çekin ve kopyasını kaba taslak olarak kullanın. Orijinalini doldurmaya başlamadan önce bunu kurşun kalemle tamamlayın.
- Tüm soruları okuyun.
- Sizden tam olarak ne isteniyorsa onu yaptığınızdan emin olun. Formda eğitiminizi kronolojik olarak sıralamanız isteniyorsa, orta-okuldan başlayın ve en son lise veya üniversite eğitiminize kadar ilerleyin. Geçmişteki işinizle ilgili ayrıntıları ters kronolojik sırayla soruyorsa, önce en son işinizden başlayın.
- Sorulara dürüstçe cevap verin; kanıtlayamayacağınız iddialarda bulunmayın.
- Doğru bilgiler verin. Özellikle eğitim ve çalışma dönemlerinin tarihlerini kontrol edin ve açıklanamayan boşluklar bırakmamaya çalışın.
- Her zaman becerilerinizi ve başarılarınızı kanıtlamaya çalışın. İşverenler ne yaptığınızı ve şimdi ne yapabileceğinizi bilmek isterler ne yapabileceğinizi düşündüğünüzü değil.
- Yazım, dilbilgisi ve noktalama işaretlerinizi kontrol edin. Daha da iyisi, bunları sizin için bir başkasına kontrol ettirin.
- Orijinal formu doldurmak için siyah mürekkep kullanın. Seçiciler tarafından defalarca fotokopisi çekilebilir. Farklı renkler net bir şekilde görünmez; profesyonel de görünmez.
- Formu kapanış tarihinden önce gönderdiğinizden emin olun.
- Gönderme tarihinizi ve nereye gönderdiğinizi kaydedin. Birkaç hafta sonra hiçbir haber alamazsanız, başvurunuzu takip etmeniz gerekecektir.

Görüşme öncesi için

- Zaman ayırın ve olabildiğince kapsamlı bir şekilde hazırlanın.
- Büyük organizasyonların işe alım literatürü olabilir. Bunu dikkatlice okuyun. Orada çalışan insan tipleri hakkında size ne anlatıyor?
- Başvurduğunuz organizasyon hakkında öğrenebildiğiniz her şeyi öğrenin. Büyük bir organizasyonsa, şirket broşürlerine, pazar raporlarına ve İnternet’e, web sitelerine bakın ve performansı, yapısı ve şirket misyonu hakkında bilgi edinin. Daha küçük bir organizasyonsa, etrafınıza sorun, nasıl bir imaja sahip, çalışanlarına nasıl davranıyor?
- Boş pozisyonu araştırın. İş neleri içeriyor? Deneyiminiz ve becerileriniz için taleplerini karşılamanıza nasıl yardımcı olacak? Tekrar, katılmayı umduğunuz eğitim planının iş tanımı veya ana hatlarına dikkatlice bakın.
- Mülakatın hangi formatta olacağını öğrenin. Tek bir kişiyle mi yoksa bir panelle mi? Herhangi bir teste girmeniz gerekiyor mu? Tüm süreç ne kadar sürecek? Bilmiyorsanız, irtibat kişinizi arayın ve öğrenin.
- Size sorulabilecek soruları düşünün. Ne yapabileceğinize dair yaptığınız herhangi bir ifadeyi desteklemek için kanıt sunabilir misiniz? Hepimiz iyi liderler olduğumuzu iddia edebiliriz; görüşmeci liderlik becerilerinizi gösterdiğiniz belirli bir zamanı bilmek isteyecektir.
- Sormak istediğiniz soruları düşünün. Unutmayın, görüşme sizin de bilgi toplamanız için bir zamandır.

Görüşme sırasında

- Uygun kıyafetler giyin ve bakımlı olup olmadığınızı kontrol edin. Başarı için giyinmek bir klişe olabilir, ancak görünüşünüz önemlidir ve değerlendirileceğiniz bir konudur. Rekreasyon ve sporun nispeten rahat imajına rağmen, kuruluş yansıttığı imaj konusunda çok bilinçli olabilir.
- Dakik olun. Trafiğin yoğun olduğu saatlerde oluşabilecek gecikmeleri önlemek için kendinize bolca zaman tanıyın. Erken bir saatte mülakatınız varsa ve belli bir mesafeyi kat etmeniz gerekiyorsa, bir gece önce seyahat etmeyi ve konaklamayı düşünün.

- Kendinize olan güveninizi vücut dilinizle belli edin. Omuzlarınız geride ve başınız dik bir şekilde yürüyün ve oturun. İnsanlarla konuşurken onlara bakın ve onlar da sizinle konuşsun. Gülümseyin!
- Soruları dinleyin ve sözlerini kesmeyin. Mülakatı yapan kişinin ne bilmek istediğini başka nasıl öğreneceksiniz? Cevap verirken acele etmeyin.
- Kanıt, kanıt ve daha fazla kanıt sunun. Ortaya attığınız her iddiayı gerçeklerle destekleyin.
- Dürüst olun. Yetenekleriniz hakkında destekleyemeyeceğiniz iddialarda bulunmayın.
- Bundan sonra ne olacağını öğrenin. Kararlarını duymak için ne kadar beklemeniz gerekecek?

Etkili CV yazmak için

- Bir iş başvurusuyla ilgili olabilecek her türlü bilginin kaydını tutun. Bunu CV'nizin temeli olarak kullanın.
- Başvurduğunuz her iş için aynı CV'yi gönderebileceğinizi düşünmeyin. Farklı işverenler çalışanlarından farklı nitelikler talep eder ve CV'nizi aldığınız herhangi bir iş şartnamesinin ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde uyarlamalısınız.
- Başvuru formlarıyla aynı tavsiyelere uyun, becerileriniz ve deneyiminizle ilgili iddialarınızı destekleyecek kanıtlar sunun.
- Özgeçmişinizi makul bir uzunlukta tutun; iki sayfalık A4 kağıt yeterli olacaktır. Çok daha uzunsa, ilgisiz bilgiler ekliyor olabilirsiniz.
- Taslak bir kopya yazdırın ve yazım, noktalama ve dilbilgisini kontrol edin. Sizin yerinize düzeltme yapması için bilgisayar yazılımınıza güvenmeyin.
- Son kopya için iyi kalitede, beyaz, çizgisiz kağıt kullanın.
- Özgeçmişinizi yazdırın veya sizin için yazdıracak birini bulun. Mürekkep püskürtmeli veya lazer yazıcıdan mektup kalitesinde olmalıdır (Hardwick, 1999).

7. BÖLÜM



YAKIN GEÇMİŞTE TÜRK REKREASYON TARİHİ

7. YAKIN GEÇMİŞTE TÜRK REKREASYON TARİHİ

Türk rekreasyon tarihinin yakın geçmişi ile ilgili bilginin bir araya getirildiği bilimsel bir çalışmanın olmaması üzerinde oldukça düşündüğüm, sorun ettiğim ve sorumluluk aldığım konulardan biridir. Danışmalığını yaptığım üç yüksek lisans öğrencim ile birlikte bu konunun öneminin bilincinde ve ayrı bir ihtimamla 2021 yılında yoğun bir araştırma sürecine girdik. Nereden başlamamız gerektiği konusunda oldukça düşündüm ve Prof. Dr. Erdal ZORBA'nın öncülüğünde 1999 yılında Muğla'da ilk rekreasyon lisans programının oluşturulması için kurulan çalışma grubunun üyeleri ile görüşmeler gerçekleştirmemiz gerektiğine karar verdim. Konu ile ilgili çalışmamız yaklaşık bir yıl araştırma ve bir buçuk yıllık dergi hakem sürecinden sonra 2024 yılında alanın en önemli iki dergisinden biri olan Leisure Studies isimli dergide Mustafa Kemal ATATÜRK'ün öğütlerinden biri olan "Geçmişini Bilmeyen Geleceğe Yön Veremez" mottosuyla *"Turkish Recreation History: Those who do not know their past cannot shape the future"* başlığı ile yayınlanmıştır. Bu araştırmanın ortaya çıkmasına yardımcı olan katılımcıların anlayışlarına ve profesyonelliklerine saygı duyarak, meslek duayenlerimiz olan Yrd. Doç. Dr. Ümit Kesim, Prof. Dr. Suat Karaküçük, Prof. Dr. Erdal Zorba, Prof. Dr. Sami Mengütaş, Prof. Dr. Gazanfer Doğu ve Prof. Dr. Kemal Tamer hocalarıma şükranlarımı sunuyorum. Ayrıca araştırmaya katılan hocalarımızın zaman ayırıp son derece kişisel deneyimlerini aktardıkları için içtenlikle teşekkür ediyor ve bu deneyimlerin hakkını verebildiğimizi umuyorum. Gelecek nesillere aktarılacak bu eser, günümüz rekreasyon uzmanları ve akademisyenleri için oldukça önemli olduğunu düşünüyorum. Üzerinde durmam gereken bir diğer önemli konu ise Türk Rekreasyon Tarihi üzerine akademik kariyer geliştirecek bir rekreasyon uzmanına ihtiyaç duyduğumuz. Bu eser sadece bir başlangıç ve Türk Rekreasyon Tarihi ile ilgili bilimsel bilginin üretilmesi gerekiyor. Bu önerimi dikkate alacak bir rekreasyon uzmanının alan için önemli bir akademisyen olacağına inancım tamdır.

Son olarak sözlü tarih tekniği ile meslek duayenlerimizin yaşam öykülerini dikkate alarak Türk rekreasyonunun yakın geçmişini oluşturduğumuz eserimizin, uluslararası literatüre (İngilizce) kazandırılmış olmasının

yanı sıra Türkçe olarak literatürde olması gerektiği inancındayım. Bu yüzden Taylor and Francis Group'un telif kuralları çerçevesinde makalenin Türkçe'si aşağıda verilmiştir.

Acknowledgement: This <Rekreasyon Uzmanı> is derived in part from an Article published in <Leisure Studies> <2024> <copyright Taylor & Francis>, available online: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/02614367.2025.2466492><<https://doi.org/10.1080/02614367.2025.2466492>>

7.1. Türk Rekreasyon Tarihi: Geçmişini Bilmeyen Geleceğe Yön Veremez!

Özet

Bu çalışmanın amacı, rekreasyon ile ilgili literatürde sınırlı sayıda yazılı kaynak bulunan Türk rekreasyonunun gelişim sürecine tanıklık etmiş alan uzmanlarının bakış açılarını, deneyimlerini, karşılaştıkları değişimleri, engelleri ve sorunlara yönelik çözüm önerilerini aktarmaktır. Çalışma grubu, Türk rekreasyonunun gelişim ve değişim sürecine tanıklık etmiş 6 akademisyenden oluşmaktadır. Çalışma verileri yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak toplanmış ve yanıtlar içerik analizi tekniği kullanılarak değerlendirilmiştir. Görüşmelerden elde edilen verilerin analizinde 62 kod ve rekreasyonun ilk deneyimi, engeller çözüm önerileri, rekreasyonun gelişimi ve gelecek olmak üzere 4 tema ortaya çıkmıştır. Rekreasyonu Türkiye'ye getiren akademisyenlerin rekreasyonla ilk olarak nasıl ve ne zaman karşılaştıkları ele alınmış, olumlu ve olumsuz deneyimleri ortaya konularak Türk rekreasyonuna yönelik genel bir bakış sağlanmıştır. Bu deneyimler aynı zamanda Türkiye bağlamında rekreasyonun önündeki engellerin daha iyi anlaşılmasını sağlamıştır. Akademisyenler, bu engellerin aşılması ve rekreasyonun daha da geliştirilmesi için çözüm önerileri sunmuştur. Önerilen çözümler ve gelecek perspektifleri, akademik çalışmalara rehberlik etmek ve ortaklaşa gerçekleştirilecek eylemler için kullanılabilir.

Giriş

İngiltere'de Sanayi Devrimi'ni takiben 18. yüzyılın sonları ve 19. yüzyılın başlarında ilk organize rekreasyonel faaliyetler hayata geçirilmiştir

(Gürer, 2014). Pek çok ülkede boş zaman ile ilgili kurum ve kuruluşlar oluşturulmuş, boş zaman faaliyetlerinin artırılmasına yönelik pek çok çalışma yapılmış ve yönetim bilimi açısından sağlam temellere oturtulmuştur (Torkildsen, 2005). Türkiye'de benzer endüstriyel gelişimin daha geç yaşanması, rekreasyonel faaliyetlerin gerekli olduğu, planlanması, uygulanması ve yönetilmesi gerektiği algısını geciktirmiş olabilir. Türkiye Cumhuriyeti'nin 1923 yılında kurulmasından önceki devlet olan Osmanlı İmparatorluğu (1299-- 1923) için Sanayi Devrimi 'yabancı' bir olaydı ve ülke sanayisini Batı ülkelerinde olduğu gibi geliştirememiştir (Şahin, 2019). 1959 yılında Türkiye'de boş zamanla ilgili ilk sivil toplum kuruluşu olan 'Rekreasyon Derneği' Lerzan ve arkadaşları tarafından İstanbul'da kurulmuştur. Bu dernek uzun yıllar boyunca sınırlı sayıda üyesi ile varlığını sürdürmüştür. Türkiye'de rekreasyon ile ilgili gelişmeler 1959 yılında başlamasına rağmen akademik gelişmeler daha sonraki yıllarda başlamıştır. ABD'de Rekreasyon Bölümlerinin kurulması ve profesyonel rekreasyon yöneticilerinin yetiştirilmesi ilk olarak 1920'li yılların ortalarında gerçekleşirken (Metin, 2012), Türkiye'de rekreasyon alanında ilk lisans programları 80 yıl sonra 2001 yılında günümüzde Spor Bilimleri Fakülteleri olarak bilinen Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarında açılmıştır. Günümüzde 39 farklı üniversitede rekreasyon bölümlerinde lisans eğitimi verilmektedir (ÖSYM Kılavuzu, 2023).

