

**İŞYERİ REKREASYONUNUN
ÇALIŞAN VERİMLİLİĞİNE ETKİSİ**

Doktora Tezi

Anıl Onur MERCANOĞLU

Eskişehir 2019

İŞYERİ REKREASYONUNUN ÇALIŞAN VERİMLİLİĞİNE ETKİSİ

Anıl Onur MERCANOĞLU

DOKTORA TEZİ

**Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı
Danışman: Doç. Dr. Kerem Yıldırım ŞİMŞEK**

**Eskişehir
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Ağustos 2019**

Bu tez çalışması BAP Komisyonunca kabul edilen 1710E530 no'lu proje kapsamında desteklenmiştir.

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Anıl Onur MERCANOĞLU'nun "İşyeri Rekreasyonunun Çalışan Verimliliğine Etkisi" başlıklı tezi 22 Ağustos 2019 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca Spor Yönetimi ve Rekreasyon Anabilim Dalında, **Doktora** tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Doç.Dr.Kerem Yıldırım ŞİMŞEK

Üye : Prof.Dr.Erdal ZORBA

Üye : Doç.Dr.Süleyman MUNUSTURLAR

Üye : Doç.Dr.Faik ARDAHAN

Üye : Dr.Öğr.Üyesi Mert ERKAN

Prof.Dr.Bülent GÜNŞOY
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ÖZET

İŞYERİ REKREASYONUNUN ÇALIŞAN VERİMLİLİĞİNE ETKİSİ

Anıl Onur MERCANOĞLU

Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı
Spor Yönetimi ve Rekreasyon Doktora Programı

Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ağustos 2019

Danışman: Doç. Dr. Kerem Yıldırım ŞİMŞEK

İnsan faktörü, çalışan verimliliğinin keskin ve kolay bir şekilde değerlendirilmesini engellese de verimliliği yukarılara taşımak konusundaki önemi göz ardı edilmemesi gereken hassas bir unsurdur. Bu nedenle hem insanın daha verimli çalışmasını sağlayacak hem de insanlar üzerinde hiçbir olumsuz etkisi bulunmayacak her fırsat iyi bir şekilde değerlendirilmelidir. Bu noktada rekreasyonun yapılandırıcı gücünü kullanmak etkili bir çözüm yolu olarak değerlendirilebilir. Bu görüş çerçevesinde araştırmanın amacı, işyeri rekreasyonunun çalışan verimliliği üzerindeki etkisini incelemektir. Araştırmanın birinci bölümü ihtiyaç duyulan ölçeğin geliştirilmesi ile ilgili süreci kapsamaktadır. Bu bölümde keşfedici sıralı desen ölçek geliştirme modeli dikkate alınarak Rekreasyon Odaklı Çalışan Verimliliği Ölçeği geliştirilmiştir. Araştırmanın ikinci bölümü, işyeri rekreasyonunun çalışan verimliliğe olan etkisini incelemek amacıyla yürütülen deneysel araştırma sürecini içermektedir. Deneysel araştırma süreci Solomon Dört Grup Modeli çerçevesinde gerçekleştirilmiştir. Bu bölümde veriler, Rekreasyon Odaklı Çalışan Verimliliği Ölçeği aracılığıyla toplanmış ve ardından analiz işlemleri yürütülmüştür. Araştırma sonucunda işyeri rekreasyon programının çalışan verimliliği üzerinde olumlu ve büyük bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır.

Anahtar Sözcükler: İşyeri Rekreasyonu, Çalışan Verimliliği, Rekreasyonel Aktivite.

ABSTRACT

THE EFFECT OF EMPLOYEE RECREATION ON EMPLOYEE PRODUCTIVITY

Anıl Onur MERCANOĞLU

Department of Sports Management

Anadolu University, Graduate School of Social Sciences, August 2019

Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Kerem Yıldırım ŞİMŞEK

Although the human factor prevents sharp and easy evaluation of employee productivity, it is a sensitive element that should not be overlooked in order to increase productivity. For this reason, every opportunity should be well considered, both to make people work more productively and have no negative effect on people. At this point, using the constructive power of the recreation can be considered as an effective solution. The aim of the research within this framework is to examine the effect of recreational activities on employee productivity. The first section of the study covers the process of developing the required scale. In this section, The Recreation-Based Employee Productivity Scale has been developed by considering scale development model of sequential exploratory design. The second section of the study includes the experimental research process conducted to examine the effect of employee recreation on employee productivity. The experimental research process was carried out within the framework of the Solomon Four Group Design. In this section, data were collected by means of The Recreation-Based Employee Productivity Scale and then analysis was conducted. As a result of the study, it was found that employee recreation program has a positive and large effect on employee productivity.

Keywords: Employee Recreation, Employee Productivity, Recreational Activity.

ÖNSÖZ

Doktora tezimde olduğu gibi akademik ve idari tüm süreçlerde de desteğini esirgemeyen ve fikirleriyle bana her konuda yol gösteren değerli danışmanım Doç. Dr. Kerem Yıldırım ŞİMŞEK'e teőekkürlerimi sunarım. Tez izleme komitesinde yer alarak, tez çalışmam boyunca yapıcı eleştirileri ve motive edici konuşmalarıyla bu sürecin zorluklarını yumuşatan ve çalışmama önemli katkılar sağlayan değerli tez izleme hocalarım Doç. Dr. Faik ARDAHAN ve Doç. Dr. Süleyman MUNUSTURLAR'a teőekkürlerimi sunarım. Tez jürimde yer alarak araştırmam hakkında düşüncelerini paylaşan ve önerileriyle çalışmamı zenginleştiren değerli hocalarım Prof. Dr. Erdal ZORBA ve Dr. Öğr. Üyesi Mert ERKAN'a teőekkürlerimi sunarım.

Tezimin ölçek geliştirme sürecine ait verilerin toplanmasında desteklerini esirgemeyen değerli arkadaşlarıma teőekkürlerimi sunarım. Deneysel uygulama sürecinde yanımda olarak uygulamanın yürütülmesine önemli katkılar sağlayan ve şimdiden meslektaşlarım olan değerli öğrencilerime teőekkürlerimi sunarım.

Deneysel araştırma sürecinde içten ve güler yüzlü yaklaşımları için genel olarak Karcan Cutting Tools ailesine ve özellikle insan kaynakları müdürü Mustafa AVANAŐ, Abdullah SUBAŐI ve genel müdür Ümit GEZER'e sürecin başından sonuna kadar sunulan olanaklar ve tüm destekleri için teőekkürlerimi sunarım.

Sadece tez sürecimde değil, hayatımın her noktasında sınırsız destek sunan ve koşulsuz şartsız yanımda olan annem Sultan MERCANOĞLU ve babam Ali Sami MERCANOĞLU'na saygı ve sevgilerimle beraber teőekkürlerimi sunarım. Özellikle deneysel uygulama sürecinde çalışmaya doğrudan dahil olmasıyla mesleki bilgi ve deneyimlerinden faydalandığım, fedakarlıklarını hayatımın ve tezimin her aşamasında sergileyerek beni daha güçlü yapan, arkamdaki kadın, hayat arkadaşım ve canımın diğer yarısı Uzman Hilal MERCANOĞLU'na teőekkürlerimi sunarım. Son olarak en değerli varlığım, kıymetlim Lavin MERCANOĞLU'na, her baktığımda yüzümü gülümsettiği, içimi erittiği, beni güzel duygularla doldurduğu ve her konuda birincil motivasyon kaynağım olduğu için teőekkürlerimi sunarım.

Anıl Onur MERCANOĞLU

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan “bilimsel intihal tespit programı”yla tarandığını ve hiçbir şekilde “intihal içermediğini” beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçları kabul ettiğimi bildiririm.

Anıl Onur MERCANOĞLU

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
BAŞLIK SAYFASI.....	i
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖNSÖZ.....	v
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar DİZİNİ.....	x
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xii
SİMGE VE KISALTMALAR DİZİNİ.....	xiv
1. GİRİŞ	1
1.1. Problem	1
1.2. Amaç.....	2
1.3. Önem	3
1.4. Sınırlılıklar.....	4
2. ALANYAZIN	5
2.1. İşyeri Rekreasyonu	5
2.2. İşyeri Rekreasyonu Tarihçesi	6
2.3. İşyeri Rekreasyonunu Gerekli Kılan Unsurlar	8
2.4. İşyeri Rekreasyonunun Faydaları	9
2.5. İşyeri Rekreasyon Aktiviteleri	11
2.5.1. İşyeri rekreasyon aktivitelerinin sınıflandırılması	12
2.6. İşyeri Rekreasyon Programının Planlanması.....	15
2.7. İşyeri Rekreasyonu Konusunda Sorumlu Görülen Kesimler	16
2.8. İşyeri Rekreasyonunun Başarısı İçin Gerekenler	17
2.9. İşyeri Rekreasyonunu İle İlgili Geçmiş Mevzuat	19
2.10. İş ve Boş Zamanın İlişki İçinde Olduğu Yaklaşımlar	20

2.10.1. Yayılma teorisi (Spillover theory)	21
2.10.2. Telafi teorisi (Compensation theory)	21
2.10.3. Ciddi boş zaman (Serious leisure)	22
2.11. Verimlilik	23
2.11.1. Çalışan verimliliğini etkileyen faktörler	25
2.11.1.1. Örgütsel bağlılık	25
2.11.1.2. Grup dinamiği	25
2.11.1.3. Motivasyon	27
2.11.1.4. Esenlik (Wellness and Wellbeing)	28
2.11.1.5. Stres atma	28
2.11.1.6. Ödül	29
2.11.1.7. İletişim	30
2.11.1.8. İş tatmini	30
2.11.1.9. Dinlenme & yenilenme	31
2.11.1.10. Duygu	32

BİRİNCİ BÖLÜM: ÖLÇEK GELİŞTİRME AŞAMASI

3. YÖNTEM	33
3.1. Araştırma Modeli	33
3.2. Evren ve Örneklem	35
3.2.1. Nitel araştırma örnekleme	35
3.2.2. Nicel araştırma örnekleme	37
3.3. Veri Toplama Tekniği ve Aracı	39
3.3.1. Nitel araştırma sürecinde veri toplama tekniği ve aracı	39
3.3.2. Nicel araştırma sürecinde veri toplama tekniği ve aracı	40
3.4. Veri Analizi	40
3.4.1. Nitel araştırma veri analizi	40

3.4.1. Nicel araştırma veri analizi.....	41
4. BULGULAR.....	42
4.1. Nitel Araştırma Bulguları	42
4.2. Nicel Araştırma Bulguları.....	58
4.2.1. Kapsam geçerliği.....	58
4.2.2. Pilot teste yönelik bulgular.....	59
4.2.3. Standartlaştırmaya yönelik bulgular	65
5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER	74
5.1. Sonuç	74
5.2. Tartışma	75
5.3. Öneriler	80
İKİNCİ BÖLÜM: DENEYSEL UYGULAMA AŞAMASI	
6. YÖNTEM.....	82
6.1. Araştırma Modeli.....	82
6.2. Evren ve Örneklem	85
6.3. Veri Toplama Tekniği ve Aracı	86
6.4. Veri Analizi.....	87
7. BULGULAR.....	89
7.1. Deneysel Araştırma Bulguları.....	89
8. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER	95
8.1. Sonuç	95
8.2. Tartışma	96
8.3. Öneriler	100
KAYNAKÇA	104
EKLER	
ÖZGEÇMİŞ	

TABLULAR DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 3.1. Birebir derinlemesine görüşmelere ait katılımcı bilgileri	36
Tablo 3.2. Odak grup görüşmelerine ait katılımcı bilgileri.....	36
Tablo 3.3. Pilot teste ait katılımcı bilgileri.....	37
Tablo 3.4. Standartlaştırma çalışmasına ait katılımcı bilgileri.....	38
Tablo 4.1. Birebir derinlemesine görüşmelerden elde edilen bulgular	42
Tablo 4.2. Odak grup görüşmelerinden elde edilen bulgular	44
Tablo 4.3. Rekreasyon Odaklı Çalışan Verimliliği Ölçeği AFA sonuçları.....	62
Tablo 4.4. Faktörler arasındaki korelasyon değerleri.....	64
Tablo 4.5. Madde toplam korelasyon değerleri	65
Tablo 4.6. Birinci ve ikinci düzey DFA’da ortaya çıkan uyum indeks değerlerinin referans değerler ile karşılaştırılması	66
Tablo 4.7. Modellerin karşılaştırılması	70
Tablo 4.8. Rekreasyon Odaklı Çalışan Verimliliği Ölçeği AFA sonuçları.....	71
Tablo 4.9. Faktörler arasındaki korelasyon, korelasyon karesi, AVE ve CR değerleri	73
Tablo 6.1. Solomon Dört Grup Modeli	83
Tablo 6.2. Haftalık işyeri rekreasyon programı	84
Tablo 6.3. Deneysel araştırmaya ait katılımcı bilgileri	86
Tablo 7.1. Ölçümlere ait Shapiro-Wilk sonuçları	89
Tablo 7.2. Sontest ölçümlerine ait Levene test sonuçları.....	90
Tablo 7.3. Ö ₁ , Ö ₂ , Ö ₃ ve Ö ₄ ölçümlerinin gruplar arası Levene test sonuçları.....	90

Tablo 7.4. $\ddot{O}_1, \ddot{O}_2, \ddot{O}_3$ ve \ddot{O}_4 ölçümlerinin grup içi Levene test sonuçları	91
Tablo 7.5. Grup içi ölçüm fark puanlarına ait Shapiro-Wilk sonuçları	91
Tablo 7.6. Ölçümlere ait tanımlayıcı istatistikler	91
Tablo 7.7. Sontest ölçümlerine ait Kruskal-Wallis sonuçları	92
Tablo 7.8. Sontest ölçümlerine ait Mann-Whitney U sonuçları.....	93
Tablo 7.9. Öntest ölçümlerine ait gruplar arası Mann-Whitney U sonuçları.....	93
Tablo 7.10. Grup içi ölçüm karşılaştırmalarına ait t-testi sonuçları.....	94

ŞEKİLLER DİZİNİ

Sayfa

Şekil 3.1. Keşifedici Sıralı Desen: Ölçek Geliştirme Modeli.....	33
Şekil 3.2. Ölçek geliştirme sürecinde takip edilen model	35
Şekil 4.1. İletişim temasına ait diyagram (Birebir derinlemesine görüşmelerden elde edilen)	46
Şekil 4.2. İletişim temasına ait diyagram (Odak grup görüşmelerinden elde edilen)	47
Şekil 4.3. Motivasyon temasına ait diyagram (Birebir derinlemesine görüşmelerden elde edilen)	47
Şekil 4.4. Motivasyon temasına ait diyagram (Odak grup görüşmelerinden elde edilen)	48
Şekil 4.5. Örgütsel Bağlılık temasına ait diyagram (Birebir derinlemesine görüşmelerden elde edilen).....	49
Şekil 4.6. Örgütsel Bağlılık temasına ait diyagram (Odak grup görüşmelerinden elde edilen)	49
Şekil 4.7. Grup Dinamiği temasına ait diyagram (Birebir derinlemesine görüşmelerden elde edilen).....	50
Şekil 4.8. Grup Dinamiği temasına ait diyagram (Odak grup görüşmelerinden elde edilen)	50
Şekil 4.9. Stres Yönetimi temasına ait diyagram (Birebir derinlemesine görüşmelerden elde edilen).....	51
Şekil 4.10. Stres Yönetimi temasına ait diyagram (Odak grup görüşmelerinden elde edilen)	51
Şekil 4.11. Dinlenme temasına ait diyagram (Birebir derinlemesine görüşmelerden elde edilen)	52

Şekil 4.12. Dinlenme temasına ait diyagram (Odak grup görüşmelerinden elde edilen)52	
Şekil 4.13. Esenlik temasına ait diyagram (Birebir derinlemesine görüşmelerden elde edilen)	53
Şekil 4.14. Esenlik temasına ait diyagram (Odak grup görüşmelerinden elde edilen)...	54
Şekil 4.15. İş Tatmini temasına ait diyagram (Birebir derinlemesine görüşmelerden elde edilen)	54
Şekil 4.16. İş Tatmini temasına ait diyagram (Odak grup görüşmelerinden elde edilen)	55
Şekil 4.17. Ödül temasına ait diyagram (Birebir derinlemesine görüşmelerden elde edilen)	56
Şekil 4.18. Ödül temasına ait diyagram (Odak grup görüşmelerinden elde edilen).....	56
Şekil 4.19. Duygu temasına ait diyagram (Birebir derinlemesine görüşmelerden elde edilen)	57
Şekil 4.20. Duygu temasına ait diyagram (Odak grup görüşmelerinden elde edilen)....	58
Şekil 4.21. Yamaç Birikinti Grafiği.....	63
Şekil 4.22. Rekreasyon Odaklı Çalışan Verimliliği Ölçeği DFA 1. düzey path diyagramı	68
Şekil 4.23. Rekreasyon Odaklı Çalışan Verimliliği Ölçeği DFA 2. düzey path diyagramı	69
Şekil 6.1. Aktivite türüne göre fayda - risk ve zarar düzeyleri.....	85
Şekil 6.2. Solomon deseni için yürütülen analiz ve sonuçlara ait akış şeması	88

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

%	: Yüzde
α	: Cronbach's Alpha
AFA	: Açımlayıcı Faktör Analizi
AIC	: Akaike's Information Criterion (Akaike Bilgi Kriteri)
AVE	: Average Variance Extracted (Açıklanan Ortalama Varyans)
CAIC	: Consistent Akaike's Information Criteria (Tutarlı Akaike Bilgi Kriteri)
CFI	: Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)
CR	: Construct Reliability (Yapı Güvenirliği)
D	: Kolmogorov-Smirnov test değeri
df	: Degree of freedom (Serbestlik derecesi)
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
Dinlen	: Dinlenme & Yenilenme
ECVI	: Expected Cross Validation Index (Beklenen Çapraz Geçerlilik İndeksi)
Esen	: Esenlik
F	: Levene test değeri
GrDi	: Grup Dinamiği
İlet	: İletişim
İsTat	: İş Tatmini
K	: Katılımcı
KGİ	: Kapsam Geçerliği İndeksi
KGO	: Kapsam Geçerliği Oranı
KMO	: Kaiser Meyer Olkin
Max.	: Maximum (En yüksek)

Min.	: Minimum (En düşük)
Motiv	: Motivasyon
MSA	: Measure of Sampling Adequacy (Örnekleme Yeterliği Ölçüsü)
n	: Frekans
N	: Toplam Uzman Sayısı
n_e	: Maddeler için “Gerekli” Görüşünü Belirten Uzman Sayısı
NFI	: Normed Fit Index (Normlaştırılmış Uyum İndeksi)
NNFI	: Non-Normed Fit Index (Normlaştırılmamış Uyum İndeksi)
OrBa	: Örgütsel Bağlılık
Ö	: Ölçüm
p	: Anlamlılık düzeyi
r	: Korelasyon katsayısı
r	: Etki Büyüklüğü
R	: Random (Seçkisiz atama)
RFI	: Relative Fit Index (Görelî Uyum İndeksi)
RMSEA	: The Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Kare Kökü)
RNI	: Relative Non-centrality Index (Görelî Merkezi Olmayan İndeks)
SBF	: Spor Bilimleri Fakültesi
SD	: Standard Deviation (Standart Sapma)
SRMR	: Standardized Root Mean Square Residual (Standartlaştırılmış Hata Kareleri Ortalamasının Karekökü)
Stres	: Stres Atma
W	: Shapiro-Wilk test değeri

- WHO : World Health Organization (Dünya Sağlık Örgütü)
- X : Müdahale (İşyeri rekreasyon programı)
- \bar{X} : Ortalama
- χ^2 : Ki kare

1. GİRİŞ

1.1. Problem

Ekonomik kazanç ve boş zaman sürelerinin artan bir yol izlemesi gerekçesiyle, rekreasyonun bireyler açısından zorunlu bir ihtiyaç haline geldiği görülmektedir. Temel ihtiyaçların önemli bir kısmına karşılık olarak rekreasyonun kullanılabilmesi, onu daha önemli bir unsur haline getirmektedir. İnsanlar rekreasyon aracılığıyla dinlenme ve eğlenme ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Ayrıca yaşamları, tekdüzeleşmiş ve sıkıcı yapıdan uzaklaştırarak, insanlara daha mutlu bir yaşama sahip olma fırsatı sunmaktadır (Coşkun, 2013). Rekreasyonun hem bahsedilen bu ihtiyaçlara cevap vermesi hem de kendisinin bir ihtiyaç olarak görülmesi, onu yaşamın ayrılmaz bir parçası haline getirmektedir.

Rekreasyon, günümüzde birçok alanda fayda elde edebilmek amacıyla planlı ve programlı bir şekilde kullanılmaktadır. Bu alanlardan birisi de önemli ve büyük bir paya sahip olan işyerleridir. Türkiye İstatistik Kurumunun (2019) sunduğu verilere göre, 2019 yılı için Türkiye’de çeşitli sektörlerde istihdam edilen kişi sayısı 27.355.000’dir. Burada belirtilen çalışan sayısı, teorik anlamda işyeri rekreasyonu potansiyel katılımcı sayısı olarak ifade edilebilir. Ancak ne yazık ki, uygulamada tüm çalışanlara ulaşmanın mümkün olduğunu söylemek pek de akla yatkın olmayabilir. Yine de mümkün olan en üst seviyede uygulanmak üzere yaygınlaştırılması, hem ulusal ve uluslararası, hem de bireysel düzeyde önemli faydalar elde edilmesini sağlayabilir.

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 artırılabilirliğini belirtmektedir. Bu noktada rekreasyon, amaca ulaşmak için yardımcı bir araç olarak değerlendirilmelidir.

Mittelstaedt vd., (2006) işyeri rekreasyonunun 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 kalmalarına ve onların sağlıklı yaşam tarzlarını benimsemelerine yardımcı olmaktır (Mittelstaedt vd., 2006). Bu düşünceye paralel olarak birçok araştırmacı (Groves, 1981; Mills vd., 2007) işyeri rekreasyonunun verimlilik üzerindeki etkisini fitness ve wellness ağırlıklı bir temel üzerinde incelemektedir. Rekreasyonun doğasında bulunan fiziksel aktivite ve egzersizlerin fitness ve wellness düzeyini geliştirmede önemli olduğu açık bir şekilde ifade edilebilir. Ancak rekreasyonel aktivitelerin, sadece fitness ve wellness düzeyi ile değil, onunla birlikte verimliliğe etki eden birçok faktör ile ilişki içinde olduğu söylenebilir. Bu nedenle sadece fitness ve wellness temelli rekreasyonel aktivitelerin, bütünsel anlamda rekreasyonun, çalışan verimliliği üzerine etkisini açıklamada yetersiz olacağı düşünülebilir. Buradan yola çıkarak rekreasyon ve çalışan verimliliği arasındaki ilişkiyi açıklayabilmek amacıyla bu iki kavramın ortak paydada bulunduğu boyutların ve işyeri rekreasyon programının verimliliğe etkisinin tespit edilmesi bu araştırmanın problemine yanıt olacaktır.

1.2. Amaç

Ekonomik ve sosyal problemlerin giderilmesi konusunda büyük ölçüde fayda sağlayan, rekabet çabalarından doğan ve kurumların en üstün yanı olarak belirtilen verimliliğin önemi her geçen gün artmaktadır (Haftacı, 1992). Çalışan emeği, verimliliğin değerlendirilmesi açısından göz ardı edilmemesi gereken bir unsur olmasına karşın kolay bir şekilde ölçülebilen bir kavram olarak görülmemektedir. Emek girdisi ölçümlerinde çalışan sayısı, çalışma saatleri, ücret hadleri gibi bazı parametreler göz önüne alınsa da, emek kalitesi ve etkili çalışma saatleri bireyler arasında farklılık gösterdiği için, yalnızca bu parametrelerden yararlanmak net sonuçlara ulaştırmamaktadır (Öney, 1968). İnsan faktörü, çalışan verimliliğinin keskin ve kolay bir şekilde değerlendirilmesini engellese de verimliliği yukarılara taşımak konusundaki önemi göz ardı edilmemesi gereken hassas bir unsurdur. Bu nedenle hem insanın daha verimli çalışmasını sağlayacak hem de insanlar üzerinde hiçbir olumsuz etkisi bulunmayacak her fırsat iyi bir şekilde değerlendirilmelidir. Bu noktada rekreasyonun yapılandırıcı gücünü kullanmak etkili bir çözüm yolu olarak değerlendirilebilir. Bu görüş çerçevesinde araştırmanın amacı, rekreasyonel aktivitelerin çalışan verimliliği üzerindeki etkisini incelemektir. Ancak daha öncede bahsedildiği gibi literatürde rekreasyonel aktivitelerin verimlilik üzerindeki etkisi fitness ve wellness ağırlıklı bir temel üzerinde incelenmektedir. Bu etkenin yanında

rekreasyonel aktivitelerle verimlilik arasında köprü oluşturan örgütsel bağlılık, motivasyon, stres atma, grup dinamiği, iletişim, iş tatmini, ödül, esenlik, duygu, dinlenme vb. bir dizi faktörün bulunması nedeniyle, bu faktörleri de kapsayan bir ölçme aracı geliştirilmesinin gerekli olduğu ifade edilebilir. Bu ihtiyaç doğrultusunda ölçeğin geliştirilmesi, çalışmanın amacını gerçekleştirmek için ulaşılmaması gereken önemli hedeflerden biri olarak görülmektedir. Ölçeğin geliştirilmesinden sonra işyeri rekreasyonunun çalışan verimliliğine etkisini belirleyebilmek amacıyla deneysel araştırmanın yürütülmesi çalışmanın diğer önemli hedefi olarak gösterilebilir.

1.3. Önem

Türkiye'deki işyeri rekreasyonu etkinliklerini ulaşılabilirlik, uygulanabilirlik ve sonuç elde edilebilirlik açısından "kolay" olarak değerlendirmek pek mümkün değildir. Rekreasyon etkinlikleri düzenleyen kurumların sayısal yetersizliği, var olanların ise işyeri rekreasyonu niteliğindeki alana karşı olan ilgi düzeyinin düşük olması, işyeri rekreasyonuna yönelik devlet teşvik ve desteğinin yetersizliği, işyeri sahiplerinin, yöneticilerin ve çalışanların işyeri rekreasyonu konusundaki bilgi ve farkındalık yetersizliği bu durumun gerekçesi olarak gösterilebilir (Şimşek, 2012). İşverenlerin ve çalışanların, rekreasyon aktiviteleri aracılığıyla fiziksel ve zihinsel sağlığını koruyarak yaşam kalitelerini yükseltmesi, iş verimliliğini artırarak toplumsal kalkınmaya katkıda bulunması mümkün olsa da Türkiye'de işyeri rekreasyonu konusunda bilgi sahibi olunmaması, uygulamaların yetersiz olması ve bunlarla birlikte bilimsel araştırma, veri ve kaynak eksikliğinin bulunması önemli bir kayıp olarak görülebilir (Kesim, 2003). Ayrıca literatürde çalışan verimliliği ile rekreasyonel aktivitelerin kesiştiği boyutları ele alan kapsamlı bir ölçme aracının bulunmaması önemli bir açık olarak değerlendirilebilir. Tüm bu eksiklikler göz önünde bulundurularak, rekreasyonel aktivite ve verimlilik kavramlarının ortak paydasını oluşturan tüm boyutları kapsayacak ve çalışan verimliliğini değerlendiren özgün bir ölçme aracının geliştirilmesi, işyeri rekreasyonu ve verimlilik ilişkisinin deneysel bir araştırma modeliyle ele alınarak uygulanabilirliğinin test edilmesi ve elde edilecek sonuçların alan yazını, işyerleri, kamu ile paylaşılması ve işyeri rekreasyonuna olan farkındalığın artmasına katkı sağlanması araştırmanın önemini ortaya koymaktadır.

1.4. Sınırlılıklar

Araştırmanın sınırlılıkları aşağıdaki gibidir;

- Araştırmanın nitel veri toplama sürecindeki katılımcılar rekreasyon alan uzmanları ile birlikte 2018 yılı sanayi ve hizmet sektöründe yer alan çalışanlar ve yöneticilerden oluşmaktadır. Katılımcılar büyük ölçekli işyeri personelleri ile sınırlıdır.
- Araştırmanın ölçek geliştirme aşamasında yer alan nicel veri toplama sürecindeki katılımcılar, Eskişehir’de 2018-2019 yılı içerisinde birden fazla birime sahip işyeri çalışanları ile sınırlıdır.
- Deneysel uygulama aşamasında yer alan katılımcılar Karcan Cutting Tools firması 2019 yılı çalışanları ile sınırlıdır.
- Araştırmadaki verimlilik kavramı sadece çalışanların rekreasyonel aktiviteler ile ilişkilendirilen verimlilik boyutlarını kapsamaktadır.
- Araştırma sürecinde sunulan rekreasyon aktiviteleri, programda yer alan aktivitelerle sınırlıdır.
- Araştırma sürecinde katılımcılardan elde edilecek veriler, gerçeği yansıttığı kabul edilerek değerlendirmeye alınmıştır.

2. ALANYAZIN

2.1. İşyeri Rekreasyonu

Literatürde “işyeri rekreasyonu” (workplace/worksite recreation) kavramına çeşitli adlandırmalarla yer verilmektedir. Bu kavramın yerine kullanılan örnekler şunlardır (Anderson, 1950; Rossman, 1983; Teague ve Mobily, 1983; Balnave, 2003; McLean ve Hurd, 2008; Elia ve Rouse, 2016):

- Employee Recreation: Çalışan Rekreasyonu
- Industrial Recreation: Sanayi Rekreasyonu
- Corporate Recreation: Kurumsal Rekreasyon
- Company-Based Recreation: Şirket Tabanlı Rekreasyon
- Workplace/Worksite Wellness Programs: İşyeri Wellness Programları
- Employee Services and Recreation Programs: Çalışan Hizmetleri ve Rekreasyon Programları

Yukarıda yer alan tüm ifadelerin işyeri rekreasyonu anlamında kullanıldığı görülmektedir. Literatürde benzer ya da daha farklı gösterimlerin yer alması da söz konusudur. Burada işyeri ya da çalışan rekreasyonu gibi kavramların daha kapsayıcı olduğu düşünülebilir. Çünkü sanayi rekreasyonu, kurumsal rekreasyon ya da şirket tabanlı rekreasyon gibi tanımlamalar belirli bir alana ait çalışan kitlesini hedef göstermektedir. Dolayısıyla bu ifadelerin işyeri rekreasyonu çatısı altında değerlendirilmesi daha uygun olabilir. Çalışan rekreasyonu kavramı da işyeri rekreasyonu ile aynı anlamı taşımaktadır ancak hem Türkçe literatürle tutarlılık göstermesi hem de kapsamının çalışanları aşması gerekçesiyle “işyeri rekreasyonu” kavramının tez çalışması kapsamında kullanılması uygun görülmüştür.

İşyeri rekreasyonu kavramı, “iş dünyasındaki ya da endüstriyel firmalardaki çalışanların belirli ihtiyaç ve isteklerini karşılamak için sağlanan rekreasyonel aktiviteler olarak tanımlanmaktadır. Aktiviteler, katılımcıların ihtiyaç ve istekleri doğrultusunda rekreasyon programına dahil edilmektedir (Anderson, 1955, s. 5)”. Anderson burada işyeri rekreasyonunu çalışanlarla sınırlandırarak ifade etmiştir. Ward (1990, s. 3) ise bu kavramı daha kapsamlı bir ifadeyle aşağıdaki gibi tanımlamıştır:

Tüm çalışanlar ya da seçilmiş bir çalışan kesimi için, şirket ya da formal çalışan grubu tarafından sağlanan, finanse edilen ya da düzenlenen, sosyal, zihinsel ya da fiziksel boş zaman aktivitesi ya da deneyimdir. Bu (aktivite ya da deneyim), çalışma saatlerinin içinde ve/veya dışında, işyerinde ya da dışarda gerçekleşebilir. Katılım gönüllü olmalıdır ve aktiviteler kişinin sağlığına zarar vermemelidir.

Ancak, zaten rekreasyonel aktivitelerin tümünde gönüllü katılım ve olumsuz çıktılardan uzak bir durum söz konusudur. Yani kişilerin sağlığına zarar verecek bir aktiviteyi rekreasyon kapsamı içinde değerlendirmek zaten pek uygun olmayacaktır. Dolayısıyla işyeri rekreasyonunu tanımlarken bu tür yargıların altını çizmek rekreasyon tanımının tekrarı gibi görünmektedir.

Yukarıda yer alan nedenlerden dolayı işyeri rekreasyonu; “işyeri ile ilgili herkesin katılabildiği, birey, toplum ve/veya işyerinin istenilen yönde çıktılar elde etmesi için işyeri ile herhangi bir bağlantısı olan kişi ya da kurumlar tarafından desteklenen, teşvik edilen ya da düzenlenen rekreasyonel aktiviteler” olarak tanımlanabilir. Burada işyeri ile ilgili ve bağlantısı olan kişi ya da kurumlar olarak; çalışanlar, onların aileleri ve sosyal çevreleri, emekliler, işverenler, işyeri çevresinde yaşayan bireyler, yerel yönetim kuruluşları, sponsorlar, dernekler vb. örnek gösterilebilir.

2.2. İşyeri Rekreasyonu Tarihçesi

Her ne kadar sanayi devrimi ile birlikte fabrikalarda istihdam edilen çalışanların iş dünyasında birer ekonomik köle olarak rol alması gibi olumsuz bir dönem yaşandıysa da, sanayi devrimi işyeri rekreasyonunun doğuşu açısından kritik bir öneme sahiptir. Çünkü işyeri rekreasyonu ile ilgili çalışmaları başlatarak onun temellerini oluşturan birçok şirket bu dönemde kurulmuştur (Tolman, 1909; deLisle, 2010).

İşyeri rekreasyonu ile ilgili Amerika Birleşik Devletleri’ndeki ilk örnek olarak Tolman (1909) ve Anderson (1955) Peacedale köyünde yer alan ve 700 çalışmanı bulunan Peacedale Üretim Şirketi’ni (Peacedale Manufacturing Company) göstermektedir. 1854 yılında şirket sahibi ve eşi tarafından, çocuklara şarkı söyleme eğitimi için düzenlenen etkinliğin yürütüldüğü bir binadan söz edilmektedir. 1856 yılında, iki yıl önce kurulmuş olan kütüphane için konaklama olanağı bulunan bir binanın yapılması ile kapsamı genişletilmiştir. Bu kütüphane tüm toplumun kullanımına açık olarak işlemekteydi. Görünüşe göre, işyeri rekreasyonu bilinciyle değil, daha çok toplum odaklı bir

faydalanma anlayışı çerçevesinde sunulmaktaydı. Çünkü, şirketin paydaşları bölge sakinlerinden oluştuğu için, çabalar sonucunda elde edilecek toplumsal kazanımlar şirket kazanımları ile örtüşmekteydi. Yürütülen bu çabaların, çıktılar açısından değerlendirildiğinde tam olarak işyeri rekreasyonunun özelliklerini taşıdığı ifade edilebilir.

19. yüzyılın ortalarından itibaren özellikle büyük şirketlerde işyeri rekreasyonu kapsamında değerlendirilebilecek çeşitli programlar, kulüpler ve topluluklar olduğu görülmektedir. Kültürel, sosyal, eğitim ve egzersiz gibi farklı programların yanı sıra çeşitli spor dallarında takımlar oluşturularak şirketler arası maçlar organize edilmiştir (Tolman, 1909; Ward, 1990).

1900'lerin başlarında işçi sendikalarının haftalık çalışma gün ve saatlerini azaltma girişimleri sonucunda çalışanların boş zaman aktivitelerine katılım fırsatları da artmıştır (deLisle, 2010). 19. yüzyıl ile kıyaslandığında 20. yüzyıl işyeri rekreasyonun hızlı gelişimi açısından önemli bir süreç olarak nitelendirilebilir. Hem rekreasyonel aktivitelere katılan çalışan sayısının milyonlarla ifade edilmesi hem de şirketlerin ayırdığı bütçe miktarlarının büyük rakamları bulması bu gelişimin önemli göstergelerindedir. Önceden, çalışanlar işverenler tarafından sadece birer makine olarak görmekteyken zamanla bu görüş değişmiş ve duygusal özelliklere sahip bireyler olduklarının farkına varılarak hareket edilmiştir. Şirketler rekreasyon bölümlerine yer vermiş, rekreasyon yöneticisinin çalışanların moralini ve çalışanlar arasındaki iyi ilişkileri geliştirmek ve sürdürmek konusundaki sorumluluğunu önemsemişlerdir (Anderson, 1950).

İşyeri rekreasyon uygulamaları 20. yüzyıl ortalarından itibaren daha hızlı yayılmaya başlamıştır. Amerika'da İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra Ulusal Sanayi Rekreasyon Derneği (National Industrial Recreation Association) kurulmuştur. Bu dernek, işyeri rekreasyonu konusunda çalışan insanlara kaynaklar sağlamıştır. Ancak bu süreçte işyeri rekreasyonunun fitness ve wellness odaklı olduğu ifade edilmektedir. Daha sonra bu kuruluş Çalışan Hizmetleri Yönetimi Derneği (Employee Services Management Association) olarak çalışanlara çeşitli faydalar sağlamaya devam etmiştir (Mittelstaedt vd., 2006; McLean ve Hurd, 2008).

Japonya, Almanya, İsveç ve Norveç gibi önde gelen ülkelerde de 20. yüzyılın ortalarında, sendikaların da destekleriyle işyeri rekreasyonu ön plana çıkmıştır. Bu

ülkelerde de Amerika'da olduğu gibi tesisler, egzersiz programları, zaman çizelgeleri yapılandırılarak desteklenmiş ve teşvik edilmiştir (Ward, 1990). 1950'lerde yönetimin işyeri rekreasyon programlarına bakışının, işyerinde ekip ruhunu oluşturmak ve liderlik potansiyeline sahip kişilerin belirlenmesine yardımcı olmak üzerine olduğu ifade edilmektedir. Bu nedenle takım çalışması odaklı bir yapı olarak karakterize edilmiştir. İşyeri rekreasyonu 1960'lı yıllarda, yükselen eğitim seviyelerini ve ilgi alanlarındaki çeşitliliği karşılayabilmek için kendisini yeniden şekillendirmek zorunda kalmıştır. 1970'li yıllarda ise wellness hareketinin işyeri rekreasyon programlarını etkilediği söylenebilir. Bu yıllarda şirket tarafından desteklenen programlar aracılığıyla fitness ve wellness programlarının daha çok vurgulandığı görülmektedir (Murphy, 1984).

Kesim (2016) işyeri rekreasyonu konusunda Türkiye'deki öncü ve geleneksel uygulamalardan biri olarak, 1976 yılında İş Bankası tarafından başlatılan futbol, basketbol, tenis, voleybol, masa tenisi ve satranç turnuvalarını örnek göstermektedir. Ayrıca bu uygulamaların son yıllarda rekreasyon uzmanları tarafından yürütüldüğünü belirtmektedir. İş Bankası örneğine ek olarak, Koç grubu, Eczacıbaşı şirketler topluluğu gibi sektörde önemli konuma sahip firmaların sosyal sorumluluk projeleri, eğitim programları, şenlikler, sağlık programları (beslenme yönetimi, sigara bırakma ve stres yönetimi gibi...), sportif etkinlikler, motivasyon programları vb. işyeri rekreasyon uygulamaları yürüttüğü ifade edilmektedir.

2.3. İşyeri Rekreasyonunu Gerekli Kılan Unsurlar

İşyeri rekreasyon uygulamaları bazı nedenlerden dolayı gerekli görülmektedir. Bu nedenler Kesim (2016, s. 135) tarafından aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

- Evrensel anlamda insan sağlığına verilen değer artışı ve sağlıklı yaşam sürdürme bilincinin önemi.
- Koruyucu sağlık önlemlerinin son yıllarda önem kazanması ve evrensel olarak işyerinde tasarruf anlamına geldiğinin görülmesi.
- Bireylerin yeni hobi ve boş zaman alışkanlıkları kazanması.
- Toplumda farklı eğlence alışkanlıklarının gelişmesi.
- Medyanın boş zaman aktivitelerine daha çok önem vermesi.
- Bireylerin modern yaşamdaki ihtiyaçları, merakları ve farklı yeteneklerinin ortaya çıkması.

- Boş zamanlarda kullanılan teknolojik ürünlere ilginin artması.
- Engelli bireylerin rekreasyon ihtiyaçlarına ve etkinliklerine yönelik farkındalığın ve duyarlılığın artması.
- Çalışma şartlarının karmaşıklığı, günlük yaşam ve iş stresi.
- Sağlıklı çalışma koşullarına verilen değerin çalışanlar tarafından önemsenmesi.
- Bireylerin özellikle büyük kentlerde yalnızlaşması.

2.4. İşyeri Rekreasyonunun Faydaları

Şirketler, çalışanların işyeri rekreasyon programlarına katılımdan fayda sağladığını ve sonuç olarak şirketin de yararlandığını varsaymaktadırlar. Pek çok şirket işyeri rekreasyon programlarının geliştirilmesi konusunda bir gerekçe ve yön vermesi için, bu programların şirketin kurumsal yapısı içindeki amacını ve rolünü ana hatlarıyla belirten politika bildirimlerine sahiptir. Bu politika beyanlarına rağmen, rekreasyon programlarının hem çalışana hem de şirkete sağladığı faydalar çoğu zaman belgelenmediği için bu programların gerekçelendirilmesi problemlili olarak değerlendirilmektedir (Rossman, 1983).

Curtiss (1942) işyeri rekreasyonunun değerli görülmesinin dört nedenini sıralamıştır. Birincisi rekreasyonun moral veren yapısıdır. İster şirket olsun ister topluluk, birçoğu yeni üyelere sahiptir. Genellikle yeni üyelerin daha temkinli olmaları ya da yabancı hissetmeleri söz konusudur. Uygun olarak yönetilen kapsamlı bir rekreasyon programı yeni üyenin şirkete ve meslektaşlarına olan tutumunu değiştirme ya da yapılandırma konusunda yardımcı olabilir. Tüm rekreasyonel aktivitelerin arkadaşlık ruhu için elverişli olduğu söylenebilir. İkincisi, rekreasyonel aktivitelerin birçoğunun, çalışanların sağlığını ve fiziksel durumlarını çok net bir şekilde geliştirdiği ifade edilmektedir. Özellikle sportif nitelik taşıyan aktivite türleri için geçerli bir durumdur. Gebhardt ve Crump (1990) bu görüşe paralel bir şekilde, genel olarak fitness ve wellness programlarının fitness düzeyinde artış ve kronik kalp hastalık risk etkenlerinde azaltma sağladığı ifade etmektedir. Yürüttükleri çalışmada, kapsamlı sağlık teşvik programlarının uygulanması ile sağlık harcamalarında, devamsızlıkta ve işgücü devir oranında azalma arasında ilişki bulunmuştur. Üçüncüsü ise çalışanların rekreasyon programına katılmaları, onları kışkırtmalardan uzak tutarak düzenin dengeli bir şekilde sürdürülmesine katkı sağlayacaktır. Son olarak, organize edilmiş rekreasyonun tüm

türleri fiziksel ya da zihinsel baskı altında olan kişilerin rahatlamaları konusunda gerekli görülmektedir.

İşyeri rekreasyon programları hem işverene hem de çalışana kayda değer birçok fayda sağlamaktadır. Bu faydalar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Eastwood ve Diehl, 1941; Curtiss, 1942; Anderson, 1955; Debats, 1981; Falkenberg, 1987; Mittelstaedt vd., 2006; McLean ve Hurd, 2008; Carr vd., 2012; National Association for Health and Fitness, 2017):

İşverenler için faydalar:

- İşe devamsızlıkta azalma
- Çalışan sadakatinde artma
- İşyerine toplumsal rol kazandırma
- İşyerine karşı olumlu tutum oluşturma
- Sağlık bakımı ihtiyaçları ve masraflarında azalma
- Hem iş dünyasında hem de toplumda imaj oluşturma
- Çalışanları işe alma ve onların işte kalmasında avantaja sahip olma
- Çalışanın verimliliğinde artma ve yüksek verimlilik düzeyini koruma

Çalışanlar için faydalar:

- Streste azalma
- Dayanıklılıkta gelişme
- Yeni beceriler kazanma
- Kaygı düzeyinde azalma
- Sağlık düzeyinde gelişme
- Benlik imgesinde gelişme
- İş tatmininde artış sağlama
- Özsaygıda ve özgüvende artma
- Kilo kontrolü/yönetimi sağlama
- Arkadaşlık bağlarını kuvvetlendirme
- Sportif başarı elde etme fırsatına sahip olma
- Boş zamandaki enerji kullanımını iyileştirme
- Zihinsel ve fiziksel uygunluk düzeylerinde gelişme

Ortak faydalar:

- İş kazası oranlarında azalma
- İletişim becerilerinde gelişme
- Liderlik becerilerinde gelişme
- Yüksek moral düzeyi sağlama
- Kışkırtmalardan uzak durmayı sağlama
- Hastalanma ve yaralanma oranlarında azalma
- İş arkadaşlarına karşı olumlu tutum oluşturma
- İşyerinde birlik ve beraberlik hissini oluşturma
- İş ortamında daha iyi kişiler arası ilişkiler oluşturma
- İşveren-çalışan ve çalışanların kendi arasındaki işbirliğini geliştirme
- Karmaşık bilişsel görevler için daha uygun uyarılmışlık düzeyine sahip olma

Çalışanların kazanımları anlamında sadece burada yer alan faydaların değil, genel rekreasyon aktivitelerine katılan bireylerin elde edeceği tüm olumlu çıktıların geçerli olduğu ifade edilebilir. Ayrıca yukarıda işyeri rekreasyonunun sunduğu faydalar çalışan, işyeri ve ortak faydalar olarak ayrıştırılsa da aslında her bir faydadan tüm tarafların yararlandığı söylenebilir. Çünkü, ister işyeri bağlamında ister yaşanan bölge bağlamında olsun, bireyler içinde bulunduğu toplumun yapıtaşlarıdır. Tolman (1909) işverenlerin, kendi istihdam ettikleri bireyler için işle ilgili iyileştirme girişimleri başlattıklarında, çalışmalarının kapsamının toplumu içerecek şekilde genişlediğini belirtmektedir. Böylece bu çabalar sadece işle ilgili değil, toplumsal iyileştirmeye de sonuçlanmaktadır.

