

GSI JOURNALS SERIE B: ADVANCEMENTS IN BUSINESS AND ECONOMICS

Volume: 3, Issue: 2, p. 1-16, 2021

REKREASYON VE ÇALIŞAN VERİMLİLİĞİ: NİTEL BİR ARAŞTIRMA

RECREATION AND EMPLOYEE PRODUCTIVITY: A QUALITATIVE STUDY

Anıl Onur Mercanoğlu¹

Kerem Yıldırım Şimşek¹

(Received 24.01.2021, Published 17.06.2021)

Özet

Çalışan verimliliği iş yerleri için önemli görülen konulardan biridir. Rekreatyonel aktivitelerin verimlilikle ilgili hangi özelliklere fayda sağlayacağını tespit etmek iş yeri rekreatyon programının tasarlanmasında önemli bir yol gösterici olarak değerlendirilebilir. Bu önem doğrultusunda araştırmamızın amacı, rekreatyonel aktivitelerin çalışan verimliliği üzerindeki etkisini ilgili paydaşların görüşleri çerçevesinde incelemektir. Çalışma, nitel araştırmalarda kullanılan odak grup ve birebir derinlemesine görüşme teknikleriyle yürütülmüştür. Çalışanlar, yöneticiler ve alan uzmanları olmak üzere 3 farklı paydaşı temsil eden bireylerle yapılan görüşmelerde yarı-yapılandırılmış sorular aracılığıyla veriler toplanmıştır. Ses kayıt cihazları ile kayıt altına alınan verilerin analizinde nitel veri analizi programından yararlanılmıştır. Birebir derinlemesine görüşmelerden elde edilen verilerin analizi sonucunda 77 kod ortaya çıkmıştır. Odak grup görüşmelerinden elde edilen verilerin analizi sonucunda 65 kod ortaya çıkmıştır. Her iki tür görüşmeden elde edilen kodların örgütsel bağlılık, iletişim, stres atma, dinlenme, motivasyon, iş tatmini, grup dinamiği, esenlik (wellness & wellbeing), ödül ve duygu olmak üzere toplam 10 tema altında toplandığı saptanmıştır. Çalışan verimliliğinin insan merkezli iş yerleri açısından önemli olduğu söylenebilir. Çalışan verimliliğini rekreatyonel aktiviteler aracılığıyla artırmak isteyen iş yerlerinin ortaya çıkan 10 boyutu dikkate alması istenen hedefe ulaşma sürecinde yardımcı olabilir. Ancak bu 10 boyut arasından, iş yerinin kendi ihtiyaçları doğrultusunda belirlediği spesifik boyutlara odaklanmasının bu amaçları gerçekleştirmek konusunda daha etkili olacağı ifade edilebilir.

Anahtar Kelimeler: İşyeri Rekreatyonu, Çalışan Verimliliği, Rekreatyonel Aktivite.

¹ Eskişehir Teknik Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi, Rekreatyon Bölümü, Eskişehir, Türkiye, aomercanoglu@eskisehir.edu.tr.

RECREATION AND EMPLOYEE PRODUCTIVITY: A QUALITATIVE STUDY

Abstract

Employee productivity is one of the most important issues for workplaces. Determining which features of recreational activities will benefit the productivity can be considered as an important guide in designing the recreation program. In accordance with this importance, the aim of the study is to examine the impact of recreational activities on employee productivity within the framework of the opinions of relevant persons. The study was conducted with focus group and one-to-one interview techniques used in qualitative research. Data were collected through semi-structured questions in interviews with individuals representing 3 different sides, namely employees, managers and domain experts. Qualitative data analysis program was used in the analysis of data that recorded with voice recorders. As a result of the analysis of the data obtained from one-to-one interviews, 77 codes emerged and from focus group interviews, 65 codes emerged. It has been determined that the codes obtained from both types of interviews are gathered in a total of 10 themes, including organizational commitment, communication, stress relief, rest, motivation, job satisfaction, group dynamics, wellness & wellbeing, reward and emotion. It can be said that employee productivity is important for human-centered workplaces. Managers who want to increase employee productivity through recreational activities should take into account the 10 emerging dimensions. That can help in the process of reaching the desired goal. However, it can be stated that focusing on the specific dimensions determined by the workplace according to their own needs will be more effective in achieving the objectives.