Türk rekreasyonunun görece kısa tarihi ve bunun farklı ülkelerle nasıl karşılaştırıldığı hakkındaki bilgiler, yukarıda tartışıldığı gibi, literatüre ve bu çalışmanın yazarlarının kişisel deneyimlerine dayanmaktadır. Tarihin belirli bir alanında çalışan araştırmacıların amacı, geçmiş ile bugün arasında bir köprü kurmaya çalışmaktır (Özbaş ve Öztaş, 2021). Rekreasyon tarihinde kuşkusuz kaybolmuş ve kayıt altına alınmamış olaylar vardır. Bu nedenle, henüz belgelenmemiş veya incelenmemiş bazı deneyimler, bir nüfusun hala hayatta olan yaşlı üyelerinin kişisel tarihlerine odaklanarak gün ışığına çıkarılabilir (Counce, 2011). 1960'larda Türkiye'den bir grup öğrenci, Batı ülkelerinde rekreasyon hakkında bilgi edinmek üzere 'bilim elçileri' olarak yurtdışına gönderilmiştir. Rekreasyon kavramının Türkiye'ye girişinden bu yana uzun yıllar geçmesine rağmen, Türk rekreasyonunun nasıl geliştiğini tartışan tek bir belge hala yoktur. Rekreasyon, doğası gereği insanların hafızalarında yer eden bir deneyimdir. Literatürde Türk

rekreasyon tarihi ile ilgili bazı çalışmalar olmasına rağmen, Türk rekreasyonuna bir bütün olarak kronolojik bir bakış açısı yoktur. Bu nedenle Türk rekreasyon tarihi tam olarak bilinmemektedir. Türk rekreasyon tarihi üzerine araştırma yapılmadığı takdirde, başlangıçta yer alan ve halen hayatta olan kişilerin bilgi ve deneyimleri tam olarak belgelenemeyecektir. Bu araştırmanın amacına paralel olarak Finn ve arkadaşları, Crick ve Stronza tarafından rekreasyon tarihinde tanımlanan boşluğu sözlü tarih metodolojisi ile doldurmayı amaçlamıştır. Sonuç olarak sözlü tarih metodolojisinin Türk rekreasyon tarihindeki temel amacı, aksi takdirde sessiz kalacak ve kaybolacak sesleri ve bakış açılarını ortaya çıkarmaktır (Trapp-Fallon ve Boughey, 2007). Bu çalışmanın amacı, Türkiye’de rekreasyonun tarihsel gelişiminin anlaşılmasını kolaylaştırmak ve farklı kuşaklar arasında daha iyi bağlantılar kurulmasına olanak sağlamaktır. Katılımcılar kurdukları her cümle ile Türkiye rekreasyonunun tarihini yazmaktadır ve sağlanan bilgiler sadece geçmişi aydınlatmakla kalmayıp, aynı zamanda geleceği inşa etmede yol gösterici olacaktır. Bu nedenle araştırmacıların gelecek için anlatıcının deneyimlerini kaydetmesi gerekmektedir (Thomson, 1999). Türkiye’de rekreasyonun gelişiminde yer alan bireylerin deneyimlerinin kaydedilmesine ve ayrıntılı bir kronolojik tarihçe oluşturulmasına ihtiyaç duyulduğu görülmüştür. Bu nedenle, 2001 yılından bu yana rekreasyon lisans eğitimi alanında çalışan altı akademisyen bu çalışmaya katılmaya davet edilmiştir. Bu akademisyenler arasında 1980 yılında ilk rekreasyon dersini veren Dr. Ümit KESİM yer almaktadır.

Yöntem

Nitel araştırma modeli çerçevesinde yürütülen bu çalışma tümevarımcı bir şekilde tasarlanmıştır. Veriler içerik analizi kullanılarak değerlendirilmiştir. Araştırmanın katılımcıları, Türkiye’de rekreasyonun gelişim sürecine tanıklık etmiş, 60 yaş üstü ve 1999 yılında rekreasyon lisans programlarının oluşturulması için oluşturulan çalışma grubunun üyesi olan akademisyenlerdir. Bu çalışmaya katılan altı akademisyen, Türkiye’de rekreasyon alanında ilk lisans programını planlamak üzere Muğla’da düzenlenen bir toplantıda yer almıştır. Ders müfredatını geliştirmişler, gerekli önlemleri almışlar ve uygulamak için idari adımları atmışlardır. Türkiye’de 2000’li yıllardan bu yana Spor Bilimleri Fakültesinde eğitim vermeye

devam ettikleri de dikkate alınmıştır. Görüşmeler doğası gereği tümevarımsaldır ve bilgiyi yorumlama, daha iyi anlama, açıklama ve teorileştirme fırsatları sunmaktadır. Bu sürece yardımcı olmak için Veal (1997) tarafından başlangıç referans terimlerinin ve kavramsal çerçevenin “sorulan sorular ve tanımlanan kavramlar” ile ilgili toplanan bilgilerin sıralanmasına ve değerlendirilmesine yardımcı olacağı düşünülmüştür. Görüşmeden önce temaların belirlenmesi ve tartışılması güvenilirliği artırmaktadır. Ayrıca hem görüşülen kişinin hem de ister belgesel inceleme ister yansıtıcı hatırlatma olsun, önceki çalışmalarla hazırlık yapabilmesi de tartışmanın geçerliliğini artırmaktadır (Trapp-Fallon & Boughey, 2007).

Katılımcılar görüşme öncesinde çalışma prosedürleri hakkında bilgilendirilmiş ve ardından bilgilendirilmiş onam formları imzalatılmıştır. Görüşmenin video kaydına alınması için de izin alınmıştır. Veriler katılımcılardan yarı yapılandırılmış görüşmeler yoluyla toplanmıştır. COVID-19 pandemisi nedeniyle görüşmeler pandemi koşullarına uygun olarak çevrimiçi bir platformda tamamlanmış ve kaydedilmiştir. Nitel araştırmalarda güvenilirliği sağlamak için kimlerle, kaç soruyla, kaç kişiyle ve çalışmanın ne zaman ve nerede yapıldığının belirlenmesi önemlidir (Whittemore, 2001). Bu çalışmada da güvenilirlik için bu kriterler göz önünde bulundurulmuştur. Tüm katılımcıların isimleri rızaları doğrultusunda açıkça belirtilmiştir. Katılımcılara ilişkin bilgiler Tablo 1’de verilmiştir. Araştırmaya bir çerçeve sağlamak amacıyla bir dizi tema belirlenmiştir; bunlar ‘rekreasyonun ilk deneyimi’, ‘engeller ve önerilen çözümler’, ‘rekreasyonun gelişimi’ ve ‘gelecek’tir.

Tablo 1: Yarı Yapılandırılmış Görüşme Katılımcılarının Bilgileri

Katılımcı	Cinsiyet	Yaş	Hizmet Yılı	Yaşanılan Yer	Görüşme Süresi	Uzmanlık
K1 Prof. Dr. Erdal ZORBA	Male	64	31	Ankara	75 dk.	Alan Uzmanı
K2 Prof. Dr. Kemal TAMER	Male	67	38	Ankara	45 dk.	Alan Uzmanı
K3 Prof. Dr. Suat KARAKÜÇÜK	Male	65	32	Ankara	93 dk.	Alan Uzmanı
K4 Prof. Dr. Sami MENGÜTAY	Male	69	47	İstanbul	50 dk.	Alan Uzmanı
K5 Prof. Dr. Gazanfer DOĞU	Male	68	39	İstanbul	168 dk.	Alan Uzmanı
K6 Dr. Öğr. Üyesi Ümit KESİM	Male	79	42	İstanbul	76 dk.	Alan Uzmanı

Tablo 1’de görülebileceği gibi, katılımcıların tamamı erkektir ve doktora derecesine sahiptir. Katılımcıların yaşları 64-79 arasında değişmekte, sektördeki iş deneyimleri 31-47 yıl arasında değişmekte ve hepsi Türkiye’nin büyük şehirlerinde yaşamaktadır. En yaşlı katılımcı hariç diğerleri halen üniversitelerde bu alanda uzman akademisyen olarak çalışmaktadır. Görüşme süreleri 45 dakika ile 168 dakika arasında değişmiştir. Çalışmaya katılanların tamamının erkek olması, doktora derecesine sahip olması ve büyük şehirlerde yaşıyor olması çalışmanın sınırlılıklarından biridir. Seçilen görüşmecilerin eğitim geçmişleri, cinsiyetleri ve ikamet yerleri büyük ölçüde örtüşmekte ve dolayısıyla yaşam deneyimleri benzerlik göstermektedir. Bu durum, bulguların genel Türk nüfusunu yansıtmasında sınırlılık oluşturmaktadır. Ancak bu çalışmadaki görüşmeler nitelikli bireyleri içermektedir ve bu nedenle benzerliklerin ortaya çıkması normaldir. Güvenilirliği sağlamak için yarı yapılandırılmış mülakat soruları literatür taramasına dayalı olarak hazırlanmış ve araştırmacılar dışında iki akademisyen tarafından gözden geçirilmiştir.

Görüşmeler tamamlandıktan sonra elde edilen veriler bilgisayar ortamına kaydedilmiş ve analiz için bir metin dosyası haline getirilmiştir (Creswell, 2012). Araştırmanın geçerlilik ve güvenilirliğini sağlamak için inandırıcılık, aktarılabilirlik, tutarlılık ve nesnellik stratejileri kullanılmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Güvenilirliği sağlamak ve doğruluğunu teyit etmek için transkriptler katılımcılara gönderilmiştir. Transkriptler katılımcılara gönderildiğinde, istedikleri bilgileri ekleyebilmişlerdir. Katılımcılar, düşüncelerinin yazılı ifadeleri olan beyanlarını gözden geçirebilmişlerdir. Örneğin 'Katılımcı 5' ile tekrar görüşülmüş ve istenen düzeltmeler yapılarak nihai transkripte ulaşılmıştır. Sürecin sonunda tüm katılımcılardan transkript onayı alınmıştır. Araştırmacının elde ettiği sonuçlar, inandırıcılığı artırmak için üçgenleme tekniği ile karşılaştırılmıştır. Bu teknik, tek bir bilgi kaynağının yetersiz kaldığı durumlarda kullanılmıştır. Birden fazla kaynaktan veri kullanmak, konuya ilişkin daha eksiksiz bir anlayış geliştirebileceği için bir çalışma için daha anlamlıdır (Bogdan & Biklen, 1998). Bu çalışmada birden fazla araştırmacının verileri toplaması, analiz etmesi ve yorumlamasıyla araştırmacı üçgenleme tekniği kullanılmıştır. Aktarılabilirlik stratejisi için amaçlı örnekleme tekniği kullanılmış ve seçilen akademisyenler Türkiye'de rekreasyonu ilk açıklayan akademisyenler olmuştur. Analizler aynı şekilde gerçekleştirilmiş ve bulgular karşılaştırılmış, yorumlanmış ve kavramsallaştırılmıştır. Çalışma aşağıda detaylı olarak açıklanmış ve bulgular aktarılabilirlik açısından transkriptlerden doğrudan alıntılar yapılarak desteklenmiştir. Veriler kodlanırken uzman görüşleri alınarak tutarlılık sağlanmıştır. Tutarlılık için kodlayıcılar arasındaki güvenilirlik Miles ve Huberman'ın (1994) formülü kullanılarak hesaplanmıştır. Güvenirlik için eşik değer 0,70 olup, bu çalışmada güvenilirlik değeri 0,95 olarak hesaplanmıştır.

Bulgular

Bu bölümde görüşmelerden elde edilen verilerin analiz edilmesiyle belirlenen bulgulara yer verilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşmeler sonucunda Türk rekreasyon tarihi ile ilgili toplam 62 kod geliştirilmiş, ayrıca bir dizi kategori ve tema ortaya çıkarılmıştır. Bu kodlar, kategoriler ve temalar Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 2: Yarı Yapılandırılmış Görüşmelerde Elde Edilen Bulgular

Kod	Kaynak	Referans	Kategori	Tema
Bir mutluluk kaynağı	5	22	Rekreasyonun anlamı ve bakış açısı	İlk rekreasyon deneyimi
Yaşam Kalitesi	6	46	Rekreasyonla ilk buluşma yılı	
1964-1973 yılları	3	12		
1975-1997 yılları	3	8		
Üniversite içinde	4	4	Rekreasyon ilk nerede deneyimlendi	
Üniversite dışında	2	2		
Yurtdışı	4	15		
Yurtiçi	2	6		
Bilinçli etkinlik katılımı	6	42	Rekreasyon sonrası kişisel değişiklikler	
Rekreasyonel faaliyet değişikliği	4	20		
Rekreasyon gelişimine katkı	6	66		
Sosyalleşme	6	30		
Sosyal farkındalık eksikliği	4	12	Türk rekreasyonunun genel engelleri	Engeller ve tavsiye edilen çözüm önerileri
Yerel yönetimlerin farkındalık eksikliği	3	19		

Ülkenin rekreasyon kaynaklarına adaptasyon eksikliği	4	13	Türk rekreasyonun genel engelleri	Engeller ve tavsiye edilen çözüm önerileri
Mesleki yeterlilik eksikliği	3	12		
Yönetim engelleri	5	20		
Rekreasyon kelimesini anlama zorluğu	4	7		
Liyakat eksikliği	3	8	Politik engeller	
Siyasi kurumların farkında olmaması	5	18		
Nitelikli olmayan akademisyenler	3	8	Rekreasyon lisans programlarındaki problemler	
Üst düzey yöneticinin bilgisizliği	5	11		
Kaynakların kullanılmaması	5	12		
Staj eksikliği	5	11		
İstihdam eksikliği	4	19		
Gereğinden fazla rekreasyon bölümünün açılması	5	9		
Yetersiz müfredat	5	13		
Öğrenci stajı	5	24		
Akreditasyon isteminin etkin kullanımı	5	8	Türk rekreasyonunun geleceği için çözüm önerileri	
Bilimsel kongreler	4	14		
Mesleği yansıtan ders programları	5	16		
Yerel yönetimlerin farkındalığının artırılması	4	20		
Rekreasyon alanlarının aktif kullanımı	5	10		
Özel sektöre önem verilmesi	2	8		