2.5. İşyeri Rekreasyon Aktiviteleri

İşyeri rekreasyon aktivitelerinin genel anlamda rekreasyonel aktivitelerden farklı olduğunu ifade etmek pek de kabul edilir bir söylem olmayacaktır. Açıkçası tüm rekreasyonel aktiviteler, işyeri rekreasyonu kapsamında da uygulanabilir. İnsanlar sahip olduğu olanaklar ve sınırlılıklar çerçevesinde katılacağı aktiviteleri seçebilmektedir (zaman, para, sağlık vb.). İşyeri rekreasyon programına katılımında ise katılımcıların yanı sıra işyerinin de olanak ve sınırlılıklarının söz konusu olduğu söylenebilir. Program aktivitelerinin zengin çeşitlilikte olması için olanakların maksimize, sınırlılıkların minimize edilmesi gerekmektedir. Zengin çeşitliliğe sahip bir programa sahip olmak için gerekli koşulların sağlanması durumunda ise işyeri ve çalışanların ilgi ve amaçları

doğrultusunda aktivitelerin sunulmasının faydalı olacağı söylenebilir. Dolayısıyla program aktivitelerinin gruplandırılması bu bağlamda kolaylık sağlayabilir.

İşyeri rekreasyon aktivitelerinin sınıflandırılması

Rekreasyonel aktiviteler söz konusu olduğunda geniş bir çeşitlilikten bahsedilebilir. Aktivite çeşitliliğinin ve sayısının fazla olması nedeniyle literatürde çeşitli sınıflandırmalara rastlanmaktadır. Leitner ve Leitner (2004) aktiviteleri türlerine göre sınıflandırarak aşağıdaki gibi sıralamıştır:

1. Basit eğlence: Bu kategori seyirci sporları, filmler, televizyon gibi katılımın fiziksel yoğunluğunun fazla olmadığı, zihinsel ya da sosyal taleplere yönelik diğer aktivite türlerini içermektedir.
2. Zihinsel aktivite/derin düşünme ve öz-farkındalık: Bu kategorideki en iyi rekreasyonel aktivite örneği meditasyondur. Bu başlığın altındaki diğer yaygın aktiviteler keyif için yapılan okuma ve yazmadır.
3. Spor ve egzersiz: Bu kategori aerobik, rüzgar sörfü, basketbol, ağırlık çalışmaları gibi çok geniş bir aktivite yelpazesine sahiptir.
4. Müzik: Müzik kategorisi, beste yapmanın da dahil olduğu geniş çeşitlilikte dinlemeye ve katılıma dayalı aktiviteleri barındırmaktadır.
5. Sanat: Sanat; yağlı boya, heykel, vitray gibi geniş bir medya yelpazesini kapsamaktadır. Bir sanatı değerlendirme de bu kategoriye dahil edilmektedir.
6. Dans: Dans kategorisi hem seyirci hem de katılımcı aktivitelerini içermektedir. Müzik, sanat ve dansın bir araya gelerek oluşturduğu küme genellikle kültürel/estetik aktiviteler olarak anılmaktadır.
7. Hobiler: Hobi kategorisi de oldukça geniştir. Pul toplama gibi koleksiyon aktivitelerini ve model yapımı gibi el sanatlarını içermektedir.
8. Oyunlar: Rekabetçi olmayan ve kendiliğinden ortaya çıkan aktivitelerin yanı sıra çok sayıda çocukluk oyunlarını ve masa oyunlarını içermektedir.
9. Rahatlama: Jakuzi ve masaj, rahatlama kategorisindeki aktivitelerin başlıca örneklerindedir.

10. Sosyal aktivite: Aile buluşmaları, partiler ve kulüplere katılma, birçok sosyal rekreasyon aktivitesinden bazılarıdır.
11. İnsani yardım hizmetleri: Hizmet aktiviteleri gönüllü çalışmanın birçok türünü ve insani yardım hizmetleri sunan kuruluşlara katılmayı kapsamaktadır.
12. Doğa aktiviteleri/açık alan rekreasyonu: Bu kategori, doğa yürüyüşü ve balıkçılık gibi açık alanı ya da doğal kaynakları merkeze alan aktiviteleri kapsamaktadır.
13. Gezi ve turizm: Bu kategori muhtemelen boş zaman hizmet endüstrisinin ve rekreasyonel aktivitelere yapılan harcamanın en büyük bölümünü kapsamaktadır. Bir anlamda bu kategori diğer on iki kategoriye kapsamaktadır. Çünkü gezi ya da tur sırasında diğer kategorilerden bazıları ya da tamamı gerçekleştirilebilir.

Yukarıda yer alan sınıflandırma, işyeri rekreasyonu içinde yer alacak aktivitelerin çalışanların ilgileri doğrultusunda gruplandırılmasında kolaylık sağlayabilir. Bununla birlikte çalışanların gereksinimleri ve/veya işyerinin aktivitelerden elde etmek istediği çıktılar belirlenerek, sunulan aktivitelerin fonksiyonlarına göre gruplandırılması rekreasyon uzmanları (etkinlik planlayıcıları) açısından faydalı olabilir. Goodale ve Godbey (1988) fonksiyonlarına göre rekreasyonel aktiviteleri şu şekilde sınıflandırarak açıklamıştır:

1. Gelişim: Boş zamanın, birçok şeyin gelişimine katkıda bulunduğu ya da bulunabileceği ve gelişim için kullanılması gerektiği yaygın olarak kabul görmektedir. Gelişimlerin çoğu boş zaman ile ilişkilendirilmekte ve tarihsel olarak da boş zaman kişisel gelişimle ilişkilendirilmektedir. Kişisel gelişim konusu; fiziksel gelişim, ahlaki iyileşme, kişinin bilgilerini geliştirmesi ya da kendini anlaması gibi alanlarda olabilmektedir. Ayrıca bu gelişim, başkalarının gelişimini (gönüllülük gibi) veya toplumsal sorunların giderilmesini de kapsayabilmektedir.
2. Haz: Rekreasyonel aktiviteler zevkli oldukları için gerçekleştirilmektedir. Csikszentmihalyi'nin (2000) akış teorisi de bu durumu desteklemektedir. Akış teorisine göre, aktivitenin gerektirdiği beceri düzeyi kişinin sahip olduğu beceri düzeyini aşarsa ortaya çıkan stres kişiye kaygı yaşatır. Kişi, kendi düzeyinden daha düşük bir beceri düzeyine sahip, bir anlamda becerilerini kullanma fırsatını bulamadığı bir aktiviteye katıldığında sıkılma durumu yaşanacaktır. Ancak,

kişinin becerileri ile aktivite düzeyi dengede olduğunda oyunu, yaratıcılığı ve daha fazlasını barındıran akış durumu hissedilerek, deneyim kendine özgü olan amacı taşımış olacaktır. Yani yaşanan deneyimin daha zevkli olması için aktivitenin kaygı yaratacak kadar zor, sıkılmaya neden olacak kadar da kolay olmaması gerektiği öne sürülmektedir. Hazın, insanların bir aktiviteyi seçme ya da ona bağlı kalma nedenlerinden biri olduğu açıkça ifade edilmektedir. Ayrıca hazın, aktivitelerin fonksiyonlarından veya sonuçlarından biri olduğu ifade edilmektedir.

3. Sosyalleşme: Birçok boş zaman aktivitesinde, diğer insanlarla birlikte ve etkileşim içinde olmak önemli bir haz kaynağı olarak görülmektedir. Bireylerin bir araya gelerek etkileşim içinde bulunduğu rekreasyonel aktivelerin (oyun vb.) çatışmaları azaltarak sosyalleşmeyi artıracığı ifade edilebilir (Roberts ve Sutton-Smith, 1962).
4. Kimlik oluşturma: Aristo'nun bu konuyu sosyal statü açısından ele alarak; yöneten/yönetilen veya üst tabaka/alt tabaka olarak nitelediği grupların, bulunduğu statüye ait nitelikte boş zaman ürünleri tüketmesi gerektiğini belirtmektedir (Aytaç, 2002). Ancak sadece sınıfsal statü değil, eğitim düzeyinden kişiliğe, sosyo-ekonomik seviyeden cinsiyete kadar birçok farklı özellik bakımından kimlik oluşturma konusunda boş zaman aktivitelerinin rolü olduğunu söylemek mümkündür. Örneğin satranç oynayan bir kişi ile motor sporları yapan bir kişi ya da bir boksör ile golf oynayan bir kişi diğer bireylerde farklı imajlar oluştururlar.
5. Yaratıcılık: Aktivitelerin çeşitliliğinin, yaratıcılığın sınırları kadar geniş olduğu görülmektedir. Modelin yapımcısı yani birey herhangi bir aktivite alanında geniş davranış çeşitliliğine sahip olabilmektedir. Müzik dalında, bir müzik enstrümanı icat edilebilir, müzik çalmada benzersiz bir teknik geliştirilebilir ya da yeni bir müzik formu yazılabilir olması bu duruma örnek olarak gösterilmiştir.
6. Toparlanma veya arınma: Bazı aktivitelerin, iş ya da diğer zorunlu aktivitelerin verdiği zarar üzerinde, bireyi yenileme ve dinçleştirme etkisi olduğu için gerçekleştirildiği kabul edilmektedir. Yıllık tatillerde olduğu gibi rutinden kaçmaya, bir nefes almaya ihtiyaç duyulduğuna inanılmaktadır.
7. Tüketim: Bütün aktivitelerin bir anlamda "deneyimin tüketilmesi" durumunu içerdiği söylenebilir. Boş zaman aktivitelerinin birçok biçimi, bazı maddesel

ürünlerin tüketilmesi (örn; yemek yeme) ya da tüketimle ilgili yönlerin karşılanması (alış-veriş yapma) amacı taşımaktadır. Tüketimcilik, daha azıyla yürütülebilecek olan ancak, büyük miktarlardaki maddesel ürünün kullanıldığı aktivitelere bir katılım tarzı olarak düşünülmektedir.

8. Manevi: Serbest zamanın birçok kullanım türünde manevi bileşen olduğu ifade edilmektedir. Şöyle ki; bu kullanım türleri kutlamaları, özgür irade egzersizlerini, ritüelleri, gerçeklik arayışını, bireydeki tüm yönlerin entegrasyonunu, kişisel sağlığı ve kendini gerçekleştirme içermektedir. Bir anlamda boş zamandaki manevi bileşen, belirli aktivitelere harcanan zamandan ziyade var olma durumuyla ilgili olduğu belirtilmektedir.

2.6. İşyeri Rekreasyon Programının Planlanması

İşyeri rekreasyon aktivitelerini düzenleyen her uzman, programın planlanmasında dikkate alınması gereken önemli unsurların bir kontrol listesine sahip olmalıdır. Bunlardan bazıları aşağıda yer almaktadır Torkildsen, (2002):

- Zaman: Saatlik, günlük haftalık ve dönemsel olarak yürütülebilir.
- Türler ve Biçimler: Programın türleri ve sınıflandırılması belirlenmeli (sportif, sosyal vb.), organizasyon biçimi belirlenmeli (etkinlik, kulüp vb.), farklı insanların farklı ihtiyaçları olabileceği konusu göz önüne alınmalıdır.
- Aktiviteler ve Dengeler: Ortak amaçları karıştıracak ve ortak ilgiyi sürdürecektir aktiviteler seçilmelidir.
- Bütçe: Her bir ana programlama akışı ve hedeflere ulaşmanın yolları için bütçeler belirlenmelidir.
- Öncelikler: Çelişkiler yaşanmaması için öncelikler belirlenmelidir.
- Uygunluk: Sağlık ve güvenlik, gürültü, yaş, oyun seviyesi, atmosfer vb. özellikler açısından uyumsuz olan aktivitelerden kaçınılmalıdır.
- Genişleme: Program yeni aktiviteler, yeni yöntemler ve yeni insanlar ile genişletilmelidir.
- Kaynaklar: Kaynak etkileri ve personel sayısı, özellikle savunmasız alanlardaki personel oranları göz önünde bulundurulmalıdır.
- Güvenlik: Ekipman ve bakım güvenliği kontrolleri yapılmalıdır.
- Eğitim: Programlama fonksiyonlarını üstlenmeleri için görevliler eğitilmelidir.

- Sözleşme: Sözleşme yönetimiyle, üstlenicinin sadece bir kağıt parçasıyla değil bu işin ruhuna uygun olarak şartnameyi sağlayacağı söylenebilir.
- Sistemler: Kolay başa çıkılabilecek ve kolay anlaşılabilir yönetim sistemleri ve yöntemleri kurulmalıdır.
- Teşvik: Mükemmel tutundurma ve tanıtım malzemeleri üretilmelidir. Yerel basında ya da medyada yer almak önemlidir. Günümüzde sosyal medyanın bunun için iyi bir araç olduğu söylenebilir.
- Kritik Yol: En basit program bile metodolojik olarak ele alınmalıdır. Her şey görüldüğü kadar kolay olmayabilir.

2.7. İşyeri Rekreasyonu Konusunda Sorumlu Görülen Kesimler

Curtiss'e (1942) göre işyeri rekreasyonu konusunda elini taşın altına koyması gerekenler sırasıyla şunlardır:

- Birinci olarak belediyeler sorumludur. Çalışanlar, çalıştığı toplumun içinde yaşayan ve harcamalarını burada yapan bireylerdir. Bu nedenle, boş zamanlarını değerlendirmede sağlıklı ve uygun yollar bulmaları konusunda ilgililerden yardım bekleme hakkına sahiptirler.
- İkinci olarak çalışanların kendileri sorumludur. Çalışanlar istemediği sürece şirketin kendiliğinden çaba harcaması pek beklendiği bir durum olarak görülmemektedir.
- Son olarak işyerleri sorumludur. Çalışanlar rekreasyon konusunda isteklerini belirttikten sonra işyerleri bu duruma sessiz kalmamalıdır.

Katılımcısı olmayan bir aktivite düşünülmemeyeceği için adım atması gereken öncelikli kişilerin katılımcılar olduğu söylenebilir. İşyeri rekreasyonu katılımcılarının merkezinde ise çalışanlar bulunmaktadır. Eğer daha önce program oluşturma ya da uygulama anlamında bir eylem yürütülmemişse ve çalışanların gerçekleşmesi yönünde istekleri varsa, işyeri ilgililerine taleplerini iletmelidirler. Bu noktada ilgililerin kayıtsız kalmaması ve desteklemesi, akışın aksamaması için önemli olarak değerlendirilebilir. Ancak çalışanların sadece isteklerini iletmeleri yetersiz kalabilir. Bu yüzden programların oluşturulması ve yürütülmesi sırasında etkin bir şekilde rol almalarının faydalı olacağı söylenebilir. İşyeri ve çalışanların işbirliği sağlandığı takdirde program kapsamının genişletilmesi, olanakların artırılması ve faydanın maksimize edilebilmesi için

sponsorlardan ve kamu kuruluşlarından destek alınmasının yararlı olacağını söylemek mümkündür.

2.8. İşyeri Rekreasyonunun Başarısı İçin Gerekenler

Bir işyeri rekreasyon programının başarılı bir şekilde yürütülmesi için gerekli olan yaklaşımlar ve sağlanması beklenen koşullar bulunmaktadır. Davidson (1942) hazırlanmış bir rekreasyon programının çalışanlara gümüş tepside sunulması durumunda iyi bir tepkiyle karşılanmayabileceğini belirtmektedir. Ancak çalışanların, kendilerinin hazırladığı bir program söz konusu olduğunda, programın parçası olma isteği uyandıracağını ve sonuç olarak da tepkilerinin daha iyi olmasını sağlayabileceğini ifade etmektedir. Bu nedenle rekreasyon programlarının her aşamasında (hazırlık, uygulama, sonlandırma) çalışanlarla birlikte hareket edilmesi ya da karar verme anlamında onların merkezde olduğu bir anlayışa hakim olunması programın başarısı açısından önemlidir.

Rekreasyon programının, zamanla ilgili sınırlılıklara cevap verecek kadar esnek olması da istenilen bir durumdur (Curtiss, 1942). İş hayatı ve onun dışındaki yükümlülükler insanları yeterince sınırlandırmaktadır. Bu sınırlılığın üstüne hesapta olmayan zorunlu durumların ortaya çıkması, insanların zaman konusunda daha özgür seçim yapabilecekleri bir rekreasyon programına olan ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır. Bu nedenle zaman çizelgesinin mümkün olduğunca fazla kişiye hizmet edebilecek şekilde tasarlanmasının önemli olacağı ifade edilebilir.

Programı başarılı kılacak önemli unsurlardan birisi de kişilerin iyi niyet ve fedakarlık temelinde bir anlayışa sahip olmasıdır. Kişilerin rekreasyon toplumuna hizmet etmek konusunda samimi isteği olmalı ve bu istek kişisel çıkarlardan arınmış olmalıdır. Çalışan ve işyeri yönetimi açısından da aynı durum söz konusudur. Aralarındaki iş birliği bencil çıkarlar söz konusu olmadan sağlanmalıdır. Tüm kurum içi aktiviteler ortak finanse edilmeli ve ortak yönetilmelidir. Yaş, etnik köken, cinsiyet ya da sosyal statüye bakılmaksızın tüm bireylerin rekreasyonel ihtiyaçlarına yönelik olan tutum özverili bir yapıda olmalıdır (Davidson, 1942).

Bir diğer önemli unsur da işyeri ve çalışanların ortak amaçlara sahip olmasıdır. Çalışanların, şirket tarafından sunulan rekreasyon programlarına katılım sürecinde ya da sonrasında tatmin kaynağı olarak belirttikleri unsurlar ile programların sunulma nedenleri hakkında belirtilen şirket politikası arasında bir uyumun olması istenilen bir durumdur

(Rossman, 1983). Bu nedenle hazırlanacak programın ve seçilecek aktivite türlerinin yönetim, rekreasyon uzmanı ve çalışanların fikir birliğiyle oluşturulması gerekmektedir.

Aktivitelerin yürütüldüğü yerlere ulaşımın da önemli bir konu olduğu söylenebilir. Bazı fabrika ve şirketler şehir merkezlerinin veya yerleşim yerlerinin dışında konumlanmıştır. Bu tür uzak konumlarda çalışanlar genellikle vardiya olmadığı sürece, eve gittikten sonra işyerine dönmek istemeyeceklerdir. Bu durum, yalnızca sınırlı bir azınlığın rekreasyonun faydalarından iş ortamında yararlanabileceği anlamına gelmektedir (Davidson, 1942). Rekreasyonel aktivitelerin işyerinin dışında da yürütülmesi faydalanacak kişi sayısının artması konusunda yardımcı olabilir.

Daha önce bahsedilen yargılardan yola çıkarak, başarılı bir işyeri rekreasyonunun aşağıdaki özellikler açısından yeterli olması beklenir:

- Çalışanlar programın hazırlık aşamasına dahil edilmelidir.
- Amaçlar ve çıktılar uyumlu olmalıdır (hem işyeri hem de çalışanlar açısından).
- Olumsuz bir etki oluşturabilecek her ihtimal göz önüne alınmalıdır.
- Çalışanların ve işyerinin beklentilerini karşılamalıdır.
- Aktivite çeşitliliği olabilecek en üst düzeyde olmalıdır.
- Katılımcı sayısı yüksek olmalıdır.
- İlgili topluma (çalışanlar, aile ve sosyal çevre, işyeri) kayda değer katkılar sağlamalıdır.
- Her bir bireyin istek ve ihtiyaçları gözetilmelidir.

Yetersiz olarak değerlendirilecek işyeri rekreasyon programlarının nedenleri ise şu şekilde sıralanabilir (Eastwood ve Diehl, 1941):

- İşyerindeki tesis ya da ekipman eksikliği.
- Tesislere çok uzak konumda yaşayan çalışanların olması.
- Çeşitli rekreasyonel programların olmaması.
- Yetersiz sayıda çalışanın olması.
- İyi düzeyde liderliğin olmaması.

2.9. İşyeri Rekreasyonu İle İlgili Geçmiş Mevzuat

Beden terbiyesi kanunu olarak düzenlenen, 29 Haziran 1938 tarihinde kabul edilen ve 16 Temmuz 1938 tarihinde ilan edilen 3530 sayılı kanunun 21 maddesi kapsamında yer alan ve sportif etkinliklere olanak sağlaması açısından işyeri rekreasyonu ile ilgili olarak değerlendirilebilecek düzenleme şu şekildedir:

YİRMİ BİRİNCİ MADDE — Memur ve işçi sayısı beş yüzden fazla olan müesseseler, fabrikalar, ticaret evleri ve sair kurumlar kendi memur ve işçilerine beden terbiyesi yaptırmak için genel direktörlüğün teklifi ve istişare heyetinin kararı üzerine İcra Vekilleri Heyeti tarafından verilecek karara göre jimnastik salonu, spor alanı, yüzme havuzu ve saire gibi tesisleri yapmağa ve uzman beden terbiyesi öğretmeni veya antrenörü tutmağa mecburdurlar (3530 sayılı Beden Terbiyesi Kanunu, m. 21).

Daha sonra ilgili konu Beden Terbiyesi ve Spor Genel Müdürlüğünün Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun içinde yer almıştır. Tesis yapma mükellefiyeti kapsamında düzenlenerek 1986 yılında yürürlüğe giren, ancak 2008 yılında yürürlükten kaldırılan ilgili madde aşağıda yer almaktadır:

MADDE 26. — 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.

Belediyeler, şehir planlarını hazırlarken, spor tesislerine tahsis edecekleri yerlerin tespitinde, il veya ilçe danışma kurulu ile Beden Terbiyesi ve Spor Genel Müdürlüğünün görüş ve teklifini esas alırlar.

Nazım imar planlarında; Beden Terbiyesi ve Spor Genel Müdürlüğünün muvafakati olmaksızın, spor tesisleri ile ilgili kısımları üzerinde değişiklik yapılamaz.

Toplu konutlar, organize sanayi bölgeleri, küçük sanayi siteleri, eğitim kurumları ile fabrika projelerine spor alanı ve tesisi konulması zorunludur. (3289 sayılı Beden Terbiyesi ve Spor Genel Müdürlüğünün Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun, m.26).

26 Mayıs 2008 yayınlanan resmi gazetede 5763 sayılı kanunun 37 maddesi uyarınca yürürlükten kaldırıldığı bildirilmiştir (5763 sayılı İş Kanunu ve Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun, m. 37).

Spor tesisi ve ilgili uzman bulundurma gerekliliği ile ilgili düzenlemenin yürürlükten kaldırılmasının, zaten oldukça yetersiz olan işyeri rekreasyonunun gelişimini olumsuz etkileyeceği düşünülebilir. Ancak yasalarla zorunlu hale getirilen uygulamaların da, rekreasyonun felsefesine ters düştüğünü söylemek yanlış olmayacaktır. Buradaki esas problemin, işyeri rekreasyonu hakkında sahip olunan toplumsal bilgi ve farkındalık düzeyi olduğu söylenebilir. Toplumsal bilincin gelişmesi için öncelikle rekreasyonel uygulamaların gerçekleştirilmesinde rolü olan her bireyin (katılımcı, düzenleyici, finansör vb.) işyeri rekreasyonu hakkında bilinçlendirilmesi gerekmektedir. İlgili kanun düzenlemelerinin bu doğrultuda olmasının ve işyeri rekreasyonu uygulamalarının devlet tarafından teşvik edilmesinin bu anlamda daha faydalı olacağı ifade edilebilir.

2.10. İş ve Boş Zamanın İlişki İçinde Olduğu Yaklaşımlar

Boş zaman, çalışma zamanına karşıt olarak şekillenir. Çalışma zamanı arttıkça boş zamanın azaldığı veya çalışma zamanı azaldıkça boş zamanın arttığı ifade edilebilir. Bu iki yapının, zaman miktarı anlamında birbiri üzerine etkisi basit bir şekilde ifade edilebilirken tüketim biçimi açısından biraz daha karmaşık bir yapı içerdiği söylenebilir. Fromm'un "yabancılaşmış boş zaman" kavramına göre modern üretim tarzına geçilmesinin üretimi rasyonel ve örgütlü hale getirdiği ve bunun da insana yansıdığı ifade edilmektedir. Çalışmanın tatmin edici ve haz veren bir etkinlik olmaktan uzaklaştığı belirtilmektedir. Bireyin, çalışma hayatında pasif bir role sahip olması boş zamanla ilgili olan davranışlarında da pasif bir özellik sergilemesine neden olmaktadır. Yani birey, çalışma sürecinde içine işleyen olumsuz yapıyı boş zamana da taşımaktadır (Fromm, 1990).

Gorz ise boş zamanı "özgürleşim alanı" olarak ifade etmektedir. Burada boş zaman, kapitalist sistemin neden olduğu baskıcı tutumların sonucunda ortaya çıkan olumsuz etkilerin telafi edilmesine olanak sağlayan bir unsur olarak ele alınmaktadır. Boş zamanın özgürleşme alanı olarak görülmesi ve bireyde olumlu etkiler bırakması, yaşamı ve çalışma hayatını pozitif yönde etkileyebilecektir (Gorz, 1989).

Fromm'un "yabancılaşmış boş zaman" ve Gorz'un "özgürleşim alanı" olarak nitelendirdiği boş zaman kavramlarına dayandırılan davranış eğilimleri Wilensky'nin (1960) yayılma ve telafi teorileri ile ilişkilendirilebilir. Bu teoriler aşağıda açıklanmaktadır.

2.10.1. Yayılma teorisi (Spillover theory)

Yayılma teorisi, insanların katılım gösterdikleri boş zaman aktivitelerinin işleri ile benzerlik göstermesi görüşüne dayanmaktadır. Yani iş aktivitelerinin boş zaman aktiviteleri üzerine yayılması olarak ifade edilmektedir (Rodriguez ve Gamble, 2010). Wilensky (1960) işinde tatmin olan ve beklentileri karşılanan insanların, işlerini taklit eden boş zaman aktiviteleri tercih etme eğiliminde olduğunu ileri sürmektedir. Başarılı ve işini seven bir veterinerin, boş zamanlarında gönüllü olarak sahipsiz hayvanları tedavi etmesi bu teoriye örnek olarak verilebilir. Böylece veteriner, sahip olduğu becerileri iş dışına yayarak, işi aracılığıyla elde ettiği tüm olumlu duyguları ve manevi kazanımları iş dışından da sağlamış olacaktır.

Bu noktada, kişinin işine olan ilgisi nedeniyle boş zamandaki aktivite seçimlerinin benzerliği, kasıtlı sergilenen davranışlar olarak değerlendirilebilir. Çünkü birey işiyle ilgili olan memnuniyet kaynaklarını iş dışından da elde edecek şekilde genişletmek isteyebilir. Buna karşın yabancılaşmış boş zamanda olduğu gibi işin insana yüklediği olumsuz özelliklerin boş zamanda gözlemlenmesi de yayılma teorisi kapsamında değerlendirilebilir. Kontrolün kendisinde olmadığı pasif bir iş yapan kişinin boş zamanlarında aktif katılımın olmadığı etkinlikleri tercih etmesi, işyerindeki olumsuz özellikleri hayatına yayması anlamına gelmektedir. Yani açıklandığı gibi, bu yayılma hem olumlu hem de olumsuz bir biçimde gerçekleşebilir.

2.10.2. Telafi teorisi (Compensation theory)

İnsanların işlerine benzerlik göstermeyen boş zaman aktivitelerine katılması telafi teorisine dayandırılmaktadır. Bunlar, insanların işlerinde karşılayamadıkları ihtiyaçlarını gidermelerine yardımcı olan aktiviteler olarak nitelendirilebilir (Rodriguez ve Gamble, 2010).

Boş zaman, işten kaynaklanan yoksunluklar ve memnuniyetsizliklerin bir telafi aracı olarak değerlendirilmektedir. Wilensky (1960) tekrarlı, düşük beceri gerektiren ve

makine sistemine dayalı işle uğraşan kişilerin boş zamanları için tam tersi özelliklere sahip aktivite arayışında olacağını belirtmektedir. Fiziksel iş yükü fazla olan insanların boş zamanlarında ağırlıklı olarak dinlenmeyi tercih etmesi ya da kapalı mekanlarda çalışanların açık alan aktivitelerine yönelmesi bu durumu açıklamaya yardımcı olabilir (Russell, 2009). Burada özgürleşim alanı olarak değerlendirilen boş zaman, kendi anlamını karşılamaktadır. Çünkü burada kişi boş zamanı, işin yarattığı olumsuz etkilerden kurtulmak için bir araç olarak kullanmaktadır.

Yapılması gereken görevlerin hacmi tarafından boğulmuş olmak, işin yoğunlaştığının bir belirtisi olarak görülmektedir. Çoklu görevleri yerine getirmek için kestirme yolları kullanmak, alana ayak uydurmak için zamanın olmaması, daha fazla iş yapmak için iş arkadaşlarından uzaklaşmış izole bir konumda olmak gibi durumlar diğer belirtilere örnek gösterilmektedir. Bu gibi durumlarda, iş yoğunluğunun hafifletilmesi gerekçesiyle, çalışanın daha fazla çalışmasına yardımcı olmak için rekreasyonel fırsatların amacı dışında kullanılması bir endişe oluşturmaktadır. Çünkü bu durum iş zamanının boş zamandan çalınarak genişletilmesi anlamına gelmektedir. Tabi ki sıkı çalışmanın ya da maksimum düzeyde verimli olmanın yanlış olduğu ifade edilemez. Ancak rekreasyon uzmanları, iş performansını sürdürmek için anlamsız bir baskı oluşturarak boş zamanın istismar ya da manipüle edilmesini hoş karşılamamaktadırlar (Howe, 1983). Bu nedenle ister çalışan olsun ister işveren, işin boş zaman üzerinde olumsuz etki oluşturmaması konusunda bilinçli olmalıdır.

2.10.3. Ciddi boş zaman (Serious leisure)

İş ile ilişkilendirilebilecek kavramlardan birinin ciddi boş zaman olduğu ifade edilebilir. Stebbins (2007, s. 5) bu kavramı aşağıdaki gibi tanımlamaktadır:

İnsanların kendilerini, özgün bir duruma yönelik özel beceri, bilgi ve deneyim kombinasyonunu kazanmaya ve ifade etmeye odaklanan bir (boş zaman) kariyer(in)e başlatmalarının söz konusu olduğu, çok önemli, ilgi çekici ve tatmin edici bulunan amatör, hobi ya da gönüllülük temeline dayanan aktivitelerin sistematik bir takibidir.

Buradaki tanımda işle ilgili olarak dikkati çeken noktanın “kariyer” oluşu ifade edilebilir. Kariyer, aynı zamanda ciddi boş zamanın ayırt edici özellikleri arasında da yer almaktadır. Stebbins (1982; 2007) bu özellikleri; sebat etme, kariyer yapma, çaba harcama, kalıcı faydalar elde etme, özgün bir kültür oluşturma ve aktiviteler ile

katılımcının özdeşleşmesi olarak sıralamaktadır. Tüm bu özellikler boş zamanı ciddi bir yaklaşımla ele alma ve onu ciddi bir amaç için kullanma durumunu ortaya koymaktadır. Belirli bir aktiviteye yönelik olan bu ciddiyetin, alanında uzmanlaşmaya veya profesyonelleşmeye doğru giden bir yolu katılımcıya sağladığını söylemek yanlış olmayacaktır. Hobi olarak bir enstrüman çalan kişinin, kendisini müzik konusunda geliştirerek ilgili yerlerde sahne alması veya konserler vermesi mümkündür. Yani bu durumda kişi, boş zamanında geliştirdiği becerisinin üzerine bir kariyer inşa etmiştir. Kişinin, inşa ettiği bu kariyere geçimini sürdürmesi, boş zamanı profesyonelleşmeye giden bir araç olarak değerlendirdiğinin göstergesidir. Yaygın olarak görülen müzik örneğinin dışındaki birçok alanda da benzer durumun yaşanması söz konusu olabilir. Bu tür örneklerde boş zaman aktivitelerinin zamanla boş zaman aktivitesi olmaktan çıkarak bir mesleğe dönüştüğü görülmektedir. Yani işin boş zaman aktiviteleri üzerinde etkisi olduğu gibi boş zaman aktivitelerinin de iş üzerinde yapılandırıcı bir güç olabildiği söylenebilir.

Ciddi boş zaman aktiviteleri sadece meslek oluşturma değil mevcut işte ilerleme konusunda da yardımcı olabilir. Bu aktiviteler aracılığıyla elde edilen becerilerin iş ortamına aktarılabilme olanağı var ise bu durum kişi için önemli bir avantaj oluşturacaktır. Örneğin rekreasyonel amaçlı egzersiz yapan ve sporla ilgili alanda görev yapan bir akademisyen, katıldığı aktivitelerden elde ettiği bilgi ve deneyimleri öğrencilerine ya da çalışmalarına aktararak işine katkı sağlayabilir. Başka bir örnek olarak kurumlar arasında yürütülen yarışmalarda, ciddi boş zaman aktivitesi sayesinde elde ettiği beceriyi kullanarak başarılı olan bir çalışan, yöneticileri ve iş arkadaşları tarafından fark edilerek sosyal anlamda ön plana çıkabilir. Buradaki sosyal kazanımın iş ilişkilerini olumlu etkileyeceği düşünülebilir.

2.11. Verimlilik

Verimlilik basit bir kavram olmasına karşın uygulamada karmaşık bir hal almaktadır. En basit şekilde üretilenin (çıktıların), üretimde kullanılan kaynaklara (girdilere) oranı olarak ifade edilmektedir (Dillon ve Heap, 2013, s. 11):

$$Verimlilik = \frac{Çıktılar}{Girdiler} \quad (2.1)$$

Bu denklem göz önüne alındığında, verimliliğin artması için genel anlamda iki yol bulunmaktadır. Bu yollardan biri, maliyeti (girdileri) artırmadan çıktı hacmini artırmak, diğeri ise çıktı hacmini korurken bir yandan da maliyeti azaltmak olarak ifade edilmektedir (Dillon ve Heap, 2013).

Yukarıdaki eşitliğe paralel olarak Erol (2001, s. 135) şu ifadeye yer vermektedir: “Verimlilik kavramı, girdilerde herhangi bir artış olmaksızın çıktı miktarında bir artış sağlayacak şekilde sistemin etkin işleyişini ifade eden bir ölçüt olmaktadır. Böylece verimlilik, ilave gelir yaratarak bir işletme ya da ulusun refah düzeyini artıran bir işleve sahiptir”.

İnsan merkezli bir yaklaşım içinde ya da bir başka deyişle çalışanlar iş performansı yönünden değerlendirilecek olursa, çalışanın saat başına düşen çıktısı yani verimlilik üzerindeki etkisi gündeme gelmektedir. Sadece bir çalışanı olan bir fabrikada bile, makine ve cihazların düzgün işlemesi açısından kişinin yeterli düzeydeki performansı hayati önem taşımaktadır. Bununla beraber birçok çalışanı bulunan ve otomasyon düzeyi düşük olan kurum için verimlilik, makinelerin yaptığından ziyade çalışanların yaptığı olarak tanımlanmaktadır (Sutermeister, 1976).

Çalışan verimliliği, üretim verimliliğinin en iyi göstergelerinden birisi olarak görülmektedir. Yüksek verimlilik düzeyleri genellikle yüksek karlılığa dönüşmektedir. Çalışan verimliliğindeki sürdürülebilir gelişme, maaş ve ücretlerde enflasyondan bağımsız olarak artış sağladığı için ekonomik ilerlemeyle de ilişkilidir (Rojas, 2008).

İnsan karmaşık bir makineden ziyade, yoğun duygularla dolu bir organizmadır. Mutluluk düzeyi saniyeler içinde dibe de vurabilir göklere de çıkabilir. Mutlu olan insanın verimlilik yetenekleri neredeyse sınırsız olarak değerlendirilirken, mutsuz olduğunda verimlilik kapasitesi en alt seviyeye düşmektedir. Bu duruma göre insanın en yüksek verimlilik düzeyini sürdürebilmesinin, büyük oranda onu mutlu tutmaya bağlı olduğu ifade edilebilir. Bu durumun farkına varılarak, işverenler, çalışanlarının tutumlarıyla ilgilenir hale gelmişlerdir. Dünyadaki birçok şirkette çalışanların ihtiyaç ve isteklerini belirlemek için her türlü çaba gösterilmektedir. Bu ihtiyaç ve istekler belirlendiğinde, gereken personel hizmetlerini sağlayabilmek için önlem alınabilecektir. Çalışan ilişkileri ile ilgili olarak bu duruma uygun politikalar benimseyen şirketlerden gelen raporlar büyük başarıların olduğunu göstermektedir (Anderson, 1955).

2.11.1. Çalışan verimliliğini etkileyen faktörler

Çalışan verimliliği üzerinde etkisi olduğu ve aynı zamanda da rekreasyonel aktiviteler tarafından manipüle edilebildiği düşünülen boyutlar; örgütsel bağlılık, grup dinamiği, motivasyon, esenlik, stres atma, ödül, iletişim, iş tatmini, dinlenme & yenilenme, duygu olarak aşağıda sıralanmıştır.

2.11.1.1. Örgütsel bağlılık

Örgütsel bağlılık, bireyin belirli bir örgütle olan özdeşleşme ve ona karşı olan bağlılık gücü olarak tanımlanmaktadır ve genel anlamda en az üç faktörle karakterize edilebilir (Porter vd., 1974; Mowday vd., 1979):

1. Örgütün (çalışılan kurum) amaçlarına ve değerlerine olan güçlü inanç ve onları kabul etme.
2. Örgüt adına kayda değer bir çaba harcama istekliliği.
3. Örgüt üyeliğini sürdürmek konusunda kesin bir istek duyma.

Örgütsel bağlılığın önemli etkilerinden birisinin daha yüksek verimlilik olduğu ifade edilmektedir (Mathieu ve Zajac, 1990; Chow, 1994; Baird, 2017). Örgütsel bağlılık politikaları, çalışanların desteğini artırmak ve daha yüksek verimlilik ve bireysel performans ile çalışanlardan gelen faydaları maksimuma çıkarmak için kullanılabilir (Osa ve Amos, 2014). İşyeri tarafından sunulan rekreasyonel etkinliklerin, çalışanların örgütsel bağlılık düzeyinin daha yüksek olmasını sağladığı ve örgütsel bağlılığında verim artışı ile sonuçlanacağı belirtilmektedir (Akova ve Bayhan, 2015). Bu tür aktivitelere katılımın, örgütsel bağlılığın yanında mesleki bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, yaşam tatmini ve başarı algısı düzeylerini artırdığı belirtilmektedir (Ardahan, 2014). Bu etkilerden yola çıkarak, çalışanların istekleri doğrultusunda sunulan rekreasyonel aktivitelerin, kurumun sürdürülebilirliği açısından önemini göz ardı edilmemesi gerektiği yargısına ulaşılabilir.

2.11.1.2. Grup dinamiği

Grup dinamiği “grup içinde ve gruplar arasında zaman içinde meydana gelen etkili eylemler, süreçler ve değişiklikler” olarak tanımlanmaktadır (Forsyth, 2010, s. 2). Bu eylemlere, süreçlere ve değişikliklere olumlu çıktılar elde etmek amacıyla müdahale etmek işyerlerinin lehine olacağı için verimlilik konusunda yapılması beklenen bir

davranış olarak görülebilir. Bu müdahaleler hem grup içi hem de gruplar arası yapıyı etkileyecek biçimde düzenlenebilir. French ve Bell (1978) takım bütünlüğü aktivitelerinin, kurumsal gelişim sürecinde grubun etkinliğini artırmak ve geliştirmek amacıyla kullanılan, belki de en önemli grup içi müdahale olduğunu ifade etmektedir.

Kurum içinde birden fazla grubun olması durumunda çatışma gibi olumsuz davranışların gözlemlenmesi tahmin edilebilir bir durumdur. Çünkü gruplar doğası gereği diğer grupları ötekileştirme ya da düşman olarak görme eğilimi içerisindedirler. Bu eğilim belirli durumlarda diğer gruplara yapılan sabotaj eylemlerine dönüşebilir (French ve Bell, 1978). Sonuç olarak bu tür olumsuz davranış ve eğilimlerin verimliliği düşürmesi söz konusu olabilir. Ancak grup dinamikleriyle ilgili olarak, bu tür olumsuz durumların oluşmasını engelleyecek, eğer yoksa da verimlilik düzeyini artıracak bazı önlemler alınabilir.

Svyantek vd. (1999) takım bütünlüğü aktivitelerinin çalışma gruplarının verimliliği üzerinde olumlu etki gösterdiğini belirterek, maliyet etkinliği bağlamında, verimlilik ölçümleri üzerinde en büyük etkiye sahip olduğunu belirtmektedir. Ayrıca takım bütünlüğünün verimliliğe etkisi olan kişilerarası güven üzerinde de büyük bir etkiye sahip olduğu belirtilebilir (Klein vd., 2009).

Güven iyi iş ilişkilerinin bir sonucu ya da çıktısı olarak görülmektedir. İlişkileri üzerinde çalışan bireyler öncelikle sorunları çözerler ve uygun anlaşmalar oluştururlar, sonrasında ise güven yavaş yavaş gelişmektedir (Baird-Wilkerson, 2003). İşyerinde kişilerarası güven artışının literatürde en yaygın olarak ifade edilen olumlu çıktıları “verimlilik artışı” ve “örgütsel bağlılığın güçlenmesi” olarak belirtilmektedir (Nyhan, 2000). Bu duruma paralel olarak, Nyhan (2000) tarafından yapılan çalışmada da yöneticiler ve çalışanlar arasında gerçekleştirilen güven oluşturucu uygulamaların verimliliği artırdığı ve örgütsel bağlılığı güçlendirdiği ifade edilmektedir. Örgütsel bağlılığın verimlilik üzerindeki etkisi daha öncede belirtildiği gibi pozitif yöndedir. Buradan yola çıkarak, kişilerarası güven unsurunun verimlilik üzerinde hem doğrudan hem de dolaylı olarak bir etkiye sahip olduğu yargısına ulaşılabilir. Bununla birlikte Wintrobe ve Breton (1986) yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güven ile işyeri verimliliğin pozitif yönde ilişkisi olduğunu belirtmektedir. Çalışan güveninin yüksek düzeyde olması ile çalışan verimliliğinin ilişkisi dört adet güven ölçeği ile desteklenmiştir (Brown vd., 2015).

Grup dinamiğini yapılandırmak için geribildirim egzersizleri, güven egzersizleri, yaşantısal egzersizler gibi çeşitli rekreasyonel aktivitelerin/oyunların kullanıldığı görülmektedir (Güçray vd., 2009). Bu bağlamda hem çalışanların kendi aralarında, hem de işverenler ile çalışanlar arasındaki dinamiği olumlu bir şekilde yapılandırmak amacıyla rekreasyonel aktivitelerin iyi bir araç olarak kullanılabilmesi öngörülebilir.

2.11.1.3. Motivasyon

Motivasyon, bireylerin davranışlarına enerji ve yön veren; temel ihtiyaçlarını kullanarak onu harekete geçiren, harekete devam ettiren ve olumlu yöne yönelten bir güç olarak tanımlanmaktadır (Basım ve Şeşen 2009, s. 51). Hem birey hem de kurum performansında önemli bir role sahip olan motivasyon, çalışanları işletme amaçlarına yaklaştırmak, inandırmak ve özendirmek için yapılan eylem ve uğraşlardır. Kurumun beklentilerini karşılayabilmesi için, çalışanın iyi bir şekilde motive edilmesi gerekmektedir (Kanbur ve Kanbur, 2008). “Motivasyonun kilit noktası, insanları kendileri hakkında müthiş hissettirmesidir (Tracy, 2013, s. 20)”.

Motivasyon, verimliliğin bir fonksiyonu olarak ele alınmakta ve birey ile örgüt/kurum arasındaki ilişkiler açısından üstlendiği rol önemli görülmektedir. Motivasyonun bireysel farklılıklara göre şekillenmesi ve sadece insan davranışlarında gözlemlenebilmesi, motivasyonun iki özelliği olarak belirtilmektedir (Qasimov ve İsrayılova, 2016).

Literatürdeki çalışmalar da değerlendirildiğinde motivasyonun verimlilik üzerine olan etkisi ve aralarındaki ilişki göz ardı edilemeyecek kadar önemli görülmektedir. Motivasyon düzeyi yüksek olan çalışanların, motivasyon düzeyi düşük olan çalışanlardan daha verimli oldukları ve işgücü verimliliğinin de işyeri verimliliğine doğrudan etki sağladığı belirtilmektedir (Örücü ve Kanbur, 2008; Özdemir ve Muradova, 2008). İşyerlerinde mevcut olan rekreasyonel aktivite olanaklarının katılım düzeyi ile ilişkilendirildiği ve katılım sayesinde de çalışanların motivasyonunu olumlu yönde etkileyeceği öngörülmektedir (Çetinkaya ve Sanioğlu, 2016). Bununla birlikte Tauer ve Harackiewicz (2004) spesifik olarak hem rekabet hem de işbirliği unsurlarını içeren yapılandırıcı rekreasyonel aktivitelerin, yüksek düzeyde içsel motivasyon ve performansı yakalamada kolaylık sunacağını ifade etmektedir. Bu nedenle, rekreasyonel aktiviteler

aracılığıyla çalışanların motivasyon düzeyini artırmanın, verimliliğe katkısı olacağı kanısına ulaşılabilir.

