

## OTEL İŞLETMELERİNDE REKREASYON VE BOŞ ZAMAN YÖNETİMİ: SAHİL OTELLERİ ÖRNEĞİ

**Gülşah DALKILIÇ**

*İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Otel Yöneticiliği Programı,  
gulsahdalkilic@arel.edu.tr*

**Burak MİL**

*Yrd. Doç. Dr., İstanbul Arel Üniversitesi Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu, Turizm ve Otelcilik Bölümü,  
burakmil@arel.edu.tr*

### ÖZ

Sanayi devriminden sonra boş zaman kavramı değer kazanmış, boş zaman değersizdir algısı anlamını yitirmiştir. Boş zamanın değerli hale gelmesi ile insanlar yeni arayışlar içerisine girmişlerdir. Bu arayışların başında yer alan rekreasyon, turizm ve eğlence hizmetleri olgusu otel işletmeleri için birer çekicilik unsuru haline gelmiştir. Bu çalışmanın amacı, Türkiye’de rekreasyon, animasyon ve boş zamanı değerlendirme faaliyetlerinin otel işletmelerinde yönetsel anlamda nasıl değerlendirildiği, rekreasyon, animasyon ve eğlence hizmetlerinin planlanması, bu faaliyetlerde çalışan personelin örgütlenmesi, işlerin yönlendirilmesi, koordinasyonu ve kontrolü aşamalarında otel yöneticilerinin rolünü ve karar verme süreçlerinde yer alıp almadıklarını ortaya koymaktır. İnceleme (survey) yönteminin kullanıldığı bu çalışmada veri toplama tekniği olarak anket seçilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular doğrultusunda otel işletmelerinde rekreasyon yönetimi alanında karar vericiler ile uygulayıcılar arasında yönetsel anlamda uyumsuzluklar ve bunların olası nedenleri raporlanmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Turizm, Rekreasyon, Animasyon, Yönetim

## RECREATION AND LEISURE TIME MANAGEMENT IN HOTEL BUSINESS: A REVIEW AND RESEARCH ON RESORT HOTELS

### ABSTRACT

Following industrial revolution, the term of “leisure time” has increased in value and the perception of the provision of “free time is useless” has become meaningless. People have plunged into new requests in conjunction with leisure time value. Recreation, tourism and the fact of entertainment services have become one of the mainstream attraction factors. The purpose of this study is to explain how hotel businesses evaluate recreation, animation and leisure activities in terms of management, the way these functions are incorporated into management and whether hotel managers are involved in decision-making processes such as planning animation and entertainment service, organizing the staff involved, and the managing, coordinating and controlling of the tasks. This study has been planned as a survey and uses questionnaires as a data collection method for determining whether decision makers and practitioners are on the same goal or not.

**Keywords:** Tourism, Recreation, Animation, Management

## Giriş

Endüstrinin gelişimiyle insanların “boş zaman” kavramında önemli bir anlam değişikliği yaşanmıştır. Sanayi devriminden önce çalışma vakitlerinden arta kalan zaman olarak tanımlanan boş zaman, değersiz bir zaman bölümü olarak nitelendirilirken sanayi devriminden sonra, işte geçen zamandan arta kalan ve dinlenen bölüm olması nedeniyle değer kazanmıştır.

Temel amaçları konaklama ve bunun yanında yan hizmetler vermek olan otel işletmelerinin, hizmette fark yaratacak faaliyet ve/veya etkinlikleri tasarlamasında kullandıkları perspektif, bölgesel ve pazar bölümlerine göre değişmekte ve tüketici tercihlerine dayanarak çeşitlenmektedir. Bu çeşitlilik içinde özellikle sahil oteli işletmelerinin hizmetleri içinde yer alan rekreasyon, animasyon ve eğlence faaliyetleri önemli yer tutmaktadır. Bu amaçla oluşturulan eğlence programları ve gerçekleştirilen aktiviteler çoğu zaman yönetimlerden bağımsız ve etkinliği düzenleyen ekibin uzmanlığın da planlanmaktadır. Etkinlik halinde turistlere sunulan eğlence aktivitelerinin kişisel beceri, ilgi ve yönelimlere göre uygulanması, aktivitelerin ayrıntılı planlanmalarının önünde önemli bir belirsizlik olarak yer almasına karşın, birçok işletmede yönetim kademelerinin eğlence hizmetleri üzerindeki etkileri uzmanlık dışı bir alan olarak değerlendirilmekte ve profesyonel olduğu düşünülen ekiplere havale edilmektedir.

Otel işletmelerinde rekreasyon, animasyon ve eğlence aktiviteleri gerek işletme içi personel tarafından yürütülmüş, gerekse işletme dışından kaynak kullanımı yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Deniz, kum, güneş turizmini talep eden yabancı turistler tarafından tercih edilen otel işletmelerinde, her şey dahil sistemin etkinliğini artırmaya yönelik düşünceleri destekleyen işletmeciler, programlarına rekreasyon, animasyon ve eğlence hizmetlerini eklemiş ve bu hizmetler aracılığıyla turistlerin işletmelerde daha uzun süre zaman geçirmelerini sağlamaya yönelik tedbirler alma eğilimi içinde olmuşlardır. Bu nedenle sözü edilen hizmetlerin yönetim kademelerinde yer aldığı konum ve otel yöneticilerinin eğlence hizmetlerine bakış açıları, endüstri içinde önemli bir uzmanlık ve hatta ayırt edici bir özellik haline almıştır.

Araştırmanın problem tespitinde yöneticilerin bu etkinlikler üzerindeki sevk ve idare fonksiyonunun belirlenmesi zorunluluğu bağlamında otel işletmelerinde rekreasyon faaliyetlerinin hangi perspektifle yönlendirildiğinin ortaya çıkarılması, araştırmanın problemidir. Bu amaçla ortaya konan problemin tanımlanması, konumunun belirlenmesi, ilişkili verilerin toplanması, analizi ve yorumlanması aşamaları, çalışmanın genel planı içinde yer almaktadır. Bu çalışmada, Türkiye’de rekreasyon, animasyon ve boş zamanı değerlendirmenin otel işletmelerinde yönetsel anlamda nasıl değerlendirildiği ve yönetim fonksiyonları içinde ne şekilde yer aldığı araştırılmaktadır.

## 1. Boş Zaman Kavramı

Boş zaman, kişinin zaruri ihtiyaçlarının dışında kalan, çalışmadığı ve kendi iradesiyle harcayabildiği zamandır (Kılbaş, 2001: 28). Boş zaman kavramı, insanların gündelik hayatından ve sıradan işlerinden sonraya kalan süreçte, kendi gelişimlerini sağlamak adına sanat ve spor aktiviteleriyle uğraşmaları olarak da açıklanabilir. Bireyler kendi isteğiyle katılımcı oldukları bu aktivitelerle, boş zamanlarını değerlendirirken kendilerini de yenileme fırsatı bulmaktadırlar. Karaküçük ve Gürbüz (2007: 24), boş zamanı, ‘kişinin kültürel veya toplumsal faktörlerin etkisinden kurtulması, yaşama bağlanması, yaşamı sevmesi ve yaşamdan zevk alması’ olarak açıklamaktadır. Boş zaman kavramıyla ilişkili literatürde, birçok farklı tanım bulunmakta ve serbest zaman ile boş zaman çoğunlukla aynı veya benzer kabul edilmekte, hatta bazı tanımlarda aynı anlam çerçevesinde ele alınmaktadır. Türkmen ve diğerleri (2013: 2142) boş zamanı, ‘insanların çalışma gününün sonunda, hafta sonu tatillerinde ve yıllık izinlerinde, iş dışında kalan zamanların bütünü’ kapsar şeklinde açıklamaktadır.

Hacıoğlu ve diğerleri (2003: 27) göre, boş zaman sürelerini ikiye ayırmışlardır:

Kısa Süreli Boş Zaman: Günlük ve haftalık

Uzun Süreli Boş Zaman: Çocukluk, Yıllık ve Emeklilik boş zamanları

Karaküçük (1999: 48), Boş Zaman Fonksiyonlarını; dinlenme fonksiyonu, eğlence fonksiyonu ve gelişim fonksiyonu olarak sıralamaktadır.