Rekreasyon kurumlarının aktif olması	4	5		
Kişisel gelişim	6	9		
Artan saha uygulamaları	5	13		
Uzmanlığın dikkate alınması	4	9		
İletişim gruplarının oluşturulması	2	3		
Yerel yönetimlerle iş birliği	3	6		
Artan rekreasyon bilinci	5	11		
Yöneticilerde rekreasyon farkındalığının artması	5	25		
Artan eğitim seviyesi	6	47		
Multidisipliner bir alan haline gelme	6	14		
Açık alanın etkin kullanımı	3	18		
Rekreasyon kültürünün geliştirilmesi	5	38		
Ekonomik kalkınma	3	13		
Rekreasyon departmanlarının kurulması	6	51		
Rekreasyonun kitlelere yayılması	3	38		
1999 Muğla rekreasyon toplantısı	5	23		
Uzmanlıkların ödüllendirilmesi	3	25		
Akademik çalışmaların artırılması	4	27		
Yerel yönetimlerin çabaları	3	20		
Rekreasyonun bir bilim haline gelmesi	4	23		

Türk rekreasyon bilimcilerine tavsiyeler

Engeller ve tavsiye edilen çözüm önerileri

Geçmiş ve gelecek rekreasyon değişimleri

Rekreasyonun gelişimi

Önemli olaylar

En önemli gelişmeler

Yerel yönetimlerin farkındalığının olmaması	3	20	En kötü gelişmeler	Rekreasyonun gelişimi
Akademi ve toplumda yavaş ilerleme	5	13		
Nitelikli olmayan akademisyen	3	9		
Fazla mezuniyet	5	13		
Bilinçli katılım	6	5	25-30 yıl içinde Türk rekreasyonunun projeksiyonu	Gelecek
Sosyal gelişim	4	7		
Olumsuz bakış açısı	2	5		

Tartışma ve Sonuç

Herhangi bir alanda bireylerin geçmiş deneyimlerini dinlemek, geleceğe yön verebilmek için gereklidir. Bu çalışmaya dahil edilen bireylerin geçmişten günümüze Türk rekreasyonunda yaşanan değişim ve gelişimleri ortaya koyması beklenmiştir. Dolayısıyla bu çalışmanın amacı, hakkında çok sınırlı veri bulunan Türk rekreasyonunun gelişimine tanıklık etmiş uzmanların bakış açılarını belgelemek ve böylece nasıl geliştiği, değiştiği ve ortaya çıkan çeşitli sorunların nasıl çözüldüğü hakkında bilgi toplamaktır.

İlk Rekreasyon Deneyimi

Rekreasyonun dünya çapında gelişimi, ülkelerin kendi “sanayi devrimlerini” yaşadıkları zamanla bağlantılıdır. Modernleşme, sanayileşme ve fabrika sayısındaki artış, kırsal nüfusun sanayide çalışmak için şehirlere göç etmesiyle sonuçlanmaktadır (Aksoy, 2019). Sonuç olarak zaman içinde üretim artar, çalışma saatleri azalır, bireylerin sağlık düzeyleri iyileşir ve bireylerin boş zaman aktivitelerine ayıracak daha fazla zamanı olur. Bu faktörler örgütlü rekreasyon ihtiyacının ortaya çıkmasına neden olmaktadır. İlk Sanayi Devrimi ile birlikte rekreasyon faaliyetlerinin ortaya çıkışı 18. yüzyılın sonlarında İngiltere’de başlamıştır. Bunu 19. yüzyılda Ame-

rika, 18-19.yüzyıllarda Avrupa ve 20. yüzyılın sonlarına doğru Türkiye’de takip etmiştir.

Batı ülkelerinde rekreasyon araştırmaları ortalama bir asırlık bir süreçte gerçekleşirken Türkiye’nin doğusunda yer alan Çin’de rekreasyon çalışmaları ancak son 25 yılda başlamıştır (Gürer, 2014; Koçak, 2022; Zorba, 2014). Dolayısıyla Türkiye’nin rekreasyon faaliyetlerini geliştirirken batıyı örnek almasının nedenlerinden biri de doğudaki ülkelere kıyasla daha erken gelişmiş olması olabilir. Rekreasyonun gelişiminin farklı ülkelerde farklı zamanlarda gerçekleşmesi, her ulusun ekonomik, ticari ve endüstriyel süreçlerinin farklı olmasından kaynaklanmaktadır. Türkiye sanayi çağına batı ülkelerinden daha geç girmiş olsa da süreç doğuya göre daha erken başlamıştır. Türkiye’deki modernleşme hemen her açıdan Batı’dan etkilenmiştir. Bu durum, organize rekreasyon geliştikçe ülkenin kendi gelenek ve göreneklerini unutmasına veya göz ardı etmesine neden olmuş olabilir. Rekreasyon faaliyetleri ülkeler arasında farklılık göstermekte ve her ülkenin kendine özgü kültürel açıdan uygun rekreasyon biçimleri bulunmaktadır. Örneğin, Osmanlı kültüründe boş zaman aktiviteleri eğlenceye odaklanmıştır. Kadınlar evde masal ve hikaye anlatır, saz çalıp şarkı söylerken, erkekler boş zamanlarını kahvehanelere giderek, yabancı spor müsabakalarını izleyerek, avcılık ve atıcılık gibi rekreasyonel faaliyetlerde bulunarak geçirmişlerdir. Osmanlı İmparatorluğu döneminde başlayan batılılaşma süreci Türk toplumunun eğlence hayatında değişiklikler yaratmıştır. Örneğin Avrupa’da moda olan bisiklet, rugby, kriket, polo, tenis, beyzbol ve hentbol Osmanlı İmparatorluğu’ndaki (1299-1923) azınlıklar tarafından tercih edilen spor dalları olmuştur. Ayrıca tiyatrolar ve müzikholler de bu dönemde popüler hale gelmiştir (Karaküçük, 1999).

Spesifik bir aktivite olarak “rekreasyon” ile ilk karşılaşılınan yer ve zaman, Türk rekreasyonunun başlangıcı hakkında bilgi vermektedir. Türk devleti tarafından yurtdışına gönderilen bu araştırmanın katılımcıları, Türkiye’de henüz “rekreasyon” kelimesinin kendisi bilinmezken bu kavramı yurtdışında duymuşlardır. Yurtdışı seyahatlerini gerçekleştirdiler, çünkü dönemin politikacıları bir “batılılaşma” programına bağlıydı ve özellikle bilimsel bilgi ve başarılar açısından Batı’daki gelişmelerden haberdar olan eğitimcilere duyulan ihtiyacı vurguluyorlardı. O dönemde Batı, Doğu’dan daha gelişmiş olarak görülüyordu. Yurtdışına “bilim elçisi” olarak

giden bazı akademisyenler, Batı'yı örnek alarak geri döndüler ve kendi ülkelerinde rekreasyon fikrini geliştirdiler. Türkiye'den Batı'ya giden ilk öğrenci 1964 yılında rekreasyon ile tanışmıştır. Yurtdışına gönderilen ve daha sonra Türkiye'de rekreasyonu yaymayı amaçlayan akademisyenlerin hepsi erkekti. 1970 yıllarda bu durum, Türkiye'de kadınların rekreasyonla yeni tanıştığı yıllara denk gelmektedir. O yıllarda kadınlar akademi ve iş dünyasında daha belirgin bir rol oynamaya başlamıştır. Türkiye Yükseköğretim Kurulu'nun (üniversite faaliyetlerini yönlendiren kurum) verilerine göre, rekreasyonun Türkiye'ye ilk geldiği yıllarda kadın akademisyenlerin sayısı erkek akademisyenlerden daha azdı. Bu durum son yıllarda değişmiş ve kadın akademisyen sayısı artmıştır (YÖK-Yükseköğretim Kurulu, 2023). Bu çalışmada erkeklerin yanı sıra kadın katılımcıların da yer alması farklı sonuçlara yol açabilirdi. Kadınlar doğaları gereği erkeklere göre daha detay odaklı olduklarından, olaylara farklı açılardan bakabilir ve olayları farklı yorumlayabilirler. Ancak daha genç bireylerle görüşmek bu araştırmanın amacına uygun olmazdı, çünkü asıl amaç rekreasyonla ilk karşılaşan ve Türkiye'de gelişim sürecine öncülük eden uzmanların deneyimlerini elde etmektir.

Engeller ve Önerilen Çözümler

Alandaki akademisyenler rekreasyonun önündeki engelleri lisans programlarındaki engeller, politik engeller ve genel engeller olarak ayırmaktadır. Lisans programlarındaki engeller arasında nitelsiz öğretmenler, üst düzey yöneticilerin farkındalık eksikliği, mevcut kaynakların kullanılmaması, staj eksikliği, istihdam eksikliği, gereğinden fazla bölüm açılması ve yetersiz müfredat yer almaktadır. Siyasi engeller arasında siyasi kurumlardaki (yerel yönetimler vb.) farkındalık eksikliği yer almaktadır. Genel engeller arasında toplumda genel farkındalık eksikliği, yerel yönetimlerin farkındalık eksikliği, ülkenin mevcut kaynaklarının rekreasyonel kullanım için uyarlanamaması, mesleki yeterlilik eksikliği, yönetim engelleri ve "rekreasyon" kelimesinin anlaşılmasındaki zorluk yer almaktadır. Bu çalışmada yer alan akademisyenlere göre Türkiye'de rekreasyonun önündeki engeller birbirini etkilemektedir. Örneğin, yerel yönetim düzeyinde rekreasyon konusundaki bilgi eksikliği nedeniyle ülke kaynakları rekreasyon için verimli bir şekilde kullanılamamaktadır.

Türkiye’de rekreasyonun ulusal düzeyde geliştirilmesindeki ilk adımlardan bazıları, 1970 yılında Gençlik ve Spor Bakanlığı bünyesinde kurulan Boş Zamanları Değerlendirme Genel Müdürlüğü’ne kadar uzanmaktadır. Ancak kısa bir süre sonra faaliyetleri sonlandırılmıştır. Boş Zamanları Değerlendirme Genel Müdürlüğü kurulmuş ve halk oyunları ve tiyatro gösterileri gibi faaliyetler yürütülmüştür. Bu faaliyetler arasında bugün Türkiye’deki gençlik merkezlerinde halen uygulanmakta olan çeşitli etkinlikler de yer almaktadır. Dr. Gazanfer Doğu, tarihini tam olarak bilmemekle birlikte, Milli Eğitim Bakanlığı ile Gençlik ve Spor Bakanlığı’nın birleştirildiğini belirtmiştir. Yeni bakanlığın adının Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı olarak değiştirildiğini ifade etmiştir. Bu bakanlık bünyesindeki Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü’nün başına da Dr. Gazanfer Doğu getirilmiştir. Boş Zamanlar Genel Müdürlüğü’nün kapatılmasının da o döneme denk geldiğini belirten Dr. Gazanfer Doğu, bunun Türkçe’de “boş” anlamına da gelen ‘leisure’ kelimesinin yarattığı olumsuz anlamdan kaynaklanmış olabileceğini ifade etmiştir.

Şimşek (2022), Türkiye’de lisans eğitiminin başlamasından bu yana geçen 21 yıllık süreçte, özellikle farklı coğrafi özelliklerin dikkate alınması ve sektörün insan kaynağı, araç, gereç ve malzeme ihtiyaçlarının karşılanması açısından müfredatlarda yapılan güncellemelerin sınırlı kaldığını belirtmiştir. Buna ek olarak rekreasyon çalışmalarının Batı’da ve Türkiye’de uygulanması arasındaki yaklaşık 80 yıllık önemli zaman farkı göz önüne alındığında, alan oldukça az gelişmiştir. Bu durum, nispeten daha kolay iş bulabilecek nitelikli mezunların yetiştirilmesinde zorluklara yol açmıştır. Bu sorunları hafifletmek için bu çalışmada katılımcılardan elde edilen geri bildirimler ne gibi adımlar atılabileceği konusunda yol gösterici olabilir. Şimşek (2022) tarafından belirtilen olumsuzluklar, istihdamı kolaylaştıracak niteliklere sahip mezunların yetiştirilmesinin önündeki engeller olarak açıklanmıştır. Türkiye’deki bu engellerin aksine, ABD’deki Ulusal Parklar ve Rekreasyon Departmanları, nüfusun ihtiyaçlarının karşılanmasını ve gelecekteki zorlukların üstesinden gelinebilmesini sağlamak için yeni profesyonelleri işe almıştır. Çalıştıkları kurumlar, hizmet verilen çeşitli toplulukları temsil etmektedir ve karşılıklı fayda sağlamanın bir aracı olarak görülmüştür (Dyreson, 1995; Kızanlıklı, 2014). Parklar ve rekreasyon işgücünü geliştirmek ve geleceğin rekreasyon uzmanlarını işe almak