2.11.1.4.Esenlik (Wellness and Wellbeing)

Çalışanları düzenli fiziksel aktiviteye katılmaya ve işyeri fitness tesislerini kullanmaya teşvik eden programların uygulanması çalışanların sağlık durumunu iyileştirmeye, sağlık hizmeti ile ilgili harcamalarını hafifletmeye ve verimliliklerini artırmaya yardımcı olacaktır. Egzersiz, düzenli fiziksel aktivite yapan çalışanların sıklıkla gördüğü fiziksel ve psikolojik faydaların yanı sıra, günümüz iş ortamının yaygın konuları olan gerginliği giderme ve stres, kaygı ve depresyon yönetiminde de sonuç getirebilir (Burton vd., 2005). İki yıllık uygulanan bir wellness programının sonuçları şu şekilde özetlenebilir (Elia ve Rouse, 2016);

- Çalışan sağlığında gelişme.
- Wellness programına yapılan yatırımın beklenen getiriye sağlaması.
- Programa katılanların wellness puanlarında %6.8 değerinde artış.
- Fiziksel aktivite düzeyinde ve beslenmede gelişme.
- Düşük motivasyon ve bilgi eksikliği gibi algısal engellerde azalma.

Rekreasyonel aktivitelerin önemli bir kısmının fiziksel egzersizden oluştuğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Belki de bu nedenden dolayı rekreasyon, wellness ve fitness kelimeleri sıklıkla yan yana gelmektedir.

2.11.1.5.Stres atma

Stresli durumlara maruz kalan bireylerde fiziksel, fizyolojik ve psikolojik birçok rahatsızlığa (sindirim sistemi sorunlarından uykusuzluğa, kas ağrılarından kardiyovasküler problemlere kadar) yaygın olarak rastlanmaktadır. Tüm bu sağlık problemlerinin yanında stres, bireyde oluşturduğu etkiler sonucunda, toplum için yüksek düzeyde masrafa ve iş saatlerinde ve verimlilikte önemli kayıplara yol açmaktadır (Levi, 2005).

McHugh (1993) tarafından yapılan çalışma sonucuna göre üst düzey şirketlerin temsilcilerinin %70,5'inin, çalışanlarının işyerinde stres yaşadıklarına inandığı ortaya

çıkıştır. İşyerlerinde sıkça karşılaşılan ve önemli bir konu olarak görülen stresin, “iş verimliliği”ni, devamsızlık oranını, personel devrini (işe girme-işten ayrılma), motivasyonu, iş tatminini, sağlık durumunu, morali, örgütsel bağlılığı, işe alım ve eğitim maliyetini, olumsuz yönde etkilediği belirtilmektedir (Arroba ve James, 1990; McHugh, 1993; McHugh ve Brennan, 1993; Bradley ve Sutherland, 1994). Tüm bu unsurların çerçevesinde, stresin verimliliği doğrudan ve dolaylı olarak etkileyen önemli unsurlardan biri olduğu ifade edilebilir.

İşyerinde stresle başa çıkmak için rahatlama, meditasyon, fiziksel egzersiz gibi farklı alanlarda ve rekreasyonla birebir ilişki içinde olan çeşitli yöntemler bulunmaktadır (Giga vd., 2003). Dolayısıyla, bu yöntemlerin uygulanması sırasında birçok rekreasyonel aktiviteye yer verilebilir.

2.11.1.6. Ödül

Çalışanları daha verimli çalışmaya teşvik etmenin bir başka yolunun da ödül olduğu söylenebilir. Pekel (2001) tarafından yapılan araştırmada, örneklem grubundaki çalışanların %73,32’sinin ödüllendirmeye yüksek düzeyde önem verdiği ve bu nedenden dolayı ödüllendirmenin verime olan etkisinin kayda değer olduğu belirtilmektedir.

Çalışanların motivasyonunu etkili bir şekilde artıran unsurlardan birisi ödüllendirmedir. Bu nedenle çalışanları pozitif olarak etkilemek, rekabet üstünlüğü sağlamak, çalışanları elde tutmak, personel devrini azaltmak ve kurumun etkinliğini artırmak için kullanılan bir yol olarak görülmektedir (Öğüt vd., 2004; Hurd vd., 2008). Ayrıca, kilit paydaşlar veya kurumda çalışma potansiyeli olan kişilere karşı kurumun imajını sağlamlaştırmak konusunda da önemli görülmektedir (Hurd vd., 2008). Çalışanların yanı sıra yöneticiler de verimlilik artışı gerekçesiyle ödüllendirilebilmektedir (Lawler III, 1982). Ayrıca ödülün, verimlilikle birlikte iş tatminini de desteklediği belirtilmektedir (Szilagyı, 1980).

İşyerinin, çalışanlara çeşitli rekreasyonel aktivitelere katılım olanağı sunması, çalışanlar tarafından ödül olarak algılanabilir. Rekreasyonel aktivitelere yönelik ödüller hem ekonomik bağlamda (sinema, tiyatro, konser ve maç bileti, spor merkezlerine üyelik, tatil vb.) hem de genel olarak rekreasyonel aktivitelerin sunduğu faydalar bağlamında (yenilenme, rahatlama, iş yoğunluğu ve stresten kaçış, sosyalleşme fırsatı, dinlenme vb.) sunulabilir.

2.11.1.7. İletişim

İletişim, hem bireylerin günlük hayatında ve çalıştığı kurumda hem de kurumların kendi varlığını sürdürmesi sürecinde ortaya çıkan bir ürün olarak görülmektedir. İletişim, yaşamda meydana gelen gelişmelerden ve değişimlerden kolayca etkilenen bir olgu olarak değerlendirilmektedir. Bu olgunun hem bireysel anlamda insanlara hem de kurumlara özgü olduğu ifade edilebilir. Bu nedenle iletişim, hem bireylerin hem de kurumların istenilen bir yaşam sürdürebilmeleri konusunda elzem bir beceri olarak değerlendirilmektedir (Eroğlu, 2014).

Çalışanların verimliliğini sağlayabilme konusunda örgüt içi iletişimin sağlıklı olması gerekli görülmektedir. Çeşitli sosyal etkinlikler organize etmenin, etkili bir örgüt içi iletişim oluşturmaya yardımcı olabileceği belirtilerek, bu tür işlerden sorumlu bir birim kurulması önerilmektedir (Kavak ve Vatansever, 2007). Çalışanların rekreasyonel bağlamda aktif olarak katıldıkları, piknik-mangal, kutlama ve parti organizasyonları, spor müsabakaları, gibi birçok sosyal etkinliğin halihazırda mevcut olduğu ifade edilebilir. Bu etkinliklerin çalışan ihtiyaçları ve beklentileri doğrultusunda düzenlenmeleri, istenilen sonucu elde etme konusunda fayda sağlayabilir.

2.11.1.8. İş tatmini

İş tatmini, çalışanların işe ve iş ortamına karşı olan olumlu ya da olumsuz anlamda genel tutumuna işaret etmektedir. Başka bir deyişle, çalışanların görevlerinin tümü konusundaki memnuniyeti ya da memnuniyetsizlik düzeyi olarak belirtilmektedir. Bu anlamda iş tatmini, bir tutumun yanı sıra duygusal bir durum olarak nitelendirilmektedir (Shields ve Johns, 2016).

İş tatmininin verimlilik üzerindeki etkisi yönünden ne derece önemli olduğu Çekmecelioğlu (2006) tarafından yapılan çalışmada görülmektedir. Bu çalışmada örgütsel bağlılık unsurları, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti incelenmiş, sonuçlar değerlendirildiğinde verimlilik üzerinde en yüksek değerde ve olumlu etkiye sahip olan iş tutumunun iş tatmini olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İş tatmininin ana kaynaklarından birinin iş arkadaşlarıyla paylaşılan gayri resmi etkileşimde yatmakta olduğu ifade edilmektedir. Başka bir deyişle, iş ortamında iletişim keyfinin iş tatminini ortaya çıkardığı belirtilmektedir (Roy, 1959). Roy (1959) araştırmasından elde ettiği sonuçlara göre; tekrarlı işlemlerin yürütüldüğü uzun, standart ve rutine binmiş bir programı olan iş

yerlerindeki çalışanlar arasında eşek şakası, ciddi sohbet, yiyecek içecek paylaşımı gibi bazı davranışların mevcut olmasının, çalışma günlerinin monotonluğunu azaltarak daha yaşanılabilir hale getireceği kanısına ulaşmaktadır. Bu tür davranışların genellikle mola zamanlarında/boşluklarda ortaya çıktığı düşünülebilir. Bu zaman boşlukları kahve zamanı, şeftali zamanı, muz zamanı, balık zamanı, gazoz zamanı gibi çeşitli isimlerle nitelendirilmektedir (Roy, 1959). Aslında, çalışma zamanı dışında gerçekleştirilmesi gerekçesiyle, iş tatmini üzerinde etkisi olan bu tür eylemler rekreasyonel bağlamda değerlendirilebilir. Kısacası çalışanları monotonluktan uzaklaştıran bu aktivitelere duyulan ihtiyacın, onların kendiliğinden ortaya çıkmasını sağladığı düşünülebilir. Bu ihtiyaçtan yola çıkarak çalışanlara yönelik rekreasyonel olanakların oluşturulması hem çalışanlar hem de yöneticiler açısından olumlu sonuçlar doğurabilir.

2.11.1.9. Dinlenme & yenilenme

Çalışan verimliliğini artırabilmek için önemli olarak görülen konulardan birisi dinlenmedir. Bu nedenle dinlenme üzerinde birçok bilimsel çalışma yürütülmektedir. Literatürdeki çalışmalar değerlendirildiğinde, dinlenmenin iş kazaları, risk oranları, fiziksel rahatsızlıklar (örn; yorgunluk, ağrı vb.) gibi olumsuz unsurları azaltarak verimlilik göstergelerini artırdığı görülmektedir (Bechtold ve Thompson, 1993; Galinsky vd., 2000; Folkard ve Tucker, 2003; Faucett, vd., 2007).

Çalışanların fiziksel iş yükü attıkça yorgunluk düzeyinin de artacağı, bu nedenle dinlenmenin daha da önemli bir hale geleceği düşünülebilir. Ancak dinlenmenin içeriğinin gereksinimlere göre düzenlenmesiyle sadece yüksek fiziksel iş yükü olan işlerde değil, düşük fiziksel iş yükü olan işlerde de fayda elde edilebileceği söylenebilir. Bu nedenle, farklı çalışma yoğunluklarına sahip de olsalar, her çalışan için dinlenmenin önemi göz ardı edilmemelidir. Örneğin Henning vd. (1997) tarafından yapılan çalışmada dinlenme aralarında yapılan gerdirme egzersizlerinin verimlilikle beraber göz, bacak ve ayak rahatlığını artırdığı belirtilmektedir. Bir başka ifadeyle ofis çalışanları gibi daha çok masa başında vakit geçiren ve çalışma sürecinde nispeten daha düşük fiziksel aktivite düzeyine sahip olan kişiler için de dinlenmenin önemli olduğu söylenebilir. Buradaki kritik nokta, verimlilik konusunda kazanılabilecek faydayı artırabilmek için dinlenme türlerinin gereksinimlere göre düzenlenerek fonksiyonel bir dinlenme haline getirilmesidir.

2.11.1.10. Duygu

Çalışanların işlerine karşı olan olumlu ya da olumsuz duygusal bağlarının, kendilerini işe adama, çaba harcama ve dolayısıyla verimlilik düzeylerini değiştirebilecek bir etkiye sahip olduğu söylenebilir (Scerri ve Agarwal, 2014). Literatürde, duygulardaki yetkinlikleri ifade eden duygusal sermaye kavramından bahsedilmektedir. Burada çalışanların duyguları yatırım yapılacak unsur olarak görülmektedir. Çünkü duygusal sermaye geliştirilerek kurumlarda verimlilik artışının sağlanılabileceği düşünülmektedir (Ay ve Çelik, 2017).

Duygusal sermaye, insanların ürün üretmek ve sorunları çözmek için çalışma ortamına getirdiği enerjinin ve coşkunun değeri olarak görülmektedir. Bununla birlikte rekabetçi üstünlüklerinden biri olarak gösterilen önemli bir çıktısı verimliliktir (Newman, 2008). Gendron (2004) bu görüşe paralel olarak, insan sermayesi ve insan sermayesini etkileyen duygusal sermayenin önemli çıktılarında biri olan verimlilikten bahsetmektedir. Kısacası duygular, çalışan verimliliği konusunda göz önüne alınması gereken önemli etkenlerinden biri olarak değerlendirilebilir.

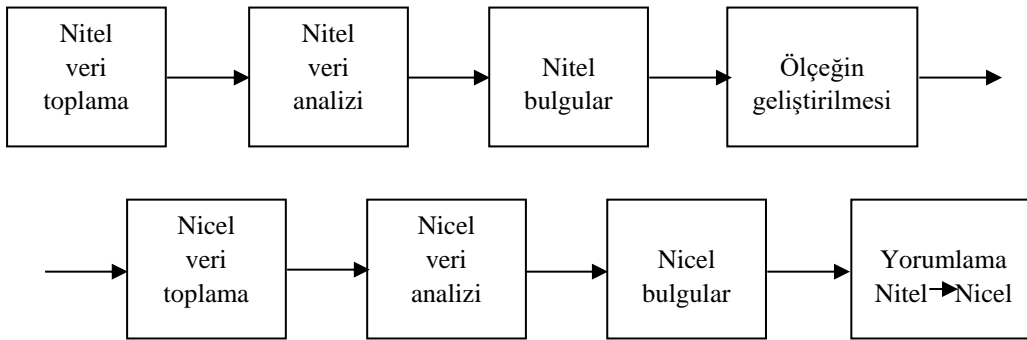
BİRİNCİ BÖLÜM: ÖLÇEK GELİŞTİRME AŞAMASI

3. YÖNTEM

Rekreasyonel aktivitelerin çalışan verimliliğine etkisini ortaya çıkarmak amacıyla yürütülecek bu araştırmanın iki aşamalı bir yapı üzerine kurulması uygun görülmüştür. Bunlardan ilki ölçek geliştirme aşamasıdır. İkincisi ise geliştirilecek ölçek aracılığıyla rekreasyonel aktivitelerin çalışan verimliliğine etkisinin inceleneceği deneysel araştırma aşamasıdır. Bu aşamalar, hem kademeli ve kronolojik bir ilerleyişe sahip olduğu hem de kendi içinde nitel ve nicel araştırma süreçlerini gerektirdiği için araştırma modeli, çalışma grubu, veri toplama tekniği, veri toplama araçları ve veri analizi açısından farklı yapılara sahip olmaları gerekçesiyle ayrılarak birinci ve ikinci bölümde ilgili başlıklar altında ele alınmıştır.

3.1. Araştırma Modeli

Araştırmanın birinci bölümünde karma yöntem desenlerinden keşfedici sıralı (ardışık) desen kullanılmıştır. Keşfedici sıralı desen, ölçümlerin veya araçların mevcut olmadığı durumlarda gerekli görülmektedir (Creswell ve Plano Clark, 2015). Bu desenin amacı araştırma problemini öncelikle nitel veri toplama ve analiz yöntemleriyle ele alarak bir veri toplama aracı veya müdahale programı geliştirmek ve ardından geliştirilen veri toplama araçlarını veya müdahale programlarının kullanımını test etmektir (Creswell, 2017). Keşfedici sıralı desenin ölçek geliştirme modeli Şekil 3.1’de yer almaktadır.

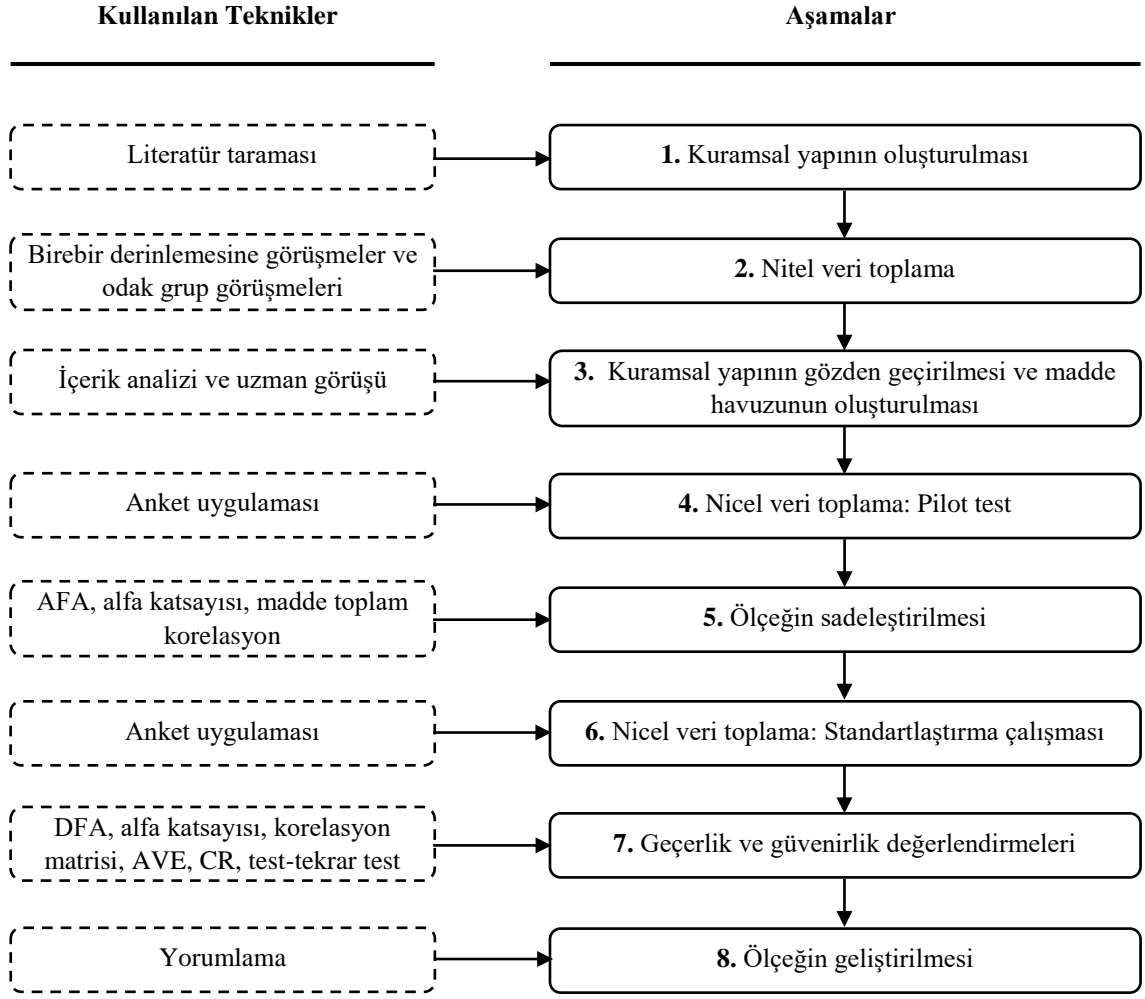


Şekil 3.1. Keşfedici Sıralı Desen: Ölçek Geliştirme Modeli (Creswell ve Plano Clark, 2007, s. 76).

Ölçek geliştirme çalışmaları sırasında takip edilebilecek çeşitli prosedürler bulunmaktadır. Churchill (1979, s. 66) tarafından önerilen 8 aşamalı model aşağıda verilmiştir:

1. İlgili yapının belirlenmesi
2. Madde örnekleminin (havuzunun) oluşturulması
3. Verilerin toplanması
4. Ölçeğin sadeleştirilmesi
5. Verilerin toplanması
6. Güvenirlik değerlendirmesi
7. Geçerlik değerlendirmesi
8. Normların geliştirilmesi

Aşamalarda yer alan teknikler ise, 1. aşamada literatür taraması; 2. ve 3. aşamalarda literatür taraması, ölçeğin/anket formunun uygulanması, içyüzünü anlamaya teşvik edici örnekler, kritik olaylar, odak gruplar; 4. aşamada alfa katsayısı, faktör analizi; 6. aşamada alfa katsayısı, iki yarı güvenirliliği; 7. aşamada çoklu özellik çoklu yöntem matrisi, kriter geçerliliği; 8. aşamada dağılım puanlarının özetleyen ortalama ve diğer istatistikler olarak önerilmektedir. Buradaki prosedürde, aşamalarda yer alan hedeflerin gerçekleştirilememesi söz konusu olduğunda, geri dönüşler yapılarak süreçlerin tekrarlanması gerekmektedir. Araştırmada yer alan ölçek geliştirme süreci, Churchill (1979) ve Creswell ve Plano Clark (2007) tarafından önerilen modellerden uyarlanan prosedür takip edilerek tamamlanmıştır. Prosedürde yer alan aşamalar ve her bir aşamada kullanılan teknikler Şekil 3.2’de gösterilmektedir.



Şekil 3.2. Ölçek geliştirme sürecinde takip edilen model (Churchill (1979) ve Creswell ve Plano Clark'tan (2007) uyarlanmıştır).

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırma süreci, yapısı gereği çeşitli aşamalara sahiptir ve bu aşamalara ilişkin farklı çalışma gruplarına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu nedenle çalışmanın her bir aşamasında yer alan farklı örneklem nitelikleri ilgili başlıklar altında açıklanmıştır.

3.2.1. Nitel araştırma örnekleme

Araştırmanın birinci aşaması olan ölçek geliştirme sürecinin başlangıcı, nitel verilerin toplanmasını içermektedir. Nitel verilerin toplandığı katılımcılar; işyeri yöneticileri, çalışanlar ve alan uzmanlarından oluşmaktadır. Ölçüt örnekleme yöntemiyle belirlenen katılımcılardan, odak grup ve birebir görüşmeler aracılığıyla veri toplanmıştır. Görüşmeler büyük ölçekli işyerlerinde görev yapan kişilerle yürütülmüştür. Araştırmanın gelinen aşamasında 3 odak grup görüşmesi ve 10 birebir derinlemesine görüşme yapılarak

toplamda 33 katılımcıya ulaşılmıştır. Katılımcılara ait bilgiler Tablo 3.1 ve 3.2’de yer almaktadır. Görüşmelerden elde edilen verilerin analizi sonucunda doyum noktasına ulaşması gerekçesiyle görüşmeler sonlandırılmış ve mevcut katılımcı sayısı örneklem için yeterli görülmüştür (Morse, 1995).

Tablo 3.1. *Birebir derinlemesine görüşmelere ait katılımcı bilgileri.*

Katılımcı	Cinsiyet	Yaş	Eğitim	Hizmet Yılı	Aylık Gelir(TL)	Sektör/Pozisyon
Katılımcı 1	Erkek	38	Doktora	15	5000	Alan Uzmanı
Katılımcı 2	Erkek	40	Doktora	18	7500	Alan Uzmanı
Katılımcı 3	Erkek	46	Doktora	21	10000	Alan Uzmanı
Katılımcı 4	Erkek	42	Yüksek Lisans	16	12000-15000	Sanayi/Yönetici
Katılımcı 5	Kadın	30	Lisans	10	3500	Hizmet/Yönetici
Katılımcı 6	Erkek	46	Lise	15	Belirtmedi	Hizmet/Yönetici
Katılımcı 7	Erkek	34	Yüksek Lisans	10	5000	Sanayi/Çalışan
Katılımcı 8	Erkek	28	Lisans	7	4000	Hizmet/Çalışan
Katılımcı 9	Erkek	28	Lisans	6	4500	Hizmet/Çalışan
Katılımcı 10	Kadın	30	Yüksek Lisans	7	3800	Hizmet/Çalışan.

Tablo 3.2. *Odak grup görüşmelerine ait katılımcı bilgileri.*

Katılımcı	Grup	Cinsiyet	Yaş	Eğitim	Hizmet Yılı	Aylık Gelir(TL)	Sektör/Pozisyon
Katılımcı 1		Erkek	35	Doktora	10	5000	Alan Uzmanı
Katılımcı 2		Erkek	38	Doktora	15	5000	Alan Uzmanı
Katılımcı 3		Kadın	53	Doktora	31	5000	Alan Uzmanı
Katılımcı 4	1	Erkek	27	Yüksek Lisans	1	4500	Alan Uzmanı
Katılımcı 5		Erkek	30	Yüksek Lisans	2	10000	Alan Uzmanı
Katılımcı 6		Kadın	44	Doktora	23	4800	Alan Uzmanı
Katılımcı 7		Erkek	40	Doktora	20	5000	Alan Uzmanı
Katılımcı 8		Erkek	26	Lisans	3	3000-6000	Sanayi/Çalışan
Katılımcı 9		Erkek	42	Yüksek Lisans	20	10000-11000	Sanayi/Yönetici
Katılımcı 10	2	Erkek	36	Lisans	6	3000-4000	Sanayi/Çalışan
Katılımcı 11		Erkek	30	Yüksek Lisans	4	5000-6000	Sanayi/Çalışan
Katılımcı 12		Erkek	29	Lisans	3	3000-4000	Sanayi/Çalışan
Katılımcı 13		Erkek	38	Lisans	14	3000	Sanayi/Çalışan

Tablo 3.2. (Devam) *Odak grup görüşmelerine ait katılımcı bilgileri.*

Katılımcı 14	Kadın	23	Lisans	1	3000-6000	Sanayi/Çalışan
Katılımcı 15	Erkek	21	Lisans	0-1	2500	Sanayi/Çalışan
Katılımcı 16	Erkek	21	Lisans	0-1	2300	Sanayi/Çalışan
Katılımcı 17	Kadın	32	Lisans	1	4500	Sanayi/Çalışan
Katılımcı 18	Kadın	41	Yüksek Lisans	13	3500	Hizmet/Çalışan
Katılımcı 19	Kadın	37	Lisans	15	3500	Hizmet/Çalışan
Katılımcı 20	Kadın	35	Lisans	13	3800	Hizmet/Çalışan
Katılımcı 21	³ Kadın	29	Lisans	5	3800	Hizmet/Çalışan
Katılımcı 22	Kadın	51	Lisans	31	4000	Hizmet/Yönetici
Katılımcı 23	Kadın	46	Lisans	28	4000	Hizmet/Çalışan

3.2.2. Nicel araştırma örnekleme

Keşfedici sıralı desenin nicel veri toplama aşamasında, pilot test uygulaması ve standartlaştırma çalışmaları için farklı örneklemlerden veri toplanmıştır. Pilot test uygulamasını yürütmek üzere çalışanlardan oluşan katılımcı grubu ölçüt örnekleme yöntemiyle araştırmaya dahil edilmiştir. Nitel araştırma sonrasında oluşturulan madde havuzunun gerekli kıldığı durumdan dolayı veri toplanacak katılımcıların işyerlerinde birden fazla birim/ünite/bölüm olma koşulu aranmıştır. Bu koşulu sağlayan 321 kişiden veri toplanmış ancak verilerin güvenilirliği şüphe içeren 59 katılımcı örnekleme grubuna dahil edilmemiştir. Örnekleme oluşturan 262 kişinin demografik bilgileri Tablo 3.3'te yer almaktadır.

Tablo 3.3. *Pilot teste ait katılımcı bilgileri.*

Demografik Özellik	Grup	Frekans (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	143	54,6
	Kadın	119	45,4
Yaş	29 ve altı	66	25,2
	30-36	71	27,1
	37-43	65	24,8
	44 ve üzeri	60	22,9
	Eğitim Durumu	İlk ve Ortaöğretim	48
Önlisans ve Lisans		161	61,5
Lisansüstü		53	20,2

Tablo 3.3. (Devam) *Pilot teste ait katılımcı bilgileri.*

	0-5	74	28,2
	6-10	53	20,2
Hizmet yılı	11-15	37	14,1
	16-20	43	16,4
	21-25	28	10,7
	26 ve üzeri	27	10,3
	2000 ve altı	36	13,7
Aylık Gelir Durumu	2001-3000	61	23,3
	3001-4000	67	25,6
	4001-5000	48	18,3
	5001 ve üzeri	50	19,1
	1	41	15,6
	2	55	21,0
Fiziksel İş Yükü*	3	83	31,7
	4	58	22,1
	5	25	9,5
Toplam		262	100

*1 puan: masa başı ağırlıklı işler gibi fiziksel aktivitenin en az olduğu işler, 5 puan: yük taşıma gibi fiziksel aktivitenin en yoğun olduğu işlerdir.

Pilot testte kullanılan “katılımcıların işyerlerinde birden fazla birim/ünite/bölüm olma koşulu” standartlaştırma çalışmasında da aranarak bu süreçte de ölçüt örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu doğrultuda 389 katılımcıdan veri toplanmış ancak veri güvenilirliği konusunda şüphe uyandırmayan 344 katılımcı araştırma grubuna dahil edilmiştir. Araştırma grubunun demografik bilgilerine Tablo 3.4’te yer verilmiştir.

Tablo 3.4. *Standartlaştırma çalışmasına ait katılımcı bilgileri.*

Demografik Özellik	Grup	Frekans (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	191	55,5
	Kadın	153	44,5
Yaş	29 ve altı	147	42,7
	30-36	83	24,1
	37-43	65	18,9
	44 ve üzeri	49	14,2

Tablo 3.4. (Devam) *Standartlaştırma çalışmasına ait katılımcı bilgileri.*

Eğitim Durumu	İlk ve Ortaöğretim	34	9,9
	Önlisans ve Lisans	238	69,2
	Lisansüstü	72	20,9
Hizmet yılı	0-5	126	36,6
	6-10	75	21,8
	11-15	43	12,5
	16-20	39	11,3
	21-25	29	8,4
	26 ve üzeri	32	9,3
	Aylık Gelir Durumu	2000 ve altı	59
2001-3000		70	20,3
3001-4000		62	18,0
4001-5000		57	16,6
5001 ve üzeri		96	27,9
Fiziksel İş Yükü*	1	69	20,1
	2	83	24,1
	3	96	27,9
	4	66	19,2
	5	30	8,7
Toplam		344	100

*1 puan: masa başı ağırlıklı işler gibi fiziksel aktivitenin en az olduğu işler, 5 puan: yük taşıma gibi fiziksel aktivitenin en yoğun olduğu işlerdir.

3.3. Veri Toplama Tekniği ve Aracı

Araştırmada yer alan nitel ve nicel veri toplama süreçlerinin farklı olması, veri toplama tekniği ve araçlarının da farklı olmasına neden olmaktadır. Bu nedenle konu ile ilgili bilgilere ayrı başlıklar altında yer verilmiştir.

3.3.1. Nitel araştırma sürecinde veri toplama tekniği ve aracı

Nitel araştırma kapsamında yürütülen görüşmelerde katılımcılara araştırmacı tarafından açık uçlu sorular sorularak katılımcıların cevapları ses kayıt cihazı aracılığıyla kayıt altına alınmıştır. Sonrasındaki süreçte ise elde edilen verilerin analizi için bilgisayar

ortamına kopyalanması ve metin dosyasına dönüştürülmesi gerçekleştirilmiştir (Creswell, 2012). Araştırmada sahip olunan olanaklar çerçevesinde, birebir derinlemesine görüşme ve odak grup görüşmesi aracılığıyla yürütülmüştür.

3.3.2. Nicel araştırma sürecinde veri toplama tekniği ve aracı

Nitel araştırmadan elde edilen bulgular doğrultusunda düzenlenen madde havuzunun anket formuna dahil edilmesiyle pilot test için gereken veri toplama aracı oluşturulmuştur. Hazırlanan anket formu iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde rekreasyon odaklı çalışan verimliliğine yönelik 10 faktörü oluşturan toplam 80 madde bulunmaktadır. Anketin ikinci bölümünde katılımcılara ait demografik bilgilerin toplandığı sorulara yer verilmiştir.

Standartlaştırma çalışması için, pilot testte yer alan maddeler sadeleştirildikten sonra kalan 33 madde ile anket formu yeniden düzenlenmiştir. Anketin ikinci bölümünde yer alan demografik sorulara, pilot test sonrası herhangi bir değişiklik yapılmadan yer verilmiştir. Pilot test ve standartlaştırma çalışmalarında, veriler katılımcılardan yüz yüze görüşme tekniği kullanılarak toplanmıştır.

3.4. Veri Analizi

Araştırmanın farklı aşamalarında toplanan nitel ve nicel veriler kendi süreçleri içerisinde analiz edilmiştir. Her bir aşama için yürütülen analizler ilgili başlıklar altında sunulmuştur.

3.4.1. Nitel araştırma veri analizi

Nitel verilerin değerlendirilmesi sürecinde bilgisayar destekli nitel veri analizi yazılımı olan NVivo paket programından yararlanılmıştır. Bu tür yazılımlar tarama, veri çekme, sentez ve eleştirel değerlendirme vb. fonksiyonları açısından kullanışlı olarak değerlendirilmektedir (Houghton vd., 2017). Nitel verilerin temalaştırılması için yürütülen analiz işlemleri sürecinde, kodlama ve kodlama hiyerarşisinden faydalanılmıştır (Gibbs, 2007).

3.4.2. Nicel araştırma veri analizi

Nicel araştırma sürecinin veri analizinde, toplanan verilerin varsayımları karşılayıp karşılamadığını incelemek amacıyla tanımlayıcı istatistik analizleri kullanılmıştır. Pilot testte yer alan maddelerin sadeleştirilmesinde ve ölçme aracının yapısının incelenmesinde Açıklayıcı Faktör Analizi'nden (AFA) yararlanılmıştır. Standartlaştırma çalışmasında ise, AFA ile ortaya çıkan yapının doğruluğunu sınamak için Doğrulamalı Faktör Analizi'nden (DFA) yararlanılmıştır. Ölçeğin geçerlik düzeyinin incelenebilmesi için kapsam geçerliği ve yapı geçerliği değerlendirmeleri yapılmıştır. Yapı geçerliği analizlerinden olan yakınsak ve ıraksak geçerlik analizlerinden faydalanılmıştır. Ölçeğin güvenilirlik düzeyini sınamak için madde toplam korelasyonu, iç tutarlık ve test-tekrar test analizlerinden yararlanılmıştır.

4. BULGULAR

Çalışmanın ölçek geliştirme sürecinde edinilen bulguları nitel ve nicel bulgular olarak ikiye ayrılmıştır. Türlerine göre ayrı süreçlerde elde edilen bu bulgular ilgili başlıklar altında sunulmuştur.

4.1. Nitel Araştırma Bulguları

Nitel verilerin elde edilmesi için gerçekleştirilen birebir derinlemesine görüşmeler toplam 4 saat 17 dakika 18 saniye sürmüştür. Yürütülen birebir derinlemesine görüşmeler sonucunda toplamda 77 kod ortaya çıkmıştır. Kod, kategori ve temalar Tablo 4.1’de yer almaktadır.

Tablo 4.1. Birebir derinlemesine görüşmelerden elde edilen bulgular.

Birebir Görüşmeler				
Kod	Kaynak	Referans	Kategori	Tema
Arkadaşlık	7	18	Sosyalleşme	İletişim
İlişki (Yatay/Dikey)	10	20		
Halkla İlişkiler	1	1		
Kurum Dışı İletişim	3	4		
Kurum İçi İletişim (Yatay/Dikey)	9	32		
Tanışma	3	5		
Anlaşmazlıkları Giderme	4	5	Etkileşim	
Anlayış	3	5		
Bireylerarası Etkileşim	3	4		
Empati	2	2		
Kaynaşma	6	7		
Önyargı Kıırma	1	1		
Paylaşım	3	5	İş Motivasyonu	Motivasyon
Samimiyet	5	10		
İstekli Çalışma	8	19		
Moral	6	14	Aktivite Motivasyonu	Motivasyon
Odaklanma	6	10		
Tekrarlama İsteği	2	2	Aidiyet	Örgütsel Bağlılık
Katılım Hevesi	2	2		
Grup Aidiyeti	4	8		
İşgücü Devir Oranı	2	2	Ekip algısı	Grup Dinamiği
Kurum Aidiyeti	7	27		
Adaptasyon	1	4		
Kişilerarası Güven(Yatay/Dikey)	5	10		
Kuruma Güven	3	6		
Liderlik	1	3		
Senkronize Çalışma	2	4		
Takım Ruhu	7	26		
Uyumlu Çalışma	3	6		

Tablo 4.1. (Devam) *Birebir derinlemesine görüşmelerden elde edilen bulgular.*

Deşarj Olma	4	12		
Huzur Bulma	4	11		
Kaygı Kontrolü	1	1		
Öfke Kontrolü	1	1	Stresle başa çıkma	
Rahatlama	9	24		
Stres Atma	6	16		
Tolerans/Sabır (İşe Karşı)	2	3		Stres Yönetimi
İş Yoğunluğundan Kaçış	3	5		
İş Hayatından Uzaklaşma	6	13		
Monotonluktan Kaçış	4	11		
Olumsuzluklardan Kaçış	3	4	Kaçış	
Özgürlük Hissi	3	5		
Şehir Hayatından Kaçış	3	5		
Fiziksel Dinlenme	3	4		
Reşarj Olma	2	3		
Yenilenme	4	5	Toparlanma	Dinlenme
Yorgunluğu Giderme	6	12		
Zihinsel Dinlenme	4	7		
Fiziksel	8	25		
Fizyolojik	3	9		
Psikolojik	4	6		
Sağlık	3	10	İyi Olma	Esenlik
Yaşam Kalitesi	3	3		
Zihinsel	2	2		
Zindelik	1	1		
Başarma	5	6		
Beceri ve Deneyim Aktarımı	2	2		
Beceri Gelişimi	2	2		
Bireysel İmaj	3	5		
Bilişsel Gelişim	3	4		
Kendini Geliştirme	6	14	Kişisel gelişim	
Özgüven	3	5		
Problem Çözme	2	2		
Risk Alma Becerilerini Geliştirme	1	1		
Yaratıcılık	3	4		
Yeni Şeyler Öğrenme	5	9		
Kurum İmajı	5	11		
Memnuniyet	2	2	İşin kendisi	
Rekreasyonel Olanaklar	2	2		
Beklentileri Karşılama	4	4		
Değer Verilme	3	11	Yönetim	
Mutlu Edilme	4	4		
Ödüllendirilme	9	26	Somut	Ödül
Adrenalin, Heyecan	1	1		
Eğlenceli Vakit Geçirme	4	11		
Keyif	3	11	Pozitif Duygular	Duygu
Mutlu Olma	6	29		
Zevk Alma	2	2		

Gerçekleştirilen üç odak grup görüşmesi toplamda 2 saat 30 dakika 13 saniye sürmüştür. Yürütülen odak grup görüşmeleri sonucunda toplamda 65 kod ortaya çıkmıştır. Kod, kategori ve temalar Tablo 4.2’de yer almaktadır.

Tablo 4.2. Odak grup görüşmelerinden elde edilen bulgular.

Odak Grup Görüşmeleri				
Kod	Kaynak	Referans	Kategori	Tema
Arkadaşlık	14	25	Sosyalleşme	İletişim
İlişki (Dikey/Yatay)	2	5		
Kurum İçi İletişim (Yatay/Dikey)	8	14		
Tanışma	2	4		
Anlaşmazlıkları Giderme (Yatay/Dikey)	1	5	Etkileşim	
Anlayış	5	7		
Bireylerarası Etkileşim	6	13		
Empati	1	1		
Kaynaşma (Yatay/Dikey)	4	4		
Paylaşım	1	4		
Samimiyet	6	12		
İstekli Çalışma	10	13	İş Motivasyonu	Motivasyon
Moral	5	7		
Odaklanma	1	1		
Grup Aidiyeti	4	4	Aidiyet	Örgütsel Bağlılık
İşgücü Devir Oranı	1	1		
Kurum Aidiyeti	8	14		
Adaptasyon	1	1	Ekip algısı	Grup Dinamiği
İşbirliği/Sinerji	2	3		
Kişilerarası Güven	1	2		
Liderlik	1	1		
Senkronize Çalışma	1	1		
Takım Ruhu	3	3		
Uyumlu Çalışma	1	1		
Yardımlaşma	1	1		
Rahatlama	12	33	Stresle başa çıkma	Stres Yönetimi
Stres Atma	5	15		
Deşarj Olma	4	9		
İş Yoğunluğundan Kaçış	3	4	Kaçış	
İş Hayatından Uzaklaşma	12	16		
Kafa Dağıtma	3	7		
Monotonluktan Kaçış	7	9		
Olumsuzluklardan Kaçış	5	10		
Özgürlük Hissi	2	2		
Sorumluluktan Kaçış	4	4		
Fiziksel Dinlenme	3	3	Toparlanma	Dinlenme
Yenilenme	1	2		
Yorgunluğu Giderme	8	10		
Zihinsel Dinlenme	7	14		
Fiziksel	8	17	İyi Olma	Esenlik
Psikolojik	3	5		
Sağlık	8	16		
Yaşam Kalitesi	1	1		
Zihinsel	3	3		
Zindelik	3	3		

Tablo 4.2. (Devam) *Odak grup görüşmelerinden elde edilen bulgular.*

Başarma	1	1		
Beceri Gelişimi	3	4		
Beceri ve Deneyim Aktarımı	1	1		
Kendini Geliştirme	6	12	Kişisel gelişim	
Özgüven	1	3		
Yaratıcılık	5	7		
Yeni Şeyler Öğrenme	2	3		
Kurum İmajı	4	5		
Memnuniyet	4	5	İşin kendisi	
Rekreasyonel Olanaklar	2	2		
Beklentiyi Karşılama	3	5	Yönetim	
Değer Verilme	4	5		
Ödüllendirilme	3	4	Somut	
Takdir	2	2	Soyut	Ödül
Eğlenceli Vakit Geçirme	5	8		
Haz	3	4		
Hoşlanma	3	3		
Keyif	6	11	Pozitif Duygular	Duygu
Mutlu Olma	5	8		
Zevk Alma	3	4		

Nitel araştırma bulgularının geçerliği, araştırmacının bulguların doğruluğunu ve güvenilirliğini (inandırıcılık) üye kontrolü, dış denetim ya da üçgenleme (çeşitleme) gibi stratejilerle netleştirmesi anlamına gelmektedir (Creswell, 2012). Veri toplama sürecinde birebir derinlemesine görüşme ve odak grup görüşmesi olmak üzere iki farklı yöntem kullanılarak üçgenleme stratejisi uygulanmıştır. Hem birebir derinlemesine görüşmelerin hem de odak grup görüşmelerinin katılımcılarından elde edilen veriler, değerlendirme ve onay alma amacıyla katılımcılara ulaştırılmıştır. İlgili verilerin doğruluğu teyit ettirilerek üye kontrolü sağlanmıştır. Dış denetim amacıyla bir alan uzmanı tarafından yürütülen nitel veri analizi işlemleri sonucunda ortaya çıkan bulgular araştırmacının bulgularıyla karşılaştırılarak değerlendirilmiştir. Bu karşılaştırmanın sonucunda, güvenilirlik değeri aşağıdaki formül aracılığıyla hesaplanmıştır (Miles ve Huberman, 1994, s. 64):

$$\text{güvenirlik} = \frac{\text{uzlaşılan kod sayısı}}{\text{uzlaşılan} + \text{uzlaşılmayan kod sayısı}} \quad (4.1)$$

Bu formüle göre birebir derinlemesine görüşmeler için kodlayıcılar arası güvenilirlik katsayısının = 0,93, odak grup görüşmeleri için kodlayıcılar arası güvenilirlik katsayısının = 0,88 olduğu tespit edilmiştir.

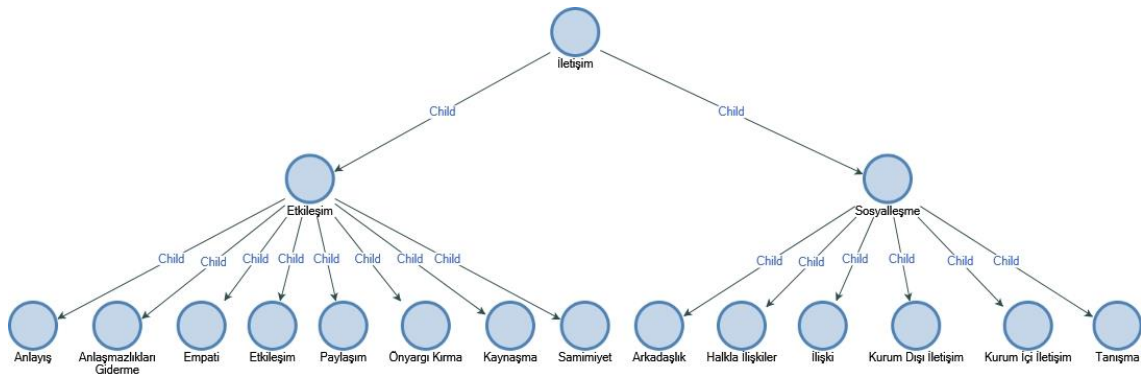
Odak grup ve birebir derinlemesine görüşmelerden elde edilen veriler birbiriyle karşılaştırılmıştır. İletişim, motivasyon, örgütsel bağlılık, grup dinamiği, stres yönetimi,

dinlenme, esenlik, iş tatmini, ödül, duygu temalarının her iki veri toplama tekniğinde de yer aldığı gözlemlenmiştir.