### 1.1. Boş Zaman Değerlendirmesi

Kişinin zevk ve doyum sağlamak amacıyla, kendi özgür iradesi ile bir aktiviteye katılmasına boş zaman değerlendirme denmektedir. Boş zamanları değerlendirmenin önemli özelliklerinin ilki, kişinin aktivitelere gönüllü katılmasıdır. Özgür zamanlar içinde, bireye doyum veren ve çok çeşitlilik gösteren boş zaman aktivitelerini kişinin kendi dürtüleri belirlemektedir. Sınırlamaları olmayan boş zaman değerlendirme faaliyetleri, insan mekanizmasının fizyolojik ve psikolojik ihtiyaçlarından meydana gelmektedir. Yapılan etkinlik fiziksel, zihinsel, toplumsal veya duygusal aktiviteler olabilmektedir. Amaçları olan bu aktivitelerin değeri kişiden kişiye değişmektedir (Tezcan, 1977: 5-7).

Kişilerin ihtiyaç ve beklentileri her gün değişirken yenileri de eklenmektedir. İnsanların boş zamanlarda gösterdikleri yaşam tecrübeleri farklılaşıp çeşitlenirken zamanla değişen toplumlar ve insanlar boş zamanı değerlendirmede yeni yaklaşımlar ortaya çıkarmaktadır. Boş vaktin kullanım değeri başkalaştıkça anlamı da değer kazanmaktadır.

### 1. 2. Rekreasyon Tanımı, Sınıflandırılması ve Fonksiyonları

Rekreasyon; kişilerin boş zamanlarında eğlence, hoş vakit geçirme ve tatmin dürtüleri ile gönüllü olarak katıldıkları, bedensel, ruhsal, yorgunluklarını giderip, fiziksel ve ruhsal açıdan kişilere yaratıcı bir güç kazandıran aktiviteler olarak açıklanmaktadır (Sağcan, 1986). Rekreasyon: insanların rutin işlerinden, monotonluklarından uzaklaşmak, dinlenmek, yenilenmek, kendini iyi hissetmek, eğlenmek ve stresten uzaklaşmak gibi ihtiyaçlarını karşılayabilmek için, bireysel ya da grupça, aktif ve pasif, açık veya kapalı, kent ya da kırsal alanlarda gönüllü katıldıkları aktivitelerin tümüne denilmektedir. Günümüz toplumunda, boş zamanların artması, insanların farklı uğraşlar aramasına sebep olurken, bu da rekreasyonun önemini ortaya çıkarmaktadır. Rekreasyonun, çok çeşitlilik arz etmesi, bireylerin ilgi, hedef, katılım şekilleri ve daha birçok unsura göre değişik anlayışlar sergilenmesi, rekreasyonun özellikleri konusunda ortak noktaya ulaşmasını oldukça zorlaştırmaktadır.

Nitekim rekreasyonun araştırmacılar tarafından kabul gören bazı temel özellikleri şu şekilde ifade edilmiştir (Karaküçük, 1999: 67-73; Sağcan, 1986: 6; Hazar, 2003: 27; Hacıoğlu ve diğerleri, 2003: 31-33; Gül ve diğerleri, 2014: 54-59).

Rekreasyon faaliyetleri seçimi gönüllü olmalıdır. Kişi rekreasyon faaliyetlerine hiçbir zorlamaya maruz kalmadan serbestçe kendi seçimi ile katılmalıdır. Çünkü katılım istek paralelinde olurken, faaliyet doğrudan kişiyle ilgili olmaktadır. Rekreasyon faaliyetlerine katılımı amaçlar belirler, ancak ortak yapılan bir rekreasyonel faaliyete, katılan kişilerin farklı katılım amaçları olabilmektedir. Bu yüzden her kişinin rekresyona ihtiyaç duyma nedenleri farklılık gösterebilmektedir. Rekreasyon zevk ve neşe veren faaliyetler bütünüdür. Rekreasyon faaliyetleri bireyleri yoğun ve sıkıcı çalışma temposunun verdiği stresten uzaklaştırıp, kendini daha özgür hissetmesini sağlamaktır. Rekreasyon faaliyetlerinde kişinin mutluluğu ön planda olduğu için, kişi en çok yapmak istediği ve en fazla becerebildiği faaliyetleri seçme şansına sahiptir. Kişinin bu serbest seçimi, kişiye çok çeşitli faaliyetlerin sunulması ve bu çeşitlilik içinden kişinin doğru seçimi yapması gibi bir hassas durumu ortaya çıkarmaktadır.

Rekreasyonun Sınıflandırılması, her bireyin farklı amaç ve istekleri bulunabileceği için kesin bir çeşitlendirme yapmak oldukça zordur (Karaküçük, 1999: 74).

Mekânsal Rekreasyon: Açık - Kapalı

Katılımcıların Milletlerine Göre: Ulusal - Uluslararası

Etkinliklere Katılma Şekline Göre: Aktif - Pasif

Katılımcı Yaşlarına Göre: Çocuk - Genç -Yetişkin - Üçüncü Kuşak

Katılımcı Sayısına Göre Bireysel - Grup - Kitlese

Yerel Sınıflandırma: Kırsal - Kentsel

Zaman Açısından Rekreasyon: Günlük - Haftalık- Yıllık

### 1.3. Animasyon Tanımı, Sınıflandırılması ve Fonksiyonları

Animasyon kelimesinin kökeni “anima”, ruh, can ve nesneye hayat veren anlamına gelmektedir. Bu bağlamda animasyon da canlandırma, ruh katma, canlılık getirme, anlamında kullanılmaktadır. Animasyon, dinlenme tesislerinde hareket canlılık yaratmak, turistlerin turlardan, denizden kalan zamanını değerlendirmek ve eğlendirmek için yapılan aktivitelerin bütünüdür (Öğünlü, 1984: 264).

Animasyon programları, spor faaliyetleri, çocuk aktiviteleri, gösteriler, yetişkinler için su ve kara aktiviteleri, sergiler, fuarlar, şenlikler olarak sıralanabilir. Bazen bireysel veya grup olarak hitap ettiği turist kategorisine göre farklılık göstermektedir. Türü de günlük, haftalık veya aylık olabilmektedir.

Animasyon bir rekreasyon türü olduğundan rekreasyonun çoğu özelliği animasyon için de geçerlidir. Her animasyon hizmeti, rekreasyon kapsamının içinde yer almaktadır ancak her rekreasyon etkinliği animasyon kapsamı içine girmemektedir. Animasyon; turizm işletmelerince ve turistlere düzenlenen, yardımcı bir servis özelliği taşımaktadır. Animasyon; turistik ürüne çeşitlilik, cazibe, faydalılık ve farklılık özelliklerini ortaya koymaktadır (Hazar, 2009: 53).

### 1.4. Rekreasyon ve Turizm İlişkisi

Usta (2009: 7), turizm sürekli ikamet edilen yer dışında, başka bir yere geçici olarak gitmek, gidilen yerde eğlenmek, yeni yerler keşfetmek, dinlenmek, deşarj olmak amacıyla yapılan aktivitelerdir. Kısa süreliğine konaklanan ve ekonomik kazanç beklentisi olmadan oluşan geçici seyahat ve konaklamaların meydana getirdiği ekonomik ve sosyal nitelikli tüketim olayı ve ilişkilerinin oluşturduğu bir bütünü kapsamaktadır. İnsanlar böylelikle serbest zamanlarını değerlendirirken yeni deneyimler elde etmiş olmaktadır. Bu tanımdan da anlaşılacağı gibi rekreasyon, sadece seyahat etme ve konaklama haricinde turizmden ayrılmaktadır.