Keywords: Employee Recreation, Employee Productivity, Recreational Activity.

1. GİRİŞ

Ülkelerin sahip olduğu ekonomik durum ve bu durumu geliőtirmek amacıyla atılan adımlar değerlendirilirken, o ÷lkede bulunan çalışanların verimlilikleri önemli bir kriter olarak göz önüne alınmaktadır. Çalışanların verimlilik düzeylerini artıracak ortamları sağlamak iş yerlerinin faaliyetlerini sürdürebilmesi konusunda önemli gör÷lmektedir. Ayrıca iş yerlerinin ekonomik büyümelerine katkı sağlayacak bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Kesim, 2016). Bu amaçla çalışanların performanslarını artırmak için kullanılan olanaklardan birinin rekreasyon olduğu ve yürüt÷len araştırmalarda performans üzerinde olumlu etkiler yarattığı gör÷lmektedir (Rozi ve Sunarsi, 2020; Tiwasing, Sokroteprome ve Duanghirun, 2020).

İŞyeri rekreasyonu kapsamında uygulanan wellness programlarının öncelikli amacı çalışanların esenlik düzeylerini geliőtirmektir. Bu amaç doğrultusunda, Elia ve Rouse (2016) tarafından yapılan çalışmada, wellness programının çalışanların sağlığı, fiziksel aktivite düzeyleri, beslenmeleri ve çalışma ile ilgili algısal engelleri üzerinde olumlu etkiler yarattığı tespit edilmiŐ ve programa yapılan yatırımın beklenen getiriyi sağladığı belirtilmiştir. Ücret gibi rekreasyondan bağımsız olarak verimliliği etkileyen önemli unsurlar da bulunmaktadır (Güven, 2019). Çalışma bedeli karŐılıđında, çalışanlara hem doğrudan hem de dolaylı olarak sunulan maddi ya da maddi nitelik taŐımayan her Şey verimlilik açısından dikkate alınmaktadır. Çalışanlara sunulan ücret/maaŐ ve teŐvik ödemeleri gibi karŐılıklar doğrudan tazminatlar, rekreasyon olanakları gibi hizmetler ise iş yeri tarafından sunulan dolaylı tazminatlar arasında yer almaktadır (Pawirosumarto ve Iriani, 2018). Yani rekreasyon aktiviteleri çalışanların sağlık ve fiziksel durumlarını olumlu yönde etkileyerek verimliliğe doğrudan katkı sağlayabilmektedir. Ancak bununla beraber emeğin maaŐ/ücret dıŐındaki bir karŐılıđı olarak maddi ya da maddi olmayan olanaklar aracılığıyla da verimlilik üzerinde dolaylı etkilere sahip olduğu söylenebilir.

Mittelstaedt vd., (2006) iş yeri rekreasyonunun temelinde yatan inancı “aktif olan çalışanların, verimliliğini artırarak kurum sağlığına faydalı olmak” Şeklinde ifade etmektedir. Bu gör÷Ő çerçevesinde, katılımcılar spor ya da hobi kul÷plerine dahil olarak yeni beceriler elde edecek veya beceri ve liderlik özelliklerini geliőtireceklerdir. Bireysel düzeyde ise çalışanlar kilo kontrolü, atletik baŐarı, hastalıktan korunma, kişisel güven ve sağlıklı hissetme konularında fayda elde etmektedirler. Rekreasyon programlarının en baŐtaki 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, Kessler, Cooper ve Sullivan, 2007) iş yeri rekreasyonunun verimlilik üzerindeki etkisini fitness ve wellness ağırlıklı bir temel üzerinde incelemektedir. Rekreasyonun doğasında bulunan fiziksel aktivite ve egzersizlerin fitness ve wellness düzeyini geliőtirmede 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 düşün÷lebilir.