Nitel araştırma bulgularında yer alan örnek alıntılar görüşme tekniği ve katılımcı numarası belirtilerek verilmiştir. Birebir derinlemesine görüşme “Birebir”, odak grup görüşmesi “Odak”, katılımcı ise “K” olarak kısaltılmıştır. Örneğin “Birebir-K1” kısaltması, birebir derinlemesine görüşmede yer alan katılımcı 1’e ait alıntıya işaret ederken, “Odak-K1” kısaltması, odak grup görüşmesinde yer alan katılımcı 1’e ait alıntıya işaret etmektedir. Kod, kategori ve temaların oluşturulmasında faydalanılan alıntılara ait örnekler ve oluşturulan diyagramlar aşağıda yer almaktadır.

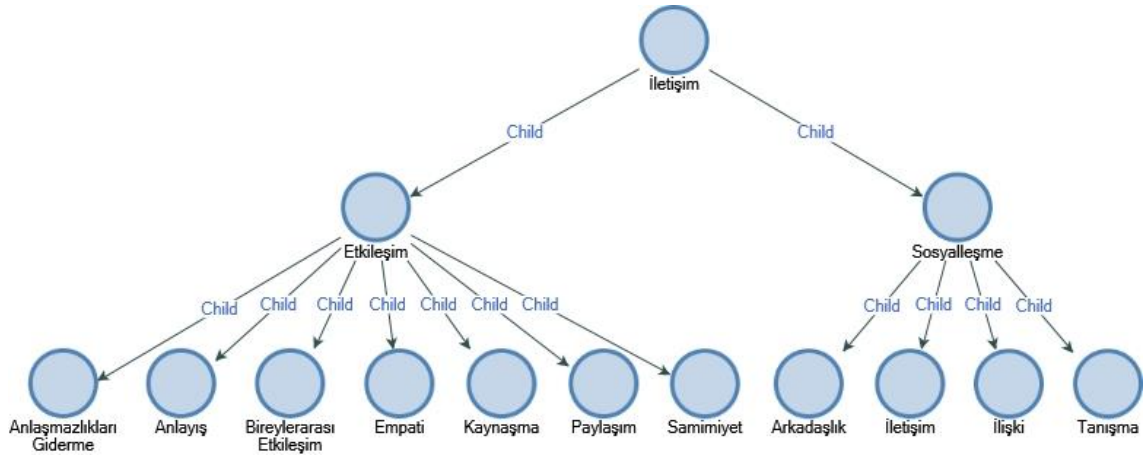
- İletişim teması örnekleri:

Birebir-K8: -Çünkü bu ekip işi, sizin herhangi bir çalışma arkadaşınızla yaşadığımız bir problem işe muhakkak yansıyor. Özellikle böyle sağlığın bozulduğu durumlar, biz bunu atıyorum rehabilite ya da tedavi etmeye çalışırken böyle bir problem olduğunda o aradaki iletişimsizlik hastaya yansıtacak. Kendi çalışma şevkinizi de kıracak. Ben bu yönlerin önemli olacağını düşünüyorum. Dediğim gibi yani eğer böyle bir probleminiz olmazsa, birbirinizle iletişiminiz iyi olursa, o arkadaşlarınıza ve kurumunuza olan aidiyetiniz tam olursa veriminiz artıyor.



Şekil 4.1. İletişim temasına ait diyagram (Birebir derinlemesine görüşmelerden elde edilen).

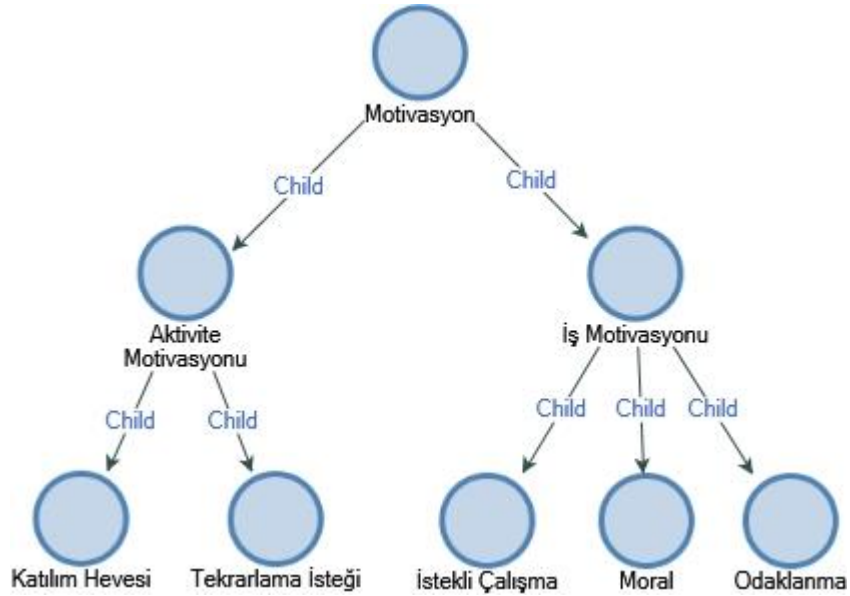
Odak-K23: -Hem işyerinde birbirimizi anlamak, çünkü hakikaten diyaloglar çok önemli. Hem amirlerimize karşı da öyle hani diyaloglar çok önemli. En basiti bir arkadaşımızın izin alması gerekiyordu mesela, kurduğu iletişim tarzı o kadar önemli ki. Güzel bir iletişim kurduğunda aslında nasıl diyeyim kazanımı daha iyi. Ama kötü bir iletişim kurduğunda kazanımı kötü. Bunlar bile bizim işimize yarayan şeyler. Hastalarla da öyle, herkesle öyle. Bence hem hastalar, hem kendi aramız, hem amirlerimiz, herkes için geçerli.



Şekil 4.2. İletişim temasına ait diyagram (Odak grup görüşmelerinden elde edilen).

- Motivasyon teması örnekleri:

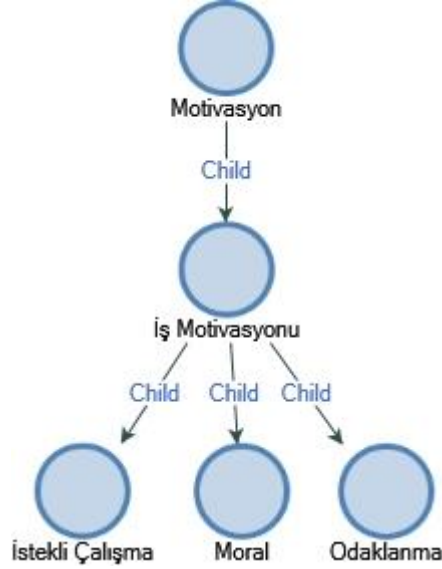
Birebir-K5: -İnsanların daha güler yüzlü, yani personelimiz daha güler yüzlü, işe daha böyle hani bir adım geri geri gitmiyorlar da daha çok ileri ileri geliyorlar. Yani nasıl söyleyeyim daha iyi çalışıyorlar ve ara ara gelip böyle aktiviteleri daha fazla yapmamızı söylüyorlar. Hani onlar için iyi olduğunu iletiyorlar.



Şekil 4.3. Motivasyon temasına ait diyagram (Birebir derinlemesine görüşmelerden elde edilen).

Odak-K5: -...ben işçiyi 8 saat çalıştırıyorum arada bir 10-15 dk aktivite yaptırırım, daha çok enerjisini alayım yani bir kendine gelsin motive olsun. Benim için işte tak tak tak tak 8 saat boyunca işte bir şeye vurup bir konserve kapağını kapatıp açıyor. Elleri yoruluyor. Ben

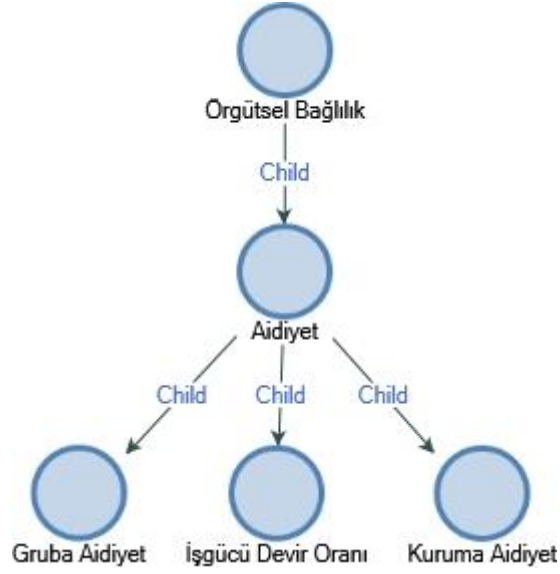
bunu biraz motive edeyim farklı bir aktivite yaptırayım buna, işte saatte 1000 tane yapıyorsa 10 dk dinlendireyim bir sonraki saatte de 1000 tane yapsın o 800'e düşmesin.



Şekil 4.4. Motivasyon temasına ait diyagram (Odak grup görüşmelerinden elde edilen).

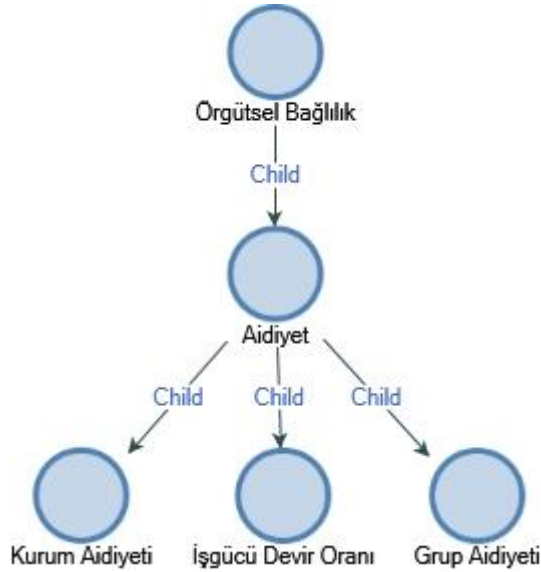
- Örgütsel Bağlılık teması örnekleri:

Birebir-K9: -Sahiplenme duygusu geliştirir. Sonuçta yıllardır kurum için ben çabalayıp çalışıyorum. Kurumun da bana bu dönüşü olduğunda, bizden biriymiş gibi yani malımızmış gibi... Mesela bizde şey konusu sıkıntı, biraz israf söz konusu bazı konularda. Mesela denenebilir; “proje kapsamında ben size bu aktiviteyi sundum” şeklinde bir aktivite sunup, başarılı oldu, çalışanlar da bundan memnun kaldı mesela. En küçük bir israf konusunda “ya bu benim çalıştığım kurumun malı, ben bunu en azından bir miktar daha dikkatli kullanmalıyım” algısını oluşturacağını düşünüyorum. En basitinden bunu ifade edebilirim. Mesela israf konusunda pozitif, en basitinden israf konusuyla ilgili olarak pozitif bir dönüşü olacağını ifade edebilirim. Kuruma bakış açısı değişecektir insanların. Bizden biriymiş gibi ifadesi... ..Mesela orada bende oluşturduğu an güzel bir duygu oldu mesela. İşyerimi kendi evim gibi düşündüm. Tabi bu ne? İşyerimi benimsedim. Tamimiyle bana geri dönüşü olan güzel şeylerden dolayı bu benimseme oldu. Aktivite olsun, idarecinin ifadeleri olsun, davranış şekli olsun gibi...



Şekil 4.5. Örgütsel Bağlılık temasına ait diyagram (Birebir derinlemesine görüşmelerden elde edilen).

Odak-K11: - Eğer aktiviteler doğru yapılırsa kesinlikle işyeri verimliliğini artırır. Çalışan bağlılığını sağlar. Çalışanların daha uzun süre o işyerinde çalışmasını sağlar.

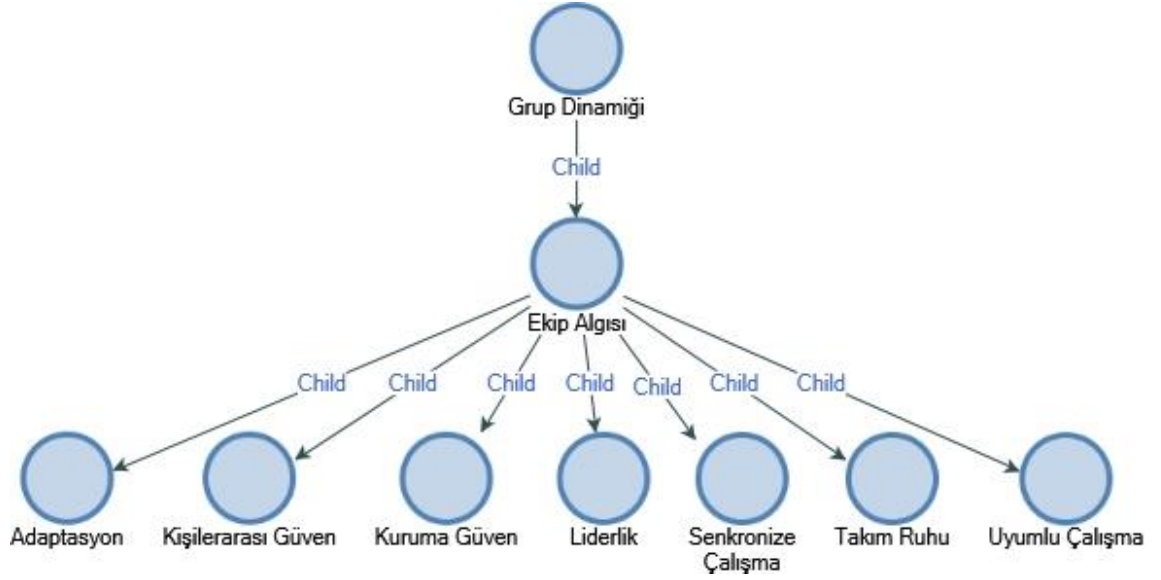


Şekil 4.6. Örgütsel Bağlılık temasına ait diyagram (Odak grup görüşmelerinden elde edilen).

- Grup Dinamiği teması örnekleri:

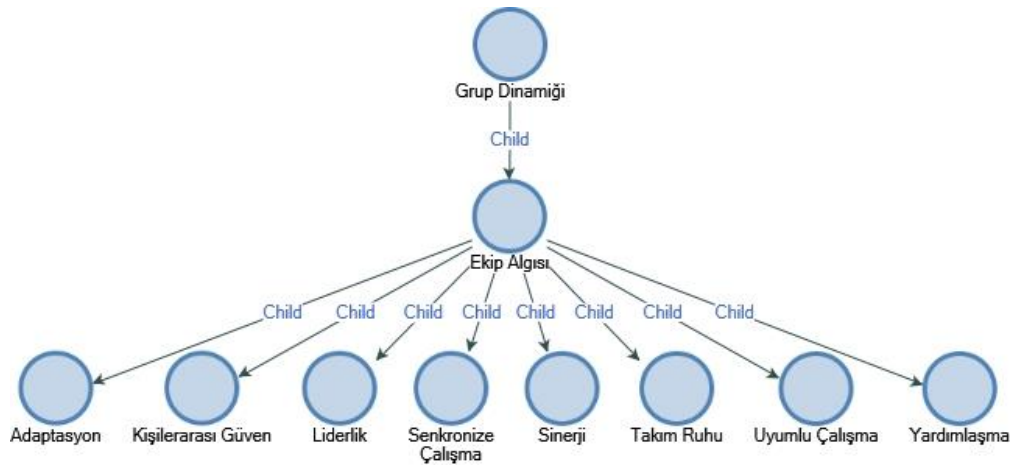
Birebir-K4: -Müzik kulübü kursak, ben gitar çalacağım, siz şarkıyı söyleyeceksiniz falan yani orada ne olacak bir sinerji, biziz artık yani ben değilim, biz. Farklı bir pencereden bakmaya çalışıyoruz. Bu ne oluyor, insanların dayanışmasını artırıyor. ...zaten üzerinizde bir

üniforma ya da tişört olduğunda anlıyorsunuz ki biz şeyiz, o takımın herhangi bir adamıyım, ben de takımın bir parçasıyım, diğerinden bir farkım yok. Yani ortak bakma, aynı pencereden bakma, aynı şeyi görme, yorumlama, ancak ortak bir şeyler yapmakla oluyor. Yoksa herkes farklı tellerden çalıyor. Ortak bakış açısı işte bir şeyleri birlikte yapma, ya da yapmaya çalışma gayretiyle ortaya çıkıyor. Zannedersem verimlilik artışlarını da böyle, yani nereye bakacağımıza ancak biz takım olursak biliyoruz.



Şekil 4.7. Grup Dinamiği temasına ait diyagram (Birebir derinlemesine görüşmelerden elde edilen).

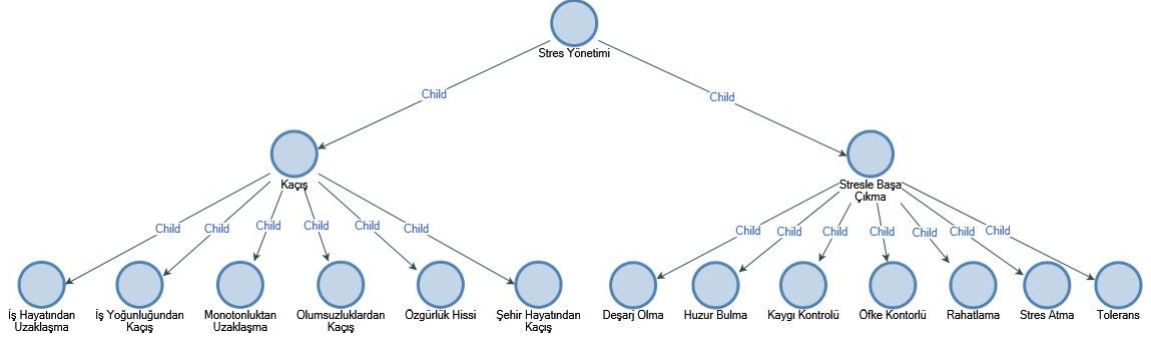
Odak-K9: ...aktiviteden ne beklediğimize göre seçiyorsak aktiviteleri, en azından kendi adıma, şirketler için de öyle yani. Mesela buna da şöyle bir örnek verebilirim. Futbol takımlarında genelde başarı geldiğinde takım ruhu oluştuğu, o kimya uydu denir. Hani takım oyunu olduğu için.



Şekil 4.8. Grup Dinamiği temasına ait diyagram (Odak grup görüşmelerinden elde edilen).

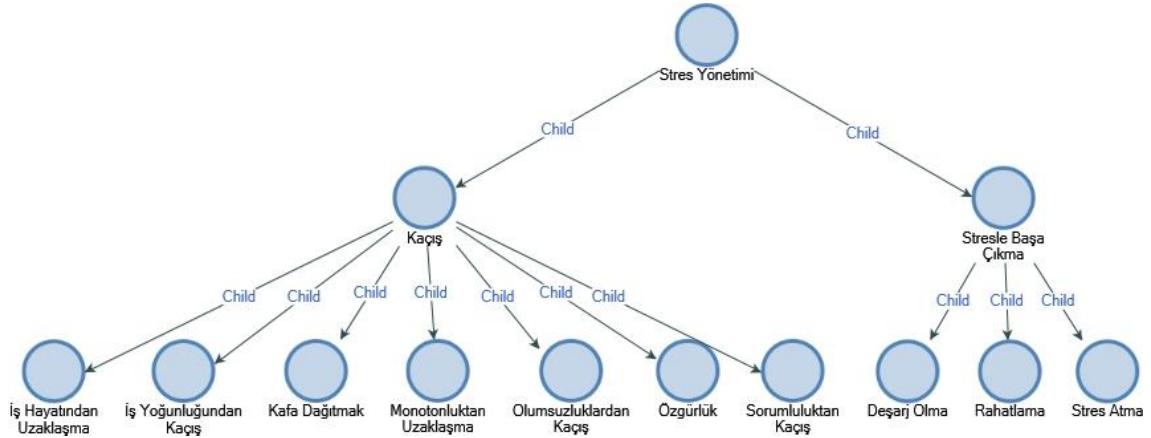
- Stres Yönetimi teması örnekleri:

Birebir-K3: -Buradaki temel mantık nedir? Siz kendinize vakit ayırdığınız zaman, o serbest zamanda, gerek sportif gerekse sosyal eğlence işlerine vakit ayırdığınız zaman, aslında beyinde yapmış olduğunuz şey, özellikle dopamin ve serotonin üretim merkezini birazcık aktive ediyorsunuz. Psikolojik olarak rahatlatıyorsunuz kendinizi, sonra işe döndüğünüz zaman performans ve verimlilik daha yüksek oluyor.



Şekil 4.9. Stres Yönetimi temasına ait diyagram (Birebir derinlemesine görüşmelerden elde edilen).

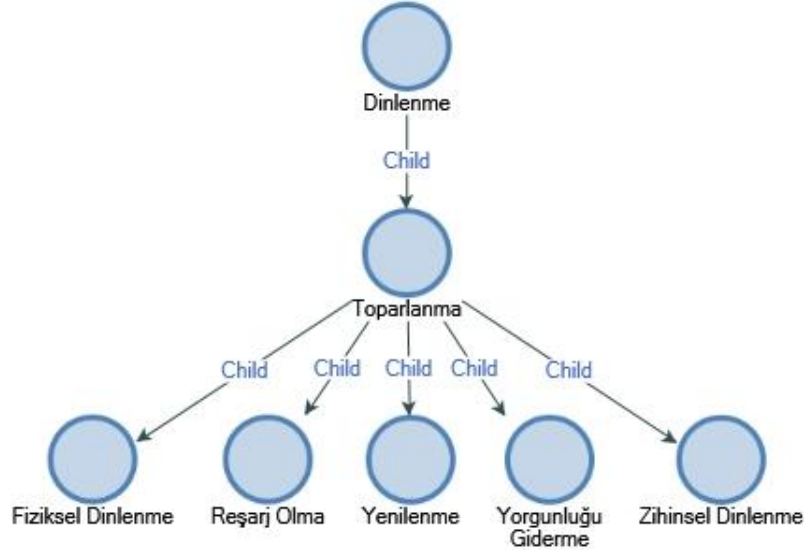
Odak-K4: -Bunu böyle belli bir kanaldan organize edip onları daha verimli stresten uzaklaştırmak için daha güzel aktivitelerle hayatlarında verimliliği, başarıyı artırılabilirliğini düşünüyorum. Çünkü stres kaynağı sadece insanların işte ailevi sorumluluklarından ya da hayatta yaşadıklarından değil işten de kaynaklanıyor. Bunu azaltmak için çok güzel bir yöntem olduğunu düşünüyorum.



Şekil 4.10. Stres Yönetimi temasına ait diyagram (Odak grup görüşmelerinden elde edilen).

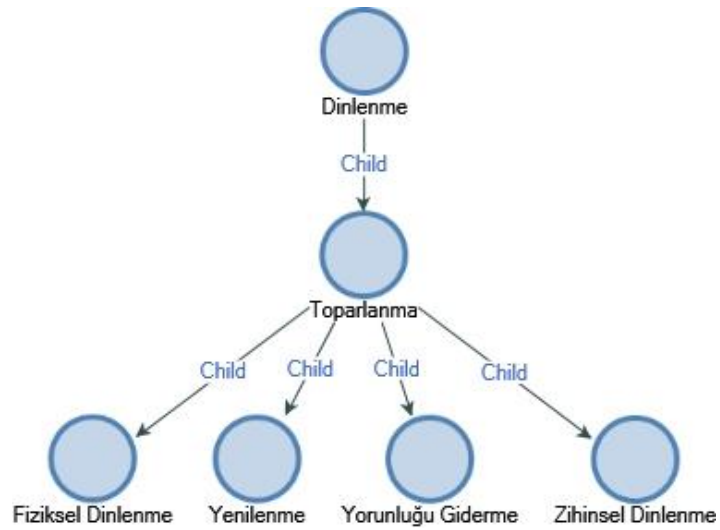
- Dinlenme teması örnekleri:

Birebir-K1: -Kendimi ruhsal olarak da yenilenmiş hissediyorum. Sonuçta rekreasyonun temelinde olan bir şey bireyin yenilenmesini sağlamak. Dolayısıyla birey hani biraz daha bir sonraki iş gününe ya da atıyorum öğleden sonraki mesaisine daha yenilenmiş bir şekilde başlayacak.”



Şekil 4.11. Dinlenme temasına ait diyagram (Birebir derinlemesine görüşmelerden elde edilen).

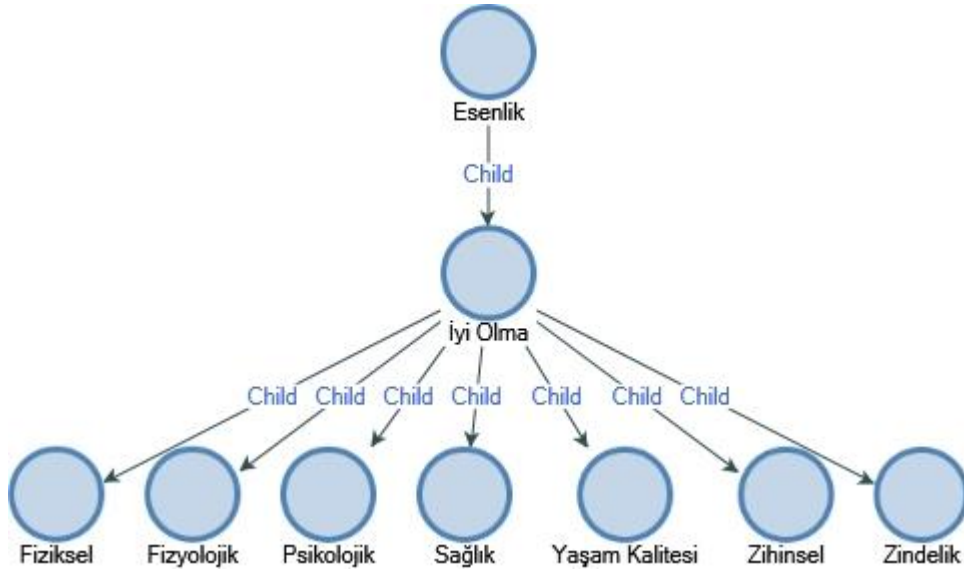
Odak-K3: -Ben de kendimi mesela şu son üç ay içerisinde çok yoğun yaşadığım bir duygu durumundan ötürü boş zaman aktiviteleriyle kendimi çok daha zinde ve daha sağlıklı daha çabuk kendime getirdiğini ve toparladığımı hissediyorum.



Şekil 4.12. Dinlenme temasına ait diyagram (Odak grup görüşmelerinden elde edilen).

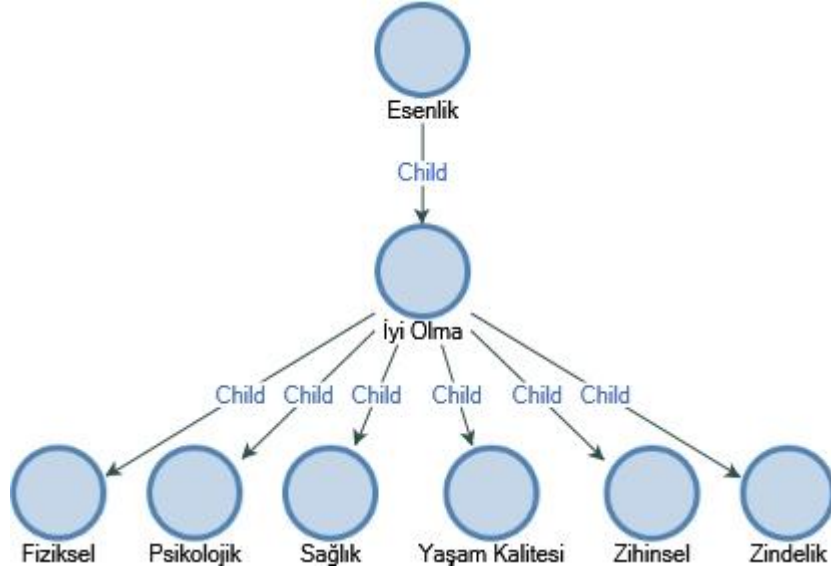
- Esenlik teması örnekleri:

Birebir-K7: -Mesela bu çok önemli mesela, biz bilgisayar başında oturuyoruz. Boynumuzu, işte belimizi nasıl kullanmamız gerektiğini bilmiyoruz. Veya işte üretim sırasında oradan oraya atlıyoruz koşuyoruz falan. Bu tarz hareketler belki çalışma, böyle bir çalışma (fiziksel aktiviteler) hem bizim fiziki olarak daha esnek olmamızı sağlar, hem de beyin olarak daha esnek olmamızı sağlar... ..Ama diğer taraftan çalışanlar için de, onlar için de iş güvenliği açısından yaptıkları hareketler ergonomik olmayabiliyor. Biz yapabildiğimiz kadar onları ergonomisini işin ergonomisini çalışıyoruz. Onlara destekleyici ekipmanlar veriyoruz ama bu iş ergonomisine çalışıp onlar için kemiklerin veya kaslarını bunlara uygun hale getirecek uygun faaliyetler olabilir.



Şekil 4.13. Esenlik temasına ait diyagram (Birebir derinlemesine görüşmelerden elde edilen).

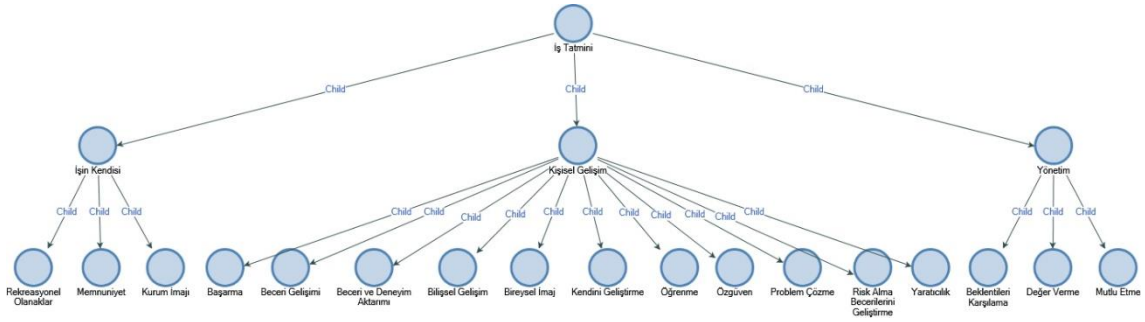
Odak-K20: -Hani daha sağlık için özellikle. Çünkü bütün gün araba tepesindeyiz, trafikteyiz falan. Hani hiçbir yere yürümüyoruz. O yüzden sağlık açısından özellikle çok önemsiyorum. O oksijen alma açısından, hastalıklardan, bağışıklık açısından, sporu o anlamda da önemsiyorum.



Şekil 4.14. Esenlik temasına ait diyagram (Odak grup görüşmelerinden elde edilen).

- İş Tatmini teması örnekleri:

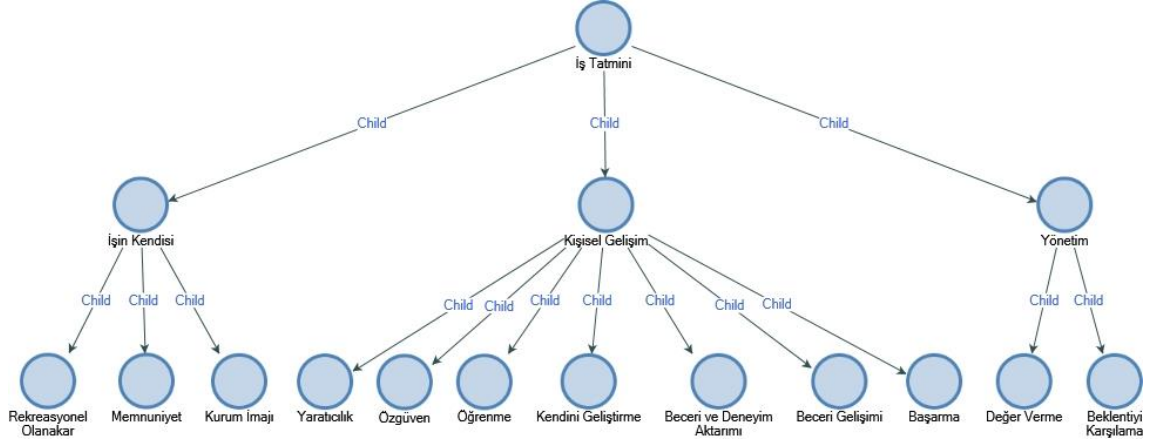
Birebir-K2: -İş tatmini mutlaka var. Çünkü niye, hangi insan olursa olsun huzursuz olduğu ortamda hiçbir zaman bulunmak istemez. Huzurun sağlanacağı, sağlanacak temel şeylerden bir tanesi de iş yerinden bahsediyorum, tatmin duygusu, yani o işyeri onun derdini, merakını çözebiliyor mu? Yani istediği şeyleri özellikleri orada var mı? Eğer var ise yaptığı işten mutluluk duyuyor mu? Katkı sağladığını hissediyor mu? Tatmin oluyor mu?



Şekil 4.15. İş Tatmini temasına ait diyagram (Birebir derinlemesine görüşmelerden elde edilen).

Odak-K1: -...işe başlamamda oradaki boş zaman olanakları çok etkili olmuştu. Kongreye gittiğimizde bir gölet görmüştüm, gölette o zaman da çok su sporlarıyla falan ilgiliydim, yelken, rüzgar sörfü yapıyordum. “ya burada ne kadar güzel yapılır, burası üniversitenin alanı içinde mi” “evet alanı içinde” demişlerdi. Sonra yeni bir spor salonu yapılıyordu, gece okulun önündeki stadyum ışıklandırılıyordu. Biz o gün kampüste kalmıştık. Herkesin futbol oynadığını, hocaların yürüyüş yaptığını, koştuğunu falan görmüştüm, bana acayip sıra dışı

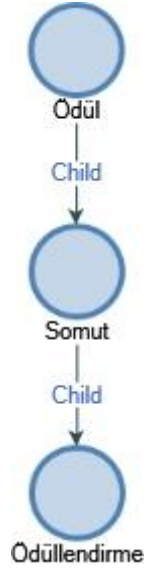
gelmişti. Bizde mesela burada olmayan bir şeydi, gece olanağı. Ya hemen yanında lojmanlar var. “Aa ben burada çalışırsam, burada sporumu yaparım, oradaki göleti kullanırım” gibi hayal kurmak, mesela beni etkilemişti iş seçiminde de.



Şekil 4.16. İş Tatmini temasına ait diyagram (Odak grup görüşmelerinden elde edilen).

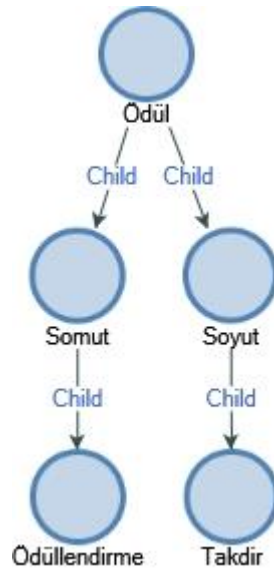
- Ödül teması örnekleri:

Birebir-K6: -Şimdi şöyle her personele mesela bonus, ticketlar var ya ticket kartlar verilebilir. Mesela, Manavgat'ta sinema var. Sinemada 10 tane personele bir sinema kartı haftada iki saat sinema kartı verilebilir. Gidip orada kartı göster gir sinemaya, sinemada 2 saat film izle gibi. Veyahut da ticket dağıtılıp ondan sonra çeşitli eğlence yeri, mesela Manavgat şelalesinde bir öğen yemeği yiyebilirsiniz gibi çeşitli sunumlar yapılabilir. Her işletme bunu yapsa bence personel için daha iyi olur. Çalışan personele dersin, atıyorum torbadan bir tane kağıt çekiyorsun içinden ne çıkıyor, bir Alanya'ya gidip gelme çıkıyor, personel için iyi bir şeydir. Ondan sonra bir çekiyorsun Side'de falan restoranda bir akşam yemeği, ailenle bir akşam yemeği yiyebilirsiniz. Bu şekilde olabilir.



Şekil 4.17. *Ödül temasına ait diyagram (Birebir derinlemesine görüşmelerden elde edilen).*

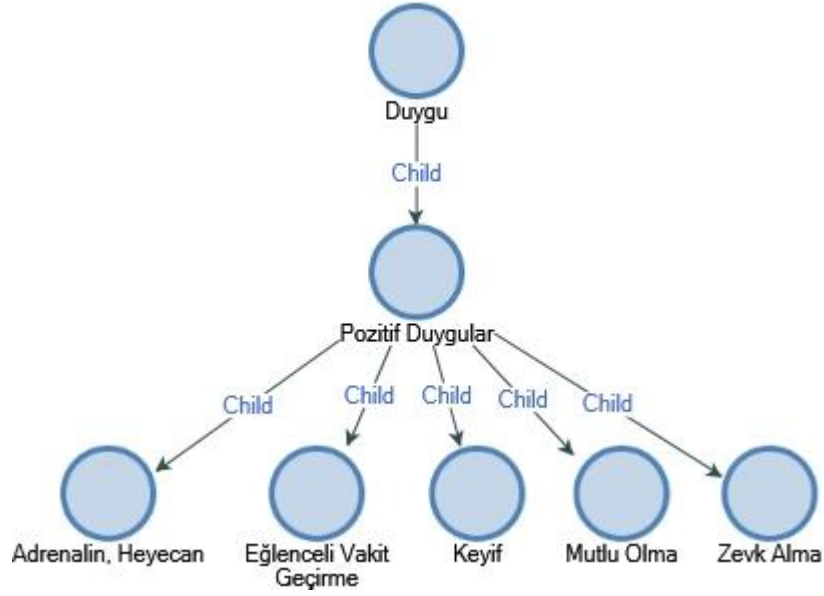
Odak-K7: -...mesela bu Eskişehir’de (...) firması tarafından yapılan bir şey vardı, nasıl deyim müdürleri tarafından bir girişim oldu. Diyor ki “şu spor salonuna giderseniz oranın yarı üyelik fiyatını ben ödeyeceğim” ve katılım çok daha fazla olmuş. Diyor ki “işyerim bana sahip çıkıyor, bunun yarı fiyatını veriyor ve benim spor yapmam için böyle ortamlar oluşturuyor”. Eğer eşini, aileden işte birilerini getirirsen edersen onların da işte %25’ini karşılayacağım gibi bir şeye getiriyor. Bunun gibi örnekler çoğaltılabilir.



Şekil 4.18. *Ödül temasına ait diyagram (Odak grup görüşmelerinden elde edilen).*

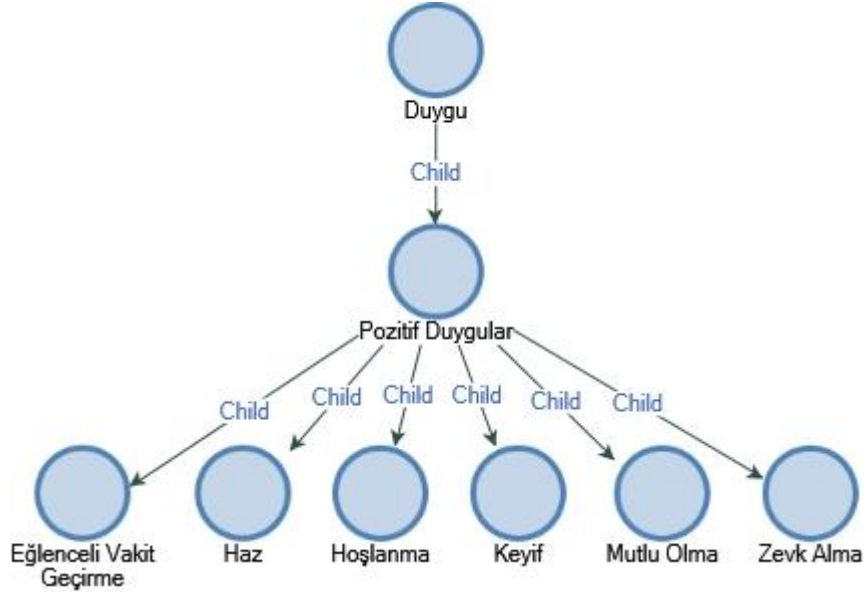
- Duygu teması örnekleri:

Birebir-K10: “Dolayısıyla orada böyle bizi mutlu edecek ya da bizim pozitifliğimizi arttıracak bir takım etkinlikler genel işe bakışımızı değiştirecek. Bir kere işin içine müzik girdiğinde birçok insanın mutluluk düzeyinin arttığını düşünüyorum. Benim özellikle bu şekilde. Yani işin içine müzik girdiğinde daha mutlu oluyorum. O yüzden işyeri sahipleri bu tarz bir rekreasyonel aktivite planlayacaksa dikkat edecekleri en önemli noktalardan biri de kişinin orada kendini oraya daha ait hissetmesi, daha mutlu, daha özgür hissedebileceği bir alan yaratıyor olması.”



Şekil 4.19. Duygu temasına ait diyagram (Birebir derinlemesine görüşmelerden elde edilen).

Odak-K8: “Herkes birbiriyle mecburen bir iş yapmak zorunda. Ve bu iş yaptığı ortamda daha verimli daha güzel bir şekilde çalışma ortamı oluşturabilmesi için insanların birbiriyle barışık halde ve mutlu bir halde çalışması lazım. Bu tarzda etkinlikler insanların birbiriyle etkileşimi artırıyor ve insanların birbirleriyle olan herhangi bir kırgınlık, herhangi bir konudan olan bir kırgınlık veya bir soğukluk, herhangi bir şeyi tamamıyla pozitif hale çeviriyor.



Şekil 4.20. Duygu temasına ait diyagram (Odak grup görüşmelerinden elde edilen).

4.2. Nicel Araştırma Bulguları

Ölçeğin geliştirmesi sürecinde, nicel veriler ilk olarak uzman görüşü değerlendirmek, ardından pilot test uygulamasını gerçekleştirmek amacıyla toplanmıştır. Yürütölen analizler sonucu sadeleştirilmifş ölçeğin yer aldığı anket formu, standartlaştırma çalışmasını gerçekleştirmek üzere farklı bir örnekleme uygulanmıştır. Yürütölen iki farklı uygulamadan elde edilen veriler üzerinde gerekli analizler yürütölmüş ve sonucunda ortaya çıkan bulgulara ilgili başlıklar altında yer verilmiştir.

4.2.1. Kapsam geçerliği

Nitel araştırmadan elde edilen veriler aracılığıyla oluşturulan madde havuzu, ilgili yapıyı temsil etmedeki yeterliliği bakımından değerlendirmek üzere uzman görüşüne sunulmuştur. Madde havuzu, 8 uzman görüşü değerlendirmeye alınarak kapsam geçerliği bakımından değerlendirilmiştir. Lawshe (1975) tarafından geliştirilen yöntem aracılığıyla her bir maddenin kapsam geçerliği oranı (KGO) hesaplanmıştır. Bu yöntemle göre uzmanlar maddeleri “gerekli”, “yararlı ancak gerekli değil” ve “gereksiz” olarak derecelendirmiştir. Toplanan görüşler doğrultusunda her bir maddenin KGO değeri aşağıdaki formöl aracılığıyla hesaplanmıştır:

$$KGO = (n_e - \frac{N}{2}) / \frac{N}{2} \quad (4.2)$$

Belirtilen n_e sembolü, bir maddeyi “gerekli” olarak belirten uzman sayısını ifade etmektedir. N sembolü ise görüşü alınan toplam uzman sayısını ifade etmektedir. Kapsam geçerliği açısından ölçekte yer alması uygun görülen maddeler KGO değerleri gözetilerek seçilmektedir. Lawshe'nin (1975) madde seçimi için belirttiği KGO değerleri Wilson vd. (2012) tarafından yeniden hesaplanarak değiştirilmiştir. Değişen bu değerler doğrultusunda 8 uzmanlı bir değerlendirme için kritik KGO değeri 0,74 olarak belirtilmiştir. Elde edilen veriler doğrultusunda KGO değerleri 0,74'ün altında olan maddeler ölçekten çıkarılmıştır. Kriteri sağlamayan 50 maddenin ölçekten çıkmasıyla geriye 80 madde kalmıştır. Kalan 80 madde için hesaplanan KGO değerlerinin ortalaması alınarak kapsam geçerliği indeksi (KGI) bulunmuştur. Ölçeğin KGI değerinin 0,84 olduğu saptanmıştır.

4.2.2. Pilot teste yönelik bulgular

Faktör analizi gözlenen değişkenlerin gruplandırılmasına ve ilgili gruba ne derece ait olduğunun saptanmasına yönelik amaçları gerçekleştirmek için tasarlanmış geniş bir prosedür seti olarak ifade edilmektedir. AFA'da faktörler, hesaplanan varyansı en üst düzeye çıkarmak gibi matematiksel hedeflere ulaşmak için tanımlanmıştır (Nunnally ve Bernstein, 1994). Bu nedenle yapı örüntüsünü ve ilgili faktörlerin yapıya ait varyansın ne kadarını açıkladığını tespit etmek amacıyla AFA yürütülmüştür.

Analiz öncesi pilot test verilerinin dağılım yönünden değerlendirilmesi için basıklık ve çarpıklık değerleri incelenmiştir. Basıklık değerlerinin “-0,919” – “1,281”, çarpıklık değerlerinin “-1,100” – “0,127” aralığında olması veri setinin normal dağılıma sahip olduğunu ifade etmektedir (George ve Mallery, 2016; Kline, 2016). Normal dağılıma sahip veri seti hem örneklem büyüklüğü açısından değerlendirilmiş hem de bu veri seti üzerinde AFA için gerekli analiz işlemleri sırasıyla uygulanmıştır.