Rekreasyon ve turizm faaliyetleri birçok açıdan birbirleriyle iç içe durumdadır. Diğer yünden de rekreasyon ve turizm, arasındaki ilişkiler belirgin değildir. Gelir seviyesinin yükselmesi, boş zamanların ve yaşam standartlarının artması, eğitim seviyesinin yükselmesi, teknolojinin gelişmesi ile seyahat etme durumlarının artması rekreasyon ve turizm faaliyetlerine katılma üzerinde büyük bir etkiye sahip olmaktadır. Rekreasyon ve turizm talebi; davranışlar, kazançlar, amaçlar yönünden bakıldığında, iki talep tipinin birbirleriyle yakın ilişkili olduğu görülmektedir. Rekreasyon talebi kullanım esaslı imkânlarla yönelirken, turizm talebi kaynak esaslı imkanlara yöneliktir. Taleplerin ve aktivitelerin değişkenlik gösteren yapılarından dolayı her iki talep grubu arasında benzerlikler bulunmaktadır (Hacıoğlu ve diğerleri, 2003: 49-50). Bu açıklamalara göre, aslında turizm rekreasyondur. Rekreasyon kişilerin serbest zamanlarını değerlendirmek olduğundan, turizmde bunun bir parçasıdır, bunun için rekreasyon ve turizm ilişkisi bazen içe içe bazen de ayrı şekilde değerlendirilmektedir.

Turizm ve rekreasyon faaliyetleri birbirleriyle benzer görünse de aralarında farklar bulunmaktadır. Bu farklar turizm için kişilerin yer değiştirmesi gerekirken rekreasyon için böyle bir yer değiştirme zorunluluğu bulunmamaktadır. Örneğin; birçok açık hava rekreasyon faaliyetleri doğal ortamlarda ve şehir merkezlerinden uzak alanlarda gerçekleştirilirken bazı rekreasyon faaliyetleri kişinin yaşadığı bölgede gerçekleşmektedir. Turizm bu anlamda kişinin ayağına getirilemediği için, önemli bir ekonomik değer taşımaktadır. Rekreasyon ise, ticari olmasına rağmen yetersiz olmaktadır (Katayev, 2015).

### 2. Rekreasyon ve Animasyon Hizmetlerinin Yönetimi

Yönetim süreci fonksiyonları, yönetimin en önemli unsurlarındandır. Sonuçlara ulaşması için yönetimi gerçekleştirecek, insanlar öncelikle amaçları, amaçlara ulaştıracakları yolları ve araçları analiz etmektedir. Bunun içinde ilk sırayı (**planlama**) oluştururken, ikinci sıradaki yönetim süreci, kaynakların düzen içinde gruplanması olan (**örgütlenme**)’dir. İnsanlar kurulmuş düzen içinde harekete geçirilir ise bu da (**yönelme**) halkasıdır. Birimler ve kişilerin uyum içinde hareket etmesini sağlayan (**koordinasyon**) iken, son olarak işlerin tüm halkaları içine alan amaçlara uygun şekilde gerçekleşip, gerçekleşmediğini denetleyen (**kontrol**) dur (Ülgen ve Mirze, 2006).

## 2.1. Rekreasyon ve Animasyon Hizmetlerinin Planlanması

“Yönetim geleceğe bakmaktır” sözü, planlamanın ne kadar önemli olduğunu belirtmektedir. Planlama yönetimin tümünü değilse bile en önemli kısmını oluşturmaktadır (Koçel, 2005: 143; Taşkıran 2003: 210; Şimşek, 2008: 305). Rekreasyon veya animasyon hizmetlerinde kişilerin isteklerinin artması, etkinliklerin çeşitliliği ve kişilerin boş zamanlarının daha değerli olması, rekreasyon ve animasyon taleplerinin oluşması, planlama şartını meydana getirmiştir. Yönetimin en önemli ve ilk fonksiyonu planlama, yapılacak işlerin bütününe kapsarken, belirli aşamalarla uygulanmaktadır.

Turizmde önemli bir yere sahip olan animasyon etkinliklerinin de doğru bir planlama ile hedef ve amaçlara ulaşılırken, müşteri memnuniyeti ve sadakati sağlanabilmektedir. Animasyon hizmetleri sayesinde konaklama süresinin uzaması, kişilerin keyifli tatillerinin sonunda evlerine dönmek istememeleri, yiyecek-içecek-oda satışlarının artırması örnek gösterilebilmektedir.

Animasyon kaynaklarının minimum kullanımını, grup ekonomisinden maksimum düzeyde faydalanmayı, kaynakların ekonomik şekilde kullanımını zorunlu hale getirmektedir. Animasyon hizmetlerinin yönetimi ise animasyon hizmetleriyle ilgili üretim, pazarlama, finans, personel, muhasebe, halkla ilişkiler planlaması, organizasyonu, yönlendirmesi ve denetimidir.

Animasyon Hizmetlerinin Planlanmasında (Hazar, 2003: 79):

- 1.Özet:** Yöneticinin hazırlayıp, gerçekleştireceği planın
- 2.Analiz:** Kadro, talep - müşteri, fırsat-risk
- 3.Amaçlar:** Ulaşılmak istenen
- 4.Animasyon Programları:** Belirli zamanda uygulanacak program
- 5.Stratejiler:** Animasyon amaçlarına ulaşmak için uygulanan stratejiler
- 6. Promosyon:** Satış arttırma çabaları
- 7.Denetim:** Denetim için ölçüt ve yöntemler
- 8.Animasyon Bütçesi:** Gerekli tahmini bütçe bölümlerine ayrılır.

## 2.2. Rekreasyon ve Animasyon Hizmetlerinin Örgütlenmesi

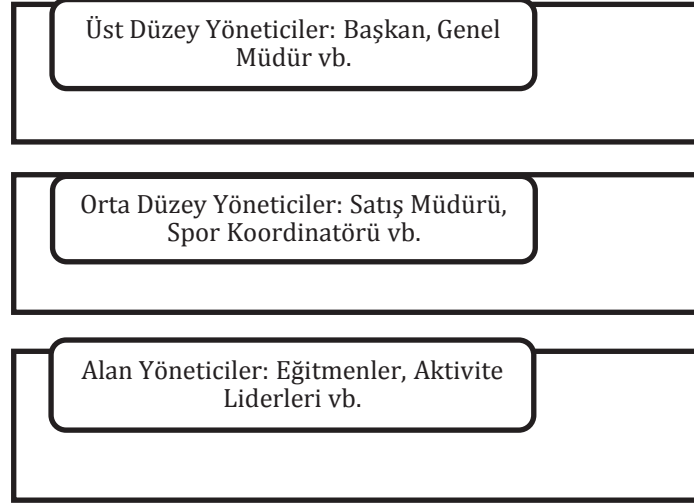
Örgütlenme, ideallerin ve amaçların gerçeğe dönüşmesini sağlamak amacıyla kullanılmaktadır. Rekreasyonda örgütlenmenin temel bir amacı kaliteli bir hizmet sunarak etkinliği başarıyla gerçekleştirmektir. Görevlerin, tüm çalışanlar tarafından anlaşılır, kabul edilir ve tanımlanmış olması en önemli unsurdur. Bütün çalışanlar görevlerini en iyi şekilde yerine getirmesi gerekmektedir. Böylelikle de müşteri memnuniyeti de sağlanabilmektedir (Watt, 1992). Rekreasyon yönetiminde ise, aktivitelerin çok çeşitlilik göstermesi, her bireye göre aktivite olması nedeniyle örgütlenme aşamaları ihtiyaç haline gelmiştir. Bu aşamalar uygulanacak planın doğru ve başarılı yürütülmesi için birimlerde çalışılacak personelin yapacakları, sayısı ve niteliklerinin belirlenmesidir. Birimleri ayırma, rekreasyon yönetiminde örgütlenme fonksiyonunun en önemli ögesi olmaktadır.

Rekreasyon geniş bir örgütlemeyi gerektirirken bu sebeple animasyonda rekreasyonun bünyesindeki bir kısmı temsil etmektedir. Rekreasyon bir işletmedeki bütün boş zaman faaliyetlerini içine almakta ve yönetimi ona göre yapılmaktadır. Rekreasyon faaliyetlerinde organizasyon şeması aşağıdaki gibi bölümlere ayrılırken, animasyon faaliyetlerinde organizasyon şeması, animasyon şefine bağlı olarak, çocuk animatörü, spor animatörü ve gösteri animatörü olarak kollara ayrılmakta, bunlarda kendi içinde bölünmektedir.