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 iş yeri rekreasyonu konusunda bilgi sahibi olunmaması, devlet desteğinin yetersizliği, uygulamaların, literatür bilgisinin ve bilimsel verilerin çok sınırlı düzeyde olması önemli bir kayıp olarak görülebilir (Kesim, 2003; Şimşek, 2018). Bilgi ve farkındalık düzeyinin düşük olmasının, iş yeri rekreasyonuna yönelik ilginin zayıf kalmasına ve bu nedenle gelişebilmesi için gereken adımların atılmaması sonucunu doğurduğu ifade edilebilir (Şimşek, 2012). Buna paralel olarak, iş yeri rekreasyonunun çalışan verimliliği üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğu hakkındaki bilgilerin ortaya çıkmasını da engellediği ifade edilebilir. Rekreasyonel aktivitelerin verimlilikle ilgili hangi özelliklere fayda sağlayacağını tespit etmek iş yeri rekreasyonu programının tasarlanmasında önemli bir yol gösterici olarak değerlendirilebilir. Ayrıca bu alanda üretilen akademik bilgilerin, iş dünyasında oluşturulmak istenilen farkındalık konusunda önemli bir role sahip olacağı söylenebilir.

Belirtilen eksiklikler ve önem doğrultusunda, rekreasyon ve çalışan verimliliği arasındaki ilişkiyi açıklayabilmek için bu iki kavramın ortak paydada bulunduğu boyutların ortaya çıkarılması bu araştırmanın amacını oluşturmaktadır.

2. YÖNTEM

Nitel araştırma modeli çerçevesinde yürütülen çalışmada, veriler içerik analizinden faydalanarak değerlendirilmiştir. Verilerin toplandığı katılımcılar; iş yeri yöneticileri, çalışanlar ve alan uzmanlarından oluşmaktadır. İşyeri yöneticileri, çalışanların tümünden ya da alt birimlerde çalışan kişilerden sorumlu olanları tanımlamaktadır (müdür, müdür yardımcısı, insan kaynakları sorumlusu, birim sorumlusu vb.). Çalışanlar ise iş yerinde yönetilerek iş yerinin misyonunu yerine getirmeye çalışan kişileri ifade etmektedir. Alan uzmanları olarak, rekreasyon alanında akademik ve bilimsel çalışmalar yürüten kişiler katılımcı grubunda yer almıştır. Ölçüt örnekleme yöntemiyle belirlenen katılımcılardan, odak grup ve birebir görüşmeler aracılığıyla veri toplanmıştır. Ölçüt örneklemede, önceden tasarlanmış belirli kriterler doğrultusunda çalışmanın amacına uygun verileri sunacak kişilerin araştırma grubuna dahil edilmesi söz konusudur (Sandelowski, 2000). Görüşmeler büyük ölçekli iş yerlerinde görev yapan kişilerle yürütülmüştür. 2018 yılı içerisinde gerçekleştirilen görüşmeler, katılımcıların görev aldığı üniversite ve iş yerlerinin fiziksel koşulları uygun olan ortamlarında tamamlanmıştır. Araştırmanın gelinen aşamasında 3 odak grup görüşmesi ve 10 birebir derinlemesine görüşme yapılarak toplamda 33 katılımcıya ulaşılmıştır. Katılımcılara ait bilgiler Tablo 1 ve 2’de yer almaktadır. Görüşmelerden elde edilen verilerin analizi sonucunda doyum noktasına (Morse, 1995) ulaşması gerekçesiyle görüşmeler sonlandırılmış ve mevcut katılımcı sayısı örneklem için yeterli görülmüştür.