Örneklem büyüklüğünün yeterliliği konusunda literatürde farklı ölçütler bulunmaktadır. Comrey ve Lee (1992) örneklem büyüklüğünün uygunluk derecesini 50 ile 1000 arasında kabaca derecelendirerek 200 gözlem sayısının yeterli olduğunu belirtmektedir. MacCallum vd. (1999) ortak varyans düzeyinin örneklem yeterliliği konusunda kritik role sahip olduğunu vurgulayarak ortalamasının en az 0,7 olması

gerektiğini belirtmektedir. Bunun yanı sıra faktörlerin kararlılık düzeyi (Overdetermination) de göz önüne alınmaktadır. Bu düzey madde sayısı/faktör sayısı oranı ile ifade edilmektedir. Ancak daha da önemlisi, her bir faktörde yüksek faktör yüklerine sahip en az 3 ya da 4 maddenin olması, yüksek kararlılık düzeyinin göstergesi olarak nitelendirilmektedir (MacCallum vd., 1999). Guadagnoli ve Velicer (1988) evren ve örneklemin karşılaştırılabilirliğini değerlendirmede en önemli etmenin bileşen doygunluğu (component saturation) olduğunu ifade etmektedir. Faktörlerin iyi tanımlanmış olması durumunda (bileşen doygunluğu= 0,80) örneklemin evreni iyi düzeyde karşıladığı ifade edilmektedir. Orta düzeyde bileşen doygunluğu (0,60) olması durumunda ise örneklemin 150 ya da daha fazla gözlem sayısına sahip olması gerektiği belirtilmektedir.

Bahsedilen kriterler göz önüne alınarak örneklem yeterliliği değerlendirmesi yapılmıştır. Bu doğrultuda:

- AFA için değerlendirilmeye alınan gözlem sayısının 262 olması,
- Ortak varyans ortalamasının 0,748 olması,
- Kesme noktasının 0,70 alınması sonrasında ölçekte yer alan en düşük faktör yük değerinin 0,782 olması,
- Yüksek faktör yüklerine sahip 3 ya da 4 maddenin her bir faktörde gözlemlenmesi,

örneklem büyüklüğünün yeterliliğini göstermektedir.

Veri seti üzerinde AFA yürütülerek örneklem büyüklüğü değerlendirilmesi ile birlikte pilot testte yer alan maddelerin sadeleştirilmesi ve yapının incelenmesi süreçleri paralel olarak işlemiştir. Verilerin uygunluk durumunu ve dağılımını sınamak amacıyla Measurement of Sampling Adequacy (MSA), faktör analizine yönelik örneklem uygunluğunu sınamak amacıyla Kaiser Meyer Olkin (KMO), korelasyon matrisinin tümel anlamlılığını sınamak amacıyla Bartlett Küresellik Testi'nden (Bartlett's test of sphericity) faydalanılmıştır. Maddeler için hesaplanan MSA değerlerinin 0,878 – 0,968 aralığında olması maddelerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. KMO değerinin 0,942 olması örneklemin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Bartlett Küresellik Testi'ne yönelik bulgular incelendiğinde (23583,256 df: 3160, p:0.00)

korelasyon matrisinin faktör analizine uygun olduğu ifade edilebilir (Alpar, 2014; Hair vd., 2014).

Veri setinin uygunluğu değerlendirildikten sonra yapının incelenmesi sürecine geçilmiştir. Yapının incelenmesi için faktör çıkartma yöntemleri arasında temel bileşenler analizi kullanılmıştır. Bu yöntem örneklem verilerinin özelliğini optimize eden yoğunlaşma yaklaşımının ana örneği olarak gösterilmektedir (Nunnally ve Bernstein, 1994). Temel bileşenler analizi tercih edilmesinin bir diğer nedeni, varyans açıklama düzeyi konusunda sahip olduğu üstünlüktür (Nunnally ve Bernstein, 1994; Karaman vd., 2017).

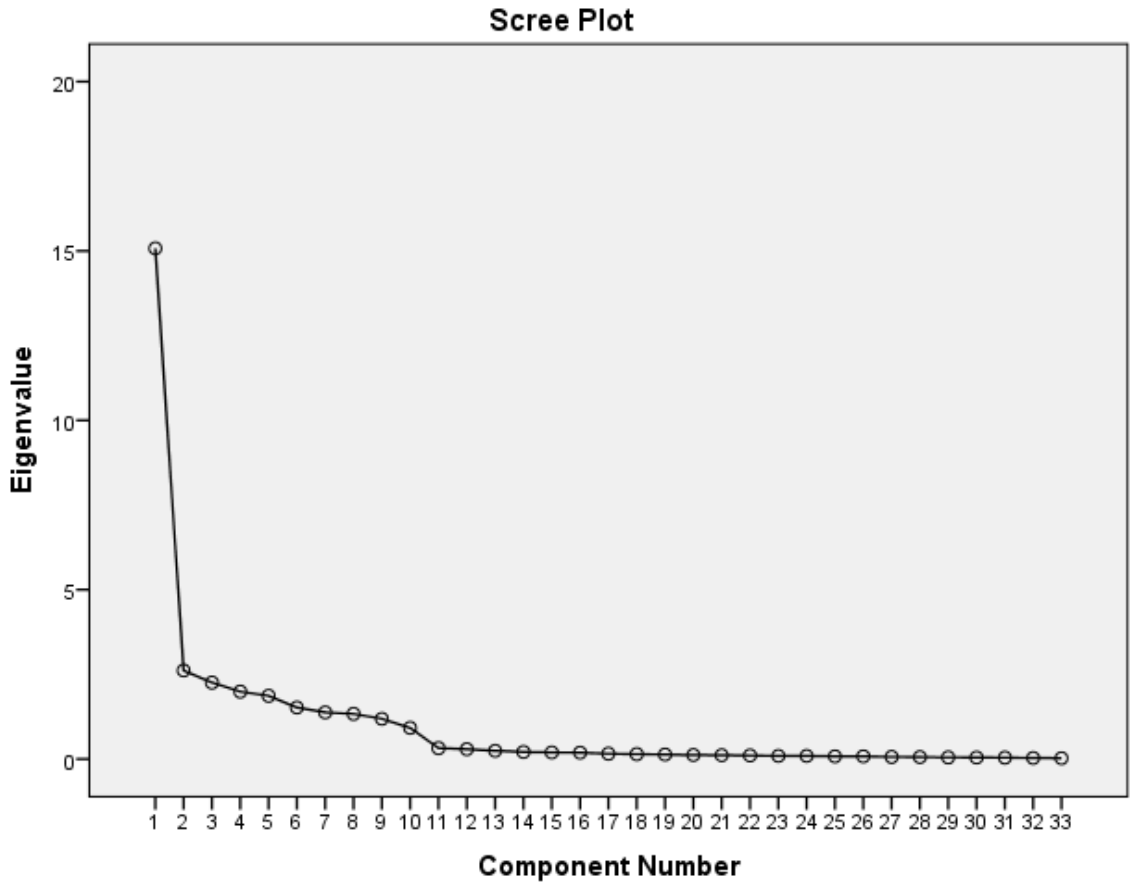
Birden fazla faktör çıkartma durumu söz konusu olduğunda yorumlama yapabilmek için genellikle döndürme işlemi gerekli görülmektedir. Sonuçların genellenebilirliği konusundaki avantajından dolayı dik döndürme tercih edilmiştir. Varimax, yapı örüntüsünde yer alan faktöre ait katsayıların kareleri arasındaki farkları maksimuma çıkarma eğilimindedir. Yüksek faktör yüklerine sahip gözlenen değişkenler, gizil değişkenlerle benzer özellik taşıırken düşük faktör yüklerine sahip olanlar benzer özellik taşımamaktadırlar. Orta seviye faktör yüklerine sahip olanlar ise hiçbir kategoriye dahil edilmemektedir. Varimax döndürme yöntemi yüksek faktör yüklerini daha yukarıya, düşük faktör yüklerini daha aşağıya itme eğiliminde olduğu için ayrıştırma işlemi daha belirgin yaptığı ifade edilebilir. Ayrıca çok faktörlü yapılar üzerindeki avantajı göz önüne alınarak, dik döndürme yöntemleri arasında varimax'ın kullanılması uygun görülmüştür (Comrey ve Lee, 1992; Büyüköztürk, 2002; Thompson, 2004).

AFA sürecinde ölçeğin sadeleştirilmesi için gerekli olan madde atma işlemi, binişik olan maddelerden başlanarak yapılmıştır. Her bir binişik maddenin çıkarılmasından sonra analiz tekrarlanmıştır. Bu doğrultuda önce 11. madde, sonra 18. madde çıkarılarak analizler tekrarlanmıştır. Binişik maddelerin çıkarılmasının ardından faktör kesme noktası belirlenerek madde atma işlemine devam edilmiştir. AFA'da 0,70'i aşan faktör yük değerlerinin iyi tanımlanmış bir yapıyı belirtmesi nedeniyle, bu değer kesme noktası olarak kabul edilmiştir (Hair vd., 2014). Kesme noktasının altında kalan 45 maddenin atılmasının ardından analiz işlemi tekrarlanmıştır. Bu doğrultuda ortaya çıkan faktör yük değerlerine, öz değerlere, açıklanan varyans yüzdeliğine ve Cronbach's Alpha (α) katsayısına Tablo 4.3'de yer verilmiştir.

Tablo 4.3. *Rekreasyon Odaklı Çalışan Verimliliği Ölçeği AFA sonuçları.*

Faktörler ve Maddeler	Faktör Yüğü	Öz Değer	Varyans (%)
Örgütsel Bağlılık ($\alpha=0,968$)			
1. Rekreasyon aktiviteleri, kurumuma olan aidiyetimi artırır.	,874		
2. Rekreasyon aktiviteleri, çalıştığım kurumun bir parçası olduğumu hissettirir.	,873	15,077	45,686
3. Rekreasyon aktiviteleri, kurumuma karşı hissettiğim bağlılığı artırır.	,864		
4. Rekreasyon aktiviteleri, işyerimi sahiplenmemi sağlar.	,820		
İletişim ($\alpha=0,963$)			
5. Rekreasyon aktiviteleri, birimler arası iletişimi güçlendirir.	,786		
6. Rekreasyon aktiviteleri, diğer çalışanlarla aramdaki iletişimi güçlendirir.	,827	,918	2,783
7. Rekreasyon aktiviteleri, iş arkadaşlarımla paylaşımlarımı artırır.	,782		
Stres Atma ($\alpha=0,960$)			
8. Rekreasyon aktiviteleri, beni rahatlatır.	,859		
9. Rekreasyon aktiviteleri sayesinde stres atarım.	,884	1,989	6,029
10. Rekreasyonel aktiviteler huzurlu vakit geçirmemi sağlar.	,842		
Dinlenme & Yenilenme ($\alpha=0,940$)			
11. Genel olarak düşündüğümde, rekreasyon aktiviteleri beni dinlendirir.	,852		
12. Rekreasyon aktivitelerine katıldıktan sonra kendimi yenilenmiş hissedirim.	,858	1,520	4,606
13. Rekreasyon aktiviteleri, işin yorgunluğunu atmama yardımcı olur.	,849		
Motivasyon ($\alpha=0,971$)			
14. Rekreasyon aktiviteleri, işe gelme hevesimi artırır.	,827		
15. Rekreasyon aktiviteleri, işe odaklanmamı kolaylaştırır.	,827	1,334	4,041
16. Rekreasyon aktiviteleri, istekli çalışmama katkı sağlar.	,822		
İş Tatmini ($\alpha=0,957$)			
17. Rekreasyon aktiviteleri, işimde başarılı olmama katkı sağlar.	,832		
18. Rekreasyon aktiviteleri, bana yeni beceriler kazandırır.	,853		
19. Rekreasyon aktiviteleri, yaratıcılığımı geliştirir.	,837	2,614	7,920
20. Rekreasyon aktiviteleri işimden duyduğum memnuniyeti artırır.	,828		
Esenlik (Wellness & Wellbeing) ($\alpha=0,938$)			
21. Rekreasyon aktiviteleri, sağlığımı korumama yardımcı olur.	,876		
22. Rekreasyon aktiviteleri, dinç hissetmemi sağlar.	,849	1,376	4,170
23. Rekreasyon aktiviteleri, boyun, sırt ağrıları vb. işimden kaynaklı fiziksel rahatsızlıkların azalmasına yardımcı olur.	,862		
Grup Dinamiği ($\alpha=0,960$)			
24. Rekreasyon aktiviteleri, yeni bir gruba uyum sürecimi kolaylaştırır.	,798		
25. Rekreasyon aktiviteleri, iş arkadaşlarımla bir takım olduğumu hissettirir.	,844	1,188	3,600
26. Rekreasyon aktivitelerinin çalışanları birleştirici bir rolü vardır.	,831		
Ödül ($\alpha=0,944$)			
27. İşyerim tarafından sunulan rekreasyon aktivitelerini ödül olarak görürüm.	,833		
28. İşyerimin vereceği rekreatif aktivite biletleri ya da indirim kuponları (sinema, tatil, tiyatro, spor merkezi vb.) benim için iyi bir ödüldür.	,857		
29. İşyerimin, katıldığım rekreasyon aktiviteleri için yaptığı harcamaları değerli bulurum.	,840	2,256	6,837
30. İşyerimin rekreasyon aktiviteleri sunması, beni takdir ettiğinin bir göstergesidir.	,852		
Duygu ($\alpha=0,961$)			
31. Rekreasyon aktiviteleri, işimdeki mutluluğumu olumlu yönde etkiler.	,847		
32. Rekreasyon aktiviteleri, işyerimde eğlenceli vakit geçirmemi sağlar.	,885	1,867	5,658
33. Rekreasyon aktiviteleri, çalıştığım ortamı keyifli kılar.	,867		
Toplam ($\alpha=0,963$)	-	-	91,332

Faktör çıkartma işlemleri sonrasında faktör sayısını tespit edebilmek için Şekil 4.21’de yer alan yamaç birikinti grafiği incelenmiştir. Öz değeri (Eigenvalue) 1’in üzerinde olanlar güçlü faktör olarak tanımlanması nedeniyle veri setinde tutulmasına karşın öz değeri 0,918 olan iletişim boyutu da bu değere yakın olduğu için tutulmuştur. Ayrıca yamaç birikinti grafiğinde öz değerlerde görülen keskin düşüşün 11. faktörde sonlandığı göz önüne alındığında ilk 10 faktörün yapıya dahil edilmesi uygun olarak değerlendirilebilir (Tabachnick ve Fidel, 2013). AFA sonucunda ortaya çıkan 10 boyutlu yapının açıklanan varyansı %91,332 olarak tespit edilmiştir. Bu yüzdenin istenilen düzeyde yeterlilik gösterdiği ifade edilebilir (Nunnally ve Bernstein, 1994; Hair vd., 2014).



Şekil 4.21. Yamaç Birikinti Grafiği

Yapının yakınsak geçerliği açısından değerlendirilmesi konusunda faktör yüklerinin düzeyi önemli görülmektedir. Yüksek faktör yüklerinin maddelerin gizil değişkendeki ortak bir noktada bulunduğu ifade edilerek idealde faktör yüklerinin 0,7 üzeri olması gerektiği belirtilmektedir (Hair vd., 2014). Tablo 4.3’te yer alan faktör yük

değerleri incelendiğinde minimum faktör yükünün 0,782 olduğu görülmektedir. Bu değer göz önüne alındığında yakınsak geçerliğin sağlandığı ifade edilebilir.

Yapıyı oluşturan boyutların iraksak geçerliğini incelemek amacıyla korelasyon analizi yürütülmüştür. Iraksak geçerlik, farklı kavramların ölçümlerinin farklılık gösterdiği derece olarak ifade edilmektedir (Bagozzi ve Phillips, 1982). Bu nedenle boyutlar arası ilişki düzeylerinin çok yüksek olmaması beklenmektedir. Tüm boyutların birbirleri ile pozitif yönde ve $p < 0,01$ anlamlılık düzeyinde ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. MacKenzie vd. (2011) iraksak geçerliği sıkı bir şekilde test etmek için üst sınır olarak 0,71 değerinin alınabileceğini belirtmektedir. Tablo 4.4'te yer alan korelasyon değerleri incelendiğinde en yüksek katsayının 0,606 olduğu görülmektedir. Buradaki değerler iraksak geçerliğin sağlandığını göstermektedir.

Tablo 4.4. Faktörler arasındaki korelasyon değerleri.

	Örgütsel Bağlılık	İletişim	Stres Atma	Dinlenme	Motivasyon	İş Tatmini	Esenlik	Grup Dinamiği	Ödül	Duygu
Örgütsel Bağlılık	1									
İletişim	,606**	1								
Stres Atma	,384**	,525**	1							
Dinlenme	,389**	,386**	,461**	1						
Motivasyon	,534**	,516**	,447**	,495**	1					
İş Tatmini	,519**	,467**	,431**	,451**	,555**	1				
Esenlik	,293**	,358**	,413**	,451**	,375**	,396**	1			
Grup Dinamiği	,447**	,601**	,478**	,388**	,483**	,521**	,439**	1		
Ödül	,447**	,434**	,365**	,343**	,441**	,432**	,425**	,483**	1	
Duygu	,390**	,435**	,431**	,417**	,468**	,374**	,420**	,397**	,481**	1

**Korelasyon anlamlılık düzeyi: $p < 0,01$.

Yapının güvenilirlik analizleri için Cronbach's Alpha katsayısı ve madde toplam korelasyonundan yararlanılmıştır. Cronbach's Alpha katsayısı iç tutarlık anlamında en iyi gösterge olarak nitelendirilmektedir (Kline, 2000; Kline, 2016). Ölçeğin Cronbach's Alpha katsayısına bakıldığında değer 0,963 olduğu, boyutların ise sırasıyla; örgütsel bağlılık: $\alpha = 0,968$, iletişim $\alpha = 0,963$, stres atma $\alpha = 0,960$, dinlenme $\alpha = 0,940$, motivasyon $\alpha = 0,971$, iş tatmini $\alpha = 0,957$, esenlik $\alpha = 0,938$, grup dinamiği $\alpha = 0,960$, ödül $\alpha = 0,944$,

duygu $\alpha=0,961$ olduğu tespit edilmiştir. Genellikle 0.90 civarındaki katsayılar mükemmel, 0.80 civarındaki katsayılar çok iyi, 0.70 civarındaki katsayılar yeterli güvenilirlik derecelerine sahip olarak nitelendirilmektedir (Kline, 2016). Referans aralıklar doğrultusunda tüm boyutların mükemmel düzeyde güvenilirliğe sahip olduğu söylenebilir.

Bireyler üzerindeki en yaygın ve klasik olarak nitelendirilen ayırt etme göstergesi madde toplam korelasyonu olarak ifade edilmektedir (Nunnally, 1994). Analiz sonucu ortaya çıkan madde toplam korelasyon değerlerinin 0.30'un üzerinde olması, maddelerin iyi derecede ayırt edici özelliğe sahip olduğunun göstergesi olarak nitelendirilmektedir (Büyüköztürk, 2014).

Tablo 4.5. Madde toplam korelasyon değerleri.

Madde No	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
r	0,645	0,691	0,665	0,683	0,708	0,674	0,716	0,624	0,629	0,632	0,591
Madde No	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
r	0,590	0,610	0,691	0,725	0,715	0,685	0,661	0,686	0,689	0,569	0,595
Madde No	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33
r	0,540	0,680	0,685	0,697	0,641	0,624	0,583	0,637	0,623	0,601	0,624

4.2.3. Standartlaştırmaya yönelik bulgular

DFA modeli, gözlenen değişkenlerin, kendilerine ait olan ya da bir başka ifadeyle önceden belirlenmiş olan yapılarla aralarındaki ilişkilerini belirtmektedir. Uygulamada AFA ile DFA'nın ayırıcı noktası, sıralı bir şekilde ilerleyen analizler olmalarıyla açıklanmaktadır. AFA'da önceden belirlenmiş bir faktör sayısı ya da yapısı söz konusu değilken, DFA varsayımında yer alan tanımlanmış faktörlerin, ortaya çıkan çözümleme ile uygunluk düzeyinin test edilmesine olanak tanır (Anderson ve Gerbing, 1988). Bu sıralama göz önüne alınarak ölçeğin standartlaştırma çalışmasında AFA'da ortaya çıkan yapının DFA ile test edilmesi uygun görülmüştür.

DFA işlemleri öncesinde tanımlayıcı istatistikler yürütülerek veri setinin dağılımı değerlendirilmiştir. Dağılımın değerlendirilmesi için basıklık ve çarpıklık değerleri incelenmiştir. Tanımlayıcı istatistiklerde tespit edilen basıklık değerleri “-0,483” – “1,693”, çarpıklık değerleri “-1,333” – “-0,429” aralığındadır. Bu değerler dağılımın

normal bir yapıda olduğunu ifade etmektedir (George ve Mallery, 2016; Kline, 2016). Normal dağılımın gözlemlendiği veri seti sonraki aşamada örneklem büyüklüğü açısından incelenmiştir.

Yeterince küçük standart hatalara sahip olan parametre tahminlerini elde etmek için DFA’da örneklemin 150 veya daha büyük bir gözlem sayısına sahip olması önerilmektedir (Anderson ve Gerbing, 1988). Hoyle (2000) DFA için bu sayının en az 200 olması gerektiğini belirtmektedir. Standartlaştırma çalışmasının yürütüldüğü veri seti 344 gözlem üzerinden oluşturulmuştur. Bu bilgiler göz önüne alındığında, gözlem sayısı örneklem büyüklüğünün yeterliliğine işaret etmektedir. Dağılım yapısı ve örneklem büyüklüğü açısından uygun kriterleri sağlayan veri seti üzerinde DFA işlemlerine geçilmiştir.

AFA’da ortaya çıkan yapı doğrultusunda birinci ve ikinci düzey DFA modelleri oluşturularak gözlenen değişkenlerin, tanımlanan değişkenlerle aralarındaki ilişki yapısı incelenmiştir (Şekil 4.22 ve 4.23). Ayrıca referans uyum indeksleri ile ortaya çıkan değerler karşılaştırılarak AFA’da ortaya çıkarılan yapının doğrulanma düzeyi test edilmiştir (Tablo 4.6).

Hair vd. (2014) DFA’da modelin uyumunu değerlendirmek için ki-kare sonuçlarına ek olarak mutlak uyum indekslerinden (absolute fit index) ve artan uyum indekslerinden (incremental fit index) en az birer tane verilmesini uygun görmektedir. Kline (2016) eğer mümkünse model test istatistiği (serbestlik derecesi ve p-değeri ile birlikte ki-kare modeli) ve üç uyum indeksini (RMSEA, CFI ve SRMR) içeren bir uyum istatistik setinin raporlanması gerektiğini belirtmiştir. Tablo 4.6’da ki-kare sonuçlarının yanında RMSEA, CFI ve SRMR indekslerini içerecek şekilde her bir kategoriye ait en az 3 uyum indeksine yer verilmiştir.

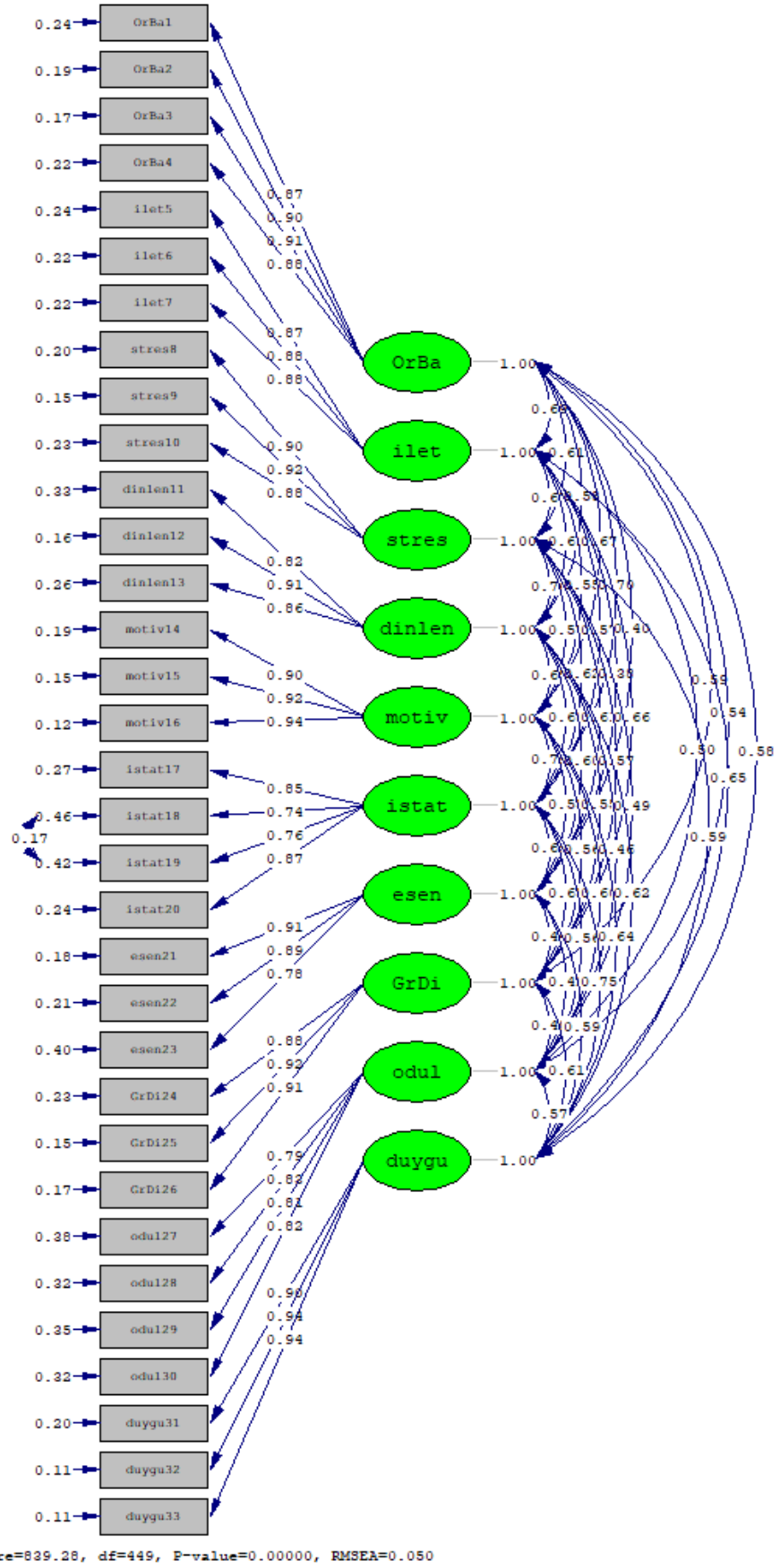
Tablo 4.6. Birinci ve ikinci düzey DFA’da ortaya çıkan uyum indeks değerlerinin referans değerler ile karşılaştırılması (Hu ve Bentler, 1999; Schermelleh-Engel vd., 2003; Hair vd., 2014; Byrne, 2016).

Uyum indeksleri	1. Düzey DFA	2. Düzey DFA	Referans değer aralığı	
			İyi uyum	Kabul edilebilir uyum
Ki-kare (χ^2)				
χ^2	839,28	1077,21	$0 \leq \chi^2 \leq 2df$	$2df < \chi^2 \leq 3df$
df	449	484		
p-değeri	p<0,01	p<0,01		

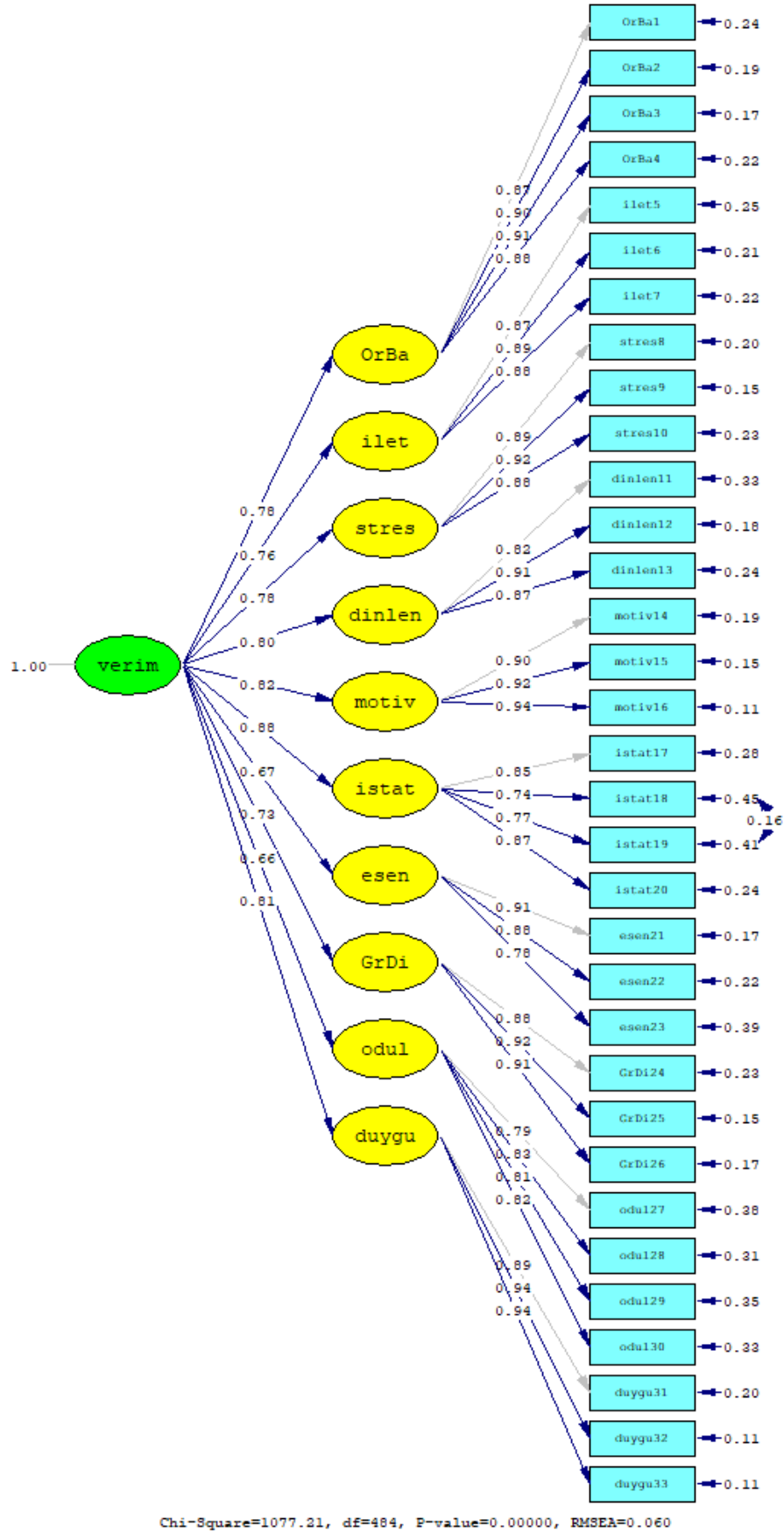
Tablo 4.6. (Devam) Birinci ve ikinci düzey DFA'da ortaya çıkan uyum indeks değerlerinin referans değerler ile karşılaştırılması (Hu ve Bentler, 1999; Schermelleh-Engel vd., 2003; Hair vd., 2014; Byrne, 2016).

Mutlak Uyum İndeksleri				
RMSEA	0,05	0,06	$0 \leq \text{RMSEA} \leq 0,05$	$0,05 < \text{RMSEA} \leq 0,08$
SRMR	0,032	0,051	$0 \leq \text{SRMR} \leq 0,05$	$0,05 < \text{SRMR} \leq 0,10$
χ^2/df	1,87	2,23	$0 \leq \chi^2/\text{df} \leq 2$	$2 < \chi^2/\text{df} \leq 3$
Artan Uyum İndeksleri				
NFI	0,98	0,98	$0,95 \leq \text{NFI} \leq 1,00$	
NNFI	0,99	0,99	$0,97 \leq \text{NNFI} \leq 1,00$	
CFI	0,99	0,99	$0,97 \leq \text{CFI} \leq 1,00$	
RFI/RNI	0,98	0,97	$0,95 \leq \text{RNI} \leq 1,00$	

Birinci düzey DFA sonuçları incelendiğinde, ki-kare model istatistik değerleri ve buradan elde edilen mutlak uyum indeksine ait χ^2/df değerinin iyi uyum gösterdiği ortaya çıkmıştır. Diğer mutlak uyum indekslerinden RMSEA ve SRMR değerlerinin de yine iyi uyum gösterdiği saptanmıştır. Artan uyum indeksleri kategorisinde yer alan NFI, NNFI, CFI, RNI değerlerinin diğer indekslerde olduğu gibi iyi uyum gösterdiği tespit edilmiştir.



Şekil 4.22. Rekreasyon Odaklı Çalışan Verimliliği Ölçeği DFA 1. düzey path diyagramı.



Şekil 4.23. Rekreasyon Odaklı Çalışan Verimliliği Ölçeği DFA 2. düzey path diyagramı.

İkinci düzey DFA sonuçları incelendiğinde, ki-kare model istatistik değerleri ve buradan elde edilen mutlak uyum indeksine ait χ^2/df değerinin kabul edilebilir uyum gösterdiği ortaya çıkmıştır. RMSEA değerinin kabul edilebilir uyum gösterdiği, SRMR değerinin ise iyi uyuma yakın bir değere sahip olduğu tespit edilmiştir. Artan uyum indeksleri kategorisine ait NFI, NNFI, CFI, RNI değerlerinin hepsinin iyi uyum gösterdiği saptanmıştır.

DFA işlemleri sırasında istenilen uyum değerlerine ulaşılmasına karşın modifikasyon önerileri göz önünde tutularak 18. ve 19. madde arasında işlem yapılmıştır. Yürütülen modifikasyon işleminin, birinci düzey DFA çıktılarında yer alan RMSEA değerini iyi uyum düzeyine getirmesi ve ikinci düzey DFA çıktılarında yer alan SRMR değerini iyi uyuma yaklaştırması nedeniyle modifikasyon işlemi uygun görülmüştür.

Modelin uygunluğunu değerlendirmek üzere ECVI, AIC ve CAIC uyum indeksleri göz önüne alınarak gerçek model, bağımsız model ve doymuş model karşılaştırılmıştır. Modeller karşılaştırmasında en iyi modelin en düşük uyum indeks değerlerine sahip olan model olduğu ifade edilmektedir (Ho, 2006; Çelik ve Yılmaz, 2013). Uyum indeksleri dikkate alınarak tüm modeller karşılaştırıldığında, gerçek modelin hem doğru, hem de diğer gruplara kıyasla çıkarımları daha tercih edilebilir bir model olduğu görülmektedir (Tablo 4.7).

Tablo 4.7. Modellerin karşılaştırılması.

Uyum İndeksleri	Model Türleri		
	Gerçek Model	Bağımsız model	Doymuş Model
ECVI	3,10	126,43	3,27
AIC	1063,28	43366,53	1122,00
CAIC	1605,43	43526,27	3837,60

Birinci ve ikinci düzey DFA sonucunda ortaya çıkan t-değerlerine Tablo 4.8’de yer verilmiştir. Bu değerler incelendiğinde ($t > 3,291$), modeldeki yol analizinde bireysel parametre tahminlerinin 0,001 istatistiksel anlamlılık düzeyinde alfa değerine sahip olduğu görülmektedir (Schumacker ve Lomax, 2016). Yapı geçerliliği için yakınsak ve ıraksak geçerlik kriterleri göz önüne alınmıştır. Tablo 4.8’de yer alan değerlere göre, ölçekte yer alan maddelere ait faktör yüklerinin her iki düzey DFA sonuçlarında da yüksek değerlere sahip olması (min=0,74) ve Tablo 4.9’da yer alan hesaplamalara göre açıklanan ortalama varyans (AVE: Average variance extracted) değerlerinin 0,5’in

üzerinde olması (min=0,651) ölçeğin yakınsak geçerlik konusundaki yeterliğini ortaya koymaktadır (Fornell ve Larcker, 1981; Bagozzi ve Yi, 1988; Hair vd., 2014). Yakınsak geçerliğin başka bir göstergesi olan güvenilirlik değerlerine metnin devamında yer verilmiştir.

Tablo 4.8. *Rekreasyon Odaklı Çalışan Verimliliği Ölçeği DFA sonuçları.*

Faktörler ve Maddeler	1. Düzey DFA		2. Düzey DFA	
	Faktör Yüğü	t-değeri	Faktör Yüğü	t-değeri
Örgütsel Bağlılık				
1.	0,87	10,66	0,87	10,60
2.	0,90	9,81	0,90	9,73
3.	0,91	9,31	0,91	9,15
4.	0,88	10,32	0,88	10,31
İletişim				
5.	0,87	9,45	0,87	9,41
6.	0,88	9,11	0,89	8,41
7.	0,88	8,97	0,88	8,81
Stres Atma				
8.	0,90	9,23	0,89	9,21
9.	0,92	7,83	0,92	7,36
10.	0,88	10,03	0,88	9,82
Dinlenme & Yenilenme				
11.	0,82	10,70	0,82	10,60
12.	0,91	7,07	0,91	7,35
13.	0,86	9,72	0,87	9,07
Motivasyon				
14.	0,90	10,02	0,90	9,96
15.	0,92	8,88	0,92	8,88
16.	0,94	7,66	0,94	7,37
İş tatmini				
17.	0,85	9,80	0,85	9,57
18.	0,74	11,58	0,74	11,37
19.	0,76	11,32	0,77	11,06
20.	0,87	9,17	0,87	8,85
Esenlik (Wellness & Wellbeing)				
21.	0,91	6,93	0,91	6,32
22.	0,89	8,00	0,88	7,98
23.	0,78	11,19	0,78	11,09
Grup Dinamiği				
24.	0,88	9,93	0,88	9,91
25.	0,92	7,79	0,92	7,65
26.	0,91	8,41	0,91	8,41
Ödül				
27.	0,79	10,47	0,79	10,44
28.	0,83	9,68	0,83	9,58
29.	0,81	10,15	0,81	10,08
30.	0,82	9,76	0,82	9,80

Tablo 4.8. (Devam) *Rekreasyon Odaklı Çalışan Verimliliği Ölçeği AFA sonuçları.*

Duygu				
31.	0,90	10,50	0,89	10,54
32.	0,94	7,76	0,94	7,67
33.	0,94	7,79	0,94	7,60

İraksak geçerliği sağlama kriterlerinden birisi, iki faktöre ait AVE değerlerinin, aynı iki faktöre ait korelasyon değerinin karesinden büyük olmasıdır (Hair vd., 2014). Tablo 4.9 incelendiğinde bu kriterin tüm AVE değerleri tarafından sağlandığı görülmektedir. İraksak geçerliğin diğer bir göstergesi boyutlar arasındaki korelasyon değerleridir. Korelasyon değeri arttıkça iraksak geçerlik gücünün azaldığı söylenebilir. Bu nedenle korelasyon değerlerinin 0,9'un altında olması tercih edilmekle beraber, üst sınır olarak 0,71 alınmasının iraksak geçerlik açısından sıkı bir sınama kriteri olacağı ifade edilmektedir (Bagozzi ve Phillips, 1982; MacKenzie vd., 2011; Hair vd., 2014). Belirtilen kesme noktası dikkate alındığında, boyutlar arası korelasyon katsayılarının kesme noktasının altında kalarak iraksak geçerliği istenilen düzeyde sağladığı görülmektedir.

İç tutarlığın bir göstergesi olan yapı güvenilirliği (CR: Construct reliability) değerleri de hesaplanarak değerlendirilmeye alınmıştır. Hair vd. (2014) güvenilirlik katsayılarının 0,6 – 0,7 aralığında olmasını kabul edilebilir, 0,7 üzeri olmasını iyi güvenilirlik düzeyi olarak tanımlamaktadır. Bununla birlikte yeterli iç tutarlığın karşılanabilmesi için CR değerlerinin 0,7 düzeyinin üzerinde olması gerektiğini belirtmektedir. Tablo 4.9 incelendiğinde en düşük CR değerinin 0,881 olduğu ve belirtilen kriteri sağladığı görülmektedir. Yapı güvenilirliğini konusunda CR değerlerinin yanında Cronbach's Alpha katsayısından da faydalanılmıştır. Boyutların sahip olduğu Cronbach's Alpha değerlerinin sırasıyla; örgütsel bağlılık $\alpha=0,939$, iletişim $\alpha=0,910$, stres atma $\alpha=0,926$, dinlenme $\alpha=0,897$, motivasyon $\alpha=0,945$, iş tatmini $\alpha=0,894$, esenlik $\alpha=0,889$, grup dinamiği $\alpha=0,929$, ödül $\alpha=0,885$, duygu $\alpha=0,948$ olduğu, ölçeğin ise $\alpha=0,967$ değerine sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu doğrultuda ölçeğin güvenilirlik derecesinin mükemmel olduğu, boyutların ise mükemmel ve çok iyi olduğu görülmektedir (Kline, 2016).

Tablo 4.9. Faktörler arasındaki korelasyon, korelasyon karesi, AVE ve CR değerleri.

	Örgütsel Bağlılık	İletişim	Stres Atma	Dinlenme	Motivasyon	İş Tatmini	Esenlik	Grup Dinamiği	Ödül	Duygu	AVE	CR
Örgütsel B.	1	,408*	,332*	,287*	,402*	,364*	,141*	,298*	,241*	,297*	,792	,938
İletişim	,639**	1	,372*	,308*	,263*	,255*	,112*	,372*	,201*	,365*	,769	,909
Stres Atma	,576**	,610**	1	,479*	,287*	,318*	,299*	,285*	,195*	,316*	,810	,928
Dinlenme	,536**	,555**	,692**	1	,360*	,383*	,281*	,259*	,171*	,338*	,747	,898
Motivasyon	,634**	,513**	,536**	,600**	1	,503*	,255*	,276*	,308*	,376*	,847	,943
İş Tatmini	,603**	,505**	,564**	,619**	,709**	1	,353*	,340*	,228*	,454*	,651	,881
Esenlik	,375**	,334**	,547**	,530**	,505**	,594**	1	,161*	,154*	,306*	,743	,896
Grup D.	,546**	,610**	,534**	,509**	,525**	,583**	,401**	1	,195*	,331*	,816	,930
Ödül	,491**	,448**	,442**	,414**	,555**	,477**	,392**	,442**	1	,285*	,660	,886
Duygu	,545**	,604**	,562**	,581**	,613**	,674**	,553**	,575**	,534**	1	,859	,948

**Korelasyon anlamlılık düzeyi: $p<0,01$.

*Korelasyon kareleri.

Ölçeğin zaman veya durumlardaki kararlılığını sınamak amacıyla, güvenilirlik analizleri içerisinde yer alan, test-tekrar test analizinden faydalanılmıştır (Hays vd.,1993). Test-tekrar test verileri belirlenen grup üzerinde 20 gün arayla uygulanarak elde edilmiştir. Elde edilen verilerin analiz edilmesiyle korelasyon katsayısının 0,847 ($p<0,01$) olduğu tespit edilmiştir. Tespit edilen korelasyon katsayısının çok iyi düzeyde olduğu, dolayısıyla kararlılık sınavasından geçtiği ifade edilebilir (Kline, 2016).

5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Araştırmanın ölçek geliştirme sürecine ait değerlendirmeleri ve çıkarımları, ilgili alt başlıklar altında sunulmuştur. Bu başlıklar sırasıyla sonuç, tartışma ve öneriler olarak aşağıda yer almaktadır.

5.1. Sonuç

Verimlilik, hangi sektöre ait olursa olsun, işyerleri için kritik bir role sahiptir. İnsan faktörünün ön planda olduğu işyerleri için verimliliği artıracak müdahalelerde bulunmak görüldüğü kadar kolay olmayabilir. Çünkü insan, kendi içinde birçok değişkene sahip dinamik bir yapıdadır. Çalışma saatleri içindeki tüm koşulların bu dinamik yapıyı etkileyebileceği gibi, çalışma saatleri dışındaki koşullar ve süreçler de bu yapıyı etkileyebilir. Rekreasyon programı, insan gücünün (fiziksel ve/veya zihinsel) ön planda olduğu işyerleri için iyi bir mesai dışı müdahalesi olarak değerlendirilebilir. Rekreasyon programının etkisini değerlendirebilmek amacıyla bir ölçme aracı gerekli görülmektedir. Bu nedenle çalışan verimliliği ve rekreasyonel aktivitelerin ilişkili olan yapısını ortaya koyacak bir model çerçevesinde ölçme aracı geliştirmek, araştırmanın birinci bölümünün amacını oluşturmaktadır.

Ölçek geliştirme sürecinin oluşturduğu birinci bölüm kendi içinde farklı süreçlere sahiptir. Keşfedici sıralı desen kullanılan bu bölümde nitel ve nicel araştırma süreçleri bulunmaktadır. Literatür taraması sonucunda oluşturulan kuramsal model, nitel veri toplama ve analiz sonuçlarından elde edilen bulgular çerçevesinde yapılandırılmıştır. Elde edilen veriler ışığında, rekreasyonel aktiviteler aracılığıyla müdahale edilebilen verimlilik boyutları; örgütsel bağlılık, iletişim, stres yönetimi, dinlenme, motivasyon, iş tatmini, esenlik, grup dinamiği, ödül ve duygu olarak belirlenmiştir. Nitel araştırmada yapılandırılan boyutlar ve ilgili maddeler nicel araştırma sürecine taşınmıştır. Pilot test uygulaması ve standartlaştırma çalışması çerçevesinde nicel veriler toplanarak geçerlik ve güvenilirlik işlemleri tamamlanmıştır.