Rekreasyon ve animasyon hizmetlerinde örgütlenme süreci aşama sırasında (Hazar,1993: 73-74) Rekreasyon ve animasyon hizmetleriyle animasyonla ilgili yapılacak işlerin belirlenmesi, iş tanımları ve iş gereklerine uygun olarak; animasyon veya rekreasyon personelinin teknik, beşeri ve kavramsal yetenekler açısından taşınması gereken niteliklerinin ve sayılarının belirlenmesi, personelin görev ve sorumluluklarının, yetkilerinin, ilişki ve işbirliğine gireceği iş gruplarının, departmanların veya kuruluşların belirlenmesi, animasyon veya rekreasyon personelinin departman içi ast-üst ilişkilerinin, yatay ilişkilerin,

fonksiyonel ilişkilerinin belirlenmesi, personelinin ilgili diğer departman personeli ile katılacakları komite toplantılarındaki görevlerinin belirlenmesi, iş gereklerine uygun nitelikte ve yeterli sayıda personelin geçici ve devamlı statüde istihdam edilmesi, rekreasyon ve animasyon donatım araçlarının, yöntemlerin, animasyon veya rekreasyon istasyonlarının belirlenmesi ve temin edilmesi, bu aşamaya kadar gerçekleştirilen konularla ilgili dokümanların raporlanması (yazılı hale getirilmesi) ve gerekli makamlara sunulması olarak açıklanmaktadır.

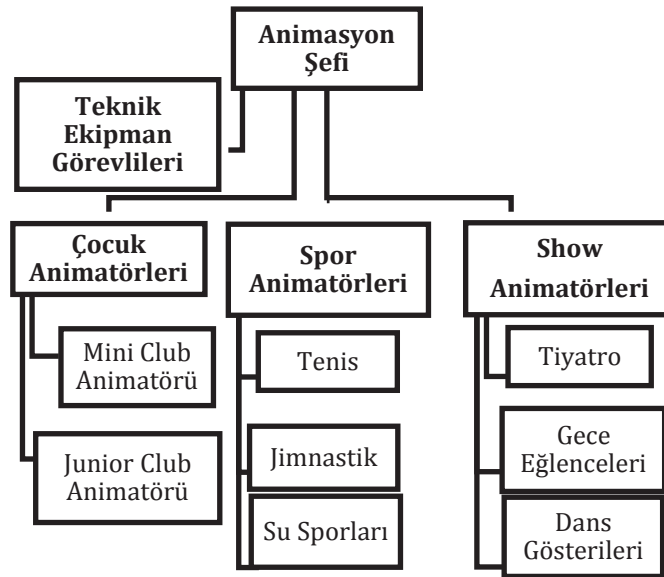
**Şekil 1.**Rekreasyon Yönetiminde Yönetici Düzeyleri



**Kaynak:**Hurd, Barcelona ve Meldrum, (2008)

Rekreasyon ve animasyon uygulamaları, otelden otele farklılık gösterebildiği için örgütlenme şekilleri de farklı yapılmaktadır. Hacıoğlu ve diğerleri (2003:103), animasyon faaliyetleri organizasyon şemasını bu şekilde çizmektedir. Her otelde animasyon etkinlikleri aynı şekilde uygulanmadığı için bu şema farklılık göstermektedir.

**Şekil2.**Animasyon Faaliyetlerinde Organizasyon Örgütlenme Şeması



**Kaynak:** (Hazar, 1993: 73-74)

### 2.3. Rekreasyon ve Animasyon Hizmetlerinin Koordinasyonu

Koordinasyon, organizasyonun farklı birimlerini birbirine bağlamak anlamına gelmektedir (Akat ve Budak, 1994). Modern zamanda büyüyen pazar ve kalabalıklaşan işletmeler, koordinasyon fonksiyonunun önemini arttırmaktadır. Koordinasyon fonksiyonunun düzgün işleyebilmesi için birtakım ilkeleri ön plana çıkarmaktadır. Bu ilkelerde Koordinasyon sürekli bir işlem olarak düşünülmeli, sorumlu kişiler arasında doğrudan koordinasyon sağlanmalı ve görev gereği birbiriyle ilgili kişiler, gruplar, bölümler arasında dolaysız görüşmeler yapılmalı, bu konuda enformel ilişkilerden en iyi şekilde yararlanılması sağlanmalıdır (Dinçer ve Fidan, 2011; Hazar, 2009: 97). Koordinasyonun sağlanması ve sürekliliğinin devam etmesi için çalışanlar açısından zorlamaya dayalı koordinasyona gidilmemeli, gönüllü koordinasyon özendirilmelidir. Bunun örgütiçi ve örgütdışı beşerî ilişkilerin canlandırılmasının olumlu sonuçlar yaratacağı dikkate alınmalıdır. Sorunların çözümünde sistem anlayışı içinde koordinasyondan yeteri kadar yararlanılmalıdır. Planlama yapılırken ve politikalar kararlaştırılırken iş birliği içerisinde olunmalı, planlar ve plan kapsamında yer alan programlar hazırlanırken, politikalar belirlenirken plan, program ve politikalar sistem anlayışı içinde uyumlaştırılmalı ve koordinasyon sağlanmalıdır. Rekreasyon yönetiminde koordinasyon fonksiyonunda olabilecek aksilikler, iletişim hatalarına, iletişim hatası da bağlantıların kopmasına sebep olurken, gereğinden fazla yetersiz kontrol süreçlerine ve başarısız etkinliklere, bu da memnuniyetsiz kişilere sebep olmaktadır.

### 2.4. Rekreasyon ve Animasyon Hizmetlerinde Yönelme

Yönelme (yürütme), yöneticinin altında çalışanlarının faaliyetlerini yönlendirmesi ve onlara ne yapmaları gerektiğini bildiren faaliyettir. Yönelme bazı faaliyetlerden oluşmaktadır. Bunlar; emir, talimatlar, liderlik, faaliyetlerinin başlatılması, yürütülmesi, çalışanların motive edilmesi ve güçlü iletişim diye sıralanabilir. Sıralanan faaliyetler göz önüne alındığında rekreasyon yönetimi açısından yönelme fonksiyonunun üst ve orta düzey yöneticilerin sorumluluğunda olduğu görülmektedir. Başarılı bir yönelme sisteminin oluşabilmesi için ise bazı durumların yerine getirilmesi zorunlu hale gelmektedir (Özgen ve diğerleri, 2005).

### 2.5. Rekreasyon ve Animasyon Hizmetlerinin Kontrolü

Yönetim sürecinin son aşaması kontrol (denetim) fonksiyonu oluşturmaktadır. Kontrol, hazırlanan planın ne kadar başarıya ulaştığının kanıtıdır. Bu açıdan kontrol; nereye ulaşıldığını ve nerede bulunduğunu belirlemeye yaramaktadır. Planlama ve kontrol fonksiyonu arasında sıkı bir ilişki bulunmaktadır. Amaçlar ve sonuçlar planlama ile belirlenirken, bu amaç ve sonuçlara ulaşıp, ulaşılmadığı kontrol sürecinde tespit edilmektedir. Kontrol, belirlenen amaçları gerçekleştirmek için sahip olunan kaynak, imkân, koşulların mevcut esas ve ilkelere uygun kullanılıp kullanılmadığını belirlemek, hata ve eksiklikler varsa bunların düzeltilmesini sağlamak için yapılan çalışmaların bütünüdür (Efil, 2002).

Rekreasyon veya animasyon faaliyetinde hata ve eksikleri önceden fark edebilmek için kontrol çalışmaları şunlardır; (Köktaş, 2004): Rapor, Ölçüm, Doğrudan Gözlem, Personel Konferansları, Bağımsız Araştırmalar. Kontrol süreci sonunda bir değerlendirme yapılması gerekmektedir. Değerlendirmenin amacı belirlenen hedef ve amaçlara ulaşıp ulaşılmadığının tespit edilmesi, rekreasyon ve animasyon hizmetlerinin sonuçlarının değerlendirilmesidir. Eğer ki hatalar var ise araştırmalı ve bir daha aynı hatalar tekrar edilmemelidir.