Tablo 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 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		Erkek	36	Lisans	6	3000-4000	Sanayi/Çalışan
Katılımcı 11		Erkek	30	Yüksek Lisans	4	5000-6000	Sanayi/Çalışan
Katılımcı 12	2	Erkek	29	Lisans	3	3000-4000	Sanayi/Çalışan
Katılımcı 13		Erkek	38	Lisans	14	3000	Sanayi/Çalışan
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	3	Kadın	35	Lisans	13	3800	Hizmet/Çalışan
Katılımcı 21		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

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). Araştırma, sahip olunan olanaklar çerçevesinde birebir derinlemesine görüşme ve odak grup görüşmesi aracılığıyla yürütülmüştür. Yarı yapılandırılmış görüşmelerde kullanılan sorulara aşağıda yer verilmiştir:

- Boş zaman aktiviteleri hakkındaki genel görüşleriniz nelerdir?
- Boş zamanlarınızda hangi tür aktivitelere katılmayı tercih edersiniz? Neden?
- Katıldığınız aktiviteler hayatınızda ne gibi değişikliklere sebep olmaktadır?
- İşyerinde rekreasyonel aktivite yapılmalı mıdır? Neden?
- İşyeri tarafından sunulan rekreasyonel aktivitelerin hangi özelliklere sahip olmasını beklersiniz?
- Bir iş yeri rekreasyonu programında spesifik olarak hangi aktiviteler yer almalıdır?
- İşyeri rekreasyonu aktiviteleri çalışanların hangi özelliklerini geliştirmelidir/hangi faydaları sunmalıdır?
- Sizde iş yeri rekreasyonu programı işletmeye hangi faydaları sunmalıdır?
- İşyeri rekreasyonu çalışan verimliliğini etkiler mi? Neden?
- Çalışanların verimliliğini etkileyen başlıca unsurlar nelerdir?

Verilerin değerlendirilmesi sürecinde NVivo 12 bilgisayar destekli nitel veri analizi yazılımı paket programından yararlanılmıştır. Bu tür yazılımlar tarama, veri çekme, sentez ve eleştirel değerlendirme vb. fonksiyonları açısından kullanışlı olarak değerlendirilmektedir (Houghton vd., 2017). Verilerin temalaştırılması için yürütülen analiz işlemleri sürecinde, kodlama ve kodlama hiyerarşisinden faydalanılmıştır (Gibbs, 2007). Kodlama sürecinde tümevarımsal yaklaşım kullanılarak, kodlar nitel görüşmelerde yer alan ifadeler ve uzman görüşü doğrultusunda kategorilere ayrılmıştır. Bu kategoriler literatür temeline dayandırılarak ilgili temalar altında toplanmıştır.

3. BULGULAR

Madde havuzu ve yapıyı oluşturacak 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 3'te yer almaktadır.

Tablo 3. 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 Kırma	1	1		
Paylaşım	3	5		
Samimiyet	5	10		
İstekli Çalışma	8	19	İş Motivasyonu	Motivasyon
Moral	6	14		
Odaklanma	6	10		
Tekrarlama İsteği	2	2		
Katılım Hevesi	2	2	Aktivite Motivasyonu	
Grup Aidiyeti	4	8	Aidiyet	
İşgücü Devir Oranı	2	2		
Kurum Aidiyeti	7	27		
Adaptasyon	1	4	Ekip algısı	Grup Dinamiği
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		
Deşarj Olma	4	12	Stresle başa çıkma	Stres Yönetimi
Huzur Bulma	4	11		
Kaygı Kontrolü	1	1		
Öfke Kontrolü	1	1		
Rahatlama	9	24		
Stres Atma	6	16		
Tolerans/Sabır (İşe Karşı)	2	3		
İş Yoğunluğundan Kaçış	3	5	Kaçış	
İş Hayatından Uzaklaşma	6	13		
Monotonluktan Kaçış	4	11		
Olumsuzluklardan Kaçış	3	4		
Özgürlük Hissi	3	5		
Şehir Hayatından Kaçış	3	5		
Fiziksel Dinlenme	3	4	Toparlanma	Dinlenme
Reşarj Olma	2	3		
Yenilenme	4	5		
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’de yer almaktadır.

Tablo 4. Odak grup görüşmelerinden elde edilen bulgular.