için oluşturulan programlar şu şekilde ifade edilmiştir. Amerika Birleşik Devletleri ve Türkiye karşılaştırıldığında önemli farklılıklar bulunmaktadır. Türkiye’de rekreasyon faaliyetleri sağlayan kuruluşlarda rekreasyon uzmanlarının eksikliği, günlük olarak katılım devamlılığı sorunlarına yol açmaktadır. En büyük sorunlardan biri, 2000 yılından bu yana rekreasyon lisans programları olmasına rağmen, “rekreasyon” teriminin Türkiye’de hala yeterince bilinmemesi ve öneminin anlaşılamamış olmasıdır. Kavramın anlaşılması sorunu, Latince kökenleri “yenilemek, restore etmek, canlandırmak” olan ve “yeniden yaratmak” fikrinden türetilen İngilizce “recreation” kelimesinin Türkçe’de tam bir karşılığının olmamasından kaynaklanıyor olabilir. Bu çalışmanın yazarları, “rekreasyon” kelimesinin Türk toplumunda yaygın bir şekilde benimsenmemiş olmasının rekreasyonel faaliyetlerin planlanmasının önünde önemli bir engel olduğunu tespit etmişlerdir. Örneğin, literatürde “rekreasyon alanları” olarak tanımlanan yerler, uygulamada “spor merkezleri”, “etkinlik organizasyonu”, “kulüpler” vb. olarak çeşitli şekillerde tanımlanmaktadır. Bu tür kuruluşların yöneticileri “rekreasyon kelimesinin anlaşılamadığını” belirtmekte ve “spor”, “organizasyon”, “etkinlik” veya “eğlence alanı” gibi Türkçe’ye daha uygun başka bir kelime veya ifadeyi kullanmayı tercih etmektedirler. Rekreasyon kelimesinin kullanılmama sorunsalı rekreasyona olan ilginin daha da azalmasına neden olmuş olabilir. Dünya genelinde rekreasyonla ilgili gelişmeler gözlemlendiğinde, kelime anlamının anlaşılması ve belirlenmesinin bu kadar zor olduğu başka bir ülke bulunmamaktadır. Türkiye’de rekreasyonun tartışılmasındaki sorunlardan biri de budur. Ancak, “boş zaman” yerine “rekreasyon” kelimesini kullanmak Türk toplumu için daha uygun olduğu görülmektedir. Çünkü birinci terim basitçe rekreasyonel faaliyetlerde bulunmak için mevcut olan potansiyel zamanı ifade ederken, “rekreasyon” gerçekleştirilen faaliyeti temsil etmektedir. Dolayısıyla, içerdiği anlamsal sorunlara rağmen bu terimi kullanmak daha doğrudur. Çalışmaya katılanlar, Türkiye’de rekreasyonla ilgili sorunların çözülebilmesi için bireylerin kendi kişisel gelişimlerine önem vermelerinin teşvik edilmesi ve ulusal ve yerel yetkililerin halka açık rekreasyon faaliyetlerinin sayısını artırması gerektiğini belirtmişlerdir.

İnsanların sahip oldukları boş zaman miktarı değerlendirildiğinde mutluluk, refah ve rekabetçilik gibi konular ön plana çıkmaktadır (Leitner

ve Leitner, 2004). Türk toplumunun bugün karşı karşıya olduğu sorunlardan biri de boş zamanların yönetimi ve değerlendirilmesidir. Bu sorunlar arasında yetersiz tesisler, boş zaman fırsatlarının eksikliği ve bazı bireylerin, örneğin makul saatlerde çalışamayacaklarını düşünmeleri nedeniyle yeterli zaman ayıramamaları yer almaktadır. Buna karşılık, ABD'deki bazı eyaletler kendi büyük arazilerini ve birçoğu çok güzel ve tarihi değeri olan açık alanları halkın kullanımına açmıştır. Bu şekilde yerel yönetimler, insanların yaşadıkları yerlerde veya yakınlarında hizmet ve programlar sunarak halka hizmet etmişlerdir (Mobley, 2006). Çeşitli ülkelerdeki uzmanlar, kişisel gelişim ve boş zamanın etkin kullanımı ile ilgili yüksek kaliteli hizmetlerin sağlanması için farklı teori ve modeller üzerinde çalışmışlardır (Henderson, 1994). Rekreasyon hizmetlerinin geliştirildiği ülkelerde hükümetler, toplumu rekreasyon yoluyla bir araya getirmek için çaba sarf etmişlerdir. ABD'de bu tür hizmet ve programlar genellikle insanların yaşadıkları bölgelere götürülürken, Türkiye'de halkın hizmet ve programlara gitmesi beklenmektedir. Bu da Türk halkının rekreasyon hizmetlerinden ABD'deki meslektaşları kadar faydalanamadığı anlamına gelmektedir. Türkiye'deki yerleşim düzeni ABD'deki gibi olmasa da yerel yönetimlere (şu anda rekreasyon olarak adlandırılmasa bile) ve bazı özel durumlarda özel kişi ve kuruluşlara ait rekreasyon alanları kamunun kullanımına tahsis edilmelidir. Her şeyden önce, kamu görevlileri rekreasyon kavramını kabul etmeli ve yaygınlaştırmak için çalışmalıdır, çünkü toplumun gelişimi iktidardakiler tarafından nasıl yönetildiğine bağlıdır. ABD'de olduğu gibi, özel mülk sahiplerinin arazilerini kamuya açması konusu Türkiye için de düşünüldüğünde, öncelikle yerel yönetimlere ait olan ve henüz kullanılmayan rekreasyon kaynakları üzerinde çalışmalar yapılmalıdır. Türkiye'de rekreasyon için kullanılabilecek birçok alan yerel yönetimlere aittir ve bunlar rekreasyonel faaliyetler için uygun olsa da etkin bir şekilde kullanılmamaktadır. Aslında yerel yönetimler bu kaynakları "rekreasyon" genel başlığı altında sağlamamaktadır. Bu durum, yukarıda da belirtildiği gibi, rekreasyon fikrinin benimsenmesini, yaygınlaştırılmasını veya anlaşılmasını zorlaştırmaktadır. Yerel yönetimler kaynakların daha verimli kullanılması ve özel sektörle iş birliği yapılması gerektiği konusunda bilinçlendirilmelidir. Ayrıca rekreasyona katılan bireylere danışılmalı ve rekreasyon alanında daha iyi istihdam olanakları yaratılmalıdır.

Rekreasyonun gelişimini engelleyen bir diğer sorun ise kamu ve özel sektörde veya gönüllü kurum ve kuruluşlarda rekreasyon uzmanları için standart profesyonel iş unvanlarının olmamasıdır. Mesleki yeterlilikleri iyi tanımlanmamış, istihdam politikaları oluşturulmamış ve özel sektörde standart iş tanımları eksikliği bulunmaktadır (Şimşek, 2022). Eğitim alanında lisans programlarından mezun olan uzmanlara istihdam sağlanamaması, bu uzmanların farklı mesleklere yönelmesine yol açarak rekreasyonun gelişmesini engellemektedir. Bu sorunlara çözüm olarak mevcut çalışma katılımcıları, akademik personelin daha fazla uzmanlaşması gerektiğini (örneğin, terapatik rekreasyon uzmanı, turizm rekreasyon uzmanı, işyeri rekreasyon uzmanı vb.), buna ek olarak, lisans programlarındaki öğrencilerin pratik deneyimlerini artırmak ve rekreasyon sektörünü daha yakından tanımak için öğrenci stajlarının olması gerektiğini belirtmişlerdir. Bu konuya odaklanmak üzere Rekreasyon Bölüm Başkanlarından oluşan bir komisyon staj uygulamasını da içeren güncellenmiş bir müfredat üzerinde çalışmaya başlamıştır. 2024-2025 yılından itibaren mesleki eğitim veren Türk yükseköğretim kurumlarına bağlı tüm rekreasyon lisans programlarında 7. veya 8. yarıyılta staj yapılması planlanmaktadır.

Araştırmaya katılanların rekreasyonun gelişimi ile ilgili dile getirdikleri bir diğer sorun ise Türkiye’de rekreasyon ile ilgili uluslararası iletişim eksikliğidir. Linne (1994), ABD’deki Ulusal Rekreasyon Derneği’nin diğer ülkelerdeki kişi ya da kuruluşlardan rekreasyon hakkında bilgi almak için birçok talep aldığını ve diğer hükümetlerden ziyaretçilerin ve resmi temsilcilerin genel merkezi ziyaret ettiğini belirtmiştir. Bu da rekreasyon konusunun farklı ülkelerdeki bireyler arasında etkileşime yol açan bir konu olduğunu göstermektedir. Türkiye’de ise bu tür toplantıların ya da iş birliklerinin gerçekleşip gerçekleşmediğine dair bir bilgi bulunmamaktadır, bu da farklı kuruluşların neler yaptığına dair iletişim eksikliğinden kaynaklanıyor olabilir. Mevcut çalışmadaki katılımcılar, iletişim eksikliği veya yanlış iletişim sorununun, bilgi paylaşımı için “rekreasyon iletişim grupları” kurularak ortadan kaldırılabilceğini belirtmişlerdir. Bu konudaki en önemli girişimlerden biri REKÇAD ve Dünya Boş Zaman Organizasyonu arasındaki destekleyici ve işbirlikçi ilişkidir. Bir diğer önemli girişim ise araştırma katılımcılarından Ümit Kesim’in 1964 yılında Indiana Üniversitesi’nde aldığı eğitim sonucunda rekreasyon alanındaki akademisyen ve

araştırmacılarla kurduğu yakın ilişkinin Halk Sağlığı Bölümü (2012 yılından önce Sağlık, Beden Eğitimi ve Rekreasyon Yüksekokulu) tarafından her yıl Rekreasyon ve Spor Yönetimi Kongresi'ne davet edilmesidir. Ancak bu girişimler şu anda tek başına yeterli değildir ve yurt dışındaki rekreasyon dernekleri ve yerel yönetim organları ile daha fazla ilişki geliştirilmesine ihtiyaç vardır.

Rekreasyonun Geliştirilmesi

Bu çalışmaya katılan akademisyenler 1960'lı ve 70'li yıllarda öğrenciydiler. Rekreasyonun önemini fark etmişler ve bunu Türkiye'ye resmi bir şekilde getirmeye karar vermişlerdir. 1996-2000 yılları arasında Türkiye'de ekonomi, sağlık, eğitim, ulaşım, sosyal güvenlik ve adalet alanlarının geliştirilmesi ve kamu sektöründe uygulanacak politikaların belirlenmesi amacıyla bir "kalkınma planı" hazırlanmıştır. Bu plan sonucunda boş zamanların verimli bir şekilde değerlendirilmesi, rekreasyon konusunda eğitim verecek öğretim elemanlarının yetiştirilmesi ve rekreasyon örgütlerinin kurulması için gerekli işgücünün geliştirilmesi amacıyla üniversitelerde Rekreasyon Bölümlerinin açılmasına karar verilmiştir. 2001-2005 yılları arasında hazırlanan ikinci kalkınma planında, rekreasyon eğitiminin toplum için önemli olduğu açıkça belirtilmiş ve yerel yönetimlerin rekreasyonel faaliyetler düzenlemesi gerektiği ifade edilmiştir. Bu yönetmelik doğrultusunda üniversiteler gerekli tesis, malzeme ve kaynakların sağlanmasından sorumlu tutulmuştur (DPT-Devlet Planlama Teşkilatı, 2023). Başlangıçta rekreasyon konusu sadece Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okullarında tek bir ders olarak yer almıştır. Özel bir Rekreasyon Bölümü açılması için ilk adımlar Muğla'da yapılan ve bu çalışmaya katılan uzmanların da yer aldığı toplantıda atılmıştır. İlk lisans programı 12 Nisan 2000 tarihinde alınan kararla Muğla Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu bünyesinde açılmıştır. O zamandan bu yana, Türkiye'de rekreasyonun gelişimi yeni programların açılması, çeşitli derneklerin kurulması ve yerel yönetimlerde rekreasyon alanında istihdam yaratılmasıyla hız kazanmıştır. Türkiye'de 39 üniversitede rekreasyon lisans programları açılmıştır (Yüksek Öğretim Kurulu, 2023).

Rekreasyon alanındaki ilk dernek 1906 yılında ABD'de adresinde kurulan Ulusal Rekreasyon Derneği'dir. Kuruluşundan yirmi altı yıl sonra

Ulusal Rekreasyon Derneği, 1932 yılında Los Angeles'ta gerçekleşen ilk kongresini düzenlemiştir (Theodor, 1932). Kongre modern toplumlar için aktif kitlesel rekreasyona olan orijinal bağlılığı yeniden canlandırmayı amaçlamıştır (Wassong, 2015). 1965 yılında dernek, ABD'deki beş büyük rekreasyon ve parkla ilgili kuruluşu bünyesinde barındıran Ulusal Parklar ve Rekreasyon Derneği'ne dönüşmüştür. Bir önceki on yılda, dünyanın dört bir yanından araştırmacıların desteğiyle, 1952 yılında Uluslararası Rekreasyon Derneği kurulmuştur. Dünya Rekreasyon Kongresi şu anda dünyanın en geniş akademik katılımlı rekreasyon kongresi olma özelliğini taşımaktadır (Koçak, 2022). Türkiye'de 1959 yılında ressam sanatçılar tarafından kurulan Rekreasyon Derneği, 2013 yılında ise benzer amaçlara sahip ancak dernek statüsünde ve akademik kimliği olan Rekreasyon Araştırmaları ve Çalışmaları Derneği (Türkçe kısaltması ile REKÇAD) kurulmuştur. 1959-2013 yılları arasındaki 54 yıllık süreçte ne yazık ki rekreasyon ile ilgili yeni bir dernek kurulmamıştır. Türkiye'de rekreasyonla ilgili ilk kongre 2012 Rekreasyon Araştırmaları Kongresi'dir. Dr. Özkan Tütüncü, spor bilimcileri ve turizm araştırmalarında çalışan akademisyenleri bir araya getiren bu kongrenin kurulmasında itici güç olmuştur. Kongre, Anatolia Dergisi'nin desteğiyle İzmir'de düzenlenmiştir. Turizm Araştırmaları Dergisi'nin desteğiyle Dokuz Eylül Üniversitesi Spor Bilimleri ve Teknolojisi Yüksekokulu'nun ev sahipliğinde İzmir'de düzenlenmiştir. Uluslararası Spor Yönetimi ve Rekreasyon Kongresi'nin beşincisi 2024 yılında REKCAD bünyesinde düzenlenecektir. Bugüne kadar düzenlenen kongre sayısının az olması, yaklaşık iki yılda bir kongre düzenlenmesi, son on yılda rekreasyonun daha da gelişmesinin önünde bir engel teşkil etmiş olabilir. Bu çalışmada yer alan katılımcılar, bu sorunu ortadan kaldırmak için rekreasyon alanında akademik kongreler düzenlenmesini önermişlerdir. Yukarıdaki paragraflarda da belirtildiği gibi, Türkiye'de rekreasyon alanındaki gelişmeler batı ülkelerine göre daha yavaş ilerlemiştir. Türkiye'de spor rekreasyonu ile ilgili yazılan ilk kitap "Rekreasyon" Dr. Suat Karaküçük tarafından 1995 yılında yazılmıştır. Bu kitap, Türkiye'de rekreasyon lisans programının kurulması ve rekreasyonun Türkiye'de spor bilimciler arasında ayrı bir disiplin olarak ele alınması yolunda atılan ilk adımlardan biri olarak kabul edilebilir. ABD'de rekreasyon erken dönemlerden itibaren kamu sektöründe çalışma fırsatı sunarken (Godbey vd., 2005), Türkiye'de aynı fırsatlar ancak 2013 yılında başlamıştır. Türkiye'de