## 3. Yöntem

Türkiye’de rekreasyon, animasyon ve eğlence hizmetlerinin otel işletmelerinde yönetsel anlamda nasıl değerlendirildiği ve yönetim fonksiyonları içinde ne şekilde yer aldığını açıklamak, rekreasyon, animasyon ve eğlence hizmetlerinin planlanması, bu faaliyetlerde çalışan personelin örgütlenmesi, işlerin yönlendirilmesi, koordinasyonu ve kontrolü aşamalarında otel yöneticilerinin rolünü ve karar verme süreçlerinde yer alıp almadıklarını belirlemek amacıyla 216 sahil otel işletmesine, inceleme (survey) yönteminin kullanıldığı veri toplama tekniği olarak anket uygulanmıştır. Veri toplanırken sadece literatürde

yer alan çalışmalara başvurulmamıştır. Kavram ve literatür taramalarına ek olarak birçok otel yöneticisinin konu ile ilgili görüşlerine başvurulmuş, böyle bir çalışmada kullanılabilecek soru ve tasarım şekilleri irdelenmiştir.

Araştırma evreni, rekreasyon-animasyon hizmeti sunan konaklama işletmeleri yöneticilerini kapsamaktadır. Araştırmada önerilen ilişki modelinin test edilebilmesi için tasarlanan anketlerin yanıtlayıcıları, rekreasyon hizmetlerinin yoğun olarak uygulandığı ve turist tercihleri bakımından sahil oteli olarak nitelendirilen Ege ve Akdeniz Bölgesi otellerinin yöneticilerinden seçilmiştir. Bu yöneticiler arasında, rekreasyon ve animasyon faaliyetlerini organize ve kontrol yetkisine sahip eğlence müdürleri, halkla ilişkiler ve tanıtım sorumluları, animasyon yöneticileri ile insan kaynakları yöneticileri yer almaktadır. Bu hususun toplanacak veriye en üst düzeyde katkısı olacağı düşüncesiyle, beş turistik bölge araştırmanın veri toplama bölgesi olarak belirlenmiştir. Bu bölgeler sırasıyla Antalya, Marmaris, Bodrum, Kuşadası ve Çeşme'dir. Özellikle yanıtlayıcı dağılımının temsili yüksek oranda sağlanmasına yönelik olarak Antalya ilinde Belek, Kundu, Lara, Konyaaltı ve Kemer alt bölgeler olarak seçilmiştir.

Veri toplanacak işletmeler, beş yıldızlı otel, dört yıldızlı otel, üç yıldızlı otel ve butik otel işletmeleridir. Örneklem listesinin olmaması, anket formunun sadece otellerdeki rekreasyon, animasyon ve eğlence yöneticileri tarafından doldurulması gibi nedenler, yanıtlayıcıların seçkisiz (random) olarak belirlenmesinin önüne geçebilmektedir. Bu nedenle amaca uygun örneklem (convenience) tekniği tercih edilmiştir.

Araştırma modeli oluşturulurken işletmenin yıldız sayısı, işletmelerde uygulanan rekreasyonel aktivite çeşitliliği arasındaki ilişki irdelenmiştir. Rekreasyon hizmeti veren personelin hizmet içi eğitim almasıyla müşteri memnuniyeti ve rekreasyonel aktivite çeşitliliği ile müşteri memnuniyeti arasında ayrıca bir ilişki test edilmektedir.

#### **4. Araştırma Kurgusu**

Araştırmanın tasarımında toplanan verinin anlamlı ve özgün olarak değerlendirilmesine olanak sağlayacak yorumların yapılabilmesi amacıyla, ölçekten elde edilen verilerin araştırma sorularıyla açıklanması amaçlanmaktadır. Bu nedenle aşağıdaki araştırma soruları ve bulgular sıralanarak, verinin niteliksel yorumlanması yapılmaktadır.

#### **S1.Otel işletmelerinde yıldız sayısının artmasıyla rekreasyonel aktivite çeşitliliği artış göstermektedir.**

Araştırma modelinin tanımlanmasında ölçekte yer alan değişkenler, birbirlerine etkileri bakımından dolaylı ve koşullu olması nedeniyle iki farklı kurgu içinde kullanılmıştır. Birinci ilişki kurguda aşamada otel işletmelerinde yıldız sayısı ile o işletmede bulunan rekreasyon-animasyon aktivitelerinin niceliksel değerleri arasındaki bağlantı irdelenmektedir. Turizm endüstrisindeki işletme uygulamaları ve araştırma verisinin toplandığı bölgelere ait otellerin rekreasyon çalışanlarının örgütsel yapısı incelendiğinde, otel kuruluşlarının yıldız sayısındaki artışın, o işletmede gerçekleştirilen faaliyetleri de artırdığı bilinmektedir. Gerek işletmelerin yiyecek içecek ve eğlence hizmeti sunan birimlerinin sayısının fazla olması, gerekse yıldız sayısı fazla olan otellerin oda sayılarının da fazla olmaları nedeniyle, turistlerin farklı ülke ve bölgelerden gelmesi, "boş zaman değerlendirme" faaliyet ve motivasyonlarının çeşitlenme zorunluluğuyla karşılaşılmasına neden olabilmektedir. Buradan hareketle S1'de bu iki değişken arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu öne sürülmektedir.

Araştırma modelinin ölçekte yer alan değişkenlere göre, yıldız sayısının fazla olması, rekreasyon, animasyon ve eğlence hizmetlerinin çeşitliliğinin fazla olacağı sonucunu ortaya çıkarmıştır. Yıldız sayısının çok olması, oda sayısının da fazla olmasını gerektirmektedir. Oda sayısının fazla olması, otelde farklı ülkelerden gelen misafir çeşitliliğini de arttırmaktadır. İnsanlar boş zamanlarını kendi beğeni ve zevklerine göre değerlendirdikleri için otellerde yapılan rekreasyon, animasyon ve eğlence hizmetleri de farklı



ülkelerden gelen, farklı boş zaman değerlendirme faaliyetlerine katılan misafirlerine farklı alternatifler sunmak zorunda kalmaktadır.

2 yıldızlı ve 3 yıldızlı otellerde gerçekleştirilen rekreasyon, animasyon ve eğlence hizmetlerinin kısıtlı olması, araştırmanın anketlerini bu otellere az sayıda uygulanmasına neden olmuştur. Tablo 1'e göre araştırma anketinin 4 yıldız ve 5 yıldız otellerde daha fazla yapılması, rekreasyon, animasyon ve eğlence hizmetlerinin daha çeşitli olması ayrıca rekreasyon ve animasyon yönetimlerinin bu otellerde daha çok uygulanmasından kaynaklanmaktadır. Tüm sonuçlara bakıldığında S1'de iki değişken arası pozitif yönde bir ilişki olduğu sonucuna varılmaktadır.

## **S2.Otel işletmelerinde rekreasyon hizmetlerinde çalışan personele hizmet içi eğitim verilmesiyle müşteri memnuniyeti arasında ilişki vardır.**

Rekreasyon hizmetlerinde çalışan personelin, otel müşterileriyle teması ve iletişim yoğunluğu, diğer departmanların ilişkisinden farklıdır. Klasik bir konaklama hizmetinin gerçekleştirilmesinde kurulan diyalog, sözlü ve/veya sözlü olmayan iletişimin kullanılması, vücut yönelimi, jest-mimik ve kelime seçimi gibi özellikler sınırlı olarak kullanılır. Örneğin otele giriş kaydı (check-in) sırasında müşteri (veya misafir) ile kurulan iletişimin standart operasyonel prosedürler açısından niteliği belirlidir. Ancak, rekreasyon hizmeti sunulurken müşteri ile kurulan iletişim boyutu çoğu zaman mahrem alana bile girmeyi gerektirecek ölçüde olabilir. Bu nedenle personelin hizmet içi eğitimlerle desteklenen operasyonel bilgisinin, rekreasyon hizmeti alan otel müşterisinin memnuniyetini etkilemesi doğaldır. Bu nedenle S3'de otel işletmelerinde rekreasyon hizmetlerinde çalışan personele hizmet içi eğitim verilmesiyle müşteri memnuniyeti arasında ilişki sorgulanmaktadır.