Odak Grup Görüşmeleri				
Kod	Kaynak	Referans	Kategori	Tema
Arkadaşlık	14	25		
İlişki (Dikey/Yatay)	2	5	Sosyalleşme	
Kurum İçi İletişim (Yatay/Dikey)	8	14		
Tanışma	2	4		
Anlaşmazlıkları Giderme (Yatay/Dikey)	1	5		
Anlayış	5	7		
Bireylerarası Etkileşim	6	13		
Empati	1	1	Etkileşim	İletişim
Kaynaşma (Yatay/Dikey)	4	4		
Paylaşım	1	4		
Samimiyet	6	12		

İstekli Çalışma	10	13		
Moral	5	7	İş Motivasyonu	Motivasyon
Odaklanma	1	1		
Grup Aidiyeti	4	4		
İşgücü Devir Oranı	1	1	Aidiyet	Örgütsel Bağlılık
Kurum Aidiyeti	8	14		
Adaptasyon	1	1		
İşbirliği/Sinerji	2	3		
Kişilerarası Güven	1	2		
Liderlik	1	1	Ekip algısı	Grup Dinamiği
Senkronize Çalışma	1	1		
Takım Ruhü	3	3		
Uyumlu Çalışma	1	1		
Yardımlaşma	1	1		
Rahatlama	12	33	Stresle başa çıkma	
Stres Atma	5	15		
Deşarj Olma	4	9		
İş Yoğunluğundan Kaçış	3	4		
İş Hayatından Uzaklaşma	12	16		
Kafa Dağıtma	3	7		
Monotonluktan Kaçış	7	9	Kaçış	Stres Yönetimi
Olumsuzluklardan Kaçış	5	10		
Özgürlük Hissi	2	2		
Sorumluluktan Kaçış	4	4		
Fiziksel Dinlenme	3	3		
Yenilenme	1	2	Toparlanma	Dinlenme
Yorgunluğu Giderme	8	10		
Zihinsel Dinlenme	7	14		
Fiziksel	8	17		
Psikolojik	3	5		
Sağlık	8	16	İyi Olma	Esenlik
Yaşam Kalitesi	1	1		
Zihinsel	3	3		
Zindelik	3	3		
Başarma	1	1		
Beceri Gelişimi	3	4		
Beceri ve Deneyim Aktarımı	1	1		
Kendini Geliştirme	6	12	Kişisel gelişim	İş Tatmini
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		
Değer Verilme	4	5	Yönetim	
Ödüllendirilme	3	4	Somut	Ödül
Takdir	2	2	Soyut	
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 teknik 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):

$$\text{güvenirlik} = \frac{\text{uzlaşılan kod sayısı}}{\text{uzlaşılan} + \text{uzlaşılmayan kod sayısı}} \quad (1)$$

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. Kodlama işleminde rekreasyon alanında akademik ve bilimsel çalışmalar yürüten iki kodlayıcı görev almıştır.

Araştırma bulgularında yer alan seçilmiş 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 faydalanan alıntılara ait örnekler aşağıda yer almaktadır.

- İletişim teması örneği:

Birebir-K8: -Çünkü bu ekip işi, sizin herhangi bir çalışma arkadaşınızla yaşadığınız 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 yansiyacak.

- Motivasyon teması örneği:

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.

- Örgütsel Bağlılık teması örneği:

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...

- Grup Dinamiği teması örneği:

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. Zannedersen verimlilik artışlarını da böyle, yani nereye bakacağımıza ancak biz takım olursak biliyoruz.

- Stres Yönetimi teması örneği:

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.

- Dinlenme teması örneği:

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 getirdiğimi ve toparladığımı hissediyorum.

- Esenlik teması örneği:

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.

- İş Tatmini teması örneği:

Odak-K1: -...işe başlamamda oradaki boş zaman olanakları çok etkili olmuştu. Kongreye gittiğimizde bir gölet görmüştüm, gölette o zaman da çok su sporlarıyla

falın ilgiliydim, yelken, rüzgar sörfü yapıyordum. “ya burada ne kadar güzel yapılı, 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 falın 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.