yerel yönetimlerde rekreasyonun kurumsal gelişimi, diğer alanlardaki gelişimine göre daha yavaş ilerlemektedir. Türkiye’de kamu sektöründe belirli bir unvana sahip ilk rekreasyon uzmanı 2013 yılında Gençlik ve Spor Bakanlığı’na bağlı ‘Spor Uzman Yardımcısı’ olmuştur. Bir kamu kurumu olarak Eskişehir Teknik Üniversitesi, 7 Eylül 2021 tarihinde Prof. Dr. Kerem Yıldırım Şimşek danışmanlığında Türkiye’nin ilk Kampüs Rekreasyonu Ofisini kurmuştur (ESTÜ Kampüs Rekreasyonu Ofisi, 2021). Bu ofis, bir kamu kurumunda özel olarak rekreasyon için kurulan ilk departmandı ve rekreasyon lisans öğrencilerini de istihdam ediyordu. Daha sonra birçok üniversite benzer girişimlerde bulunmuştur. Rekreasyonla ilgili ilk yerel yönetim birimi ise Eskişehir Tepebaşı Belediyesi bünyesindeki “rekreasyon birimi”dir. Eskişehir Teknik Üniversitesi Rekreasyon Lisans Programı’ndan mezun olan ve Belediye’de istihdam edilen Hasan Hüseyin Yıldırım, Aytaç Taşbaş, Koray Ünder ve Gülşen Arslan tarafından birim hazırlıkları yapılmış ve belediye bünyesinde birim faaliyetleri yürütmektedir.

Yükseköğretimde rekreasyon lisans programlarının sayısındaki artış, bölümlerin oluşmasına, Yüksek Lisans ve Doktora Programlarının kurulmasına, Rekreasyon Kongrelerinin düzenlenmesine ve alanda nitelikli uzmanların yetişmesine neden olmuştur. 2000’li yılların başında gelişimi yavaş olan akademik araştırmalar, 2013 yılından sonra önemli ölçüde artmıştır. Örneğin 2004-2013 yılları arasında rekreasyon konusunda 28 yerli yayın varken, bu sayı 2014-2019 yılları arasında 284’e, 2019-2022 yılları arasında ise 388’e ulaşmıştır (Dergipark, 2022). Bu rakamlar rekreasyon alanında nitelikli akademisyen sayısının artmaya devam ettiğini göstermektedir. Lapa ve arkadaşları (2018) dört derginin beş yıllık periyodik incelemesini yapmış ve Dergipark (2022) tarafından da doğrulandığı gibi, makale sayısının 1996-2000 yılları arasında daha sınırlı olduğunu, ancak yıllar içinde arttığını tespit etmişlerdir. O dönemde makale sayısının az olmasının nedeni, üniversitelerde rekreasyon eğitiminin yetersizliğine ve uzman akademisyen eksikliğine bağlanmıştır. Mevcut çalışmada ise en fazla makalenin 2011 yılı ve sonrasında yayınlandığı tespit edilmiştir. Bu çalışma, rekreasyonun Türkiye’de giderek önem kazanan bir kavram ve gelişmeye açık bir alan haline geldiğinin kanıtıdır.

Gelecek

Yukarıdaki tartışma, rekreasyon alanında günümüzde karşılaşılan sorunlara yönelik katılımcılar tarafından yapılan önerilerin bazılarına değinmiştir. Bu sorunların çözülebilmesi ve gelecekte Türk rekreasyonunun gelişebilmesi için katılımcılar öğrenci stajları, mesleği yansıtan bir müfredat, yerel yönetimlerin bilinçlendirilmesi, rekreasyon alanlarının aktif kullanımı ve özel sektöre önem verilmesini önermişlerdir. Bu öneriler doğrultusunda katılımcıların bir kısmı Türk rekreasyonunun gelecekte tüm toplumun bilinçli bir şekilde katıldığı ve gelişmesine yardımcı olduğu bir olgu haline geleceğini düşünmektedir. Bu çalışmada katılımcıların verdiği öneriler doğrultusunda gelecekte rekreasyonel kaynaklara önem verilmeli, yerel yönetimler rekreasyon konusunda daha bilinçli hale getirilmeli, üniversiteler ve özel sektör arasında iş birliği kurulmalı, eğitim kurumları öğrencileri sektöre hazırlamalı, rekreasyon meslek yasası oluşturulmalı, akademik kalite artırılmalı, rekreasyon uzmanları ortak amaçlar için bir araya gelmeli ve multidisipliner iş birliği sağlanmalıdır. Bu görüşlerin aksine, bazı katılımcılar rekreasyonun daha olumsuz bir şekilde gelişeceğine inanmaktadır. Bunu da nüfus artışı, ulaşım sorunları, göç, çevre kirliliği, su kıtlığı gibi konulara bağlamışlardır. Ancak Türk rekreasyonunun halihazırda birçok zorluktan geçtiği düşünülebilir. Siyasi baskılar, ekonomik sorunlar, yönetici ve idarecilerin bilinçsizliği gibi zorluklara rağmen yavaş da olsa gelişmeye devam etmiştir. Bilimsel kongrelerin, yayınlanan makalelerin, nitelikli akademisyenlerin sayısındaki artış ve bazı yöneticilerin gösterdiği farkındalık buna örnek olarak verilebilir. Bir kavramın ya da olgunun gelişimi sürekli yenilik gerektirmemelidir. Bazen mücadele de ilerlemenin bir işaretidir. Tüm bu zorluklara rağmen, Türkiye’de rekreasyonun toplumun daha aktif olarak katılacağı bir faaliyet haline gelmesi beklenmektedir. Ancak bu dönüşüm uzun zaman alabilir. Çünkü Türkiye’deki kurumlarda katı hiyerarşik yapılar hakimdir ve bu durum rekreasyonla ilgili yeni politikaların geliştirilmesini kısıtlamaktadır. Bu yapılar nedeniyle, Türkiye’de rekreasyonun gelişimi yöneticiler ve liderler ile başlamalıdır ve bu rekreasyonun topluma daha kolay yayılmasını ve entegrasyonunu sağlayacaktır. 1960’lı yıllarda yurt dışına eğitim için giden öğrencilerin okul içinde ve dışında rekreasyonu tanımaya başlamasıyla aslında Türk rekreasyonunun temelleri atılmaya başlanmıştır. Türkiye’de rekre-

asyonun temelleri atılırken çeşitli zorluklarla karşılaşmış ve bu zorluklar zaman içinde aşılmaya çalışılmıştır. Yerel yönetimlerin rekreasyonu kabul etme süreci Rekreasyonun, içerik olarak Türkiye'ye uyarlanma süreci, bir lisans programı olarak uygulanma süreci ve toplumun rekreasyonu kabul lenme (hem yaşam biçimi hem de telaffuzunda zorlanma) süreci oldukça zor olmuştur. Bu çalışma ile Türk rekreasyonunun 60 yıllık geçmişine ışık tutmak ve geleceğine yön verecek bilgiler elde etmek amaçlanmıştır. Ulu Önder Mustafa Kemal Atatürk "Geçmişini bilmeyen toplumlar geleceklerini şekillendiremezler" sözünden yola çıkarak Türk rekreasyon tarihinin araştırılması rekreasyon öğrencilerine, akademisyenlere ve meslekteki herkese fayda sağlayabilir. Günümüz rekreasyonu, geçmişte karşılaşılan zorluklar, kaydedilen gelişmeler ve yapılan tüm düzenlemelerin temelinde oluşturulmuştur. Günümüz rekreasyon anlayışında, herhangi bir sorun varsa bunun geçmişle bağlantılı olduğu düşünülebilir. Bu nedenle geçmişin bilinmesi geleceği anlamanın yoludur. Bu çalışma sonucunda geçmişini bilen, geçmişten öğrendikleri ile bugünü yorumlayan ve gelecek için ne yapması gerektiğini bilen rekreasyon nesillerinin gelişimine katkı sağlayacak bilgiler elde edilmiştir. Bu çalışmada Türk rekreasyonunun değişim ve gelişim sürecine tanıklık eden uzman akademisyenlerle yapılan görüşmeler sonucunda hem iyi hem de kötü gelişmeler, politik engeller, dikkat çekici olaylar ve geleceğe yönelik öneriler hakkında bilgi edinilmiştir.

Katkıda Bulunan Yazarlar Hakkında

Dr. Kerem Yıldırım Şimşek, 1977 yılında Samsun’da doğdu. Lisans ve yüksek lisans eğitimini Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı’nda tamamladı. Halen Eskişehir Teknik Üniversitesi Rekreasyon Bölümü’nde profesör olarak görev yapmaktadır. Sosyo-Kültürel, Sportif ve Sanatsal Faaliyetlerin Üretimi ve Yönetimi, Rekreasyonel Proje Yönetimi, Rekreasyon İşletme Yönetimi, Ticari Rekreasyon, Rekreasyon Parkı ve Spor Organizasyonları gibi birçok alanda çalışma ve danışmanlık yapmaktadır. Özellikle rekreasyonel istihdam konusu ile yakından ilgilenmektedir.

Aylin İlkay, 2020 yılında Eskişehir Anadolu Üniversitesi Rekreasyon Bölümü’nden mezun olmuştur. Lisans eğitimimi bölüm birincisi olarak tamamladım. Yüksek lisans eğitimimi Eskişehir Teknik Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Spor Yöneticiliği ve Rekreasyon Anabilim Dalı’nda 2023 yılında tamamladım. Eskişehir Teknik Üniversitesi Rekreasyon Anabilim Dalı’nda doktora eğitimime devam etmekteyim. 2023’ten beri Bartın Üniversitesi’nde araştırma görevlisiyim.

Elif Mamaş, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Rekreasyon Bölümü mezunudur. eğitimimi bölüm ikincisi olarak tamamladım. Yüksek lisansımı Eskişehir Teknik Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Spor Yöneticiliği ve Rekreasyon Anabilim Dalı’nda tamamladım. Halen İstanbul Topkapı Üniversitesi’nde Araştırma Görevlisi olarak çalışmaktayım. Ayrıca Eskişehir Teknik Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Spor Yöneticiliği ve Rekreasyon Anabilim Dalı’nda doktora eğitimime devam etmekteyim.

Ali Ekber Ün, 1995 yılından bu yana Türkiye Binicilik Federasyonu bünyesinde lisanslı binici olarak gösteri atlama, dresaj, endurans, eventing gibi profesyonel binicilik yarışmalarına katılarak birçok başarıya imza attım. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi’nde 2016 yılında öğretim görevlisi olarak başladığım akademik hayatım 2019 yılından itibaren Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu’nda devam etmektedir. Ayrıca 2023 yılından itibaren Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi’nde Hippoterapi Uygulama ve Araştırma Merkezi Müdürü olarak görev yapmaktayım.