Tablo 1 sonuçlarına bakıldığında araştırmamıza katılan otellerin %60'ı hizmet içi eğitim verdikleri sonucu ortaya çıkmaktadır. Hizmet içi eğitimin ne kadar önemli olduğu da oranın yüksek olmasından anlaşılmaktadır. Müşteri memnuniyetinin sağlanması, müşteri sayısındaki artışı da etkilemektedir. Bu nedenle personelin hizmet içi eğitimlerle desteklenen operasyonel bilgisinin, rekreasyon hizmeti alan otel müşterisinin memnuniyetini etkilemesi sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

## 5. Araştırma Bulguları

Tablo 1. Otel İşletmelerinin Özelliklerine Göre Dağılımı

DEĞİŞKENLER	N	%	DEĞİŞKENLER		%
<b>Şehir</b>			<b>Oda Sayısı</b>		
Antalya	122	56,5	≤100	35	16,2
Çeşme	13	6,0	101-300	102	47,2
Kuşadası	41	19,0	301-500	56	26,0
Bodrum	22	10,2	≥501	23	10,6
Marmaris	18	8,3	<b>Yatak Sayısı</b>		
<b>İşletme Türü</b>			≤200	31	14,3
2 yıldız	5	2,3	201-500	93	43,1
3 yıldız	14	6,5	501-800	51	23,6
4 yıldız	76	35,2	≥801	41	19,0
5 yıldız	106	49,1	<b>Çalışma Şekli</b>		
Tatil köyü	11	5,1	Tüm Sezon	146	67,6
Pansiyon	4	1,9	Sezonluk	70	32,4
<b>Otel Yöneticilerinin Rekreasyon Eğitimi Alma Durumu</b>			<b>Otel Yöneticilerinin Öğrenim Durumu</b>		
Evet	39	18,1	İlköğretim	1	0,5
Hayır	173	80,1	Ortaöğretim	19	8,8
<b>Kalite Belgesi Olma Durumu</b>			Ön Lisans	44	20,4
Evet	158	73,1	Lisans	131	60,6
Hayır	57	26,4	Lisans Üstü	18	8,3

Çalışma kapsamına alınan illerin %56,5'i Antalya'da yer almaktadır. Çalışma kapsamına alınan diğer bölgelerin %19,0'u Kuşadası, %10,2'si Bodrum, %8,3'ü Marmaris ve %6,0'sı Çeşme olarak takip etmiştir. Araştırmadaki verileri değerlendirildiğinde çalışma kapsamındaki veri ağırlığının Antalya ili ve bağlı bölgelerinde olduğu görülmektedir. Bunu en önemli nedeni, Akdeniz çanağında Resort tatil anlayışında rekreasyon-animasyon ve eğlence hizmetlerinin rekabet gücünün yüksek olmasıdır. Çalışmada değerlendirilen işletmelerin yarıya yakını (%49,1) beş yıldızlı işletmelerden oluşmaktadır. Çalışmada yer alan diğer, otel işletmeleri, sırasıyla dört yıldızlı (%35,2), üç yıldızlı işletmeler (%6,5), tatil köyleri (%5,1), iki yıldızlı otel işletmeleri takip etmektedir (%2,3). İşletmelerin %47,2'si 101-300 arası odaya sahiptir. Bunu sırasıyla 301-500 arası odaya sahip olan işletmeler (%26,0), 100 ve daha az oda sayısına sahip olan işletmeler (%16,2), 501 ve daha fazla odaya sahip olan işletmeler (%10,6) takip etmektedir. İşletmeler yatak sayıları açısından değerlendirildiğinde yarıya yakını (%43,1) 201-500 yatağa sahipken bunu sırasıyla 501-800 yatağa sahip olan işletmeler (%23,6), 801 ve daha fazla odaya sahip olan işletmeler (%19,0) ve 200 ve daha az oda sayısına sahip olan işletmeler (%14,3) takip etmektedir.

İşletmelerin türüne bakıldığında ağırlıklı verilerin 5 yıldızlı otellerde toplanmasının iki ana nedeni olduğu düşünülmektedir. Bunlardan birincisi, rekreasyon-animasyon ve eğlence faaliyetlerinin yönetsel bazda en çok 5 yıldızlı otellerde dikkate alınmıyor olmasıdır. Bu yüzden veri dağılımında, bu tür işletmelerin yoğunluğu yönetsel perspektifle doğal karşılanabilir. İkinci bir neden olarak, yerli ve yabancı turistlerin Antalya bölgesinde, genellikle, 5 yıldızlı otelleri tercih etmesi gösterilebilir. Öyle ki, bu işletmelerde yapılan rekreasyon-animasyon ve eğlence faaliyetler üst yönetimler tarafından planlara dahil edilmekle kalınmamış, buna mukabil bölge işletmeleri içinde deniz-kum-güneş üçlemesini tercih eden ziyaretçilere, eğlence oteli (işletmesi) olma avantajı sağlamaktadır.

İşletmelerin oda sayıları ile ilgili verilere bakıldığında, orta büyüklükte işletme yöneticilerinin oranının %70'lerin üzerinde olduğu verisine dayanarak yerli ve yabancı turist tercihinde rekreasyon-animasyon hizmetlerinin sunulduğu işletme türünün, ağırlıklı olarak 100-500 odaya sahip otel işletmeleri

olduğu söylenebilir. Buradan hareketle, Türkiye’de rekreasyon-animasyon ve eğlence hizmetlerinin yönetsel açıdan önem verilen ve planlamalarda yer bulan işletmelerin 5 yıldızlı ve 100-500 oda kapasiteli işletmeler olduğu, analiz bulgularından hareketle söylenebilir.

Tablo 1’de görüldüğü üzere işletmelerin üçte ikisinden fazlası (%67,6) tüm sezon açık olarak çalışan işletmelerdir. Yoğun ve yorucu iş hayatı insanların boş zamanlarını daha değerli hale getirdiği için, insanlarda yeni arayışlar içerisine girmişlerdir. Bu da spa, termal ve wellness tarzı otelleri ön plana çıkarmış, kış ve bahar aylarında daha sakin olan, tatil bölgeleri insanlar için daha cazip hale gelmiştir. İnsanlar kış aylarında bu otel işletmelerini tercih ederek, yeni bir anlayışın ortaya çıkmasına sebep olurken, işletmelerde insanların değişen tercihlerine ve yeni arayışlarına cevap verebilmek için otellerini tüm sezon açık bulundurmaktadır. Üçte birine yakını ise, (%32,4) sezonluk olarak çalışan işletmelerden oluşmaktadır. İşletmeler kalite belgelerine sahip olma durumu açısından incelendiğinde işletmelerin önemli bir bölümünün (%73,1) kalite belgesine sahip olduğu belirlenmiştir. Fakat ülkemizde turizmin çok önemli yere sahip olmasına rağmen hala kalite belgesi olmayan %26,5 işletmeler bulunmaktadır. Bu durum da otel işletmelerinin kalite yönünden eksikliklerinin olduğu sonucuna varılabilir. Çalışmanın gerçekleştirildiği işletmelerde görev alan ve çalışma kapsamında işletmelerin animasyon, rekreasyon ve eğlence hizmetlerine ilişkin verilerin elde edildiği kişilerin eğitim durumları %60,6 lisans, %20,4 ön lisans, %8,8 orta öğretim, %8,3 lisans üstü öğrenim düzeyine sahiptir. Otel işletmelerinde rekreasyon, animasyon ve eğlence hizmetlerinde çalışan kişilerin eğitim durumuna bakıldığında, işletmeler de ön lisans ve orta öğretim mezunlarının da görev aldıkları ortaya çıkmıştır. Ön lisans ve orta öğretim mezunlarının turizm sektöründe çalışıyor olmaları, verilen hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti için önemli bir etkidir. İşletmelerde çalışanların büyük oranı lisans mezunu olmasına rağmen, %80,0’i animasyon, rekreasyon ve eğlence hizmetlerine ilişkin eğitim almadıkları belirlenmiştir.