Ölçeğin yapısının ortaya çıkarılması ve ölçeğin sadeleştirilmesi amacıyla pilot test uygulamasından elde edilen veriler üzerinde AFA işlemleri yürütülmüştür. Nitel araştırmada ortaya çıkan boyutlar AFA sonucunda da yapısını korumuş ancak stres yönetimi boyutu, kalan maddeler göz önünde tutularak stres atma adıyla nitelendirilmiştir. Analiz sonucunda toplam 33 maddeden oluşan 10 faktörlü bir yapı elde

edilmiştir. AFA aracılığıyla ortaya çıkarılan ve sadeleştirilen ölçme aracı standartlaştırma çalışmasında veri toplanmak üzere kullanılmıştır. AFA işlemleri sonrasında ortaya çıkan model, toplanan veriler üzerinde DFA yürütülerek test edilmiştir. DFA sonucunda elde edilen uyum indeksleri ile birlikte dikkate alınan geçerlik ve güvenirlik değerleri modelin doğruluğunu onaylamaktadır.

Ölçek geliştirme aşaması nitel araştırma (madde havuzunun ve temaların oluşturulması) ve nicel araştırma (pilot test ve standartlaştırma çalışması) süreçlerinin tamamlanmasıyla sonlandırılmıştır. Standartlaştırma çalışmalarının neticesinde 33 maddeden oluşan, 10 faktörlü, geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı elde edilmiştir.

5.2. Tartışma

Araştırmanın birinci bölümünün amacı; bilimsel araştırmalarda ve işyerlerinde, rekreasyonel aktiviteler ile müdahale edilebilecek çalışan verimliliğine ait genel durumun değerlendirilmesinde ve aktivitelerin hedefleri ne düzeyde karşıladığını tespit etme çalışmalarında kullanılabilecek Rekreasyon Odaklı Çalışan Verimliliği Ölçeği'nin geliştirilmesidir. Bu doğrultuda ölçeğe ait faktörlerin karma araştırma yöntemi kullanılarak belirlenmesi ve ilgili yapının sınanması ile ilgili süreçler yürütülmüştür.

Literatürde işyeri rekreasyonu ile ilgili çeşitli çalışmalar mevcuttur. Mokaya ve Gitari (2012) tarafından yapılan araştırmada işyeri rekreasyonunun çalışan performansı üzerine etkisi araştırılmıştır. Çalışanların rekreasyonel aktivitelere katılma amaçlarının zihinsel rahatlama ve iyi hissetme, stresi azaltma ve konsantrasyonu artırma, güven ve özgüven geliştirme ve sağlığı iyileştirme olduğu belirtilmiştir. Performans değişkenleri olarak hizmet kalitesi ve müşteri tatmini, iş tatmini ve verimlilikteki artış incelenmiştir. İşyeri rekreasyonu aktivitelerinin bahsedilen değişkenler üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna ek olarak, çalışanlar arasındaki ve çalışanlarla müşteriler arasındaki bağların yapılandırılması, örgütsel bağlılık, sosyalleşme, liderlik, etkileşim ve iletişim konularında olumlu katkılar sağlayarak hizmetin etkin bir şekilde iletilmesi konusunda işyerine yardımcı olacağı ifade edilmiştir. İşyerlerinin rekreasyonel aktivite sunarak, işe gelmeme, rapor alma ve sağlık masraflarındaki oranlarda düşüş sağlayabileceği ve böylece verimliliği artırabileceği ifade edilmektedir. İşyerlerinin başarısı söz konusu olduğunda, verimlilik ve performans sıklıkla yan yana gelen ve birbiriyle çok yakın ilişkide olan kavramlardır. Verimlilik daha önce de bahsedildiği gibi

çıktıların girdilere oranıdır. Performans ise çıktılara işaret etmektedir (Lynch ve Riedel, 2001; Örucü ve Kanbur, 2008; Dillon ve Heap, 2013). Özellikle insan merkezli işyerleri için, verimliliği performansın değişkeni olarak adlandırmaktan ziyade paralel kavramlar olarak adlandırmak daha uygun olabilir. Ancak Mokaya ve Gitari (2012) tarafından yapılan çalışmada verimlilik, performansa ait bir değişken olarak ele alınmıştır. Bu nedenle kuramsal çerçevesinin gözden geçirilmesi önerilebilir. Kavramların hiyerarşik yapısı örtüşmese de genel sonuçlar incelendiğinde ölçek geliştirme aşamasında ortaya çıkan madde havuzu ve temaların bu çalışmayla tutarlılık gösterdiği ifade edilebilir. Farklılık gösteren noktalardan birisi hizmet sektöründe görev alan çalışanların verimliliğine ait önemli göstergelerden biri olan hizmet kalitesidir. Hizmet sektöründe çalışanların müşteri ile iletişimleri, etkileşimleri ve bağları geliştikçe hizmet kalitesinde ya da bir başka ifadeyle verimlilikte artış gözlemleneceği ifade edilebilir.

Mbaabu (2013) tarafından yapılan çalışmada işyeri rekreasyonunun çalışanların iyi oluş ve performanslarına etkisi araştırılmıştır. Bu çalışmada fiziksel fitness, zihinsel sağlık ve eğlence olmak üzere üç farklı program incelenmiştir. Her programın pozitif etkisi olduğu ancak eğlence programlarının etkisindeki anlamlılık düzeyinin daha az olduğu belirtilmiştir. Fiziksel fitness programlarının iş kalitesi, moral ve etkinliği artırdığı; zihinsel sağlık programlarının stresi ve kaygı düzeyini azaltarak zihinsel kapasiteyi, atıklığı ve iş tatminini artırdığı; eğlence programlarının performansı, verimliliği ve çalışanların grup görevlerine olan bağlılığını artırdığı belirtilmiştir. Bu bilgiler, geliştirilen ölçeğe ait yapının Mbaabu (2013) tarafından yapılan çalışma ile kısmen benzerlik gösterdiğine işaret etmektedir.

Çalışanların örgütle olan özdeşleşme ve bağlılık düzeyi örgütsel bağlılığa işaret etmektedir. Verimlilik düzeylerini geliştirmek isteyen işyerlerinin, örgütsel bağlılık politikalarını dikkate almaları önerilmektedir (Osa ve Amos, 2014; Baird, 2017). İşyeri rekreasyon olanakları farklı çalışma gruplarının örgütsel bağlılık puanlarını farklı düzeylerde etkileyebilmektedir (Çevik ve Şimşek, 2017). Ancak genel anlamda rekreasyonel aktivitelerin örgütsel bağlılık konusunda işyerlerine önemli kazançlar sağlayacağı literatürde yer alan akademik çalışmalar tarafından desteklenmektedir (Ardahan, 2014; Akova ve Bayhan, 2015). Araştırmadan elde edilen bulgular, çalışanların işyerlerini benimsedikçe daha özverili çalışmalarının yanı sıra işyerinin bütçesini ilgilendiren gereksiz harcamalardan kaçınabileceğini göstermektedir.

Sadece işyerleri için değil bütün organizasyonların faaliyetlerini yürütebilmesi ve başarılı olabilmesi için önemli görülen bir faktör iletişimdir (Eroğlu, 2014). Bilgi akışının yoğun olduğu işyerlerinde verimliliği en çok etkileyecek faktörlerden birinin iletişim olduğu ve bu nedenle iletişimin sağlıklı olmasının işyerleri tarafından istenilen bir durum olduğu ifade edilebilir. Kavak ve Vatansever (2007) iletişim becerilerini geliştirmek konusunda rekreasyonel aktivitelerinin önemini vurgulamaktadır. Çünkü iletişimi güçlendiren sosyal etkinlikler, rekreasyonel aktivitelerin önemli bir bölümünü oluşturmaktadır.

Çalışanların yaygın olarak stres yaşadığı ve stresin verimlilikle ilişki içinde olan birçok faktörü olumsuz etkilediği belirtilmektedir (Arroba ve James, 1990; McHugh, 1993; Levi, 2005). Bu olumsuz etkileri azaltmak veya ortadan kaldırmak için işyeri rekreasyonu aracılığıyla stres düzeylerini minimize etme çabaları, uygun bir yöntem olarak değerlendirilebilir. Nitel görüşmeler sonucu ortaya çıkan kaçış literatürde stresle başa çıkma yöntemleri arasında yer aldığı için stres yönetimi temasının altında yer alan bir kategori olarak değerlendirilmiştir (Pearlin, 1959; Latack, 1986; Edwards ve Baglioni, 1993). Yapıyı desteklemesine karşın ilgili maddelerin faktör yük değerlerinin nispeten daha düşük olması nedeniyle ölçeğin sadeleştirilmesi sürecinde bahsedilen maddelerin çıkarılması söz konusu olmuştur. Ancak yine de kaçışın stres atma, dolayısıyla verimlilik üzerindeki etkisini göz ardı etmemekte fayda vardır.

Dinlenmenin işle ilgili birçok olumsuz etkiyi gidermede önemli bir role sahip olduğu görülmektedir (Henning vd., 1997; Folkard ve Tucker, 2003; Faucett, vd., 2007). Çünkü toparlanmak ve yenilenmek için çalışana önemli bir fırsat sunmaktadır. İşe geri dönebilmek ve verimli çalışabilmek için yorulan odağın (fiziksel veya zihinsel) dinlendirilmesinin gerekliliği yadsınamaz bir gerçektir. Bununla birlikte dinlenme süreci ilk etapta pasif bir şekilde geçirilen bir zaman dilimi gibi görünse de çeşitli şekillerde gerçekleştirilebilir. Örneğin masa başında zihinsel anlamda yoğun olarak çalışan birinin zihinsel bir dinlenme sürecine girmesi gerektiği düşünülebilir. Bu düşünce yanlış değildir ancak zihinsel dinlenmeyle birlikte yapılan fiziksel egzersizlerin hareketsizliğin getirdiği olumsuz etkileri azaltması dinlenmenin daha efektif bir şekilde gerçekleşmesini sağlayacaktır.

Verimlilik konusunda dikkate alınması gereken bir başka önemli faktör motivasyondur. Çalışanların motivasyon düzeyi arttıkça daha verimli oldukları ifade

edilmektedir. Bu nedenle rekreasyonel aktiviteler aracılığıyla çalışan motivasyonun artırılması verimliliğin artması ile sonuçlanacaktır (Harackiewicz, 2004; Özdemir ve Muradova, 2008; Qasimov ve İsrayılova, 2016).

Çalışanların işe ve iş ortamına karşı geliştirdiği olumlu ya da olumsuz tutuma işaret eden iş tatmini verimlilik konusunda önemli etkilere sahip olan bir faktör olarak değerlendirilmektedir (Çekmecelioğlu, 2006; Shields ve Johns, 2016). Çalışanların tatmin düzeyi yükseldikçe verimlilik düzeyinde de bir yükseliş olacağından bahsedilebilir. Kişisel gelişim, işin kendisi ve yönetim kategorilerinde yer alan kodlardan türetilen maddelerin, ilgili literatür ışığında iş tatmini boyutu altında toplanması uygun görülmüştür (Wong ve Law, 2002; Luthans, 2011; Trivellas vd., 2013). Ancak ölçeğin sadeleştirilmesi işlemlerinde yönetim ile ilgili maddelerin tamamı ölçekten çıkarılmıştır.

Sağlık problemleri gibi aykırı bir durum olmadığı sürece fiziksel aktivitelerin insan sağlığı konusundaki faydaları kabul görmüş gerçeklerdendir. Fiziksel aktivitelerin hem günlük hayata hem de iş hayatına kazandırdıkları faydalar ilk etapta birey odaklı faydalar olsa da, bireylerin gelişimleri, ilgili kurumun ve/veya toplumun gelişmesi ile sonuçlanmaktadır. Elia ve Rouse (2016) tarafından yapılan araştırmada çalışanlara uygulanan wellness programının sonuçları; çalışan sağlığında gelişme, wellness düzeyinde artış, fiziksel aktivite ve beslenme konularında gelişme ve düşük motivasyon ve bilgi eksikliği gibi algısal engellerde azalma olarak belirtilmektedir. Wellness programları sağlık durumlarını iyileştirme gibi olumlu fiziksel getirilerin yanında, gerginlik, stres, kaygı ve depresyon gibi olumsuzlukları azaltarak verimliliği artırmaya yardımcı olmaktadır (Burton vd., 2005).

Birçok işyeri için grup ve grup ile ilgili kavramlar önem taşımaktadır. İşyerleri için, grup hem kurumun kendisine hem de kurumu oluşturan alt kümelere işaret edebilir. Yani işyerlerinde biçimsel ve biçimsel olmayan grupların varlığı söz konusudur (Gönüllü, 2001; Çakıcı ve Aksu, M. (2007). Her iki tür grup da işyerinin dinamiklerini değiştirebilecek niteliktedir. Bu nedenle grup dinamiklerini amaçlar doğrultusunda şekillendirmek, verimlilik açısından gerekli müdahalelerden biri olarak görülebilir. Grup dinamiklerini istenilen yönde şekillendirmek için bazı yöntemler mevcuttur. Bu yöntemlerden birisi takım bütünlüğü aktivitelerinin çalışanlara uygulanmasıdır. Çünkü bu aktiviteler verimlilik üzerinde önemli etkilere sahiptir (Svyantek vd., 1999).

Çalışanlar tarafından önemsenen ve verimliliği etkileyen bir başka faktör de ödüldür. Ödülün; çalışanları pozitif olarak etkilemek, rekabet üstünlüğü sağlamak, çalışanları elde tutmak, personel devrini azaltmak, kurumun etkinliğini artırmak, kurumun imajını sağlamlaştırmak gibi birçok konuda fayda sağladığı belirtilmektedir (Öğüt vd., 2004; Hurd vd., 2008). Yapılan yarı yapılandırılmış görüşmeler maddi veya maddi yükü hafifleten ödüllerin ilgili işyerleri için daha çok önemsendiğini göstermektedir. Bu nedenle, çalışanların katılmak istedikleri rekreasyonel aktivite giderlerinin bir bölümünün ya da tamamının karşılanarak sunulması çalışanlar için etkili bir ödüllendirme yöntemi olarak değerlendirilebilir.

Çalışanların duyguları da diğer faktörler kadar dikkate alınmalıdır. Çünkü duygular insan merkezli işyerleri için kritik öneme sahiptir. Öyle ki, bu kritik önem doğrultusunda duygusal sermaye olarak adlandırılan bir kavramdan söz edilmektedir (Newman, 2008; Ay ve Çelik, 2017). Yani çalışan duyguları, üzerine yatırım yapılacak ve sonucunda önemli getiriler sunacak bir araç olarak görülmektedir. Bu yatırımın, çalışanlara olumlu duygular yaşatacak aktivitelerle değerlendirileceği ve işyerine dönük faydalar getireceği ifade edilebilir. Günlük hayatta insanlar çeşitli duygular yaşamak amacıyla rekreasyonel aktivitelerle katılmaktadırlar. İşyerlerinin, çalışanların olumlu duygular yaşayacağı aktiviteler sunması, çalışanların yaşadıkları olumlu duyguları işyerleri ile ilişkilendirmelerini sağlayabilir.

Yayımla Teorisine göre işinde tatmin olan insanların katılım gösterdikleri boş zaman aktiviteleri işleri ile benzerlik göstermektedir (Wilensky, 1960; Rodriguez ve Gamble, 2010). Böylece bireyler, iş hayatındaki başarılarını iş dışı hayatlarına da yansıtarak, uzmanlıklarından elde edeceği fayda düzeyini artırma fırsatına sahip olacaklardır. Ancak bu teorisinin aksine, Telafi Teorisi bireylerin boş zamanlarında katılmayı tercih ettikleri aktivitelerin işlerine benzerlik göstermemesi görüşüne dayandırılmıştır. Çünkü insanlar işyerlerinde karşılayamadıkları ihtiyaçlarını boş zamanlarında karşılama eğiliminde olabilirler. Bunun yanı sıra iş hayatındaki olumsuzlukların telafi edilmesi için boş zaman önemli bir fırsat olarak değerlendirilebilir (Wilensky, 1960; Rodriguez ve Gamble, 2010). Çalışanlar ve yöneticilerle yürütülen nitel görüşmeler, bireylerin boş zaman aktivite tercihlerinin daha çok Telafi Teorisi çerçevesinde şekillendiğine işaret etmektedir. Çalışanların genellikle yoğun, stresli ve/veya tek düze işlere sahip olması bu duruma gerekçe olarak gösterilebilir. Nitel

araştırma sürecinde ortaya çıkan “kaçış” kategorisine ait maddeler bu durumu desteklemektedir. Bu kategoride yer alan maddeler, çalışanların sahip oldukları olanaklar çerçevesinde iş hayatından uzaklaşma eğiliminde olduklarını göstermektedir.

5.3. Öneriler

Araştırmanın ölçek geliştirme sürecinde çeşitli veri toplama ve analiz aşamaları bulunmaktadır. Araştırmanın bu süreçlerinde uygulanmayan ancak ilerideki çalışmalarda dikkate alınabilecek bazı öneriler söz konusudur. İşyeri rekreasyonu konusunda ileride yapılacak hem akademik çalışmalar hem de işyeri uygulamaları için ölçeğin kullanılması ile ilgili mevcut öneriler aşağıda yer almaktadır. Bu önerilerin akademisyenlere ve işyerlerine ışık tutacağı ön görülmektedir.

Araştırma sonucunda geliştirilen ölçek, ileride yapılacak çalışmalarda belirli işyerlerine uygulanarak, o işyerlerine ait durum değerlendirmesi yapmak amacıyla kullanılabilir. Uygulama sonrası toplanan veriler hem rekreasyon odaklı genel verimlilik düzeyine ait hem de boyutlara ait puan durumu açısından değerlendirilebilir.

Ölçek geliştirme ve deneysel uygulama sürecinde amaç dışı olması nedeniyle demografik değişkenlere göre oluşturulan gruplar karşılaştırılmamıştır. Toplanan demografik veriler, tanımlayıcı istatistikler yardımıyla sadece örnekleme nitelendirmek amacıyla kullanılmıştır. İleride yapılacak çalışmalarda demografik özellikler, fiziksel iş yükü gibi bağımsız değişkenlere ait veriler analiz edilerek çeşitli illerde, belirli coğrafi bölgelerde veya Türkiye genelinde betimsel değerlendirmeler yapılabilir. Buna ek olarak, farklı sektör ya da çalışma alanlarına ait betimsel değerlendirmeler yapılarak rekreasyon odaklı çalışan verimliliği hakkında nasıl bir farklılaşma ya da benzeşme olduğu incelenebilir.

Ölçeğin sadeleştirilmesi sürecinde stres atma boyutunda yer alan kaçış ile ilgili maddeler nispeten daha düşük faktör yüklerine sahip olduğu için ölçekten çıkarılmıştır. Ancak ileride yapılacak stres odaklı çalışmalarda kaçışın stres atma boyutuna ait bir alt boyut olarak dikkate alınması ciddi anlamda önerilmektedir. Bunun yanı sıra, literatürde yer alan bazı çalışmalar dinlenmeyi de stresle başa çıkma yöntemleri arasında değerlendirmektedir (Yıldırım, 1991; Chambers vd., 1996). Bu çalışmada dinlenme, verimliliği etkileyen faktörler arasında yer alsa da, stres odaklı çalışmalar için göz önüne alınması gereken faktörlerden birinin dinlenme olduğu söylenebilir.

Araştırma kapsamında geliştirilen ölçek çalışanlara yönelik bir ölçektir ve çalışanların kendi görüşleri doğrultusunda veriler toplanmaktadır. Buna alternatif olarak benzer bir ölçek yöneticilerin çalışanlar hakkındaki görüşlerini değerlendirmek üzere geliştirilebilir. Böylece her iki ölçek aracılığıyla toplanacak veriler karşılaştırılarak güvenilirlik değerlendirilmesi yapılabilir. Çalışanlara uygulanan ölçekle yöneticilere uygulanan ölçek arasında tutarlılık olması durumunda, veri toplama sürecindeki pratiklik göz önüne alınarak sadece yöneticilerden veri toplanarak değerlendirme yapılabilir. Ancak, çalışanlardan veri toplanamaması veya zaman gibi önemli sınırlılıklar olması durumunda sadece yöneticilerden veri toplanması uygun olarak değerlendirilebilir. Çünkü doğrudan çalışanlar üzerinden veri toplamak daha gerçekçi sonuçlara ulaştıracağı ve çalışan odaklı bir yaklaşım olacağı için öncelikli tercih edilmesi gereken bir yoldur.

İşyeri rekreasyonu ile ilgili Türkiye’de yapılan akademik çalışmalar çok sınırlıdır. Bu çalışmaların artırılması hem akademik literatüre katkı sağlayacak hem de işyeri rekreasyonu konusundaki farkındalığın artmasına yardımcı olacaktır. Yapılacak çalışmalardan elde edilen veriler çoğaldıkça Türkiye çalışanları hakkında daha fazla bilgiye sahip olunacaktır. Böylece geleceğe dönük geniş kapsamlı müdahale programlarının hazırlanmasında ya da işyeri koşullarının biçimlendirilmesinde daha gerçekçi ve faydalı adımlar atılmasına katkı sağlayacaktır.

İKİNCİ BÖLÜM: DENEYSEL UYGULAMA AŞAMASI

6. YÖNTEM

Rekreasyonel aktivitelerin çalışan verimliliğine etkisini ortaya çıkarmak amacıyla yürütülecek bu araştırmanın ikinci bölümü deneysel uygulama aşamasıdır. Deneysel uygulama aşamasında, birinci bölümde geliştirilmiş olan ölçek aracılığıyla veri toplanarak rekreasyonel aktivite programının çalışan verimliliğine olan etkisi incelenmiştir. Araştırmanın ikinci bölümünde yer alan yöntem, sırasıyla araştırma modeli, evren ve örneklem, veri toplama tekniği ve aracı ve veri analizi başlıkları altında ele alınmıştır.

6.1. Araştırma Modeli

Araştırmanın ikinci bölümünde gerçek deneysel desenlerden Solomon Dört Grup Modeli kullanılmıştır. Dış geçerlilik faktörlerinin ilk belirgin değerlendirmesini temsil eden Solomon Dört Grup Modeli, hem iç geçerliği hem de dış geçerliği yüksek düzeyde karşılaması sayesinde diğer deneysel modellerden daha yüksek bir prestije sahiptir. Öntest-Sontest Kontrol Gruplu Model'e ön test uygulanmayan deney ve kontrol gruplarının eklenmesiyle hem teste hem de test ve müdahalenin etkileşimine ait ana etkilerin belirlenebilmesi söz konusudur. Yani öntestin uygulanmasından kaynaklanan bir etkinin olup olmadığı değerlendirilebilir. Böylece hem genellenebilirliğin artması hem de dört farklı biçimde müdahalenin etkisinin değerlendirilebilmesi mümkün olmaktadır. Bu dört farklı biçimde yapılan karşılaştırma sonucunda Tablo 6.1'de yer alan ölçümlerin, $\bar{O}_1 < \bar{O}_2$, $\bar{O}_4 < \bar{O}_2$, $\bar{O}_6 < \bar{O}_5$ ve $\bar{O}_3 < \bar{O}_5$ şeklinde sonuçlanması beklenmektedir. Ayrıca, \bar{O}_6 ile \bar{O}_1 ve \bar{O}_3 ölçümleri karşılaştırılarak zaman etkisinin incelenilmesi olanağı da bulunmaktadır (Campbell ve Stanley, 1963; Babbie, 2014).

Diğer deneysel desenler üzerinde üstünlüğe sahip olan bu modelin bazı dezavantajları vardır. Ana dezavantajı modelin yürütülmesinin pratikteki zorluğudur. Daha fazla zaman ve çaba gerektiren Solomon modelinde dört grup olduğu için diğer modellerden daha fazla katılımcıya gereksinim duyulmaktadır. Diğer bir önemli dezavantajı, istatistiksel analizlerinin yürütülmesinde yaşanan zorluklardır. Dört gruba ait olan toplamda altı ölçüm bulunmaktadır. Ancak altı ölçümü aynı anda analiz eden bir istatistiksel prosedür bulunmamaktadır. Ölçümler arasında birçok farklı karşılaştırmaya

olanak tanınması nedeniyle, istatistiksel değerlendirmeler açısından karmaşık bir durum oluşturan model için uygun olan belirli bir analiz mevcut değildir (Braver ve Braver, 1988; Ary vd., 2010). Bahsedilen zorluklara sahip olmasına karşın iç ve dış geçerlik konusunda sahip olduğu üstünlükten dolayı Solomon Dört Grup Modeli tercih edilmiştir. Bu modele Tablo 6.1’de yer verilmiştir.

Tablo 6.1. Solomon Dört Grup Modeli (Campbell ve Stanley, 1963; Babbie, 2014).

	Grup	Öntest	Müdahale	Sontest
R	1	Ö ₁	X	Ö ₂
R	2	Ö ₃		Ö ₄
R	3		X	Ö ₅
R	4			Ö ₆

Ö₁: Grup 1 ön test ölçümü (deney grubu).
Ö₂: Grup 1 son test ölçümü (deney grubu).
Ö₃: Grup 2 ön test ölçümü (kontrol grubu).
Ö₄: Grup 2 son test ölçümü (kontrol grubu).
Ö₅: Grup 3 son test ölçümü (deney grubu).
Ö₆: Grup 4 son test ölçümü (kontrol grubu).
R: Deneklerin gruplara seçkisiz atandığını göstermektedir.
X: Rekreasyon programı (Bağımsız değişken).

Deneyisel araştırma modelinde müdahale olarak uygulanan işyeri rekreasyon programı yapılandırılırken, seçilen aktivitelerin Rekreasyon Odaklı Çalışan Verimliliği Ölçeği’nde yer alan boyutları etkileyebilecek nitelikte olmasına dikkat edilmiştir. Uygun aktivitelerden bir havuz oluşturulmuş ve bireysel ilgileri belirlemeye yönelik anket formu hazırlanarak (Bireysel İlgileri Belirleme Anketi) çalışanların katılmak istedikleri aktiviteler belirlenmiştir.

Özellikle örgütsel bağlılık, motivasyon ve duygu boyutlarının belirli aktivitelerden ziyade rekreasyon programının genelinden etkileneceği düşünülmektedir. Programda, diğer boyutları doğrudan etkileyeceği düşünülen belirli aktivitelerin seçilmesi söz konusu olmuştur. Bu doğrultuda hazırlanan ve tüm boyutları kapsayacağı öngörülen haftalık işyeri rekreasyon programı ve program hakkındaki açıklamalar Tablo 6.2’de yer almaktadır. Haftanın 6 gününe dağıtılmış programda, haftada 12-13 aktiviteye yer verilmiştir. Pazar günleri hiçbir aktivite programa dahil edilmeyerek boş bırakılmıştır. Haftalık olarak düzenlenen işyeri rekreasyon programı 6 hafta uygulandıktan sonra sonlandırılmıştır. Araştırmacı, uygulama sürecinde program koordinatörü olarak görev

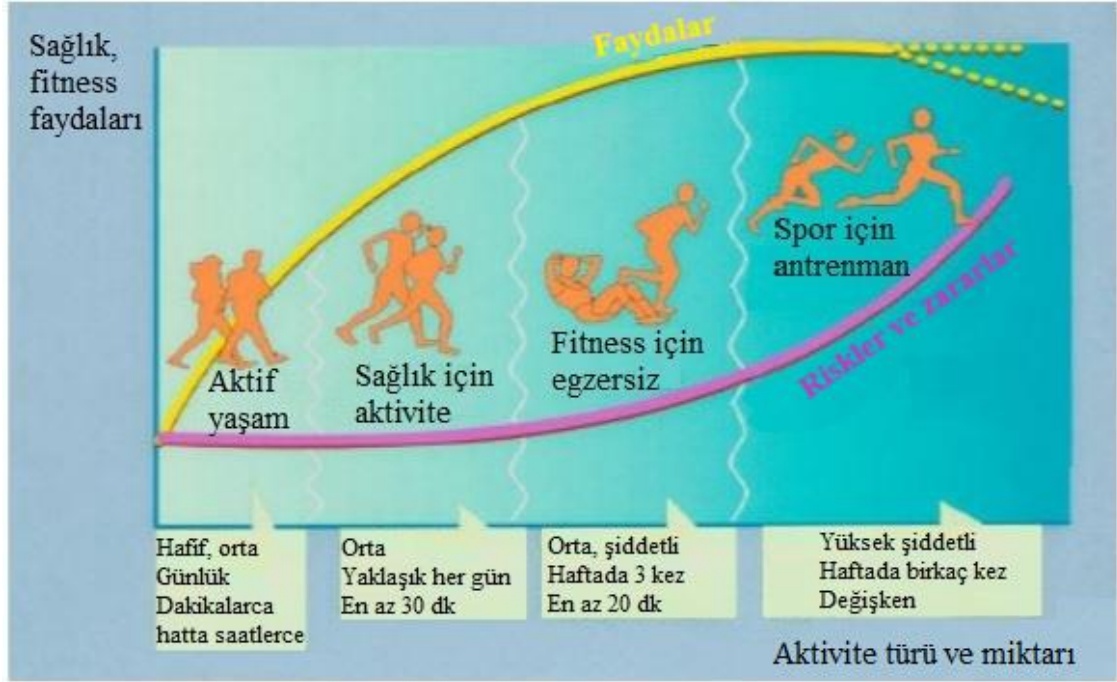
yapmıştır. Aktivitelerin yürütülmesinde program koordinatörü dışında aktivite lideri, hakem, yedek oyuncu, eğitmen, alan uzmanı, danışman vb. rollerde 17 kişi görev almıştır.

Tablo 6.2. Haftalık işyeri rekreasyon programı.

Yer & Zaman	Pazartesi	Salı	Çarşamba	Perşembe	Cuma	Cumartesi
İşyeri Öğle arası	• Stretching (Gerdirme egzersizleri) • Grup Dinamiği Egzersizleri	• Pilates • Tavla Turnuvası • Grup Dinamiği Egzersizleri	• Halkoyunları	• Yoga • Tavla Turnuvası • Bocce	• Zumba • Bocce • Grup Dinamiği Egzersizleri	
SBF 16:00 – 18:00						• Basketbol • Salon Futbolu • Voleybol

- Uygulama sürecinde haftalık programa ek olarak tek seferlik etkinlikler düzenlenmiştir. Bu etkinlikler toplamda üç tanedir: Çocuk Gelişimi Semineri ve Danışmanlığı, Yaratıcı Drama, Frizbi.
- Grup dinamiği için takım bütünlüğü aktiviteleri uygulanmıştır. Haftada en az 2 gün (2 aktivite) olacak şekilde toplam 14 aktivite uygulanmıştır. Aktivitelerin birinde ödül olarak tiyatro biletleri verilmiştir.
- İşyeri: İşyerinde yürütülen aktivitelerdir.
- SBF: Eskişehir Teknik Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi'ne ait spor tesislerinde yürütülen aktivitelerdir.
- Her hafta, basketbol, salon futbolu ve voleybol aktivitelerinden biri, çalışanların oylamalarıyla seçilerek o haftanın programına dahil edilmiştir.

Düzenli fiziksel aktivitenin sağlık ve fitness düzeylerini geliştirmede önemli etkisi bulunmaktadır. Uygulanan programda, haftanın 6 gününde de fiziksel aktiviteye yer verilmiştir. Bu fiziksel aktivitelerin türü ve şiddeti minimum risk ve zarar - maksimum fayda dengesi içerisinde şekillendirilmiştir. Bu denge aralığı için Şekil 6.1'de yer alan "sağlık için aktivite" ve "fitness için egzersiz" bölgeleri uygun görülmüştür.



Şekil 6.1. Aktivite türüne göre fayda - risk ve zarar düzeyleri (WHO, 2003, s. 3).

6.2. Evren ve örneklem

Araştırmanın deneysel uygulama süreci için söz konusu evreni Türkiye'deki sanayi çalışanları oluşturmaktadır. Araştırma evreni için uygun nitelikte olan araştırma grubunu sağlayacak ve aynı zamanda deneysel uygulamanın yürütülebileceği bir işyeri gerekli görülmüştür. Bu doğrultuda, araştırmanın çalışma grubu Eskişehir Organize Sanayi Bölgesi'nde yer alan Karcan Cutting Tools (Karcan Kesici Takım Sanayi ve Ticaret A.Ş.) firmasının çalışanlarından oluşturulmuştur. Araştırma grubu, 51 deney, 50 kontrol grubu olmak üzere toplam 101 katılımcıdan oluşmaktadır. Deney grubunda yer alan 25 kişiden hem öntest hem sontest ölçümleri alınmıştır. Geri kalan 26 kişiden sadece sontest ölçümleri alınmıştır. Kontrol grubunda yer alan 25 kişiden öntest ve sontest ölçümleri alınmıştır. Geri kalan 25 kişiden sadece sontest ölçümleri alınmıştır. Katılımcılara ait demografik özelliklere ve fiziksel iş yükü düzeyine ait bilgilere Tablo 6.3'te yer verilmiştir.

Tablo 6.3. *Deneyisel araştırmaya ait katılımcı bilgileri.*

Demografik Özellik	Grup	Frekans (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	83	82,2
	Kadın	18	17,8
Yaş	22 ve altı	7	6,9
	23-29	46	45,5
	30-36	34	33,7
	37 ve üzeri	14	13,9
Eğitim Durumu	İlk ve Ortaöğretim	45	44,6
	Önlisans ve üzeri	56	55,4
Hizmet yılı	0-5	74	73,3
	6-10	17	16,8
	11 ve üzeri	10	9,9
Fiziksel İş Yüğü*	1	9	8,9
	2	21	20,8
	3	31	30,7
	4	28	27,7
	5	12	11,9
Toplam		101	100

*1 puan: masa başı ağırlıklı işler gibi fiziksel aktivitenin en az olduğı işler, 5 puan: yük taşıma gibi fiziksel aktivitenin en yoğun olduğı işlerdir.

6.3. Veri toplama tekniğı ve aracı

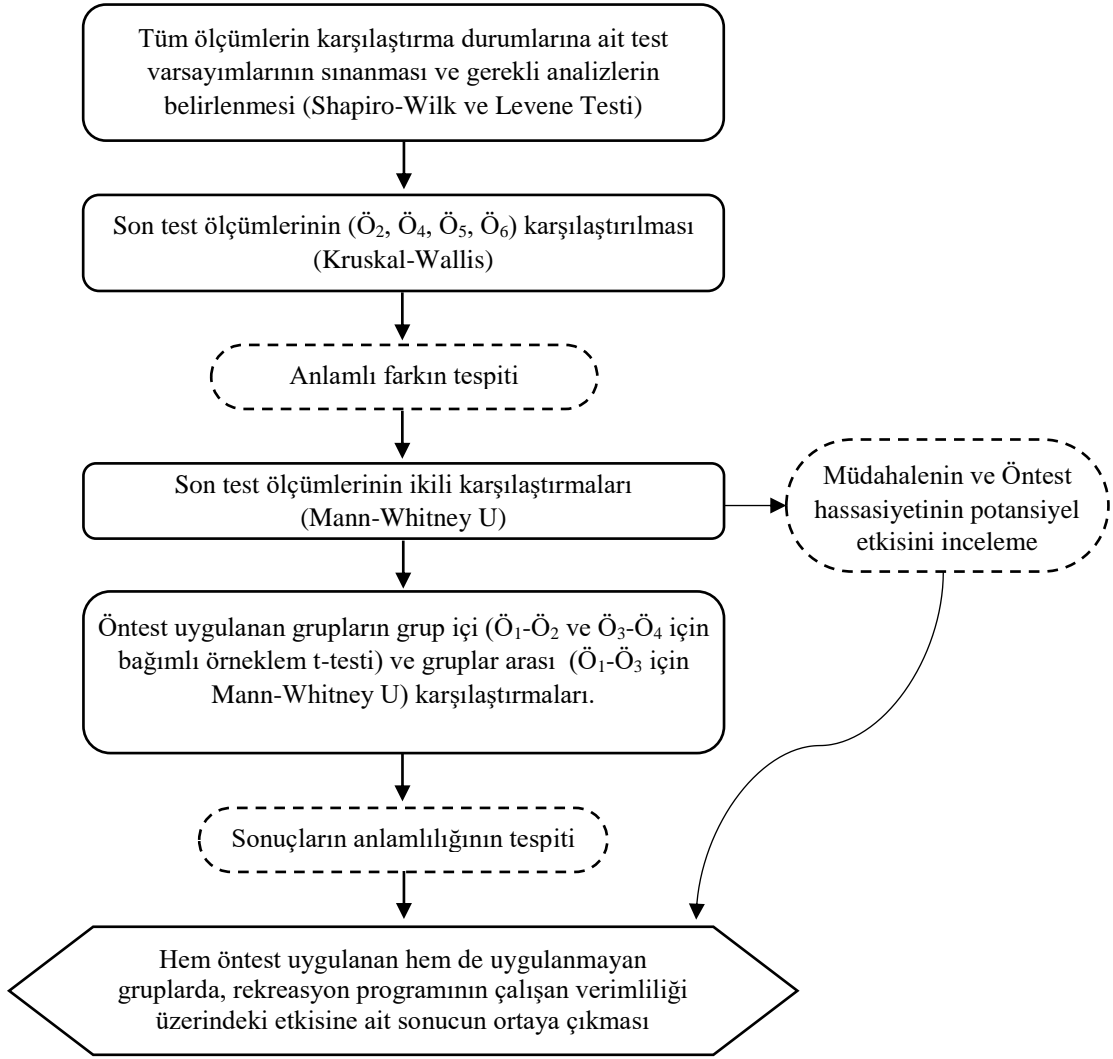
Araştırmanın deneysel uygulama sürecinde, birinci bölümde geliştirilen Rekreasyon Odaklı Çalışan Verimliliğı Ölçeğı kullanılarak veri toplanmıştır. Toplam 10 faktör ve 33 maddeye sahip ölçeğın ve katılımcılara ait demografik özellikleri tespit etmek amacıyla hazırlanan soruların dahil edilmesiyle hazırlanan anket formu veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. Veriler katılımcılardan yüz yüze görüşme tekniğı kullanılarak deneysel araştırma modeline ait dört (2 deney, 2 kontrol) gruptan toplanmıştır. Biri deney biri kontrol grubu olmak üzere sadece iki gruptan öntest verileri, dört grubun tamamından sontest verileri toplanmıştır.

6.4. Veri analizi

Araştırmada işyeri rekreasyonunun çalışan verimliliğine etkisini incelemek amacıyla bir takım analiz dizisi uygulanmıştır. Deneysel araştırma verilerinin analizi için, Solomon desenine uygun prosedürlerinin belirlenmesinde Braver ve Braver (1988) ve Akbulut (2014) tarafından önerilen işlemler dikkate alınmıştır. Parametrik testlere ilişkin varsayımların yerine getirilmediği durumlarda, parametrik veriler için belirtilen analiz yöntemlerinin yerine uygulanabilecek en yakın parametrik olmayan karşılıkları kullanılmıştır. Varsayımların test edilmesinden ve karşılaştırma analizlerinin yürütülmesinden önce, ölçüm verilerine ait genel durumu değerlendirmek amacıyla tanımlayıcı istatistik analizleri yürütülmüştür.

Ölçümlere ait verilerin dağılım değerlendirmesini yapabilmek için Shapiro-Wilk testinden faydalanılmıştır. Karşılaştırılacak ölçümleri varyans homojenliği açısından sınamak amacıyla Levene testi yürütülmüştür. İşlemlerin ardından karşılaştırmada kullanılacak parametrik ve parametrik olmayan analizler seçilmiştir.

Dört gruba ait son test ölçümlerini (\ddot{O}_2 , \ddot{O}_4 , \ddot{O}_5 ve \ddot{O}_6) karşılaştırmak amacıyla Kruskal-Wallis testinden faydalanılmıştır. Ardından post hoc testi olarak Mann-Whitney U analizleri yürütülmüştür. Öntest uygulanan gruplara ait tekrarlı ölçümleri ($\ddot{O}_1 - \ddot{O}_2$ ve $\ddot{O}_3 - \ddot{O}_4$) karşılaştırmak için bağımlı örneklem t-testinden, öntest ve sontest ölçümlerini gruplar arası ($\ddot{O}_1 - \ddot{O}_3$ ve $\ddot{O}_2 - \ddot{O}_4$) karşılaştırmak için Mann-Whitney U testinden faydalanılmıştır. Karşılaştırmalar için gerekli olan analiz işlemleri Şekil 6.2'de yer alan sıraya göre takip edilmiştir.



Şekil 6.2. Solomon deseni için yürütülen analiz ve sonuçlara ait akış şeması (Braver ve Braver, (1988) ve Akbulut'tan (2014) uyarlanmıştır).

7. BULGULAR

7.1. Deneysel Araştırma Bulguları

Araştırma da yürütülecek analizlerin belirlenmesi için parametrik verilere yönelik varsayımların karşılanma durumu kontrol edilmiştir. İlk olarak verilerin küresellik testine uygunluğunu değerlendirebilmek amacıyla ölçüm düzeylerinin sayısı dikkate alınmıştır. Araştırma modelinin yapısından dolayı analiz işlemleri için söz konusu olan ölçüm tekrarı ikidir. Tekrarlanan ölçüm sayısı ikiden fazla olmadığı için Mauchly'nin Küresellik Testi'nin (Mauchly's Test of Sphericity) anlamlılığı söz konusu değildir. Bu nedenle Mauchly'nin küresellik varsayımının yerine getirildiği kabul edilmiştir (Can, 2017).

Dağılımın normalliğini değerlendirme konusunda Shapiro-Wilk testi en güçlü sınama yöntemlerinden biri olarak belirtilmektedir (Öztuna vd., 2006). Ayrıca gözlem sayısının 50'den daha az olduğu durumlarda Shapiro-Wilk testi önerilmektedir (Alpar, 2014). Kolmogorov-Smirnov test sonuçlarıyla örtüşerek aynı gruplarda anlamlı fark gösteren Shapiro-Wilk testi dikkate alınmıştır. Ön test uygulanan gruplara ait öntest ve sontest ölçümlerinin dağılımları incelendiğinde, deney grubunun öntest ($W(25) = 0,851$; $p < 0,01$) ve sontest ($W(25) = 0,827$; $p < 0,01$) verilerinin normal bir dağılım göstermediği tespit edilmiştir. Buna karşın, kontrol grubuna ait öntest ($W(25) = 0,952$; $p > 0,05$) ve sontest ($W(25) = 0,925$; $p > 0,05$) verilerinin normal bir dağılım gösterdiği tespit edilmiştir. Sadece son test uygulanan grupların verileri incelendiğinde, kontrol grubu verilerinin normal bir dağılım göstermediği ($W(25) = 0,879$; $p < 0,01$) ancak deney grubu verilerinin normal bir dağılım gösterdiği ($W(26) = 0,963$; $p < 0,01$) tespit edilmiştir (Tablo 7.1). Veri dağılımına yönelik yürütülen normallik testleri tamamlandıktan sonra varyansların homojenliği test edilmiştir.

Tablo 7.1. Ölçümlere ait Shapiro-Wilk sonuçları.

Ölçüm	n	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
		D	df	p	W	df	p
Ö ₁	25	0,218*	25	0,004	0,851*	25	0,002
Ö ₂	25	0,230*	25	0,001	0,827*	25	0,001
Ö ₃	25	0,119	25	0,200**	0,952	25	0,272
Ö ₄	25	0,168	25	0,067	0,925	25	0,067
Ö ₅	26	0,091	26	0,200**	0,963	26	0,450
Ö ₆	25	0,201*	25	0,011	0,879*	25	,007

* $p < 0,01$

**Gerçek anlamlılık düzeyinin alt sınırındır.

Varyansların homojenliğini sınamak amacıyla karşılaştırılacak ölçümlere ait Levene's test değerleri hesaplanmıştır. Tablo 7.2'de yer alan sonuçlar incelendiğinde, \bar{O}_2 , \bar{O}_4 , \bar{O}_5 ve \bar{O}_6 ölçüm verilerine ait varyansların istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği ($F_{(3, 97)} = 15,935$, $p < 0,01$) tespit edilmiştir. Bu nedenle sontest ölçümleri için varyansların homojenliği söz konusu değildir.

Tablo 7.2. Sontest ölçümlerine ait Levene test sonuçları.

Karşılaştırılan Ölçümler	F	df ₁	df ₂	p
$\bar{O}_2, \bar{O}_4, \bar{O}_5$ ve \bar{O}_6	15,935*	3	97	0,000

* $p < 0,01$

Sontest ölçümleri dağılım ve varyans homojenliği açısından test edilmiştir. Test sonuçlarına göre parametrik veri varsayımlarını karşılamadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu nedenle sontest ölçümleri parametrik olmayan Kruskal-Wallis analizi kullanılarak karşılaştırılmıştır.

\bar{O}_1 , \bar{O}_2 , \bar{O}_3 ve \bar{O}_4 ölçümleri üzerinde yürütülecek analizlere karar verebilmek için öntest uygulanan deney ve kontrol gruplarına ait ölçümlerin (gruplar arası) varyans homojenliği test edilmiştir. Tablo 7.3'te yer alan sonuçlar incelendiğinde, her iki grubun öntest (\bar{O}_1 ve \bar{O}_3) ($F_{(1, 48)} = 5,074$, $p < 0,05$) ve sontest (\bar{O}_2 ve \bar{O}_4) ($F_{(1, 48)} = 18,673$, $p < 0,01$) ölçümlerine ait varyansların istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bu nedenle ilgili ölçümler için varyans homojenliği söz konusu değildir.