KAYNAKLAR - DİZİN

KAYNAKLAR

- Adalet Bakanlığı, (2020). Ceza İnfaz Kurumlarının Yönetimi ile Ceza ve Güvenlik Tedbirlerinin İnfazı Hakkında Yönetmelik. Erişim Linki: chrome-extension://efaidnbmninnnibpcapjcgiclfndmkaj/https://www.izlemekurulu.gov.tr/D_Dosya/Dosyalar/Ceza-Infaz-Yonetmeligi_07042021.pdf, Erişim Tarihi: 09-09-2025.
- Adair, J. E. (1990). *Understanding motivation*. Kogan Page Publishers.
- Adair, J. E., & Reed, P. (2003). *Not bösse but leaders* (3rd ed.). Kogan Page.
- Alabama Üniversitesi Kariyer Departmanı. (2025). *Grow Model*. https://www.uab.edu/humanresources/home/images/PerfMgmt/GROW_Model_Questions.pdf
- Argyris, C. (1966). Interpersonal barriers to decision making. *Harvard Business Review*, 44(2), 84–97.
- Argyris, C. (1976). *Increasing leadership effectiveness*. Wiley.
- Aytek, H. (2010). Girişimcinin rekabet, uzlaşma, iletişim becerileri ve pazarlama yaklaşımı. *Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi*(19), 40–46.
- Başar, M., Tosunoğlu, B. T., & Demirci, A. E. (2001). *Girişimcilik ve girişimcinin yol haritası: İş planı* (Yayın No: 14). Eskişehir Ticaret Odası.
- Bayram, A. (2017). *Rekreasyonel yerel parkların sahip olması gereken özelliklerin uzman görüşlerine göre belirlenmesi: Eskişehir ili örneği* (Yüksek lisans tezi). Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bell, D. E., Raiffa, H., & Tversky, A. (1988). Descriptive, normative, and prescriptive interactions in decision making. In D. E. Bell, H. Raiffa, & A. Tversky (Eds.), *Decision making* (pp. 9–30). Cambridge University Press.
- Belussi, F. (1989). Benetton – a case study of corporate strategy for innovation in traditional sectors. In M. Dodgson (Ed.), *Technology strategy and the firm*, Longman.
- Blustein, D. L., Prezioso, M. S., & Schultheiss, D. P. (1995). Attachment theory and career development: Current status and future directions. *The Counseling Psychologist*, 23(3), 416–432. <https://doi.org/10.1177/0011000095233002>
- Bozdoğan, D., Yerlikaya, A., Altıntaş, C., Kanışlı, E., Polat, H., Terzi, A. Ö., Talas, S., Avşar, M., Çarlık, M., Kuruloğlu, F., Sönmez, H., Top, A., Bülbül, E., Fındık, M. M., Demirel, D., Fakirsever, E., & Kalenderoğlu, Ş. (2021). *Kariyer planlaması ders kitabı* (1. baskı). Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Kariyer Uygulama ve Araştırma Merkezi.
- Brown, P. (2013, November 6). Entrepreneurs are “calculated” risk takers-The word that can be the difference between failure and success. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/actiontrumpseverything/2013/11/06/entrepreneurs-arent-risk-takers-they-are-calculated-risk-takers-that-one-additional-word-canbe-the-difference-between-failure-and-success/>

- Bureau of Labor Statistics. (2024b). Recreational therapists. Occupational Outlook Handbook. <https://www.bls.gov/ooh/healthcare/recreational-therapists.htm>
- Can, H., Ayhan, Y., & Tuncer, D. Y. (2004). *Genel işletmecilik bilgileri* (15. baskı). Siyasal Kitabevi.
- Christiansen, J. A. (1997). *Learning to improve innovation performance: The role of the general manager* (Doctoral dissertation). INSEAD.
- Cleland, D., & Ireland, L. R. (2002). *Project management: Strategic decision and implementation* (4th ed.). McGraw-Hill.
- Costello, C., Neck, H., & Williams, R. (2011). *Elements of the entrepreneur experience*. Babson Entrepreneur Experience Lab. <http://elab.businessinnovationfactory.com/sites/default/files/pdf/BabsonBIFeLab-NVE-V1-2012rev.pdf>
- Chesbrough, H. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business School Press.
- Çal, A. (2010). *An exploratory study of two EFL teachers' perceptions and application of curriculum principles* (Unpublished master's thesis). Boğaziçi University, İstanbul.
- Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı. (2023). *UIİS (Ulusal İstihdam Stratejisi) 2014-2023 Eylem Planları 2017-2019*. <https://www.csgeb.gov.tr/cgm/dokumanlar/ulusal-istihdam-stratejisi/>
- Çevik, H., Şimşek, K. Y., Kayacık, U., & Demirtaş, H. (2020). Rekreasyon uzmanında aranan özellikler ve iş olanakları: İş ilanlarına yönelik içerik analizi. *Tourism and Recreation*, 2(2), 59–66.
- Çevik, H. (2013). *Beş yıldızlı otellerde düzenlenen rekreatif animasyon etkinliklerinin hizmet kalitesi* (Yüksek lisans tezi). Anadolu Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Chairmen's Policy Group. (1982). *Leisure policy for the future*. Sports Council.
- Çocuk Hizmetleri Genel Müdürlüğü. (2024a). *Çocuk ve Gençlik Merkezleri Yönetmeliği*. <https://www.aile.gov.tr/uploads/chgm/uploads/pages/yonetmelikler/cocuk-ve-genclik-merkezleri-yonetmeliği-resmi-gazete-tarihi-29-03-2015-resmi-gazete-sayisi-29310.pdf>
- Çocuk Hizmetleri Genel Müdürlüğü. (2024b). *Çocuk Destek Merkezleri Yönetmeliği*. <https://www.aile.gov.tr/uploads/chgm/uploads/pages/yonetmelikler/cocuk-destek-merkezleri-yonetmeliği.pdf>
- Debats, K. (1981). Industrial recreation programs: A new look at an old benefit. *Personnel Journal*, 60(8), 620–627.
- Doğan, İ. Ö., & Güler, M. E. (2006). *Proje yönetimi: Araştırma ve geliştirme projelerinin başarısına etki eden kritik faktörler*. Barış Yayınları.

- Doğan, H. (2014). Çağdaş kariyer karar verme yaklaşım ve modellerinin incelenmesi. *OPUS-Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 4(6), 100–130.
- Doğan, H., & Bacanlı, F. (2012). The effect of a career decision-making group guidance program on career decision-making difficulties [Special issue]. *Energy Education Science and Technology Part B: Social and Educational Studies*, 1, 912–916.
- Dower, M., Rapoport, R., Strelitz, Z., & Kew, S. (1981). *Leisure provision and people's needs* (Monograph No. x). [Yayınevi bilgisi eksik].
- DPT. (1990). *Altıncı beş yıllık kalkınma planı*. <https://www.sbb.gov.tr/kalkinma-planlari/>
- DTI. (2003). *Competing in the global economy: The innovation challenge*. Department of Trade and Industry.
- Dubosson-Torbay, M., Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2002). E-business model design, classification and measurements. *Thunderbird International Business Review*, 44(1), 5–23.
- Dubin, R. (1983). Theory building in applied areas. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 17–39). Wiley.
- Dünya Boş Zaman Örgütü. (2024). *Dünya Boş Zaman Örgütü Boş Zaman Tüzüğü (2000 ve 2020)*. https://www.worldleisure.org/wlo2019/wp-content/uploads/2020/10/International_Charter_For_Leisure.pdf
- Eastwood, F. R., & Diehl, L. J. (1941). Survey of industrial recreation. *Personnel Journal*, 19(8), 284–289.
- Edquist, C., & Hommen, L. (1999). Systems of innovation: Theory and policy for demand side. *Technology in Society*, 21, 63–79. [https://doi.org/10.1016/S0160-791X\(98\)00038-2](https://doi.org/10.1016/S0160-791X(98)00038-2)
- Enstitü – Herkes İçin Eğitim. (2021). *Beyin fırtınası teknikleri*. <https://www.iienstitu.com/blog/beyin-firtinasi-nedir-nasil-yapilir>
- Engelli ve Yaşlı Hizmetleri Genel Müdürlüğü. (2024). *Çalışma ve huzurevleri ile huzurevi yaşlı bakım ve rehabilitasyon merkezleri yönetmeliği*. <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=4414&MevzuatTur=7&MevzuatTertip=5>
- Entrepreneur Scan. (2022). *10 types of entrepreneurship and why they matter*. <https://entrepreneurscan.com/entrepreneurship-types/>
- Erdem, B., & Şenol, F. (2015). Lisans düzeyinde turizm eğitimi alan öğrencilerin öğrenim gördükleri üniversiteye ilişkin memnuniyet algıları: Kırgızistan – Türkiye Manas Üniversitesi örneği. In *I. Avrasya Uluslararası Turizm Kongresi: Güncel Konular, Eğilimler ve Göstergeler* (pp. 729–743). Selçuk Üniversitesi.
- Erarslan, Y. (2022). Girişimcilikte öncü olmanın kopyacı olmaktan farkları. <https://parlakfikirler.org/girisimcilikte-oncu-olmanin-kopyaci-olmaktan-farklari/>

- ESTÜ Kampüs Rekreasyonu Ofisi. (2021). *Kampüs rekreasyonu çalışma usul ve esasları*. [Erişim: 09.10.2024]. [Erişim bağlantısı chrome-extension içermekte; önerilen: kurum sitesinden erişim sağlanması]
- Evrensel Gazetesi. (2021, Ekim 20). Orman alanlarını dahi ticarete açan Turizm Teşvik Kanunu kabul edildi. <https://www.evrensel.net/haber/438262/orman-alanlarini-dahi-ticarete-acan-turizm-tesvik-kanunu-kabul-edildi>
- Francis, D., & Bessant, J. (2005). Targeting innovation and implications for capability development. *Technovation*, 25(3), 171–183. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2004.03.004>
- Gatewood, R. D., & Feild, H. S. (1994). *Human resource selection* (3rd ed.). The Dryden Press.
- Muchinsky, D. M., & Monahan, C. J. (1987). What is person–environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit. *Journal of Vocational Behavior*, 31(3), 268–277. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(87\)90043-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(87)90043-1)
- Gençlik ve Spor Bakanlığı. (2024). *Gençlik ve Spor Bakanlığı Gençlik Merkezi Yönetmeliği*. <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2022/05/20220526-2.htm>
- Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü. (2005). *Gençlik ve Spor Kulüpleri Yönetmeliği*. <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=9012&MevzuatTur=7&MevzuatTertip=5>
- Gençlik ve Spor Bakanlığı. (1986). *Gençlik ve Spor Hizmetleri Kanunu*. <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=3289&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5>
- Gladwell, M. (2000). *The tipping point: How little things can make a big difference*. Abacus, Little, Brown and Company.
- Gralla, P. (2011). Bill Gates—I helped Steve Jobs create the Mac. *Computerworld*. <https://www.computerworld.com/article/2471512/microsoft-windows/bill-gates—ihelped-steve-jobs-create-the-mac.html>
- Grasty, T. (2012). The difference between ‘invention’ and ‘innovation’. *MediaShift*. <http://mediashift.org/2012/03/the-difference-between-invention-and-innovation086/>
- Güleç, H. (2013). *Identifying English language needs of the Turkish National Police Academy students: A needs-based syllabus suggestion for law enforcement English course* (Unpublished master’s thesis). Anadolu University, Graduate School of Educational Sciences.
- Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., & Godshalk, V. M. (2009). *Career management*. Sage.
- Gümrük ve Ticaret Bakanlığı. (2016). *Alışveriş Merkezleri Hakkında Yönetmelik*. <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2016/02/20160226-17.htm>

- Gürüz, D., & Gürel, E. (2006). *Yönetim ve organizasyon: Bireyden örgüte, fikirden eyleme*. Nobel Yayıncılık.
- Hall, R., & Andriani, P. (2002). Managing knowledge for innovation. *Long Range Planning*, 35, 29–48. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(02\)00023-6](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(02)00023-6)
- Hammer, M. (2005). Making operational innovation work. *Harvard Management Update*, 10(4), 1–7.
- Hançer, M. (2004). *İşletmelerde verimliliği artırma ve insan kaynakları*. Detay Yayıncılık.
- Hardwick, R. (1999). *Sport: The insider career guide*. The Industrial Society, Robert Hyde House.
- Herkes için Spor Federasyonu, (2009). Türkiye Herkes için Spor Federasyon Özel Herkes için Spor ve Wellness Salonları Talimatı. Erişim Linki: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcjpcglclefindmkaj/https://shgm.gsb.gov.tr/Public/images/SGM/Federasyon/Ozel%20Herkes%20Icin%20Spor%20ve%20.pdf>, Erişim Tarihi: 09-09-2025.
- Isidro, I. (2020). 10 rules for small business success. *PowerHomeBiz*. <https://www.powerhomebiz.com/starting-a-business/success-factors/10-rules-for-small-business-success-2.htm>
- Iso-Ahola, S. E. (1980). Toward a dialectical social psychology of leisure and recreation. [Yayınevi bilgisi eksik olduğundan tamamlanamadı – eğer kitap/dergi adı biliyorsanız belirtin.]
- İçişleri Bakanlığı, Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü. (2006). *Dernek, vakıf, kurum, kuruluş, sandık ve benzeri teşekküllere genel yönetim kapsamındaki kamu idarelerinin bütçelerinden yardım yapılması hakkında yönetmelik*. <https://siviltoplum.gov.tr/yonetmelik>
- İnsan Hakları Derneği. (2024). *İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi*. <https://www.ihd.org.tr/insan-haklari-evrensel-beyannames/>
- İstanbul İşletme Enstitüsü. (2025). *Başarılı bir kariyere sahip olmak için stratejiler*. <https://www.iienstitu.com/blog/basarili-bir-kariyere-sahip-olmak-icin-stratejiler>
- Kaptı, S. B., & Senemoğlu, N. (2015). Effectiveness of case-based curriculum [Vakaya dayalı öğretim programının etkililiği]. *Elementary Education Online*, 14(3), 899–913.
- Kaya, Y. K. (2009). *İnsan yetiştirme düzenimiz: Politika–eğitim–kalkınma* (5. baskı). Pegem Akademi.
- Kerzner, H. (2003). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (8th ed.). Wiley.
- Klastorin, T. (2004). *Project management: Tools and trade-offs*. International Edition, Wiley.