Tablo 2’de Otel İşletmelerinin Rekreatif Faaliyetlerine Göre Dağılımı yer almaktadır. Çalışma kapsamındaki işletmelerin rekreasyon, animasyon ve eğlence faaliyetlerini düzenleyenler durumuna göre, %56,9’u rekreasyon, animasyon ve eğlence faaliyetlerini kendilerinin düzenlediği sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Bunun etkenleri olarak işletmelerin aktiviteler için ayırdığı bütçe, kalite ve denetim unsurlarının kendi elinde olup, müşteri memnuniyetini ve işletmeye geliş sıklığını artırma amaçlarının olması gösterilebilir. Birçok otel işletmesinin aslında rekreasyon, animasyon ve eğlence hizmetlerini kendi bünyesinde yapmayı tercih ettiklerini, dışardan şirketlerle de yarıya yakın %40,7’si faaliyetlerini rekreasyon ve animasyon şirketi ile düzenledikleri sonucuna varılabilmektedir. Bazı işletmelerinde dışarıdan profesyonel ekiple çalıştıkları görülmektedir. Anketin uygulandığı işletmelerin rekreasyon, animasyon ve eğlence hizmetlerinin sıklık durumu ise, yarıdan fazlası her gün (%72,2) olarak belirlenmiştir. Buradan otele gelen misafirlerin, sadece deniz, kum, güneş için tatile gelmediklerini, eğlenmek, sosyalleşmek ve kendini yenilemek için tatil yaptıkları sonucuna varılabilmektedir. Bunun sonucunda da otellerde rekreasyon, animasyon ve eğlence hizmetleri ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. İşletmelerin rekreasyon, animasyon ve eğlence aktivite programlarının niteliği kriterinin durumu, standart oranı %56,5 olarak belirlenmektedir. Otel işletmeleri genellikle programlarını, sezon başında planlayıp, standart olarak bütün sezon, tüm müşterilerine, o programı uygulamaktadırlar. Bunu da sırasıyla %26,4 demografik yapı ve %14,8 ülkelere özel kriterler olarak takip etmektedir.

**Tablo 2.** Otel İşletmelerinin Rekreatif Faaliyetlerine Göre Dağılım

<b>DEĞİŞKENLER</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Rekreasyon ve Animasyon Faaliyetlerini Düzenleyen</b>		
Rekreasyon/Animasyon Şirketi	88	40,7
İşletme Tarafından	123	56,9
<b>Sunulan Rekreasyon ve Animasyon Faaliyetlerinin Sıklığı</b>		
Her gün	156	72,2
Gün Aşırı	24	11,1
Talep Olduğunda	11	5,1
Hafta Sonu	17	7,9
<b>Sunulan Rekreasyon ve Animasyon Hizmetinin Belirlenme Kriterleri</b>		
Standart	122	56,5
Ülkelere Özel	32	14,8
Demografik Yapıya Özel	57	26,4
<b>Rekreasyon ve Animasyon Aktivitelerini Belirlemede Yönetimin Etkisi</b>		
İşletme Yöneticisi	83	38,4
Rekreasyon Hizmetleri Yöneticisi	90	41,7
Rekreasyon Ekibi	24	11,1
Diğer	20	8,8
<b>Rekreasyon ve Animasyon Faaliyetlerini Belirleyen Faktörler</b>		
Rekreasyon Çalışanlarının Becerisi	49	22,7
Turist İstekleri	39	18,4
Yönetici İstekleri	19	8,8
İşletme Sahibinin İstekleri	17	7,9
Bütçe	88	40,7
Diğer	4	1,9
<b>Rekreasyon ve Animasyon Faaliyetlerinin Bütçesini Belirleyen Kişi</b>		
İşletme Yöneticisi	129	59,7
Rekreasyon Hizmetleri Yöneticisi	41	19,0
Rekreasyon Ekibi	26	12,0

Çalışma kapsamındaki işletmelerde bütçeyi belirleme yetkisi % 59,7 işletme yöneticisinde olduğu belirlenmektedir. İşletmelerde ayrılan bütçenin ihtiyaçlara cevap verip, vermemesi ise, evet ve kısmen %44,9 eşit olarak belirlenmiştir. Yarıdan fazla otel işletmesinde bütçeyi belirleme yetkisi, işletme yöneticisinde olduğu analiz bulgularından hareketle söylenebilmektedir. Otel işletmelerinin bazıları kendi ekibiyle rekreasyon, animasyon ve eğlence hizmetlerini sunarken, sadece aktivitelere karar verme yetkisinin aktivitelere karar verme yetkisinin rekreasyon hizmetleri yönetiminde olması, işletmeleri aktivite anlamında olumsuz etkileyebilecek olduğu ortaya çıkmaktadır. Bütçe ve personel denetim konularında işletme yönetiminin sözsahibi olması, rekreasyon, animasyon ve eğlence hizmetlerinde bütçe konusunda sorunlar yaşanabileceği öngörülmektedir. Özellikle bütçe konusunda oluşacak sorunlar, personeli sunulan hizmeti ve bunun sonucunda müşteriye de olumsuz etkileyebileceği düşünülmektedir.

## **6. Sonuç ve Tartışma**

Birey boş zamanı değerlendirmek, sorunlardan uzaklaşmak, ruhen ve bedenen yenilenmek için çeşitli aktivitelere katılmaktadır. Keyif almak ve yenilenmek için yapılan aktiviteler, kişilerin sosyalleşmesini, sağlıklı iletişim kurmasını ve hayata karşı pozitif bakmasını da beraberinde getirmektedir.

Günümüz yaşantısında teknolojinin gelişmesi, kentleşme, nüfus artışı, tüketici tercihlerinin değişmesi, eğitim ve kültür seviyesinin yükselmesi, ayrıca rekreasyon, turizm kavramlarının yaygınlaşması, boş zamanları değerlendirme konusunda önce kişileri, daha sonra toplumları etkilemektedir. Bu etkilenmenin sonucunda insanlar yeni arayışlar içerisine girerken Özel ve kamu sektörleri de bu arayışlara cevap verebilmek için, yeni alternatifler geliştirmektedirler.

Rekreasyon ve turizmde bu alternatiflerin başında gelmektedir. İnsanların dinlenme, yenilenme ve gezip görme ihtiyaçlarını kapsayan, her ne kadar birbirinden farklı olsa da aslında birbirinden ayrılmayan iki faaliyet alanı olarak rekreasyon ve turizm karşımıza çıkmaktadır. Turizmin bir rekreasyon faaliyeti olmasına rağmen, otel işletmelerinde rekreasyon faaliyetlerinin, animasyon olarak algılanması bir kavram kargaşasını da ortaya çıkarması ile yönetim ve organizasyonunda da sorunlar yaşanabilmektedir.

Rekreasyon ve turizmin birbirinden ayrılmaması, otel işletmelerinde rekreasyon-animasyon ve eğlence hizmetlerinin faaliyetlerini bünyelerinde bulundurmasına sebep olmaktadır. Otel işletmelerinde müşteri memnuniyeti sağlamak, devamlılığı oluşturmak ve mevcut satışları artırmak sebepleriyle, rekreasyon-animasyon ve eğlence hizmetleri faaliyetleri, otel işletmelerinde önemli birer unsur haline gelmektedir. Otel işletmeleri için önemli bir yere sahip olan rekreasyon-animasyon ve eğlence hizmetleri faaliyetlerinin, belirlenen amaç ve hedeflere ulaşabilmesi için de yönetim ve organizasyon analizi doğru yapılmalı ve ona göre hazırlanması gerekmektedir.