Tablo 7.3. $\bar{O}_1, \bar{O}_2, \bar{O}_3$ ve \bar{O}_4 ölçümlerinin gruplar arası Levene test sonuçları.

Karşılaştırılan Ölçümler	F	df ₁	df ₂	p
\bar{O}_1 ve \bar{O}_3	5,074*	1	48	0,029
\bar{O}_2 ve \bar{O}_4	18,673**	1	48	0,000

* $p < 0,05$

** $p < 0,01$

Ayrıca deney ve kontrol gruplarının grup içi öntest ve sontest ölçümleri karşılaştırılmıştır. Hem deney grubunun öntest (\bar{O}_1) ve sontest (\bar{O}_2) ölçümlerine ait varyansların ($F_{(1, 48)} = 3,142$, $p > 0,05$) hem de kontrol grubunun öntest (\bar{O}_3) ve sontest (\bar{O}_4) ölçümlerine ait varyansların ($F_{(1, 48)} = 1,552$, $p > 0,05$) istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği saptanmıştır (Tablo 7.4). Bu doğrultuda ilgili ölçümler için varyans homojenliği varsayımı kabul edilebilir.

Tablo 7.4. \bar{O}_1 , \bar{O}_2 , \bar{O}_3 ve \bar{O}_4 ölçümlerinin grup içi Levene test sonuçları.

Karşılaştırılan Ölçümler	F	df ₁	df ₂	p
\bar{O}_1 ve \bar{O}_2	3,142	1	48	0,083
\bar{O}_3 ve \bar{O}_4	1,552	1	48	0,219

\bar{O}_1 , \bar{O}_2 , \bar{O}_3 ve \bar{O}_4 ölçümleri dağılım ve varyans homojenliği açısından test edilmiştir. Varyans homojenliği gösteren $\bar{O}_1 - \bar{O}_2$ ve $\bar{O}_3 - \bar{O}_4$ ölçüm verilerinin fark puan dağılımı da incelenmiştir (Tablo 7.5). Test sonuçlarına göre sadece $\bar{O}_1 - \bar{O}_2$ ve $\bar{O}_3 - \bar{O}_4$ karşılaştırmaları için parametrik test varsayımlarının yerine getirildiği gözlemlenmiştir. Bu doğrultuda $\bar{O}_1 - \bar{O}_2$ ve $\bar{O}_3 - \bar{O}_4$ karşılaştırmaları için yürütülecek tekrarlı ölçüm analizinde bağımlı (eşleştirilmiş) örneklem t-testi, $\bar{O}_1 - \bar{O}_3$ ve $\bar{O}_2 - \bar{O}_4$ karşılaştırmaları için yürütülecek analizlerde Mann-Whitney U testinin kullanılması uygun görülmüştür.

Tablo 7.5. Grup içi ölçüm fark puanlarına ait Shapiro-Wilk sonuçları.

Puan türü	n	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
		D	df	p	W	df	p
$\bar{O}_1 - \bar{O}_2$ fark puanları	25	0,125	25	0,200**	0,950	25	0,248
$\bar{O}_3 - \bar{O}_4$ fark puanları	25	0,116	25	0,200**	0,953	25	0,291

**Gerçek anlamlılık düzeyinin alt sınırındır.

Verilerin dağılım ve varyans varsayımları test edildikten betimsel ve karşılaştırma analizleri yürütülmüştür. Grupların ölçümlerine ait ortalama (\bar{X}), standart sapma (SD.), minimum (Min.) – maksimum (Max.) ve persentil değerleri ile ilgili tanımlayıcı istatistik bilgilerine Tablo 7.6’da yer verilmiştir.

Tablo 7.6. Ölçümlere ait tanımlayıcı istatistikler.

Ölçüm	n	Öntest				Persentil Değerleri		
		\bar{X}	SD	Min.	Max.	25	50	75
\bar{O}_1	25	3,50	0,54	2,03	4,03	3,27	3,73	3,94
\bar{O}_2	25	4,40	0,47	3,06	4,97	4,18	4,58	4,67
\bar{O}_3	25	3,35	0,95	1,58	4,91	2,79	3,24	4,06
\bar{O}_4	25	3,27	1,05	1,03	4,73	2,70	3,67	3,97
\bar{O}_5	26	4,32	0,43	3,48	5,00	3,94	4,35	4,70
\bar{O}_6	25	3,23	0,96	1,94	4,79	2,40	3,21	4,00

Sontest ölçümlerini karşılaştırmak amacıyla yürütülen Kruskal-Wallis sonuçları incelendiğinde Ö₂, Ö₄, Ö₅ ve Ö₆ gruplarından en az birinin diğerlerinden anlamlı fark gösterdiği tespit edilmiştir ($H_{(3)} = 33,413$, $p < 0,01$). Bu doğrultuda hangi grubun/grupların diğerleri ile farklılık gösterdiğini belirleyebilmek için post hoc testi olarak Mann-Whitney U testinden faydalanılmıştır.

Tablo 7.7. Sontest ölçümlerine ait Kruskal-Wallis sonuçları.

Ölçüm	n	Sıra Ort.	df	χ^2	p
Ö ₂	25	70,14			
Ö ₄	25	33,80	3	33,413*	0,000
Ö ₅	26	65,13			
Ö ₆	25	34,36			

* $p < 0,01$

Grupların ikili karşılaştırmaları için yürütülen Mann-Whitney U test sonuçları Tablo 7.8’de yer almaktadır. Karşılaştırma sayısı arttıkça Tip I hata payı artacağından dolayı anlamlılık düzeyleri Bonferroni düzeltmesi yapılarak değerlendirilmiştir. Analizde 4 grubun karşılaştırılmasına ait 6 kombinasyon olduğu için p değerinin kesim noktası 0,008 olarak hesaplanmıştır. Bununla birlikte, etki büyüklüğü değerleri;

$$r = \frac{Z}{\sqrt{N}} \quad (7.1)$$

formülü ile hesaplanarak sonuçlara yansıtılmıştır (Field, 2009). Etki büyüklüğü 0,50 ve üzeri olan değerler önemli/büyük bir etkinin olduğu sonucunu göstermektedir (Field, 2009; Fraenkel vd., 2012).

Sonuçlar incelendiğinde, deney grupları ile kontrol grupları için yapılan karşılaştırmaların her birinde anlamlı fark tespit edilerek deney gruplarının, kontrol gruplarına göre daha yüksek verimlilik puanlarına sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Anlamlı fark bulunan karşılaştırmalara ait etki büyüklükleri incelendiğinde işyeri rekreasyon programının verimlilik üzerinde önemli bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir (Ö₄ < Ö₂ için $U = 79,05$, $z = -4,52$, $p < 0,008$, $r = -0,64$; Ö₆ < Ö₂ için $U = 114,5$, $z = -3,85$, $p < 0,008$, $r = -0,54$; Ö₄ < Ö₅ için $U = 114,0$, $z = -3,98$, $p < 0,008$, $r = -0,56$; Ö₆ < Ö₅ için $U = 121,0$, $z = -3,85$, $p < 0,008$, $r = -0,54$). Hem iki deney grubu hem de iki kontrol grubu kendi içinde karşılaştırıldığında verimlilik puanlarında anlamlı fark bulunamamıştır (Ö₂

ve \ddot{O}_5 için $U = 277,5$, $z = -0,90$, $p > 0,008$, $r = -0,13$; \ddot{O}_4 ve \ddot{O}_6 için $U = 298,5$, $z = -0,27$, $p > 0,008$, $r = -0,04$).

Tablo 7.8. Sontest ölçümlerine ait Mann-Whitney U sonuçları.

Ölçümler	n	Sıra ort.	Sıra top.	U	p
\ddot{O}_2	25	34,82	870,5		
\ddot{O}_4	25	16,18	404,5	79,5*	0,000
\ddot{O}_2	25	27,90	697,5		
\ddot{O}_5	26	24,17	628,5	277,5	0,370
\ddot{O}_2	25	33,42	835,5		
\ddot{O}_6	25	17,58	439,5	114,5*	0,000
\ddot{O}_4	25	17,56	439,0		
\ddot{O}_5	26	34,12	887,0	114,0*	0,000
\ddot{O}_4	25	26,06	651,5		
\ddot{O}_6	25	24,94	623,5	298,5	0,786
\ddot{O}_5	26	33,85	880,0		
\ddot{O}_6	25	17,84	446,0	121,0*	0,000

* $p < 0,008$

Sontest ölçümleri arasında anlamlı fark bulunmasının ardından, öntest uygulanan grupların grup içi ve gruplar arası karşılaştırmaları için gerekli olan analizler yürütülmüştür. Gruplar arası karşılaştırmada öntest ölçümleri (\ddot{O}_1 ve \ddot{O}_3) karşılaştırılmış ancak sontest (\ddot{O}_2 ve \ddot{O}_4) ölçümleri daha önce tüm sontest ölçümlerinin karşılaştırılması amacıyla kullanılan post hoc testinde analiz edildiği için yeniden karşılaştırılmamıştır. Öntest sonuçları karşılaştırıldığında deney ve kontrol gruplarının anlamlı bir fark göstermediği tespit edilmiştir ($U = 261,50$, $z = -0,99$, $p > 0,05$, $r = -0,14$)(Tablo 7.9).

Tablo 7.9. Öntest ölçümlerine ait gruplar arası Mann-Whitney U sonuçları.

Ölçümler	n	Sıra ort.	Sıra top.	U	p
\ddot{O}_1	25	27,54	688,50		
\ddot{O}_3	25	23,46	586,50	261,5	0,322

Deney ve kontrol grubuna ait öntest ve sontest ölçümlerinin grup içi karşılaştırmalarına yönelik bağımlı örneklem t-testi sonuçları değerlendirilmiştir. t-testi için etki büyüklüğü değerleri;

$$r = \sqrt{\frac{t^2}{t^2 + df}} \quad (7.2)$$

formülü kullanılarak hesaplanmıştır (Field, 2009). Tablo 7.10’da yer alan analiz sonuçları incelendiğinde, deney grubuna ait öntest ve sontest ölçümleri arasında anlamlı fark tespit edilmiş ve sontest ölçümlerine ait verimlilik puanlarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Deney grubunun tekrarlı ölçümlerini (Ö₁ ve Ö₂) içeren karşılaştırmaya ait etki büyüklüğü değeri incelendiğinde, işyeri rekreasyon programının verimlilik puanlarındaki artış üzerinde büyük bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir ($t_{(24)} = -5,827$, $p < 0,01$, $r = 0,77$). Buna karşın, kontrol grubuna ait öntest ve sontest ölçümleri arasında anlamlı fark olmadığı tespit edilmiştir ($t_{(24)} = 0,241$, $p > 0,05$, $r = 0,04$).

Tablo 7.10. Grup içi ölçüm karşılaştırmalarına ait t-testi sonuçları.

Ölçüm	n	\bar{X}	SD	Güven aralığı (%95)		df	t	p
				Alt	Üst			
Ö ₁	25	3,50	0,54	-1,208	-0,576	24	-5,827*	0,000
Ö ₂	25	4,40	0,47					
Ö ₃	25	3,35	0,95	-0,597	0,754	24	0,241	0,812
Ö ₄	25	3,27	1,05					

* $p < 0,01$

8. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Araştırmanın deneysel uygulama sürecine ait değerlendirmeleri ve çıkarımları, ilgili alt başlıklar altında sunulmuştur. Bu başlıklar sırasıyla sonuç, tartışma ve öneriler olarak aşağıda yer almaktadır.

8.1. Sonuç

İşyeri rekreasyon programının çalışan verimliliği üzerindeki etkisini incelemek amacıyla yürütülen deneysel araştırma için hazırlanan program 6 haftalık bir zaman dilimi içinde uygulanmıştır. Haftanın 6 günü yürütülen programda haftalık 12-13 aktiviteye yer verilmiştir. Programın yürütülmesinde araştırmacı (program koordinatörü) dahil toplam 18 kişi görev almıştır. Araştırmaya katılan 101 çalışanın tamamından sontest verileri, 50'sinden sadece öntest verileri Rekreasyon Odaklı Çalışan Verimliliği Ölçeği kullanılarak veri toplanmıştır. Veri toplama işlemlerinin tamamlanmasıyla deneysel uygulama süreci sonlandırılmıştır.

Hem öntest hassasiyetinin potansiyel etkisini değerlendirebilme olanağı bulunmasından hem de iç ve dış geçerlik konusunda sahip olduğu üstünlükten dolayı Solomon Dört Grup Modeli tercih edilmiştir. Toplanan veriler üzerinde ilgili gruplara ait ölçümlerin istatistiksel karşılaştırmaları yapılarak analiz işlemleri tamamlanmıştır.

Öntest hassasiyetinin potansiyel etkisini ve aynı zamanda işyeri rekreasyon programının verimliliğe etkisini inceleyebilmek amacıyla tüm gruplara ait sontest ölçümlerinden elde edilen puanlar karşılaştırılmıştır. Sontest ölçümleri (Ö₂, Ö₄, Ö₅ ve Ö₆) karşılaştırıldığında, işyeri rekreasyon programına katılan grupların, katılmayan gruplarına göre anlamlı düzeyde daha yüksek verimlilik puanlarına sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Ölçümler arasındaki puan farklarının düzeyi, işyeri rekreasyon programının çalışan verimliliği üzerinde büyük bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Rekreasyon programına katılan iki grubun sontest ölçümleri (Ö₂ ve Ö₅) arasında ve katılmayan iki grubun sontest ölçümleri arasında (Ö₄ ve Ö₆) anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu doğrultuda öntest uygulanmasının verimlilik puanları üzerinde herhangi bir etki yaratmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Uygulama öncesinde grupların puanlarının benzerlik durumunu sınamak için öntest ölçümleri (Ö₁ ve Ö₃) karşılaştırılmıştır. Karşılaştırma sonucunda öntest ölçümleri

arasında anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir. Bu doğrultuda başlangıçta deney ve kontrol grupların puanlarının birbirine denk olduğu ifade edilebilir.

Deney ve kontrol gruplarına ait verimlilik puanlarının deneysel uygulama süreci içerisinde değişip değişmediğini belirlemek amacıyla tekrarlı ölçümlere ait puanlar karşılaştırılmıştır. Deney grubuna ait tekrarlı ölçümler (Ö₁ ve Ö₂) karşılaştırıldığında, işyeri rekreasyon programının çalışan verimliliği puanlarında anlamlı bir artış sağladığı tespit edilmiştir. Fark düzeyi incelendiğinde, işyeri rekreasyon programının çalışan verimliliğini büyük ölçüde artırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Kontrol grubuna ait tekrarlı ölçümler (Ö₃ ve Ö₄) karşılaştırıldığında, çalışan verimliliği puanlarında anlamlı bir fark ortaya çıkmamıştır. Ö₃ ve Ö₄ ölçümlerinin denk olması, deneysel uygulama süreci boyunca işyeri rekreasyon programı dışında verimliliği etkileyen herhangi bir unsurun mevcut olmadığına işaret etmektedir.

Araştırmanın deneysel uygulama aşamasına ait sonuçlarını kısaca ifade etmek gerekirse; işyeri rekreasyon programının çalışan verimliliği üzerinde olumlu ve büyük bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

8.2. Tartışma

Araştırmanın ikinci bölümünün amacı, işyeri rekreasyonunun çalışan verimliliği üzerindeki etkisini incelemektir. Bu amaç doğrultusunda, Solomon Dört Grup Modeli çerçevesinde işyeri rekreasyon programının uygulanması ve verilerin toplanması uygun görülerek deneysel araştırma ile ilgili süreçler yürütülmüştür.

Çalışan verimliliğini artırmak ve bu konuda olumlu etki potansiyeli olan her fırsatı değerlendirmek işyeri için istenilen bir durumdur. Bu nedenle literatürde verimliliği ölçme yöntemlerine, verimliliği etkileyen unsurlara ve verimliliği artırmanın önündeki engellere yer verilmektedir (Buntz, 1981; Clarke, 1991; Koç, 1997; Lynch ve Riedel, 2001; Pekel, 2001; Ertan, 2008). Ayrıca işyeri ile ilgili olan rekreasyonel müdahale programlarının verimlilik ve verimliliği etkileyen faktörler üzerindeki etkilerinin araştırılması gerekli görülmektedir (Conn vd., 2009). Bu gereklilik doğrultusunda işyeri rekreasyon programlarının uygun bir ölçüm aracı ile sınanmasının ve verimlilik üzerindeki etkilerinin incelenmesinin literatüre önemli katkılar sağlayacağını söylemek mümkündür.

Mokoya ve Gitari (2012) tarafından yapılan araştırmada rekreasyonun çalışan performansı konusunda önemli bir etken olduğu ifade edilmektedir. Çalışmada bağlılık ve bağlanma düzeyindeki artış ve esenlik düzeyindeki gelişmenin, iş tatmini, hizmet sunumu, müşteri memnuniyeti ve verimlilik üzerinde olumlu etkiyle sonuçlandığı gösterilmiştir. Bu alışmayı Mokoya ve Gitari'nin (2012) alışmasından ayıran önemli noktalardan biri, müşteri odaklı değerlendirmelerin olmamasıdır. Hem retim fabrikasında uygulanmış olması, hem de veri toplama sürecinde kullanılan ölçeğin sektör odaklı olmaktan ziyade çalışanların geneline hitap etmesi iki araştırma arasındaki temel farklar arasındadır.

Literatürde işyeri müdahalesi olarak uygulanan fiziksel aktivite programları belirli sağlık ıktıları ve fitness düzeyi üzerinden değerlendirilmiştir. Fiziksel aktivitenin, sağlık ıktıları üzerindeki etki büyüklüğünün küçük-orta düzeyde olduğu belirtilmiştir. Fitness düzeyi üzerinde ise büyük bir etkiye sahip olduğu bilgisine yer verilmiştir (Proper vd., 2003; Conn vd., 2009). Yrtlen deneysel araştırmada rekreasyonel aktivitelerin de önemli bir bölümünü oluşturan fiziksel aktivitelere yüksek düzeyde önem verilerek haftalık programın her gününde farklı nitelikte olan bir fiziksel aktiviteye yer verilmiştir. Ancak sadece fiziksel aktivitenin değil, bunlarla birlikte birçok farklı nitelikteki aktiviteyi içeren işyeri rekreasyon programının verimlilik üzerindeki etki büyüklüğü değerlendirilmiş ve büyük bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

İşyeri rekreasyonu kapsamında yürütülen fitness ve wellness programlarının birincil amacı çalışanların esenlik düzeylerini geliştirmektir. Bu amaç doğrultusunda elde edilecek ana faydanın esenlikle ilgili olması beklenmekte ve literatürdeki çalışmalar da bu durumu desteklemektedir (Burton vd., 2005; Elia ve Rouse, 2016). Ancak spor salonu/merkezi vb. sportif olanaklara sahip olan işyerlerinin, önemli grlen diğer faydalar elde etmesi söz konusudur. Zwetsloot vd. (2010) tarafından yapılan çalışmada kurumun kendisine ait bir spor merkezi olmasının, işyeri ile ilgili fitness/wellness programları sunmasının ve bununla ilgili yatırımlar yapmasının, işyerinin cazibesi konusunda doğrudan ve olumlu bir etkiye sahip olabileceği belirtilmektedir. Bu durumda işyerinin, hem mevcut hem de ileride istihdam edilme potansiyeli olan çalışanların gözünde iyi bir imaj oluşturarak işgücü pazarında rekabet üstünlüğü elde etmesi kolaylaşacaktır. Araştırmanın hem nitel veri toplama sürecinde hem de deneysel uygulama sürecinde gerçekleştirilen gözlemler ve diyaloglar bu durumu

desteklemektedir. Özellikle işyeri rekreasyon programının deneysel uygulama sürecinde, yakın çevrede yer alan firmaların ilgisi söz konusu olmuştur. Rekreasyonel aktivite olanaklarının artması, işyeri imajının yanı sıra çalışanların bireysel imajlarını biçimlendirmelerine de fırsat yaratmaktadır. Çalışanların deneysel uygulama sürecinde katıldıkları yoga, pilates, zumba, takım bütünlüğü, bocce vb. aktiviteleri sosyal medya hesaplarında paylaşmaları bu duruma işaret etmektedir. İşle ilgili ve bireysel anlamda, sözü geçen gelişmelerin iş tatmini üzerinden verimliliği olumlu yönde etkileyeceği ifade edilebilir.

Buller ve Bell (1986) tarafından yapılan deneysel araştırmada takım bütünlüğü aktivitelerinin maden işçilerinin verimliliği üzerine etkisi incelenmiştir. Çalışmada, bazı performans ölçütlerinde küçük gelişmeler meydana gelse de bu gelişmelerin müdahale etkisi olup olmadığı belirlenememiştir. Bu belirsizliğin nedeni olarak, deneysel araştırmanın kontrol edilememesi gerekçe gösterilmektedir. Ayrıca çalışmada takım bütünlüğü aktiviteleri olarak farklı kademelerin bulunduğu çalışanlardan oluşan toplantılar yürütülmüştür. Danışman tarafından yürütülen toplantılarda, çeşitli sorular sorularak işle ilgili problemler ve problem çözümleri konusunda beyin fırtınası yapılmıştır. Takım bütünlüğü aktiviteleri konusunda Buller ve Bell (1986) tarafından yapılan çalışma ile bu çalışma arasındaki temel fark; bu çalışmada işle ilgili konuları ele alan sözel toplantıların aksine, işle ilgili olmayan, düşük düzeyde de olsa fiziksel aktivite içeren ve oyun temeline dayandırılmış aktivitelerin yer almasıdır. Böylece, genel anlamda rekreasyonel aktivitelerin sunduğu olumlu çıktılarının elde edilmesi mümkün olmuştur.

Buller ve Bell'in (1986) araştırma bulgularının aksine genel anlamda takım çalışmalarının bilgi aktarımı konusundaki olumlu etkilerinin yüksek verimlilikle sonuçlanacağı ifade edilmektedir (Klopotan vd., 2016). Bu nedenle deneysel uygulama sürecinde grup dinamiğini ve bireylerarası iletişimi olumlu yönde etkileyeceği düşünülen takım bütünlüğü çalışmalarına, haftada en az iki aktivite olacak şekilde yer verilerek özenli bir şekilde yürütülmüştür. Uygulama sırasında aktivitelerin, grup dinamiği ve iletişim üzerindeki olumlu etkilerinin yanı sıra eğlendirme ve stres atma konusunda da kullanışlı olduğu gözlemlenmiştir. Svyantek vd. (1999) tarafından yapılan meta-analiz çalışmasında takım bütünlüğünün verimlilik üzerinde önemli etkiye sahip olduğu belirtilmekle beraber bu etkinin hem öznel hem de objektif ölçümlere ait sonuçlarda benzer büyüklükte olduğu ifade edilmektedir.

Yaratıcı drama aktiviteleri; paylaşma, işbirliği, grupla uyum, ilişkiyi başlatma ve sürdürme, kendini kontrol etme vb. önemli sosyal becerilerinin gelişiminde yapıcı bir role sahip olduğu ifade edilmektedir (Kaf, 2000; Kara ve Çam, 2007). Bu nedenle programda yaratıcı drama etkinliğine de yer verilmiştir. Etkinlik sırasında, işle ilgili konulardan bağımsız bir şekilde eğlenme, gruba uyum sağlama, işbirliği yapma, bireylerarası iletişim becerilerini destekleme, yaratıcı düşünme gibi becerilerin pekiştirilmesiyle beraber işle ilgili olaylara ait duygu ve düşünceler konusunda bireylerin kendilerini ifade edilebilmelerine ve mevcut sorunları oyun ortamında çözülebilmelerine fırsat sağladığı gözlemlenmiştir. Yani bireyler, birbirlerine karşı işle ilgili olarak ifade etmekten çekindiği problemleri veya olumsuz duygu ve düşünceleri, yapılandırılmış ve kontrollü olan bu etkinlikte birbirlerine ifade ederek problemleri çözebilme ve rahatlama olanağı bulmuşlardır.

Programa dahil edilen etkinliklerden birisi çocuk gelişimi semineri ve danışmanlığıdır. Bu etkinliğin programa dahil edilme nedenlerinden birisi iş tatmini ve dolayısıyla verimlilik üzerinde etkisi olduğu öne sürülen kişisel gelişime yönelik olmasıdır. Bir diğer nedeni ise aile yaşantısının çalışan verimliliği üzerindeki etkileridir (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005; Efeoğlu ve Özgen, 2007; Özdevecioğlu ve Aktaş, 2007). Çocukların aile yaşamında sahip olduğu kilit rol dikkate alındığında, bu etkinliğin programa dahil edilmesi uygun görülmüştür (Özdevecioğlu ve Aktaş, 2007). Böylece seminer ve uzman danışmanlığı ile kişisel gelişim, aile yapısı ve ilişkileri desteklenerek çalışanlara katkı sağlanacağı düşünülmüştür. Desteğin devamının sağlanabilmesi için etkinlik gerçekleştirildikten sonraki haftalarda ihtiyacı olan çalışanlara, yeniden alan uzmanıyla iletişime geçirilerek (sosyal medya, yüz yüze vb. yollarla) danışma fırsatı sunulmuştur. Bireysel talepler doğrultusunda oluşturulan bu hizmet, çalışanların hizmetten yararlandığının ve yararlanmaya devam etmek istediğinin bir göstergesi olarak sunulabilir.

Verimlilik üzerinde önemli etkisi olan faktörlerden birisinin motivasyon olduğu ifade edilmektedir. Rekreasyon, doğası gereği insanların olumlu çıktılar elde etmelerini sağlamaktadır. Bu nedenle insanlar çeşitli faydalar elde etmek amacıyla rekreasyonel aktivitelere katılmaktadırlar. İşyeri söz konusu olduğunda motivasyon, hem işyeri hem de çalışanlar üzerinde olumlu etkiler elde etmek için dikkate alınması gereken önemli bir faktör olarak değerlendirilebilir. Bu noktada rekreasyonun, motivasyonu artırmada

önemli bir araç olarak görülmesi ve bu doğrultuda verimliliği olumlu etkilemesi beklenen bir sonuçtur (Özdemir ve Muradova, 2008; Çetinkaya ve Sanioğlu, 2016). Araştırma sürecinde, yöneticiler tarafından alınan öznel geribildirimler, işyeri rekreasyon programının çalışanların motivasyonlarını olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Bununla beraber önemli görülen diğer bir motivasyon türün de aktivitelere katılım motivasyonu olduğu söylenebilir. Tauer ve Harackiewicz (2004) tarafından yapılan çalışmada içsel motivasyonu sağlamak için rekreasyonel aktivitelerin rekabet ve işbirliği unsurlarını içerecek şekilde yapılandırılması gerektiği sonucu ortaya çıkmıştır. Kesim (2003) ise işyeri rekreasyonu kapsamında sunulan aktivite çeşitliliğinin, katılım konusunda önemli bir motivasyon kaynağı olduğunu belirtmektedir. Bu sonuçlar referans alınarak deneysel uygulama sürecinde uygun olan aktivitelerin işbirliği ve rekabet unsurları çerçevesinde şekillendirilmesi ve programın mümkün olduğunca fazla çeşitlilikte aktivitelerle sunulması sağlanmıştır. Ayrıca yine katılım motivasyonunu artırmak için çalışanların istedikleri aktivitelere yer verilmiş ve gerektiğinde üretim müdürünün onayıyla mesai saatlerinden küçük tavizler verilmesi talep edilmiştir.

Bu çalışmada işyeri rekreasyonunun verimlilik üzerinde olumlu ve büyük bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Ortaya çıkan etkinin büyüklüğünde, yürütülen işyeri rekreasyon programının uygulama biçiminin önemli bir role sahip olduğu söylenebilir. Aktivitelerin yoğun ve kapsamlı bir program çerçevesinde uygulanması, bu etkiyi sağlayan önemli nedenlerden biri olarak görülebilir. Ayrıca program öncesinde ve sırasında, hem çalışan hem de yöneticilere ait talep ve geri bildirimlerin dikkate alınarak aktivitelerin sürelerinde, uygulama biçimlerinde ve türlerinde gerekli düzenlemeler yapılmasının verimlilik üzerindeki etkiyi olumlu yönde etkileyeceği ifade edilebilir.

Çalışma sonucunda, önemli görülen verimlilik konusunun iyi yapılandırılmış bir işyeri rekreasyon programı ile desteklenebileceği açık bir şekilde görülmektedir. Rekreasyonun çalışan verimliliğine ek olarak aile ilişkileri, rekabet üstünlüğü ve bireysel, toplumsal ve çevresel iyileştirme gibi konularda da çok yönlü fayda sağlaması, tercih edilmesi için önemli bir neden olarak sunulabilir.

8.3. Öneriler

Araştırma sürecinde kazanılan deneyimler, işyeri rekreasyonu konusunda ileride yapılacak hem akademik çalışmalar hem de işyeri uygulamaları için rekreasyon

programının yürütülmesi ile ilgili bir takım önerileri gündeme getirmiştir. Bu önerilerin akademisyenlere ve işyerlerine ışık tutacağı ön görülmektedir.

Öncelikli olarak belirtilmesi gereken önemli konulardan birisi rekreasyonun gönüllü katılım esasına dayanmasıdır. Yöneticiler ya da aktivite planlayıcıları işyeri çıkarlarını gözeterek plan hazırlayabilirler ancak rekreasyon programı olarak adlandırılabilmesi için katılımın zorunlu olmaması gerekmektedir. Ayrıca zorunluluk duygusu, hem çalışanlar hem de işyeri açısından elde edilecek faydayı azaltacaktır. Potansiyel kazanımları iyi değerlendirebilmek amacıyla aktivite katılımcı sayısını artırmak için uygulanabilecek bazı basit yöntemler söz konusudur. Bu stratejilerden birisi aktivite programı oluşturma sürecinde çalışanların ilgilerini tespit etmektir. Bu araştırmada da olduğu gibi uygulanacak bir ilgi belirleme anketi ile talepler ve görüşler toplanarak program hazırlanabilir. Ancak bu yöntemin küçük bir dezavantajı bulunmaktadır. İlgi belirleme anketi çalışanların bildiği ya da hakkında bir fikir sahibi olduğu aktiviteler için kullanışlıdır. Birçok kişi tarafından bilinmeyen aktiviteler (bu araştırmada bocce neredeyse kimsenin bilmediği bir aktiviteydi) ilgi belirleme anketinde çok tercih edilmeyen aktiviteler arasında yer alabilir. Bu durumun önüne geçmek için genel olarak bilinmeyen aktivitelerin kısa bir tanıtımının yapılması önerilebilir. Bir diğer yöntem ise aktivite yelpazesinin geniş tutulmasıdır. Tüm çalışanların aynı aktivitelerden hoşlanacağını düşünmek, gerçekçi bir yaklaşım değildir. Bundan dolayı, tez kapsamında yürütülen deneysel uygulama sürecinde yer alan aktivitelerin mümkün olduğunca fazla çeşitlilikte olması gerekli görülmüştür. İleride yapılacak araştırmalarda da çalışanların farklı ilgi ve ihtiyaçları göz önünde tutularak aktivite çeşitliliğinin maksimize edilmesi önerilmektedir. Başka bir yöntem ise etkinliklere ya da aktivitelere, çalışanlarla birlikte ailelerinin ve arkadaşlarının da katılabilme fırsatlarının olmasıdır. Çalışanlarla duygusal bağları kuvvetli olan kişilerin aktivitelere katılabilme olanağının olması, bu araştırma sürecinde de gözlemlendiği gibi çalışanları katılıma teşvik edecektir. Buna benzer stratejiler uygulanarak aktivite katılım oranının yükseltilmesi, elde edilecek faydanın da yükselmesi anlamına gelmektedir.

Çalışanların aktivitelere katılımını artırmak için uygulanan stratejilerle ilgili örnekler verilmiştir. Genel anlamda bu stratejilerin itmeden ziyade çekme odaklı olması gerekmektedir. İşyeri rekreasyon aktivitelerinin önemli amaçlarından birisi verimliliklidir. Bu nedenle işyerinin ya da yönetimin, rekreasyon programına yaptığı yatırımın geri

dönüşünü beklemesi ve rekreasyonel aktivitelerden mümkün olan en üst düzeyde faydanın elde edilmesini istemesi doğaldır. Çünkü daha verimli olmanın yanlış bir durum olarak değerlendirilmesi kabul edilebilir bir görüş değildir. Ancak çalışanların daha verimli olabilmeleri için rekreasyon programına katılmaları yönünde oluşturulacak gereksiz baskılar daha çok olumsuz etkiler doğuracak ve aktiviteler artık rekreasyon aktivitesi olmayacaktır. Bu durum boş zamanın istismarı anlamına gelmektedir. Daha önce de belirtildiği gibi, çalışanları rekreasyonel aktiviteye itmek yerine çekmek, uygulama süreçlerinde dikkat edilmesi gereken en önemli noktalardan biridir.

Aktivite programı oluşturma ve uygulama süreçlerine çalışanları da dahil etmek, onların programı benimsemelerini kolaylaştıracaktır. Çalışanların bu süreçlerde yer alması, katılımın olumlu yönde etkilenmesinin yanında, programın yürütülmesinde de fayda sağlayabilir. Bu faydalardan birisi, planlama ve yürütme süreçlerindeki iş yükünün paylaştırılarak hafifletilmesidir. Bir diğeri ise, program aksadığında ya da anlık krizler oluştuğunda yapılacak müdahalelerin çalışanlar tarafından kolaylıkla kabul edilmesidir. Ayrıca işyeri rekreasyonu ile ilgili tüm süreçlerde iletişimin daha hızlı olmasını sağlayacaktır. Bunlar gibi birçok konuda fayda sağlayacağı ifade edilebilir.

Araştırma süreçlerinden çıkarılan başka bir öneri de program yürütücüsü veya aktivite liderinin esnek bir yapıya sahip olmasıdır. Programda yer alacak aktiviteler her ne kadar çalışanların talepleri doğrultusunda hazırlansa da çalışanlar o an için farklı bir aktivite yapmak isteyebilir. Bu durumda program yürütücüsü mevcut koşullar çerçevesinde çalışanların isteklerine cevap verebilecek düzeyde hazırlıklı ve programı farklılaştırabilecek kadar esnek olmalıdır. Sadece çalışanlar değil çevresel koşullar da programın dışına çıkmaya zorlayabilir. Eğer açık havada yapılıyorsa yağmurlu, rüzgarlı veya aşırı sıcak hava koşullarıyla beklenmeyen zamanlarda karşılaşıldığında yürütücünün yedek planlara sahip olması ve alternatif aktiviteler sunabilmesi programın devam edebilmesi için önemlidir.

Rekreasyon Odaklı Çalışan Verimliliği Ölçeği 10 faktörden oluşmaktadır. Verimliliğin çok yönlü sağlanabilmesi için aktivite programı hazırlarken tüm boyutların göz önünde tutulmasında fayda vardır. Ancak, işyerlerinin spesifik amaçları olabilir ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için belirli boyutlar üzerine odaklanmak, işyerine ve programı hazırlayacak kişilere kolaylık sağlayabilir. Örneğin, stres düzeyinin yüksek ve çalışanlar arası iletişimin zayıf olduğu bir işyerinde yöneticiler sadece stres atma ve

iletişim boyutlarına odaklanmak ve bu zayıflığı gidermek isteyebilir. Bu nedenle stres atma ve iletişim boyutlarına yönelik çeşitli aktivitelerden (yoga ve meditasyon, yaratıcı drama, grup dinamiği egzersizleri vb.) oluşturulacak bir program ile çalışanlar arası iletişimi güçlendirme ve stres atma amaçları karşılanabilir. Belirlenen boyutlara yönelik istenen gelişimin olup olmadığını test edebilmek için veri toplama sürecinde ölçeğin sadece ilgili boyutları kullanılarak program öncesi ve sonrası arasında bir karşılaştırma yapılabilir.

Araştırmanın deneysel uygulama aşaması sanayi sektöründe yer alan bir üretim fabrikasında yürütülmüştür. İlerde yapılacak çalışmalar hizmet/sağlık/egitim sektörü gibi ya da kamu/özel gibi gruplandırılmış farklı alanlarda da uygulanarak benzer ve farklı sonuçlar ortaya çıkarılabilir. Böylece aktivite planlama süreçlerinde farklı çalışma alanlarına ait spesifik ya da ortak aktiviteler ve alanlara göre etki düzeylerindeki farklılıklar tespit edilebilir.

Araştırma orta ölçekli bir işletmede gerçekleştirilmiştir. İlerde yapılacak araştırmalar küçük ve büyük işletmelerde yürütülerek üstünlükleri/zayıflıkları ya da kolaylıkları/zorlukları karşılaştırılabilir. Buna ek olarak, işyeri içerisinde farklı statü ve görevlerde bulunan çalışan ve yöneticiler üzerinde aynı program uygulanarak etkileri karşılaştırılabilir.

Araştırma grupları aynı firma içerisinde yer alan çalışanlardan oluşturulmuştur. İlerde yapılacak çalışmalarda kontrol grubu veya grupları başka bir işyerinden seçilerek gruplar arası etkileşim düzeyi minimize edilebilir.

Deneysel uygulama aşamasında katılımcının ölçeğe ait ortalama puanı analiz edilmiştir. İlerde yapılacak çalışmalarda boyutlar, etki büyüklükleri açısından değerlendirilerek boyutlar arası karşılaştırma yapılabilir.

İşyeri rekreasyonu aktivitelerinin devamlılığını sağlayabilmek için kurumda rekreasyon uzmanının tam ya da yarı zamanlı olarak istihdam edilmesi, çeşitli nedenlerden dolayı istihdam edilemiyorsa, öğrenen organizasyon yaklaşımıyla potansiyele ulaşabilmek için işyeri rekreasyonunun hazmedilerek uygulanması önerilebilir. Ayrıca, kalite çemberleri kurularak verimlilik açısından iş ile ilgili konuların yanında rekreasyon programı hakkında da değerlendirmeler yapılması işyeri rekreasyonu uygulamalarından elde edilecek faydaların artırılmasını sağlayabilir. Özellikle boylamsal

çalışmalar sürdürerek zaman serisi analizi ile bu etkilerin değerlendirilmesinin kuruma kullanışlı bilgiler sunacağı ifade edilebilir.

Türkiye’de işyeri rekreasyon programlarının uygulanması ve yaygınlaştırılması bu çalışmanın en önemli önerilerinden biridir. Çünkü bu uygulamalar sadece işyerine ve çalışanlarına yönelik bir uygulama gibi görünse de uygulamalar yaygınlaştıkça toplumsal iyileştirmelerle sonuçlanacağı ifade edilebilir. İşyeri rekreasyonu uygulamaları, işyerini, çalışanları, onların ailelerini ve sosyal çevrelerini etkileyebilme gücüne sahip olduğu için bireylerin yaşam standartlarındaki gelişmeler toplumsal gelişmelerle sonuçlanacaktır. Toplumsal gelişmeler ise yine çalışanlara ve işyerlerine olumlu şekilde yansıtacağı için ortaya bir kazan kazan döngüsünün çıkacağı düşünülebilir.

KAYNAKÇA

- Akbulut, Y. (2014). Effect of case-based video support on cyberbullying awareness. *Australian Educational Computing*, 29 (1).
- Akova, O. ve Bayhan, İ. (2015). Örgütsel bağlılık ve rekreasyonel imkanlar arasındaki ilişki: Antalya'da konaklama işletmelerinde çalışanlar üzerine bir araştırma. *Journal of International Social Research*, 8 (38), 789-805.
- Alpar, R. (2014). *Uygulamalı İstatistik ve Geçerlik-Güvenirlik*. (3. baskı), Ankara: Detay Yayıncılık.
- Anderson, J.C. and Gerbing, D.W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological bulletin*, 103 (3), 411-423.
- Anderson, J.M. (1950). Industrial Recreation. *Journal of the American Association for Health, Physical Education, and Recreation*, 21 (9), 26-27.
- Anderson, J.M. (1955). *Industrial recreation: a guide to its organization and administration*. New York: McGraw-Hill
- Ardahan, F. (2014). The Effect of Participating in Official Recreational Activities on Organizational Citizenship, Organizational and Professional Commitment, Life Satisfaction and Achievement Perception. *The Online Journal of Recreation and Sport*, 3 (3), 7-17.
- Arroba, T. and James, K. (1990). Reducing the cost of stress: an organisational model. *Personnel Review*, 19 (1), 21-27.
- Ary, D., Jacobs, L.C. and Sorensen, C. (2010). *Introduction to research in education*. (8th edition). Canada: Wadsworth, Cengage Learning.
- Ay, G. ve Çelik, M. (2017). İşletmelerde Sermaye Kavramına Yeni Bir Yaklaşım: Duygusal Sermaye. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 16 (3).
- Aytaç, Ö. (2002). Boş zaman üzerine kuramsal yaklaşımlar. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12 (1), 231-260.

- Babbie, E.R. (2014). *The basics of social research*. (6th edition, international edition). Canada: Wadsworth, Cengage Learning.
- Bagozzi, R.P. and Phillips, L.W. (1982). Representing and testing organizational theories: A holistic construal. *Administrative science quarterly*, 27 (3), 459-489.
- Bagozzi, R.P. and Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the academy of marketing science*, 16(1), 74-94.
- Baird, K. (2017). The effectiveness of strategic performance measurement systems. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 66 (1), 3-21.
- Baird-Wilkerson, S. (2003). A monograph on creating organizational change using a living-systems approach. *Aurora, CO: Mid-continent Research for Education and Learning*. McREL. (Prepared for Institute of Education Sciences U.S. Department of Education Washington, D.C.)
- Balnave, N. (2003). Company-Sponsored Recreation in Australia: 1890-1965. *Labour History*, 85, 129-151.
- Basım, H.N. ve Şeşen H. (2009). Yönetim fonksiyonları. H.N. Basım ve M. Arğan (Ed.), *Spor Yönetimi* içinde (s. 33-70). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bechtold, S.E. and Thompson, G.M. (1993). Optimal scheduling of a flexible-duration rest period for a work group. *Operations Research*, 41 (6), 1046-1054.
- Beden Terbiyesi Kanunu (3530 S.K.). T.C. Resmi Gazete, 3961, 16 Temmuz 1938.
- Beden Terbiyesi ve Spor Genel Müdürlüğünün Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun (3289 S.K.). T.C. Resmi Gazete, 19120, 28 Mayıs 1986.
- Bradley, J.R. and Sutherland, V. (1994). Stress management in the workplace: taking employees' views into account. *Employee Councelling Today*, 6 (1), 4-9.
- Braver, M.W. and Braver, S.L. (1988). Statistical treatment of the Solomon four-group design: A meta-analytic approach. *Psychological bulletin*, 104 (1), 150-154.
- Brown, S., Gray, D., McHardy, J. and Taylor, K. (2015). Employee trust and workplace performance. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 116, 361-378.

- Buller, P.F. and Bell Jr, C.H. (1986). Effects of team building and goal setting on productivity: A field experiment. *Academy of Management Journal*, 29 (2), 305-328.
- Buntz, C.G. (1981). Problems and issues in human service productivity improvement. *Public Productivity Review*, 5 (4), 299-320.
- Burton, W.N., McCalister, K.T., Chen, C.Y. and Edington, D.W. (2005). The association of health status, worksite fitness center participation, and two measures of productivity. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 47 (4), 343-351.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör analizi: Temel kavramlar ve ölçek geliştirmede kullanımı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 32, 470-483.
- Büyüköztürk, Ş. (2014). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı: İstatistik, Araştırma Deseni, SPSS Uygulamaları ve Yorum*. (Genişletilmiş 19. baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Byrne, B.M. (2016). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming*. (3rd edition). New York: Routledge.
- Campbell, D.T. and Stanley, J.C. (1963). *Experimental and quasi-experimental designs for research*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Can, A. (2017). *SPSS ile bilimsel araştırma sürecinde nicel veri analizi*. (5. baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Carr, J.W., Robertson, B., Lesnik, R., Byl, J., Ferguson, J., Potter, C.J., Ogilvie, L. (2012). Unique groups. Human Kinetics (Ed.), In *Introduction to recreation and leisure* (pp. 217-250). (2nd edition). Human Kinetics.
- Chambers, R., Wall, D. and Campbell, I. (1996). Stresses, coping mechanisms and job satisfaction in general practitioner registrars. *Br J Gen Pract*, 46(407), 343-348.
- Chow, I.H. (1994). Organizational commitment and career development of Chinese managers in Hong Kong and Taiwan. *International Journal of Career Management*, 6 (4), 3-9.

- Churchill Jr, G.A. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of marketing research*, 16 (1), 64-73.
- Clarke, R.L. (1991). The measurement of physical distribution productivity: South Carolina, a case in point. *Transportation Journal*, 31 (1), 14-21.
- Comrey, A., and Lee, H. (1992). *A first course in factor analysis* (2nd ed.). Hillsdale, N.J.: L. Erlbaum Associates.
- Conn, V.S., Hafdahl, A.R., Cooper, P.S., Brown, L.M. and Lusk, S.L. (2009). Meta-analysis of workplace physical activity interventions. *American journal of preventive medicine*, 37 (4), 330-339.
- Coşkun, İ.O. (2013). Boş zaman ve rekreasyon endüstrisi. M. Arğan (Ed.), *Rekreasyon yönetimi* içinde (s. 30-57). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları.
- Creswell, J.W. (2012). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. (4th edition). Boston, MA: Pearson.
- Creswell, J.W. (2017). *Karma yöntem araştırmalarına giriş*. (Çev: İ.H. Acar). Ankara: Pegem Akademi.
- Creswell, J.W. and Plano Clark, V.L. (2007). *Designing and conducting mixed methods research*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Creswell, J.W. ve Plano Clark, V.L. (2015). *Karma yöntem araştırmaları tasarımı ve yürütülmesi*. (Çev: A. Delice). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Çsikszentmihalyi, M. (2000). *Beyond boredom and anxiety*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Curtiss A. (1942). Recreation for industrial workers: from the point of view of industry. *Proceedings of the War Recreation Congress 27th National Recreation Congress*. Cincinnati, Ohio.
- Çakıcı, A.C. ve Aksu, M. (2007). Çekim yeri seçiminde grup etkisi: yerli turistler üzerine bir araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 18 (2), 183-194.