- Kline, S., & Rosenberg, N. (1986). An overview of innovation. In R. Landau & N. Rosenberg (Eds.), *The positive sum strategy: Harnessing technology for economic growth* (pp. [sayfa numaraları]). National Academy of Sciences.
- KOSGEB. (2022). *Geleneksel girişimci destek programı*. <https://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/destekdetay/7391/geleneksel-girisimci-destek-programi>
- Kültür ve Turizm Bakanlığı. (2022). *Lüks çadır tesisleri nitelikler yönetmeliği*. <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2022/09/20220923-2.htm>
- Kültür ve Turizm Bakanlığı. (2023). *Türkiye turizm stratejisi 2023*. <https://docs.google.com/document/d/1xQgMrGg-d3WOBd7H03QzIps1SJs4IY0r/edit>
- Leifer, M. (2000). *Singapore's foreign policy: Coping with vulnerability*. Routledge.
- Leitner, M. J., & Leitner, S. F. (2004). *Leisure in later life* (3rd ed.). The Haworth Press.
- Liao, P. A., Chang, H. H., & Sun, L. C. (2012). National health insurance program and life satisfaction of the elderly. *Aging & Mental Health*, 16(8), 983–992. <https://doi.org/10.1080/13607863.2012.692766>
- Locke, E. A., Latham, G. P., & Erez, M. (1988). The determinants of goal commitment. *Academy of Management Review*, 13, 23–39.
- Luecke, R. (2008). *Karar almak* (A. Özer, Çev.). Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları. (Orijinal çalışma yayımlanma yılı belirtilmemiştir)
- Martin, B., Cashel, C., Wagstaff, M., & Breunig, M. (2006). *Outdoor leadership: Theory and practice*. Human Kinetics.
- Mason, K., & Leek, S. (2008). Learning to build a supply network: An exploration of dynamic business models. *Journal of Management Studies*, 45(4), 774–799. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00761.x>
- McKelvey, M. (1998). Evolutionary innovations: Learning, entrepreneurship and the dynamics of the firm. *Journal of Evolutionary Economics*, 8, [sayfa numarası belirtilmemiş].
- Millî Eğitim Bakanlığı (MEB). (1994). *Okul öncesi eğitim programları*. Okul Öncesi Genel Müdürlüğü.
- Mert, G. (2022). *Girişimcilik*. <https://www.gozdemert.com/akademikgirisimcilik/girisimcilik1.pdf>
- Mesleki Yeterlilik Kurumu. (2020, Ağustos). *Ulusal meslek standartları*. <https://www.myk.gov.tr/index.php/tr/ulusal-meslek-standard>
- Mesleki Yeterlilik Kurumu. (2024). *Animatör kurs bitirme belgesi*. <https://tyc.gov.tr/yeterlilik/animator-kurs-bitirme-belgesi-TR00202552.html>

- MİES (Marmara Industrial Engineering Society). (2025). *Grow model*. <https://miesofficial.com/blog/grow-model-nedir/>
- Mihal, W. L., & Graumenz, J. L. (1983, Ağustos). An assessment of the accuracy of self-assessment for career decision making. Sunulmuştur: *Annual Meeting of the Academy of Management*, Dallas, TX.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770–791. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.7.770>
- Milli Savunma Bakanlığı. (2024). *Gazi uyumevi*. <https://www.msb.gov.tr/YonetimHizmetleri/icerik/gazi-uyumevi>
- Mittelstaedt, R., Robertson, B., Russell, K., Byl, J., Temple, J., & Ogilvie, L. (2006). Unique groups. In Human Kinetics (Ed.), *Introduction to recreation and leisure* (pp. 197–228). Human Kinetics.
- Morris, M. H. (1998). *Entrepreneurial intensity: Sustainable advantages for individuals, organizations, and societies*. Quorum.
- Mucuk, İ. (2001). *Modern işletmecilik* (13. basım). Türkmen Kitabevi.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20–35.
- Nathan, P., & Jones, G. E. (2003). *PMP certification for dummies*. For Dummies. (15 March).
- Neck, H. M., Greene, P. G., & Brush, C. B. (2014). *Teaching entrepreneurship: A practice-based approach*. Northampton, MA: Edward Elgar.
- Neck, H. M., & Greene, P. G. (2011). Entrepreneurship education: Known worlds and new frontiers. *Journal of Small Business Management*, 49(1), 55–70.
- Neely, A., & Hii, J. (1998). Innovation and business performance: A literature review. The Judge Institute of Management Studies, University of Cambridge.
- Nelson, R., & Winter, S. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Harvard University Press.
- Nonaka, I. (1991). The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*, 69(6), 96–104.
- Nonaka, I., Reinmoeller, P., & Senoo, D. (2000). Integrated IT systems to capitalize on market knowledge. In G. von Krogh, I. Nonaka, & T. Nishiguchi (Eds.), *Knowledge creation: A source of value* (pp. xx–xx). London: Macmillan Press.
- NSW Department of Local Government. (2007). *Collaboration and partnerships between councils*. <https://www.olg.nsw.gov.au/wp-content/uploads/Collaboration-and-Partnerships-between-Councils-AGuidance-Paper-2007.pdf>
- Nunan, D. (1999). *Second language and learning*. Boston, MA: Heinle and Heinle Publishers.

- Oğuztürk, B. S., & Türkoğlu, M. (2004). Yenilik ve yenilik modelleri. *Fırat Üniversitesi Doğu Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 14-20.
- O'Hara-Devereaux, M., & Johansen, R. (1994). *Global work*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Orman Genel Müdürlüğü. (2022). *Orman parkları yönetmeliği*. <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2022/05/20220528-5.htm> (Erişim tarihi: 13 Kasım 2024)
- Osterwalder, A. (2004). The business model ontology: A proposition in a design science approach (Master's thesis). École des Hautes Études Commerciales, Université de Lausanne.
- ÖSYM. (2021). *2021 Yükseköğretim programları ve kontenjanları kılavuzu*. <https://www.osym.gov.tr/TR,21247/2021-yuksekokretim-kurumlari-sinavi-yks-yuksekokretim-programlari-ve-kontenjanlari-kilavuzu.html> (Erişim tarihi: 8 Ağustos 2021)
- Paton, S., Clegg, B., Hsuan, J., & Pilkington, A. (2011). *Operations management*. Berkshire, UK: McGraw-Hill.
- Pérez de Cuéllar, J. (1987). A message from the United Nations. *World Leisure & Recreation*, 29(sup1), 3.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Pitz, G. F., & Harren, V. A. (1980). An analysis of career decision making from the point of view of information processing and decision theory. *Journal of Vocational Behavior*, 16(3), 320-346.
- PMI The Project Management Institute. (2000). *A guide to the project management body of knowledge* (2000 ed.). Project Management Institute.
- PMI, Project Management Institute. (2009). *Proje yönetimi bilgi birikimi kılavuzu*. Proje Yönetimi Mesleği, İlkeleri Teknikleri ve Rotası Derneği, Karaca Ofset Matbaacılık.
- PMI. (2017). *A guide to the project management body of knowledge* (6th ed.). Project Management Institute.
- Polanyi, M. (1967). *The tacit dimension*. London: Routledge and Kegan Paul.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Resmi Gazete. (2021). Turizm teşvik kanunu ile bazı kanunlarda değişiklik yapılmasına dair kanun. <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2021/07/20210728-2.htm> (Erişim tarihi: 20 Ekim 2021)
- Richardson, J. (2008). The business model: An integrative framework for strategy execution. *Strategic Change*, 17(5-6), 133-144.

- Rothwell, R. (1992). Successful industrial innovation: Critical success factors for the 1990s. *R&D Management*, 22(3), 221–239.
- Rothwell, R. (1995). Industry innovation: Success, strategy, trends. In M. Dodgson & R. Rothwell (Eds.), *The handbook of industry innovation* (pp. xx–xx). Edward Elgar.
- Sampson, J. P., Jr., Reardon, R. C., Peterson, G. W., & Lenz, J. G. (2004). *Career counseling and services: A cognitive information processing approach*. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.
- Sarasvathy, S. D. (2008). *Effectuation: Elements of entrepreneurial expertise*. Northampton, MA: Edward Elgar.
- Sawhney, M. (2001). Don't homogenize, synchronize. *Harvard Business Review*, 79(7), 100–108.
- Shafer, S. M., Smith, H. J., & Linder, J. C. (2005). The power of business models. *Business Horizons*, 48(3), 199–207.
- Śledzik, K. (2013). Schumpeter's view on innovation and entrepreneurship. *SSRN Electronic Journal*, 89–95.
- Staub, S., & Tekin, Z. (2021). *Oyunlaştırılmış yaparak öğrenme ile girişimcilik*. Detay Yayıncılık.
- Spors, K. K. (2007). Do start-ups really need formal business plans? Studies find often time wasted gathering data with no link to success. *Wall Street Journal*. <http://www.wsj.com/articles/SB116830373855570835>
- Stefanovic, R. (2013). Influence of athletic recreational activities on health of workers in engineering industry. *Research in Kinesiology*, 41(2), 215–218.
- Suvacı, E., Lezki, Ş., Uysal, O., Önce, S., Er, F., & Şıklar, E. (2013). *Proje yönetimi*. Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları, Yayın No: 1934.
- Şimşek, K. Y., Sevil, T., Katırcı, H., Çelik, V. O., Çeliksoy, M. (2012). Boş zaman ve rekreasyon yönetimi. *Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Yayınları*. Web Ofset, Mayıs, Eskişehir.
- Şimşek, K. (2013). Alışveriş merkezlerinde ticari rekreasyon ve hizmet kalitesi. *Pamukkale Journal of Sport Sciences*, 4(3), 53–75.
- Şimşek, K. Y. (2018). *Ticari rekreasyon*. Ankara: Detay Yayınevi.
- Şimşek, K. Y., & Hızal, A. (2023). Ticari rekreasyon işletmeleri için belediye etkinlik duyurumlarının incelenmesi. *CBÜ Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 18(2), 468–478.
- Şimşek, K. Y., Yılcı, E. B., & Gaş, G. (2023). Rekreasyon bölümü öğrencilerinin kariyer çapalarının değer yönelimlerine göre karşılaştırılması. *Rekreasyon ve Spor Yönetimi Kongresi*, 17-20 Mayıs, Antalya.

- Tapscott, D. (2001). Rethinking strategy in a networked world. *Strategy & Business*, (24), 2–8.
- Tapscott, D., & Williams, A. (2006). *Wikinomics: How mass collaboration changes everything*. New York, NY: Portfolio.
- Tekin, M. (2016). *Hayallerin gerçeğe dönüşümü girişimcilik*. Günay Ofset.
- Tekir, G. (2006). *Proje yönetimi kavramları: Metodolojisi ve uygulamaları*. İstanbul: Çağlayan Kitabevi.
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2005). *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change*. Wiley.
- Torkildsen, G. (2005). *Leisure and recreation management* (5th ed.). London & New York: Routledge Taylor & Francis Group.
- Tosunoğlu, B. T. (2003). Girişimcilik ve Türkiye'nin ekonomik gelişim sürecinde girişimciliğin yeri (Yayımlanmamış doktora tezi). Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Türkiye İstatistik Kurumu [TÜİK]. (2021). 2014 genel sanayi ve iş yeri sayımı tablosu. <https://data.tuik.gov.tr/Kategori/GetKategori?p=Sanayi-114> (Erişim tarihi: 9 Eylül 2021)
- Turgutkaya, K., & Şimşek, K. Y. Belediyelerde rekreasyon hizmeti sağlayan ve sponsorluk yapan paydaşların motivasyonu. *Türkiye Spor Bilimleri Dergisi*, 8(1), 12–20.
- Tushman, M. L., & Anderson, P. (1986). Technological discontinuities and organizational environments. *Administrative Science Quarterly*, 31(3), 439–465.
- Ürper, Y., Başar, M., & Tosunoğlu, B. T. (2013). *Girişimcilik*. Anadolu Üniversitesi, Açıköğretim Fakültesi Yayınları. Eskişehir: Web Ofset.
- Uzkurt, C., Demirci, A. E., Işık, N., Aluftekin, N., Göktepe, H., & Akdeve, E. (2011). *Yenilik yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi AÖF Yayınları, Yayın No: 2602.
- Ürper, Y. (2008). Girişimcilik. In Y. Odabaşı (Ed.), *Girişimcilik* (pp. xx–xx). Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Van Velsor, E. S., Taylor, S., & Leslie, J. B. (1993). An examination of the relationships among self-perception accuracy, self-awareness, gender, and leader effectiveness. *Human Resource Management*, 32(2-3), 249–263.
- Watson, D. (2005). *Business models*. Petersfield: Harriman House Ltd.
- Ward, R. M. (1990). *Employee recreation in New Zealand: A pilot study* (Doctoral dissertation, Lincoln University).
- Weir, A. (1999). *Elizabeth the Queen*. London: Pimlico/Random House.
- Weill, P., & Vitale, M. R. (2001). *Place to space: Migrating to e-business models*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Womack, J., Jones, D., & Roos, D. (1991). *The machine that changed the world*. New York, NY: Rawson Associates.

Your Article Library. (2022). Young's five-step model of creative process in advertising a product. <https://www.yourarticlelibrary.com/advertising/youngs-five-step-model-of-creative-process-in-advertising-a-product/22328#:~:text=concept%20to%20reality-,ADVERTISEMENTS%3A,two%20previously%20unrelated%20concepts%20together> (Erişim tarihi belirtilmemiş).

Zhao, F. (2005). Exploring the synergy between entrepreneurship and innovation. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 11(1), 25–41.