Bu çalışmada otel işletmelerindeki rekreasyon, animasyon ve eğlence hizmetlerinin otel yönetim kademelerindeki yerinin belirlenmesi ile anlam kargaşasının ortadan kaldırılması, çalışan personelin yetki ve etkilerinin belirlenmesi ile yönetim ve organizasyon analiz bulguları ortaya konmuştur. Otel işletmelerinde gelen misafirlerin sadece konaklama ve yeme-içme ihtiyaçlarının karşılanması yeterli olmadığından, en önemli ihtiyacı olan dinlenme, kendini iyi hissetme ve boş zamanlarını değerlendirme fonksiyonlarının da olması gerekirken bu ihtiyacı karşılayabilmek için, doğru bir rekreasyon faaliyeti yönetiminin misafirleri memnun edecek şekilde planlaması gerekmektedir. Çünkü rekreasyon-animasyon ve eğlence hizmetleri doğru kullanılır ise, satış gelirleri artarken, müşteri geliş sıklıkları da fazlalaşmaktadır. Müşterilerin geliş sıklıkları artması sebebiyle, otellerin bütün yıl boyunca açık kalma zorunluluğu oluşmaktadır. Otel işletmelerinde rekreasyon-animasyon ve eğlence hizmetlerinin sunulmasının en temel nedeni, mevcut satışları artırmak ve müşteri memnuniyeti sağlamak olduğu yapılan bu çalışmanın anket sonuçlarıyla ortaya konmuştur.

Anket sonuçlarından, otel işletmelerinin rekreasyon, animasyon ve eğlence hizmetlerinin faaliyetlerini belirleme rekreasyon aktivite yöneticisi tarafından gerçekleştirilmektedir. Otel işletmelerinin rekreasyon, animasyon ve eğlence hizmetleri faaliyetlerini işletmenin kendi tarafından düzenlenmesi, faaliyetlerin programlarını gerçekleştirenin, işletmenin kendi animasyon ekibinin olması, personel ve bütçe denetimini yine işletme yönetiminin yapması, rekreasyon, animasyon ve eğlence hizmetleri yönetiminin, otelin işletme yönetimine bağlı olduğu anlaşılmaktadır. Bütçe rekreasyon, animasyon ve eğlence hizmetlerini belirlemede önemli bir kriter olmaktadır. Bunun için otel işletmelerinin rekreasyon, animasyon ve eğlence hizmetleri için yeterli bütçeyi ayırmaları gerekmektedir.

Elde edilen veriler sonucunda otel işletmelerinde yıldız sayısının artmasıyla aktivite çeşitliliği arttığından, müşteri beklentisi de yüksek olacağından, müşteri memnuniyeti göz ardı edilmemelidir. Müşteri memnuniyeti sağlamak için, öncelikle eğitilmiş personel ve iş verimliliği artışı içinde ödüllendirme yöntemini benimseyen işletmelerin olması gerekmektedir. İşletmeler rekreasyon-animasyon ve eğlence hizmetleri faaliyetlerini kendi bünyelerinde gerçekleştiriyorlarsa hizmet içi eğitime önem vermeleri, dışardan rekreasyon şirketi ile çalışıyorsa, işletme ve diğer personel ile entegreyi en iyi şekilde gerçekleştirmeleri gerekmektedir.

İşletmelerin rekreasyon ve animasyon aktivitelerinin niteliklerinin standart olması, kaliteyi etkileyebileceği için ara sıra sıradanlıktan uzaklaşıp, demografik özellikler dikkate alınıp, değiştirilmesi gerekmektedir.

Otel işletmelerindeki rekreasyon yönetim ve organizasyonu, planlama, örgütlenme, koordinasyon, yöneltme ve kontrolü en üstten, en alta doğru herkesi kapsayacak şekilde oluşturulmalıdır. Rekreasyon, animasyondur, anlayışından uzaklaşılmalı ve animasyonu rekreasyonun bir kolu olarak kabul edilmesi sağlanmalıdır. Tatile gidilen destinasyonu tanımak amaçlı, daha fazla şehir ve kültür turları düzenleyip, bunun içinde şehirdeki acentalarla işbirliği sağlanması gerekli olduğu önerisi sunulabilmektedir.

## KAYNAKLAR

- Akat, İ. ve Budak, G. (1994). İşletme Yönetimi. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Dinçer, Ö. ve Fidan, Y. (2011). İşletme Yönetimine Giriş. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Efil, İ. (2002). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Gül, T. , Karaçar, E. , Kement, Ü. , Paslı, M. M. , Yayla, Ö. , Erol, E. ve Göker, G. (2014). Rekreasyon Olgusuna Genel Bakış. A. Yaylı (Ed.). Rekreasyona Giriş içinde. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Hacıoğlu, N. , Gökdeniz, A. (1998). Boş Zaman ve Rekreasyon Yönetimi, Balıkesir.
- Hacıoğlu, N. , Gökdeniz, A. ve Dinç, Y. (2003). Boş Zaman ve Rekreasyon Yönetimi Örnek Animasyon Uygulamaları. A. Gökdeniz (Ed.). Boş Zaman ve Rekreasyon Kavramlarının Analizi içinde. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Hazar, A. (1993). Konaklama Tesislerinde Animasyon Hizmetlerinin Yönetimi. Ankara: Turizm Geliştirme Vakfı Yayını.
- Hazar, A. (2003). Rekreasyon ve Animasyon. 2. Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık
- Hazar, A. (2009). Rekreasyon ve Animasyon.3. Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık
- Hurd, A.R. , Barcelona. R.J. and Meldrum, J.T. (2008). Leisure Services Management. Champaign: Human Kinetics, USA
- Karaküçük, S. (1999). Rekreasyon ve Boş Zamanları Değerlendirme. 3.Baskı. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Karaküçük, S. , Gürbüz, B. (2007). Rekreasyon ve Kentleşme. 3.Baskı. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Katayev, E. (2015). Kırım'da Turizm Endüstrisi ve Bölgesel Kalkınma Açısından Rekreasyon Turizm Potansiyelinin Değerlendirilmesi. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi SBE.
- Kılbaş, Ş. (2001). Varoluşçu Eğitim Felsefesi Açısından Eğitsel Etkinlikler. Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi. 2(19): 34-35.
- Koçel, T. (2005). İşletme Yöneticiliği. 10. Baskı. İstanbul: Arıkan Basım Yayım.
- Köktaş, K. Ş. (2004). Rekreasyon Boş Zaman Değerlendirme. 3. Baskı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Öğünlü, Ş. (1984). Turizmde animasyon hizmetleri, otel yönetimi seminerleri konuşma metinleri
- Özgen, H. , Öztürk, A. ve Yalçın, A. (2005). İnsan Kaynakları Yönetimi. Adana: Nobel Kitabevi.
- Saçcan, M. (1986). Rekreasyon ve Turizm, İzmir: Cumhuriyet Basımevi.
- Sevil, T. , Şimşek, K.Y. , Katırcı, H. , Çelik, V.O. ve Çeliksoy, M.A. (2012).Boş Zaman ve Rekreasyon Yönetimi. S. Kocaekşi (Ed.). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Şimşek, M.Ş. (2008). Yönetim ve Organizasyon. 10.Baskı. Konya: Adım Ofset.
- Taşkıran, N. (2003).İşletme Stratejileri ve Politikaları. 9.Baskı. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Yayını.
- Tezcan, M. (1977). Boş Zaman Sosyolojisi, Ankara: Doğan Matbaası.
- Türkmen M, Kul M, Genç E, Sarıkabak M (2013). Konaklama İşletmesi Yöneticilerinin Rekreasyon Algı ve Tutumlarının Değerlendirilmesi: Batı Karadeniz Bölgesi Örneği. TurkishStudies, International Periodical for theLanguages, LiteratureandHistory of TurkishorTurkic. 8(8), 2139-2152.
- Usta, Ö. (2009). Turizm Genel ve Yapısal Yaklaşım. 2. Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Ülgen, H. ve Mirze, K. (2006). İşletmelerde Stratejik Yönetim.İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Watt, D. C. (1992). LeisureandTourismEvent Management and Organizations. Great Britain: Jasprit Limited.