- Çekmecelioğlu, H. (2006). İş tatmini ve örgütsel bağlılık tutumlarının işten ayrılma niyeti ve verimlilik üzerindeki etkilerinin değerlendirilmesi: bir araştırma. "İş, Güç" *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8 (2), 153-168.
- Çelik, H.E. ve Yılmaz V. (2013). *Lisrel 9.1 ile Yapısal Eşitlik Modellemesi: Temel Kavramlar-Uygulamalar-Programlama*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Çetinkaya, A.Ş. ve Sanioglu, Z. (2016). Çalışma saatlerindeki serbest zaman faaliyetlerinin çalışan motivasyonuna etkisi: kamu hastaneleri araştırması. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (17), 89-102.
- Çevik, H., and Şimşek, K.Y. (2017). Organizational commitment of individuals participating in intramural sports: a study on university employees. *Niğde University Journal of Physical Education & Sports Science*, 11 (3), 286-277.
- Davidson R.J. (1942). Recreation for industrial workers: from the point of view of labor. *Proceedings of the War Recreation Congress 27th National Recreation Congress*. Cincinnati, Ohio.
- Debats, K. (1981). Industrial recreation programs: A new look at an old benefit. *Personnel Journal*, 60, 620-627.
- deLisle, L.J. (2010). Leisure history and heritage. Human Kinetics (Ed.), In *Dimensions of leisure for life* (pp. 115-138). Champaign, IL: Human Kinetics.
- Dillon, M. and Heap, J. (2013). *Productivity & employability skills*. [Leeds]: Institute of Productivity in association with NOCN and the World Confederation of Productivity Science. Great Britain: Amazon.
- Eastwood, F.R and Diehl, L.J. (1941). Survey of industrial recreation. *Personnel Journal*, 19, 284-289.
- Edwards, J.R. and Baglioni Jr, A.J. (1993). The measurement of coping with stress: Construct validity of the Ways of Coping Checklist and the Cybernetic Coping Scale. *Work & Stress*, 7 (1), 17-31.
- Efeoğlu, İ.E. ve Özgen, H. (2007). İş-aile yaşam çatışmasının iş stresi, iş doyum ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri: İlaç sektöründe bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (2), 237-254.

- Elia, J. and Rouse, M.J. (2016). Do Workplace Wellness Programs Work?. *Plans & Trusts*, 34 (5), 12-17.
- Eroğlu, E. (2014). Etkili iletişim ve doğru anlamak. E. Eroğlu ve A.H. Yüksel (Ed.), *Etkili İletişim Teknikleri* içinde (s. 2-18). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakltesi.
- Erol, M. (2001), "Sosyal entropi'nin verimlilik üzerindeki etkileri", *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakltesi Dergisi*, 2 (1), 127-143.
- Ertan, H. (2008). *rgtsel bağlılık, iş motivasyonu ve iş performansı arasındaki ilişki: Antalya'da beş yıldızlı otel işletmelerinde bir inceleme*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Afyonkarahisar: Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi.
- Falkenberg, L.E. (1987). Employee fitness programs: Their impact on the employee and the organization. *Academy of Management Review*, 12 (3), 511-522.
- Faucett, J., Meyers, J., Miles, J., Janowitz, I. And Fathallah, F. (2007). Rest break interventions in stoop labor tasks. *Applied Ergonomics*, 38 (2), 219-226.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS*. (3rd edition). London: Sage Publications.
- Folkard, S. and Tucker, P. (2003). Shift work, safety and productivity. *Occupational medicine*, 53 (2), 95-101.
- Fornell, C. and Larcker, D.F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50.
- Forsyth, D.R. (2010). *Group dynamics*. (5th edition). USA: Cengage Learning.
- Fraenkle, J.R., Wallen, N.E. and Hyun, H.H. (2012). How to design and evaluate research in education. (8th edition). *New York: McGraw-Hill*.
- French, W.L. and Bell, C.H. (1978). *Organization development: behavioral science interventions for organization improvement*. (2nd edition). Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

- Fromm, E. (1990). *Sağlıklı toplum*. (Çev: Y. Salman ve Z. Tanrısever) İstanbul: Payel Yayınevi.
- Galinsky, T.L., Swanson, N.G., Sauter, S.L., Hurrell, J.J. and Schleifer, L.M. (2000). A field study of supplementary rest breaks for data-entry operators. *Ergonomics*, 43 (5), 622-638.
- Gebhardt, D.L. and Crump, C.E. (1990). Employee fitness and wellness programs in the workplace. *American Psychologist*, 45 (2), 262-272.
- Gendron B. (2004), Why Emotional Capital Matters in Education and in Labour? Toward an Optimal Exploitation of Human Capital and Knowledge Management, in Les Cahiers de la Maison des Sciences Economiques, série rouge, n° 113, Paris: Université PanthéonSorbonne, pp. 35.
- George, D. and Mallery, M. (2016). *IBM SPSS statistics 23 step by step: A simple guide and reference*. (14th edition). New York: Routledge.
- Gibbs, G.R. (2007). *Analyzing qualitative data*. London: Sage Publications.
- Giga, S.I., Cooper, C.L. and Faragher, B. (2003). The development of a framework for a comprehensive approach to stress management interventions at work. *International Journal of Stress Management*, 10 (4), 280-296.
- Goodale, T.L. and Godbey, G. (1988). *The evolution of leisure: historical and philosophical perspectives*. State College, PA: Venture Pub.
- Gorz, A. (1989). *Critique of economic reason*. (Transl: G. Handyside and C. Turner) London: Verso.
- Gönüllü, M. (2001). Grup ve grup yapisi. *CÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2 (1), 191-201.
- Groves, D.L. (1981). Impact of Industrial Recreation Upon Job Satisfaction and Productivity. *Journal of Environmental Systems*, 11 (2), 187-196.
- Guadagnoli, E. and Velicer, W.F. (1988). Relation of sample size to the stability of component patterns. *Psychological bulletin*, 103(2), 265.

- Güçray, S.S., Çolakkadıoğlu, O. ve Çekici, F. (2009). Grup uygulamalarında aktiviteler egzersizler: amaçları çeşitleri ve uygulama örnekleri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18 (2), 194-208.
- Gümüştekin, G.E. ve Öztemiz, A.B. (2005). Örgütlerde stresin verimlilik ve performansla etkileşimi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14 (1), 271-288.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., ve Anderson, R.E. (2014). *Multivariate data analysis - Pearson new international edition*. (7th edition). Harlow: Pearson
- Hays, R.D., Anderson, R. and Revicki, D. (1993). Psychometric considerations in evaluating health-related quality of life measures. *Quality of life research*, 2 (6), 441-449.
- Haftacı, V. (1992). Maloluş muhasebesinin verimliliği ölçme ve denetlemeye etkisi. *I. Verimlilik Kongresi*, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi, s. 310-317.
- Hançer, M. (2004). *İşletmelerde verimliliği artırma ve insan kaynakları*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Henning, R.A., Jacques, P., Kissel, G.V., Sullivan, A.B. and Alters-Webb, S.M. (1997). Frequent short rest breaks from computer work: effects on productivity and well-being at two field sites. *Ergonomics*, 40 (1), 78-91.
- Houghton, C., Murphy, K., Meehan, B., Thomas, J., Brooker, D. and Casey, D. (2017). From screening to synthesis: using NVivo to enhance transparency in Qualitative Evidence Synthesis. *Journal of Clinical Nursing*, 26 (5-6), 873-881.
- Howe, C.Z. (1983). Establishing Employee Recreation Programs: A Humane Rationale. *Journal of Physical Education, Recreation & Dance*, 54 (8), 34-52.
- Hoyle, R.H. (2000). Confirmatory factor analysis. H. E. A. Tinsley and S. D. Brown (Ed.), In *Handbook of applied multivariate statistics and mathematical modeling* (pp. 465-497). Academic Press.
- Hu, L.T. and Bentler, P.M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6 (1), 1-55.

- Ho, R. (2006). *Handbook of univariate and multivariate data analysis and interpretation with SPSS*. Chapman and Hall/CRC.
- Hurd, A.R., Barcelona, R.J. and Meldrum, J.T. (2008). *Leisure services management*. Champaign, IL: Human Kinetics.
- İş Kanunu ve Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun (5763 S.K.). T.C. Resmi Gazete, 26887, 26 Mayıs 2008.
- Kaf, Ö. (2000). Hayat bilgisi dersinde bazı sosyal becerilerin kazandırılmasında yaratıcı drama yönteminin etkisi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6 (6), 173-184.
- Kanbur, A. ve Kanbur, E. (2008). Toplam kalite yönetiminin mavi yakalı işgören motivasyonu üzerindeki etkisi: Mobilya Sektöründe Ampirik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15 (1), 27-40.
- Kara, Y. ve Çam, F. (2007). Yaratıcı drama yönteminin bazı sosyal becerilerin kazandırılmasına etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (32), 145-155.
- Karaman, H., Atar, B. ve Çobanoğlu Aktan, D. (2017). Açımlayıcı faktör analizinde kullanılan faktör çıkartma yöntemlerinin karşılaştırılması. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi (GEFAD/GUJGEF)*, 37 (3), 1173-1193.
- Kavak, B. ve Vatansever, N. (2007). Hizmet sektöründe örgüt içi iletişim bileşenleri ve işgören verimliliği üzerindeki etkileri: Ankara'daki beş yıldızlı otel işgörenlerinin düşünceleri. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (2), 120-140.
- Kesim, Ü. (2003). *Türkiye'de işyerlerinde rekreasyon uygulamaları*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi.
- Kesim, Ü. (2016). İşyeri Rekreasyonu. S. Karaküçük. (Ed.), *Rekreasyon Bilimi* içinde (s. 127-153). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Klein, C., DiazGranados, D., Salas, E., Le, H., Burke, C.S., Lyons, R. and Goodwin, G.F. (2009). Does team building work?. *Small Group Research*, 40 (2), 181-222.

- Kline, P. (2000). *Handbook of psychological testing*. (Second edition). London: Routledge.
- Kline, R.B. (2016). *Principles and practice of structural equation modeling*. (4th edition). New York: Guilford Press.
- Klopotan, I., Buntak, K. and Droždek, I. (2016). Employee loyalty: differences between genders and the public and the private sector. *Interdisciplinary Description of Complex Systems: INDECS*, 14 (3), 303-313.
- Koç, F. (1997). *Verimlilik- ücret ilişkisi (türkiye'de kimya ve tekstil sektörlerinde bir inceleme)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Latack, J.C. (1986). Coping with job stress: Measures and future directions for scale development. *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), 377.
- Lawler III, E.E. (1982). *The Strategic Design of Reward Systems*. University of Southern California Los Angeles Center for Effective Organizations. (No. G-82-11-(30)).
- Lawshe, C.H. (1975). A quantitative approach to content validity. *Personnel psychology*, 28(4), 563-575.
- Levi, L. (2005). Introduction: spice of life or kiss of death? C. L. Cooper (Ed.), In *Handbook of stress, medicine and health*. (2nd edition). Boca Raton, FL: CRC Press.
- Luthans F. (2011), *Organizational behavior: an evidence-based approach*. (12th edition). Newyork: McGraw-Hill/Irwin.
- Lynch, W. and Riedel J.E. (2001). *Measuring employee productivity: a guide to self-assessment tools*. Scottsdale, AZ: IHPM, Institute for Health and Productivity Management; Denver, Colo.: William M. MercerWilliamm Mercer.
- MacCallum, R.C., Widaman, K.F., Zhang, S. and Hong, S. (1999). Sample size in factor analysis. *Psychological methods*, 4(1), 84.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Podsakoff, N. P. (2011). Construct measurement and validation procedures in MIS and behavioral research: Integrating new and existing techniques. *MIS quarterly*, 35 (2), 293-334.

- Mathieu, J.E. and Zajac, D.M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108 (2), 171.
- Mbaabu, C.M. (2013). *Effect of workplace recreation on employee wellbeing and performance: a case of the commission for university education (CUE)*. Unpublished Master's Dissertation, Nairobi: Kenyatta University, The School Of Business.
- McHugh, M. (1993). Stress at work: do managers really count the costs? *Employee Relations*, 15 (1), 18-32.
- McHugh, M. and Brennan, S. (1993). Managing work stress: A key issue for all organization members. *Employee Counselling Today*, 5 (1), 16-21.
- McLean, D.D. and Hurd, A.R. (2008). *Kraus' recreation and leisure in modern society (9th ed.)*. Sudbury, Mass.: Jones and Bartlett.
- Miles, M.B. and Huberman, A.M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. (2nd edition). Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Mills, P.R., Kessler, R.C., Cooper, J. and Sullivan, S. (2007). Impact of a health promotion program on employee health risks and work productivity. *American Journal of Health Promotion*, 22 (1), 45-53.
- Mittelstaedt, R., Robertson, B., Russell, K., Byl, J., Temple, J. and Ogilvie L. (2006). Unique groups. Human Kinetics (Ed.), In *Introduction to recreation and leisure* (pp. 197-228). Champaign, Ill.: Human Kinetics.
- Mokaya, S. and Gitari, J.W. (2012). Effects of workplace recreation on employee performance: The case of Kenya Utalii College. *International Journal of Humanities and Social Science*, 2 (3), 176-183.
- Morse, J.M. (1995). The significance of saturation. *Qualitative Health Research*, 5(2), 147-149.
- Mowday, R.T., Steers, R.M. and Porter, L.W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14 (2), 224-247.

- Murphy, M.T. (1984). The history of employee services and recreation. *Parks and Recreation, USA*, 19 (8), 34-39.
- National Association for Health and Fitness (2017). <http://physicalfitness.org/nehf.html>
Erişim 23.11.2017
- Newman, M. (2008). *Emotional capitalists: The new leaders*. England: John Wiley & Sons.
- Nunnally, J.C. and Bernstein, I.H. (1994). *Psychometric theory*. (3rd edition). New York: McGraw-Hill.
- Nyhan, R.C. (2000). Changing the paradigm: trust and its role in public sector organizations. *The American Review of Public Administration*, 30 (1), 87-109.
- Osa, I.G. and Amos, I.O. (2014). The impact of organizational commitment on employees productivity: a case study of Nigeria Brewery, PLC. *IMPACT: International Journal of Research in Business Management*, 2 (9), 107-122.
- Öğüt, A., Akgeçici, T. ve Demirsel, M.T. (2004). Stratejik insan kaynakları yönetimi bağlamında örgütlerde işgören motivasyonu süreci. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (12), 277-290.
- Öney, E. (1968). *Verimlilik kavramları ve ölçülmesi*. Ankara: A.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi.
- Örücü, E. ve Kanbur, A. (2008). Örgütsel-yönetimsel motivasyon faktörlerinin çalışanların performans ve verimliliğine etkilerini incelemeye yönelik ampirik bir çalışma: hizmet ve endüstri işletmesi örneği. *Yönetim ve Ekonomi*, 15 (1), 85-97.
- Özdemir, S. ve Muradova, T. (2008). Örgütlerde motivasyon ve verimlilik ilişkisi. *Journal of Qafqaz University*, 24, 146-153.
- Özdevecioğlu, M. ve Aktaş, A. (2007). Kariyer bağlılığı, mesleki bağlılık ve örgütsel bağlılığın yaşam tatmini üzerindeki etkisi: İş-aile çatışmasının rolü. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (28), 1-20.
- Öztuna, D., Elhan, A. H. and Tüccar, E. (2006). Investigation of four different normality tests in terms of type 1 error rate and power under different distributions. *Turkish Journal of Medical Sciences*, 36 (3), 171-176.

- Pearlin, L.I. (1959). Social and personal stress and escape television viewing. *Public opinion quarterly*, 23 (2), 255-259.
- Pekel, H.N. (2001). *İşletmelerde motivasyon-verimlilik ilişkisi: devlet hava meydanları işletmesi Antalya havalimanı çalışanları arasında bir örnek olay araştırması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi.
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. and Boulian, P.V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied psychology*, 59 (5), 603-609.
- Proper, K.I., Koning, M., Van der Beek, A.J., Hildebrandt, V.H., Bosscher, R.J. and van Mechelen, W. (2003). The effectiveness of worksite physical activity programs on physical activity, physical fitness, and health. *Clinical journal of sport medicine*, 13 (2), 106-117.
- Qasimov, R. ve İsrayılova, K. (2016). Çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörler. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, CİEP Özel Sayısı, 1100-1108.
- Roberts, J.M. and Sutton-Smith, B. (1962). Child training and game involvement. *Ethnology*, 1 (2), 166-185.
- Rodriguez, A. and Gamble, D. (2010). Leisure and quality of life. Human Kinetics (Ed.), In *Dimensions of leisure for life* (pp. 47-66). Champaign, IL: Human Kinetics.
- Rojas, E.M. (2008). *Construction productivity: a practical guide for building and electrical contractors*. Ft. Lauderdale, Fla.: J. Ross Pub.
- Rossmann, J.R. (1983). Participant satisfaction with employee recreation. *Journal of Physical Education, Recreation & Dance*, 54 (8), 60-62.
- Roy, D.F. (1959). "Banana Time": Job Satisfaction and Informal Interaction. *Human organization*, 18 (4), 158-168.
- Russell, R.V. (2009). *Pastimes: the context of contemporary leisure*. (4th edition). Champaign, IL: Sagamore Publishing.

- Scerri, M. and Agarwal, R. (2014). Service Enterprise Productivity in Action. A. Emrouznejad and E. Cabanda (eds.), In *Managing Service Productivity*. Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of psychological research online*, 8 (2), 23-74.
- Schumacker, R.E. and Lomax, R.G. (2016). *A Beginner's guide to structural equation modeling*. (4th edition). New York: Routledge.
- Shields, J. and Johns, R. (2016). Managing for engagement. J. Shields (Ed.), In *Managing Employee Performance & Reward: Concepts, Practices, Strategies* (pp. 18-52). (2nd edition). Cambridge: Cambridge University Press.
- Stebbins, R.A. (1982). Serious leisure: a conceptual statement. *Pacific sociological review*, 25 (2), 251-272.
- Stebbins, R.A. (2007). *Serious leisure: a perspective for our time*. New Brunswick: Transaction.
- Sutermester, R.A. (Ed.) (1976). *People and productivity*. New York: McGraw-Hill Book Co.
- Svyantek, D.J., Goodman, S.A., Benz, L.L. and Gard, J.A. (1999). The relationship between organizational characteristics and team building success. *Journal of Business and Psychology*, 14 (2), 265-283.
- Szilagyi, A.D. (1980). Causal inferences between leader reward behaviour and subordinate performance, absenteeism, and work satisfaction. *Journal of Occupational Psychology*, 53 (3), 195-204.
- Şimşek, K.Y. (2012). Boş zaman ve rekreasyon endüstrisi. S. Kocaekşi (Ed.), *Boş zaman ve rekreasyon yönetimi içinde* (s. 26-51). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları.
- Tabachnick, B.G. ve Fidell, L.S. (2013). *Using multivariate statistics*. (6th edition). Boston: Pearson Education.

- Tauer, J.M. and Harackiewicz, J.M. (2004). The effects of cooperation and competition on intrinsic motivation and performance. *Journal of personality and social psychology*, 86 (6), 849-861.
- Teague, M.L. and Mobily, K.E. (1983). Rustproofing People: Corporate Recreation Programs in Perspective. *Journal of Physical Education, Recreation & Dance*, 54 (8), 42-44.
- Thompson, B. (2004). *Exploratory and confirmatory factor analysis: Understanding concepts and applications*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Tolman, W.H. (1909). *Social engineering*. New York: McGraw Publishing Company.
- Torkildsen, G. (2002). *Leisure and recreation management*. [electronic resource]. London and New York: E & FN Spon, Taylor & Francis Group.
- Tracy, B. (2013). *Motivation*. New York: American Management Association.
- Trivellas, P., Gerogiannis, V. And Svarna, S. (2013). Exploring workplace implications of Emotional Intelligence (WLEIS) in hospitals: Job satisfaction and turnover Intentions. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 73, 701-709.
- Türkiye İstatistik Kurumu. (2019). İşgücü istatistikleri, 2019. *Haber Bülteni*, 15 Mayıs 2019, Sayı: 30690. <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=30690> (Erişim tarihi: 25.10.2017).
- Ward, R.M. (1990). *Employee recreation in New Zealand: a pilot study*. Unpublished Doctoral Dissertation, Canterbury: Lincoln University, Department of Parks, Recreation & Tourism.
- Wilensky, H.L. (1960). Work, careers and social integration. *International Social Science Journal*, 12 (4), 543-560.
- Wilson, F.R., Pan, W., and Schumsky, D.A. (2012). Recalculation of the critical values for Lawshe's content validity ratio. *Measurement and Evaluation in Counseling and Development*, 45 (3), 197-210.
- Wintrobe, R. and Breton, A. (1986). Organizational structure and productivity. *The American Economic Review*, 76 (3), 530-538.

- Wong, C.S., and Law, K.S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The leadership quarterly*, 13 (3), 243-274.
- WHO (World Health Organization). (2003). *Health and development through physical activity and sport*. Geneva: World Health Organization.
- Yıldırım, İ. (1991). Stres ve stresle başa çıkma da gevşeme teknikleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6, 175-189.
- Zwetsloot, G.I., van Scheppingen, A.R., Dijkman, A.J., Heinrich, J. and den Besten, H. (2010). The organizational benefits of investing in workplace health. *International Journal of Workplace Health Management*, 3 (2), 143-159.

EK-1. Araştırma Gönüllü Katılım Formu

Bu çalışma, “İşyeri Rekreasyonunun Çalışan Verimliliğine Etkisi” başlıklı bir araştırma çalışması olup rekreasyonel aktivitelerin çalışan verimliliğine olan etkisini inceleme amacını taşımaktadır. Çalışma, Araş. Gör. Anıl Onur MERCANOĞLU tarafından yürütölmekte ve sonuçları ile rekreasyonel aktivitelerin çalışan verimliliği üzerindeki etkisi ortaya konacaktır.

- Bu çalışmaya katılımınız gönüllölük esasına dayanmaktadır.
- Çalışmanın amacı doğrultusunda, odak grup görüşmesi, yarı yapılandırılmış görüşme ya da anket yoluyla kullanılarak sizden veriler toplanacaktır. Nitel veri toplamak için gerekli görölen yerlerde onayınız alınarak ses ve/veya görüntü kaydı araçları kullanılacaktır.
- İşminizi yazmak ya da kimliğinizi açığa çıkaracak bir bilgi vermek zorunda değilsiniz/araştırmada katılımcıların isimleri gizli tutulacaktır.
- Araştırma kapsamında toplanan veriler, sadece bilimsel amaçlar doğrultusunda kullanılacak, araştırmanın amacı dışında ya da bir başka araştırmada kullanılmayacak ve gerekmesi halinde, sizin (yazılı) izniniz olmadan başkalarıyla paylaşılmayacaktır.
- İstemeniz halinde sizden toplanan verileri inceleme hakkınız bulunmaktadır.
- Sizden toplanan veriler arşivleme yöntemi ile korunacak ve araştırma bitiminde arşivlenecek veya imha edilecektir.
- Veri toplama sürecinde/süreçlerinde size rahatsızlık verebilecek herhangi bir soru/talep olmayacaktır. Yine de katılımınız sırasında herhangi bir sebepten rahatsızlık hissederseniz çalışmadan istediğiniz zamanda ayrılabilirsiniz. Çalışmadan ayrılmanız durumunda sizden toplanan veriler çalışmadan çıkarılacak ve imha edilecektir.

Gönüllü katılım formunu okumak ve değerlendirmek üzere ayırdığınız zaman için teşekkür ederim. Çalışma hakkındaki sorularınızı Anadolu Üniversitesi Spor Bilimleri Faköltesi Rekreasyon Bölümü’nden Anıl Onur MERCANOĞLU’na yöneltebilirsiniz.

Araştırmacı Adı : Anıl Onur MERCANOĞLU
Adres : Anadolu Üniversitesi İki Eylül Kampüsü,
Spor Bilimleri Faköltesi Rekreasyon Bölümü

İş Tel : 0222 335 05 80 /6794
Cep Tel : 0546 458 65 23

Bu çalışmaya tamamen kendi rızamla, istediğim takdirde çalışmadan ayrılabilceğimi bilerek verdiğim bilgilerin bilimsel amaçlarla kullanılmasını kabul ediyorum.

(Lütfen bu formu doldurup imzalıdıktan sonra veri toplayan kişiye veriniz.)

Katılımcı Ad ve Soyadı:

İmza:

Tarih:

EK-2. Yarı Yapılandırılmış Görüşme Soruları

1. Boş zaman aktiviteleri hakkındaki genel görüşleriniz nelerdir?
2. Boş zamanlarınızda hangi tür aktivitelere katılmayı tercih edersiniz? Neden?
3. Katıldığınız aktiviteler hayatınızda ne gibi değişikliklere sebep olmaktadır?
4. İşyerinde rekreasyonel aktivite yapılmalı mıdır? Neden?
5. İşyeri tarafından sunulan rekreasyonel aktivitelerin hangi özelliklere sahip olmasını beklersiniz?
6. Bir işyeri rekreasyonu programında spesifik olarak hangi aktiviteler yer almalıdır?
7. İşyeri rekreasyonu aktiviteleri çalışanların hangi özelliklerini geliştirmelidir/hangi faydaları sunmalıdır?
8. Sizce işyeri rekreasyonu programı işletmeye hangi faydaları sunmalıdır?
9. İşyeri rekreasyonu çalışan verimliliğini etkiler mi? Neden?
10. Çalışanların verimliliğini etkileyen başlıca unsurlar nelerdir?

EK-3. Anket Formu

Rekreasyon Odaklı Çalışan Verimliliği Ölçeği

Değerli katılımcı, bu çalışma; işyerinin sunduğu, desteklediği ya da teşvik ettiği rekreasyonel aktivitelerin çalışan verimliliğine olan etkisini belirlemek amacıyla yürütülmektedir. Cevaplarınızın doğruluğu araştırmanın güvenilirliği için çok önemlidir. Bu nedenle lütfen ifadeleri dikkatlice okuyarak cevaplandırınız.

Açıklama: Rekreasyonel aktiviteler insanların boş zamanlarında katıldığı eğlenceye dayalı sportif, kültürel, sanatsal, sosyal vb. aktivitelerdir.

Araştırmacı: Araş. Gör. Anıl Onur MERCANOĞLU

Kesinlikle Katılıyorum = 5 Katılıyorum = 4 Biraz Katılıyorum = 3 Katılmıyorum = 2 Kesinlikle Katılmıyorum = 1	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Biraz Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Örgütsel Bağlılık					
1. Rekreasyon aktiviteleri, kurumuma olan aidiyetimi artırır.	5	4	3	2	1
2. Rekreasyon aktiviteleri, çalıştığım kurumun bir parçası olduğumu hissettirir.	5	4	3	2	1
3. Rekreasyon aktiviteleri, kurumuma karşı hissettiğim bağlılığı artırır.	5	4	3	2	1
4. Rekreasyon aktiviteleri, işyerimi sahiplenmemi sağlar.	5	4	3	2	1
İletişim					
5. Rekreasyon aktiviteleri, birimler arası iletişimi güçlendirir.	5	4	3	2	1
6. Rekreasyon aktiviteleri, diğer çalışanlarla aramdaki iletişimi güçlendirir.	5	4	3	2	1
7. Rekreasyon aktiviteleri, iş arkadaşlarımla paylaşımlarımı artırır.	5	4	3	2	1
Stres Atma					
8. Rekreasyon aktiviteleri, beni rahatlatır.	5	4	3	2	1
9. Rekreasyon aktiviteleri sayesinde stres atarım.	5	4	3	2	1
10. Rekreasyonel aktiviteler huzurlu vakit geçirmemi sağlar.	5	4	3	2	1
Dinlenme & Yenilenme					
11. Genel olarak düşündüğümde, rekreasyon aktiviteleri beni dinlendirir.	5	4	3	2	1
12. Rekreasyon aktivitelerine katıldıktan sonra kendimi yenilenmiş hissedirim.	5	4	3	2	1
13. Rekreasyon aktiviteleri, işin yorgunluğunu atmama yardımcı olur.	5	4	3	2	1
Motivasyon					
14. Rekreasyon aktiviteleri, işe gelme hevesimi artırır.	5	4	3	2	1
15. Rekreasyon aktiviteleri, işe odaklanmamı kolaylaştırır.	5	4	3	2	1
16. Rekreasyon aktiviteleri, istekli çalışmama katkı sağlar.	5	4	3	2	1
İş tatmini					
17. Rekreasyon aktiviteleri, işimde başarılı olmama katkı sağlar.	5	4	3	2	1
18. Rekreasyon aktiviteleri, bana yeni beceriler kazandırır.	5	4	3	2	1
19. Rekreasyon aktiviteleri, yaratıcılığımı geliştirir.	5	4	3	2	1
20. Rekreasyon aktiviteleri işimden duyduğum memnuniyeti artırır.	5	4	3	2	1
Esenlik (Wellness & Wellbeing)					
21. Rekreasyon aktiviteleri, sağlığımı korumama yardımcı olur.	5	4	3	2	1
22. Rekreasyon aktiviteleri, dinç hissetmemi sağlar.	5	4	3	2	1
23. Rekreasyon aktiviteleri, boyun, sırt ağrıları vb. işimden kaynaklı fiziksel rahatsızlıkların azalmasına yardımcı olur.	5	4	3	2	1

Grup Dinamiği					
24. Rekreasyon aktiviteleri, yeni bir gruba uyum sürecimi kolaylaştırır.	5	4	3	2	1
25. Rekreasyon aktiviteleri, iş arkadaşlarımla bir takım olduğumu hissettirir.	5	4	3	2	1
26. Rekreasyon aktivitelerinin çalışanları birleştirici bir rolü vardır.	5	4	3	2	1
Ödül					
27. İşyerim tarafından sunulan rekreasyon aktivitelerini ödül olarak görürüm.	5	4	3	2	1
28. İşyerimin vereceği rekreatif aktivite biletleri ya da indirim kuponları (sinema, tatil, tiyatro, spor merkezi vb.) benim için iyi bir ödüldür.	5	4	3	2	1
29. İşyerimin, katıldığım rekreasyon aktiviteleri için yaptığı harcamaları değerli bulurum.	5	4	3	2	1
30. İşyerimin rekreasyon aktiviteleri sunması, beni takdir ettiğinin bir göstergesidir.	5	4	3	2	1
Duygu					
31. Rekreasyon aktiviteleri, işimdeki mutluluğumu olumlu yönde etkiler.	5	4	3	2	1
32. Rekreasyon aktiviteleri, işyerimde eğlenceli vakit geçirmemi sağlar.	5	4	3	2	1
33. Rekreasyon aktiviteleri, çalıştığım ortamı keyifli kılar.	5	4	3	2	1

Cinsiyetiniz?

- a) Erkek b) Kadın

Yaşınız?

- a) 22 ve altı b) 23-29 c) 30-36 d) 37-43 e) 44-50 f) 51-56 g) 57-63 h) 64 ve üzeri

Eğitim durumunuz?

- a) İlköğretim b) Ortaöğretim c) Önlisans / Lisans d) Yüksek Lisans e) Doktora

Hizmet (Çalışma) Yılıınız?

- a) 0-5 b) 6- 10 c) 11-15 d) 16-20 e) 21-25 f) 26- 30 g) 31-35 h) 36 ve üzeri

Aylık ortalama gelir durumunuz?

- a) 2.000 TL ve altı b) 2.001-3.000 TL c) 3.001-4.000 TL d) 4.001-5.000 TL
e) 5.001-6.000 TL f) 6.001-7000 TL g) 7.001-8.000 TL h) 8.001 ve üstü

İş hayatınızın fiziksel yükünü 1 ve 5 arasında puanlayınız?

(1 puan masa başı ağırlıklı işler gibi fiziksel aktivitenin en az olduğu, 5 puan ise yük taşıma gibi fiziksel aktivitenin en yoğun olduğu işler.)

- a) 1 b) 2 c) 3 d) 4 e) 5

EK-4. Bireysel İlgileri Belirleme Anketi

Sayın katılımcı, Karcan Cutting Tools tarafından sunulması planlanan aşağıdaki aktivitelerden katılmak istediklerinizi işaretleyiniz.

Not: Sayı kısıtlaması olmadan katılmak istediğiniz aktivitelerden istediğiniz kadarını seçebilirsiniz. Aktiviteler, yapılan tercihler doğrultusunda katılımcı sayısına göre planlanarak programa dahil edilecektir. Oluşturulacak programın 6 haftalık bir zaman diliminde uygulanması planlanmaktadır.

FİZİKSEL AKTİVİTE ve EĞLENCE TEMELLİ

Grup Egzersizleri

- Pilates
- Yoga ve Meditasyon
- Stretching (Esneklik ve Gerdirme Egzersizleri)
- Step-aerobik
- Zumba

Takım Sporları

- Basketbol
- Voleybol
- Salon Futbolu
- Hentbol
- Rugby (Oyun temelli olarak herkesin dahil olabileceği bir uygulama biçimiyle sunulacak)

Danslar

- Eşli Danslar (Latin dansları vb.)
- Halk dansları

Mücadele Sporları, Bireysel Sporlar, Eğlence Aktiviteleri ve Diğerleri

- Taekwondo
- Atletizm (Çalışan çocuklarına yönelik)
- Çocuk Cimnastiği (Çalışan çocuklarına yönelik)
- Masa Tenisi Turnuvası
- Paintball
- Bowling
- Bocce

Masa oyunları

- Tavla Turnuvası
- Satranç Turnuvası

KİŞİSEL GELİŞİM TEMELLİ

- Takım Bütünlüğü ve Problem Çözme Oyunları
- Drama (Çalışanlara yönelik)
- Drama (Çalışan çocuklarına yönelik)
- Çocuk Gelişim Semineri (Çalışan anne ve babalara)
- Zaman Yönetimi Semineri

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Anıl Onur MERCANOĞLU

Yabancı Dil : İngilizce

Doğum Yeri ve Yılı : Ankara/1988

E-Posta : aomercanoglu@eskisehir.edu.tr / anil_onur_mercan@hotmail.com

Eğitim ve Mesleki Geçmişi:

- 2012, Hacettepe Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi, Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Bölümü
- 2009-2013, Yüzme Antrenörü, TED Ankara Kolejliler Spor Kulübü
- 2013-2018, Araştırma Görevlisi, Anadolu Üniversitesi, Rekreasyon Bölümü
- 2018-..., Araştırma Görevlisi, Eskişehir Teknik Üniversitesi, Rekreasyon Bölümü

Yayımları ve/veya Bilimsel/Sanatsal Faaliyetleri:

Makaleler

- Çevik, H., Şimşek, K.Y., Mercanoğlu, A.O. ve Bayram, A. (2018). Spor etkinlik kişiliği ölçeğinin geçerlik ve güvenilirliği. *SPORMETRE Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 16 (2), 245-258.
- Mercanoğlu, A.O., Bayram, A., Turgutkaya, K. and Kose, H. (2017). Rekreasyonel spor tesislerinde müşteri ilişkileri yönetimi boyutlarının belirlenmesi ve değerlendirilmesi: Eskişehir örneği. *The Journal of Academic Social Science*, 5 (62), 439-448.
- Bayram A. and Mercanoğlu A.O. (2016). Consumer behavior: a theoretical approach towards consumer behavior oriented sports fan. *Journal of Current Researches on Social Sciences*, 6 (2), 97-106.
- Mercanoğlu, A.O., Çevik, H. ve Şimşek, K.Y. (2015). Kampüs rekreasyonu kapsamında düzenlenen sportif rekreasyon etkinliklerinin hizmet kalitesinin değerlendirilmesi: Anadolu Üniversitesi örneği. *The Journal of Academic Social Science*, 3 (19), 256-267.
- Şimşek, K.Y. ve Mercanoğlu, A.O. (2015). Spor tüketicisi tatmin ölçeğinin türkçe uyarlaması: rekreatif spor tüketicisi örneği. *Hacettepe Journal of Sport Sciences*, 25 (4), 159-171.

Bildiriler

- Mercanoğlu A.O. and Şimşek K.Y. (2019). A Qualitative Study on Recreation and Employee Productivity, 2nd Barcelona – International Conference on Social Science & Humanities (ICSSH), 30-31 July 2019, Barcelona, Spain.
- Cevik H., Simsek K.Y., Mercanoğlu A.O. ve Bayram A. (2018). Büyük Ölçekli Spor Etkinliklerinde Kişilik: Gymnasiade 2016 Okul Sporları Olimpiyat'ının Değerlendirilmesi, 1. Uluslararası Beden Eğitimi, Spor, Rekreasyon ve Dans Kongresi, 26-28 Nisan 2018, Nişantaşı Üniversitesi, İstanbul, Türkiye.
- Simsek K.Y., Cevik H., Mercanoğlu A.O. ve Bayram A. (2018). Büyük Spor Etkinliklerinde Algılanan Sosyal Etkiler Ölçeği'nin Psikometrik Özelliklerinin İncelenmesi, 1. Uluslararası Beden Eğitimi, Spor, Rekreasyon ve Dans Kongresi, 26-28 Nisan 2018, Nişantaşı Üniversitesi, İstanbul, Türkiye.
- Simsek K.Y., Cevik H., Bayram A. ve Mercanoğlu A.O. (2018). Dünya Okullararası Olimpiyatları Gymnasiade 2016 Seyircilerinin Etkinliğe Yönelimlerinin İncelenmesi, 1. Uluslararası Beden Eğitimi, Spor, Rekreasyon ve Dans Kongresi, 26-28 Nisan 2018, Nişantaşı Üniversitesi, İstanbul, Türkiye.
- Mercanoğlu, A.O. and Şimşek, K.Y. (2017). The Effect Of Recreational Activities On Employee Productivity: A Theoretical Overview, World Congress of Sport Sciences Researches, 23-26 November 2017, Manisa, Turkey.
- Mercanoğlu, A.O., Çevik, H. and Şimşek, K.Y. (2017). The Turkish Adaptation of Sporting Event Experience Search Scale, World Congress of Sport Sciences Researches, 23-26 November 2017, Manisa, Turkey.
- Bayram, A. and Mercanoğlu A.O. (2017). A Theoretical Look Over Sports Marketing Data System and The Process of Research, World Congress of Sport Sciences Researches, 23-26 November 2017, Manisa, Turkey.
- Şimşek, K.Y., Çevik, H. and Mercanoğlu, A.O. (2017). The Spectators' Event Quality Perception For International Robot Competition: Sample Of Eskişehir International 8th Robot Competition, 2nd World Association For Sport Management World Conference, 20 – 23 June 2017, Kaunas, Lithuania.
- Cevik H., Simsek K.Y., Mercanoğlu A.O. and Bayram A. (2017). Spor Etkinliklerine Yönelim Ölçeğinin Psikometrik Özelliklerinin Değerlendirilmesi, Uluslararası Balkan Spor Bilimleri Kongresi, 21-23 Mayıs 2017, Bursa.

- Cevik H., Simsek K.Y., Mercanoğlu A.O. and Bayram A. (2016). Turkish Adaptation of Sporting Event Personality Scale: Pilot Study, The 10th International Conference In Physical Education, Sports And Physical Therapy, 18th-20th November 2016, Elazığ.
- Mercanoğlu, A.O. (2016). An Important Determinant In Shaping The Sports Marketing: Consumer Behavior, The 10th International Conference In Physical Education, Sports And Physical Therapy, 18th-20th November 2016, Elazığ.
- Mercanoğlu, A.O. and Bayram, A. (2016). One of The Four Legs of Marketing Table In Sports: Promotion, 14th International Sport Sciences Congress 1st-4th November 2016, Antalya.
- Şimşek, K.Y., Çevik, H. and Mercanoğlu, A.O. (2016). The Necessary Features of Recreation Experts Need to Have for Employment: Sample of Private Sector of Turkish Recreation Industry, 14th International Sport Sciences Congress 1st-4th November 2016, Antalya.
- Bayram, A. and Mercanoğlu A.O. (2016). Consumer Behavior: A Theoretical Approach Towards Consumer Behavior Oriented Sports Fan, International Conference of Strategic Research in Social Science and Education (ICOSRESSE) 14th-16th October 2016, Antalya.
- Mercanoğlu, A.O. and Bayram, A. (2016). How Is Potential Consumer Determined and What's Positioning's Importance: Segmentation and Positioning In Sports Marketing, International Conference of Strategic Research in Social Science and Education, 14th-16th October, Antalya.
- Bayram, A., Mercanoğlu, A.O., Turgutkaya, K. and Kose, H. (2016). The Relationship Between Perceived Service Quality and Loyalty: Recreational Sports Facilities Oriented Research, 21st Annual Congress of the European College of Sport Science, 6th-9th July 2016, Vienna – Austria.
- Mercanoğlu, A.O., Bayram, A., Turgutkaya, K. and Kose, H. (2016). Determining and Evaluating Dimensions of Customer Relationship Management in Sports Facilities: Sample Of Eskişehir, 21th Annual Congress of the European College of Sport Science, 6th - 9th July 2016, Vienna – Austria.
- Mercanoğlu A.O. and Bayram A. (2016). The Importance and Effect of Internet on Sport Marketing, 3rd International Sports Science Tourism and Recreation Student Congress, 27th-29th May 2016, Gaziantep.

- Bayram A. and Mercanoğlu A.O. (2016). A View From the Point of Sport Marketing to Global Marketing in Our Age, 3rd International Sports Science Tourism and Recreation Student Congress, 27th-29th May 2016, Gaziantep.
- Şimşek, K.Y., Çevik, H., Mercanoğlu, A.O., Özfıdan, S. (2015). Türkiye’de Rekreasyon İstihdam Olanaklarının İncelenmesine Yönelik Bir Proje. 3. Rekreasyon Araştırmaları Kongresi. 5-7 Kasım, Eskişehir.
- Mercanoğlu, A.O., Çevik, H., Şimşek, K.Y. (2015). Kampüs Rekreasyonu Kapsamında Düzenlenen Sportif Rekreasyon Etkinliklerinin Hizmet Kalitesinin Değerlendirilmesi: Anadolu Üniversitesi Örneği. 3. Rekreasyon Araştırmaları Kongresi, 5-7 Kasım, Eskişehir.
- Mercanoğlu A.O. and Şimşek K.Y. (2014). Determining Physical Education Teachers’ Views About Student Misbehaviors in Physical Education Lessons, 13th International Sports Sciences Congress, 7th - 9th November 2014, Konya – Turkey.
- Şimşek K.Y. and Mercanoğlu A.O. (2014). The Turkish Adaptation of Recreative Consumer's Satisfaction Scale", 19th Annual Congress of the European College of Sport Science, 2nd - 5th July 2014, Amsterdam – The Netherlands.

Yazılan Uluslararası Kitaplardaki Bölümler

- Mercanoğlu, A.O. and Bayram, A. (2016), "Potansiyel Tüketici Nasıl Belirlenir ve Konumlandırmanın Önemi Nedir? Pazar Bölümleme ve Konumlandırma". Ömer Kürşad Tüfekci (Ed.), Sosyal Bilimlerde Stratejik Araştırmalar İçinde, (375-386). Saarbrücken: LAP LAMBERT Academic Publishing.

Projeler

- Türkiye’de Rekreasyon İstihdam Olanaklarının İncelenmesi. Anadolu Üniversitesi BAP, Proje No: 1408S369.
- Spor Etkinliklerine Yönelim Ölçeğinin Rekreasyonel Etkinliklere Uyarlanması BAP, Proje No: 1605S297.

Ödüller:

- 2019, Karcan Cutting Tools Rekreasyon Destek Ödülü, Eskişehir.

Dernek Üyelikleri:

- 2013-..., Rekreasyon Çalışmaları ve Araştırmaları Derneği (REKCAD), Ankara.



ANADOLU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERÎ BİLİMLER BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ KURULU
KARAR BELGESİ

ÇALIŞMANIN TÜRÜ:	BAP Projesi-Doktora Tez Çalışması
KONU:	Sosyal Bilimler
BAŞLIK:	İşyeri Rekreasyonunun Çalışan Verimliliğine Etkisi
PROJE/TEZ YÜRÜTÜCÜSÜ:	Doç. Dr. Kerem Yıldırım ŞİMŞEK
TEZ YAZARI:	Anıl Onur MERCANOĞLU
ALT KOMİSYON GÖRÜŞÜ:	-
KARAR:	Oluumlu

Prof.Dr. Coşkun BAYRAK
(Başkan-Eğitim Fak.)

Prof.Dr. Volkan YÜZER
(Başkan Yardımcısı-Açıköğretim Fak.)

Prof.Dr. Esra CEYHAN
(Eğitim Fak.)

Prof.Dr. Münevver ÇAKI
(Güzel Sanatlar Fak.)

Prof.Dr. M. Erkan ÜYÜMEZ
(İkt. ve İdari Bil. Fak.)

Prof.Dr. Handan DEVECİ
(Eğitim Fak.)

Prof.Dr. Emel ŞIKLAR
(İkt. ve İdari Bil. Fak.)