Dizin

Semboller

110 günün tatil 20

A

aidiyet 24

aktivite 15, 17, 19, 20, 25, 32, 34, 38, 46, 51,
57, 58, 59, 61, 62, 63, 67, 68, 70, 71,
72, 85, 90, 103, 106, 116, 149, 152,
154, 156, 157, 166, 202, 217, 242, 259

alışveriş merkezleri (AVM) 6, 58

alışveriş rekreasyonu 16, 18, 21, 58

anahtar faaliyetler 145

anahtar kaynaklar 145

anahtar ortaklar 145

anahtar önermeler 145

AR-GE (Proje Yönetimi) 24

astların yeteneği 103

B

başarılı girişimci 135

başarısı için 10 kural 7, 131

beş neden tekniği 110

bilgi yönetimi 204, 207

bilişsel 16, 17, 231

boşluk doldurma tekniği 110

boş zaman 41, 82, 85, 86, 87, 153, 280

buluş (icat) ve inovasyon (yenilik) 8, 189

C

coğrafya 14

Ç

çevresel keşif 224

D

değerlendirme 24, 35, 36, 52, 53, 137, 234,
261

deneyim 204

doğal karar verme modeli 108

donanım ve yeterlilik 24

dünya boş zaman örgütü 84, 274

düşünce yapısı 7, 125

E

eğitilmiş/eğitilmiş girişimci 134

eğlenceye dayalı boş zaman etkinlikleri 17

ekonomik değişimin evrimsel teorisi 197

ekoturizm rotası 64

engeller ve önerilen çözümler 260

estetik kaynak 64

etkinlik organizasyonu 238

etkinlik organizatörlüğü 242

eylemsel kararlar 106

F

farkındalık 225, 234

farklı alanda (özellikle sahadaki) araştırma
22

figür tekniği 110

fikir üretme 202, 283

finans 24, 212, 214

fiziksel 17, 61, 207, 208

G

geçmişini bilmeyen geleceğe yön veremez
10, 248, 249

gelir akışları 146, 212, 214

gençlik çalışanı 34, 48

gençlik merkezi müdürü 48

genişletilmiş beyin fırtınası 109

girişimcilik 22, 24, 25, 73, 114, 115, 117, 118,
119, 120, 122, 123, 124, 129, 133, 134,
137, 141, 145, 186, 272, 277, 281

girişimci rekreasyon uzmanı 120, 124, 125,
132, 133, 137, 138

grup davranışı 7, 98

güncellenme 24

H

halkla ilişkiler 24
hareket gelişim merkezleri 6, 70
hazır bulunuşluk 5, 18

İ

icat etmek 189
iç girişimci 134
iletişim becerisi 24
ilk kampüs rekreasyonu 39, 258
inovasyon 186, 187, 189, 193, 202, 206, 207
İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi 84
insan kaynakları 24
istihdam alanları 6, 33
iş başvurusu 9, 242
iş fikri 124, 136, 137, 138
işin değeri 224
iş modeli 117, 145, 200, 201, 210, 211
iş yeri rekreasyonu 16, 18, 21, 30, 54, 57,
162, 220
iyi bir rekreasyon liderliği/uzmanlığı 90

K

kanallar 145, 147
kanvas iş modeli 147
karar verme 103, 105, 107, 108, 109, 222,
231, 232, 234, 274, 285
karar verme modelleri 108
kariyer araştırması 221, 223
kariyer gelişimi 218
kariyer hedefi 226
kariyer yönetimi 216, 217, 218, 219, 220
kariyer yönetim modeli 9, 219, 221
kıskaç 21
kişisel gelişim 42, 45, 47, 216, 241, 263
kişisel keşif 224
kişisel keşif ve çevresel keşif 223
kişisel SWOT analizi 9, 236
kodlanmış bilgi 204
konaklamalı orman parkı 64
kontrol 24, 155, 166, 176, 177

koordinasyon 24, 52, 53
KOSGEB 114, 137, 140, 141, 142, 145, 277
kültürel 15, 17, 20, 34, 37, 38, 39, 41, 43, 47,
48, 50, 51, 52, 53, 54, 56, 59, 61, 63,
65, 66, 73, 75, 76, 83, 84, 85, 86, 217,
234, 259
kültürel bilgi 204
kültürel düzey 24

L

liderlik 1, 24, 91, 92, 99, 104, 105, 123, 191
liderlik tarzları 102
lider-yönetici yeteneği 103
lüks çadır 65, 277

M

maliyet yapısı 146, 210, 212, 214
mesleki kodları 31
mesleki yeterlilik 14, 30, 76, 260
meslek personeli 52, 79
model tanıma 109
motivasyon 24, 100, 129
motive 22, 91, 100, 101, 241
müfredat ve ders programı 14
müşteri ilişkileri 145, 212, 213
müşteri segmentleri 146

O

olağanüstü rekreasyon işleri 149
organizasyon 23, 24, 69, 74, 146, 178, 180
organizasyonun türü 103

Ö

özel girişimci 134
özümsemiş bilgi 204

P

park ve açık alan rekreasyonu 16
pazarlama 24, 146, 199
planlama 24, 154, 265
problemin doğası 104
proje takımı 71, 109, 158, 160, 161, 180

proje yaşam döngüsü 177

R

RB-UÇEP-2025 15, 18
 rekreasyon birimi 267
 rekreasyonel kaynak 65
 rekreasyonel spor 16
 rekreasyonel spor uzmanlığı 15, 29
 rekreasyon lisans programı 14, 29
 rekreasyonun geliştirilmesi 265
 rekreasyon uzmanı 42, 105, 120, 136, 227, 249
 rekreasyon uzmanının genel ve temel özellikleri 24
 rekreatif proje 153, 159, 181
 rekreatif proje yönetimi 153, 284
 rekreatif spor antrenörü 28, 34
 risk alma 117, 118, 127, 128
 rol tekniği 111
 ruhsal 16, 17, 61

S

sanatsal 17, 37, 41, 50, 52, 53, 61, 63, 76, 83
 sektör 5, 14, 15, 19, 29, 31, 60, 66, 69, 71, 72, 73, 75, 92, 100, 133, 139, 229, 268
 seri girişimci 135
 sermaye 71, 72, 120, 124, 138, 193, 206, 211, 222
 simülasyon 109
 SMART tekniği 226
 somut bilgi 204
 sorumluluk 24, 103
 sosyal 5, 12, 14, 15, 16, 17, 19, 20, 21, 22, 23, 34, 37, 38, 39, 41, 47, 48, 50, 51, 52, 53, 54, 56, 57, 58, 59, 63, 70, 77, 79, 85, 86, 87, 93, 124, 133, 135, 194, 196, 203, 216, 217, 220, 223, 226, 231, 238, 265
 sosyal çalışmacı 51, 52, 54, 79
 sosyal girişimci 135
 startup (başlangıç) girişimcisi 135
 strateji geliştirme 228

stratejik kararlar 106
 SWOT analizi 110, 236, 238

T

takım çalışması 24
 tasarım 24, 174, 202, 203
 terapatik rekreasyon 15, 16, 18, 30, 49, 52, 53, 54, 78, 79, 190, 222, 226, 264
 terapatik rekreasyon uzmanlığı 15, 29
 ters beyin fırtınası tekniği 110
 turizm işletmeleri 6, 33, 66
 turizm rekreasyonu 16, 18, 30, 67
 turizm rekreasyonu uzmanlığı 15, 29
 Türk rekreasyon tarihi 10, 247, 248
 Türk rekreasyonunun geleceği 256

U

ulusal çekirdek programı 15
 uzmanlık alanları 14, 18

Ü

üretim 24, 140

Y

yansıtıcı düşünme 109
 yaratıcı karar verme modeli 109
 yaratıcılık 24, 123, 126, 127, 128
 yaşam biçimi 18, 29, 135, 269
 yaşam tarzı girişimcisi 135
 yaşanmışlık 18
 yazma tekniği 111
 yenilikçi girişimci 135
 yönetsel kararlar 106
 yurt yönetim memuru 34

Z

zeki bilgi 204
 zihin haritası oluşturma tekniği 110



Prof. Dr. Kerem Yıldırım ŞİMŞEK'in bilimsel üretimi, saha deneyimi ve vizyoner yaklaşımı ile yazdığı kitabı; alanın sınırlarını genişletmek, yeni modeller oluşturmak ve geleceği tasarlamak isteyen herkes için benzersiz bir yol haritası sunuyor. Yazar, kitabında rekreasyonu bir disiplin olmaktan çıkarıp stratejik bir toplumsal güç, ekonomik bir değer, yönetilebilir bir sistem ve yenilikçi bir girişim alanı olarak yeniden tanımlayan vizyonunu gözler önüne

seriyor. Yazarın ticari rekreasyondan rekreasyon politikalarına, etkinlik yönetiminin operasyonel derinliğinden rekreasyon girişimciliğinin yenilikçi dinamiklerine kadar uzanan çalışmaları; rekreasyon uzmanlarının mesleki geleceğine ışık tutmaya çalışıyor. Yazar, kitabında kendi saha deneyimlerinden yola çıkarak vermiş olduğu örnekler ile bilime, topluma ve eğitime duyduğu bağlılığının ardındaki değerlerini de samimiyetle paylaşıyor. Her sayfada bir düşünce yolculuğu, her bölümde bir deneyim, her satırda bilginin insanla buluştuğunda kazandığı anlam bulunuyor.

Sevgili rekreasyon uzmanı, düşüncenin sınırlarını zorla. Meraktan vazgeçme. Üretmekten ve girişimcilik için risk almaktan geri durma. Çünkü gerçek değişim, cesur fikirlerle başlar.



Prof. Dr. Kerem Yıldırım Şimşek'in bilimsel üretimi, saha deneyimi ve vizyoner yaklaşımı ile yazdığı kitabı; alanın sınırlarını genişletmek, yeni modeller oluşturmak ve geleceği tasarlamak isteyen herkes için benzersiz bir yol haritası sunuyor. Yazar, kitabında rekreasyonu bir disiplin olmaktan çıkarıp stratejik bir toplumsal güç, ekonomik bir değer, yönetilebilir bir sistem ve yenilikçi bir girişim alanı olarak yeniden tanımlayan vizyonunu gözler önüne

seriyor. Yazarın ticari rekreasyondan rekreasyon politikalarına, etkinlik yönetiminin operasyonel derinliğinden rekreasyon girişimciliğinin yenilikçi dinamiklerine kadar uzanan çalışmaları; rekreasyon uzmanlarının mesleki geleceğine ışık tutmaya çalışıyor. Yazar, kitabında kendi saha deneyimlerinden yola çıkarak vermiş olduğu örnekler ile bilime, topluma ve eğitime duyduğu bağlılığının ardındaki değerlerini de samimiyetle paylaşıyor. Her sayfada bir düşünce yolculuğu, her bölümde bir deneyim, her satırda bilginin insanla buluştuğunda kazandığı anlam bulunuyor.

Sevgili rekreasyon uzmanı, düşüncenin sınırlarını zorla. Meraktan vazgeçme. Üretmekten ve girişimcilik için risk almaktan geri durma. Çünkü gerçek değişim, cesur fikirlerle başlar.



REKREASYON UZMANI • Prof. Dr. Kerem Yıldırım ŞİMŞEK

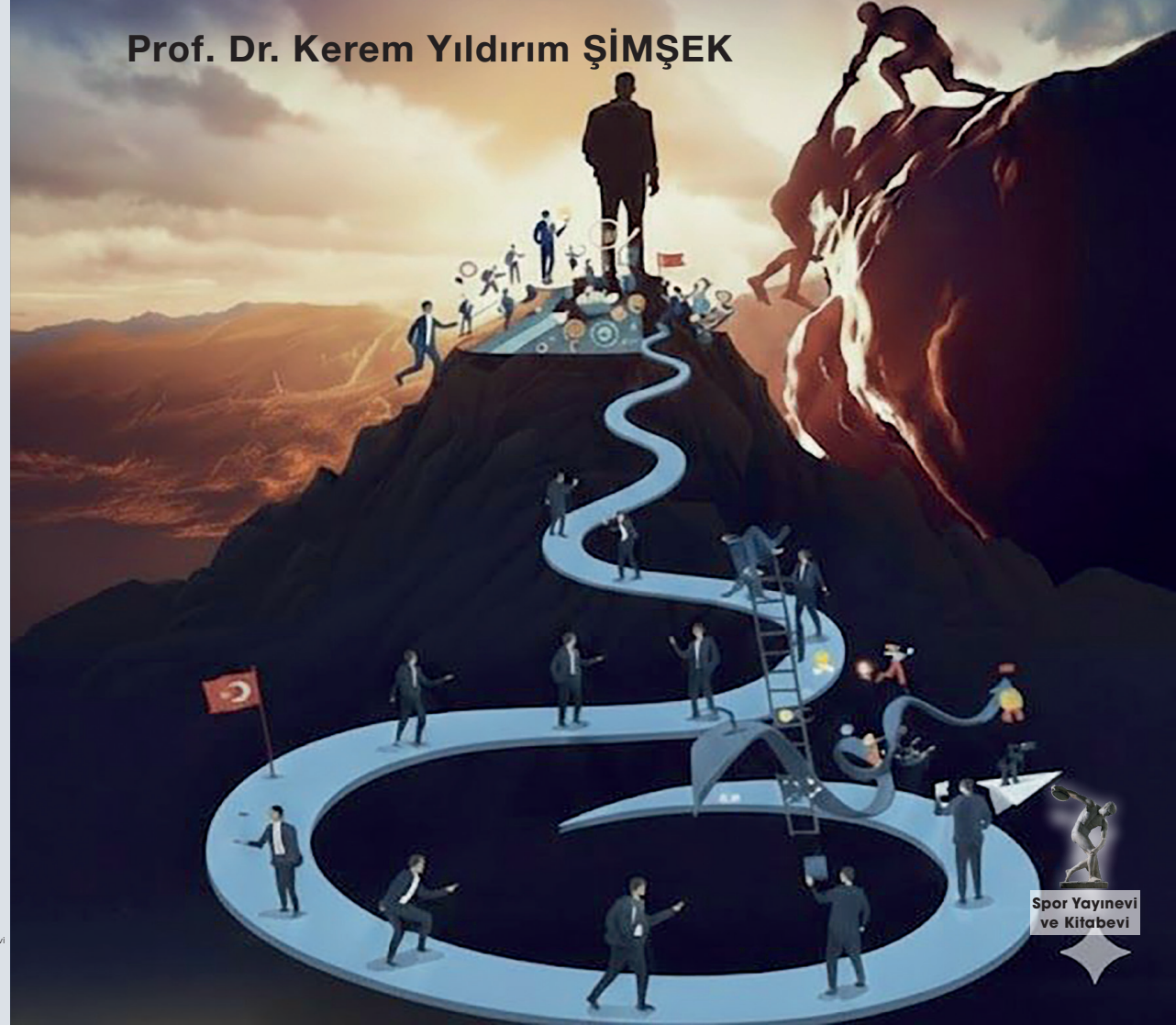


REKREASYON UZMANI

**Türk Rekreasyon Tarihi • İstihdam Politikaları
Kariyer Yönetimi • Yenilik Yönetimi
Proje Yönetimi • Girişimcilik • Liderlik**

Rekreasyon-Ulusal Çekirdek Eğitim Programı ile Uyumlu

Prof. Dr. Kerem Yıldırım ŞİMŞEK



Spor Yayınevi
ve Kitabevi