- Ödül teması örneği:

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 yiyebilirsin 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 falın restoranda bir akşam yemeği, ailenle bir akşam yemeği yiyebilirsin. Bu şekilde olabilir.

- Duygu teması örneği:

Birebir-K10: -Dolayısıyla orada böyle bizi mutlu edecek ya da bizim pozitifliğimizi arttıracak birtakım 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 iş yeri 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.

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.

4. TARTIŞMA VE SONUÇ

Çalışan verimliliğinin insan merkezli iş yerleri açısından önemli görülen ve sürekli geliştirilmek istenilen önemli bir konu olduğu söylenebilir. Bu nedenle birçok akademik çalışma verimliliği ölçme yöntemlerine, verimliliği etkileyen unsurlara ve engel oluşturan nedenlere odaklanmaktadır (Buntz, 1981; Clarke, 1991; Koç, 1997; Lynch ve Riedel, 2001; Pekel, 2001; Ertan, 2008). Rekreasyonun çalışan verimliliğini artırmak amacıyla kullanılabilmesi iş yerleri için avantajlı bir durum sunmaktadır.

Çalışmanın giriş bölümünde bahsedildiği gibi birçok iş yeri çalışanların wellness düzeylerini önemsemekte ve buna yönelik adımlar atmaktadır. Örneğin Amerika’da her beş büyük şirketten dördü sağlıkla ilgili riskleri azaltmaya yönelik wellness programlarını çalışanlarına sunmaktadır (Abraham, 2019). Ancak uygulanan programlar sonucunda önemli

sonuçların elde edilemediği durumlar olabilmektedir (Jones, Molitor ve Reif, 2019; Song ve Baicker, 2019). Örneğin Song ve Baicker'ın (2019) araştırmasında iş yeri sağlık programına maruz kalan çalışanların diğer çalışanlara kıyasla bazı olumlu sağlık davranışları puanlarında anlamlı olarak daha yüksek değerler görüldüğü belirtilmiştir. Ancak klinik sağlık ölçümlerinde, sağlık harcamalarında ya da istihdam sonuçları üzerinde anlamlı bir etki görülmediği ifade edilmektedir. Bu doğrultuda iş yeri rekreasyon programının ortaya çıkan diğer temaları da kapsayan bir çerçevede yapılandırılmasının daha faydalı olacağı söylenebilir.

İyi yapılandırılmış (araştırma bulgularında belirtilen temaları kapsayan ve çalışanların ihtiyaçları doğrultusunda hazırlanan) bir iş yeri rekreasyonu programıyla iş yerlerine ve çalışanlara önemli faydalar sunulabilir. Başarangi'ın (2017) belirttikleri arasında iş tatmini ve iş verimliliğinde artış, iş kazalarından kaçınma, hizmet kalitesinde artış, takım çalışmasında artış, işe gelmeme veya geç gelmede azalma, fiziksel ve ruhsal sağlığa sahip olma, liderlik ve problem çözme becerilerinde gelişme, stresten kaçma vb. faydalar bulunmaktadır.

İş yeri rekreasyonu ile ilgili olarak Mokaya ve Gitari (2012) tarafından yapılan araştırmada çalışan performansı ele alınmıştır. Çalışmada, performans değişkenleri olarak hizmet kalitesi ve müşteri tatmini, iş tatmini ve verimlilikteki artış incelenmiştir. Rekreasyonel aktivitelerin bu değişkenler üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu belirtilmektedir. Ayrıca araç olarak kullanılan bu aktivitelerin örgütsel bağlılık, sosyalleşme, liderlik, etkileşim ve iletişim konularında da fayda sağlayacağı ifade edilmektedir. Mokaya ve Gitari (2012) tarafından yürütülen çalışmada yer alan değişkenler ile bu çalışmada ortaya çıkan kod, kategori ve temalar karşılaştırıldığında iki çalışma arasındaki ortak noktalar açık bir şekilde görülmektedir. Bununla birlikte, iki araştırma arasında temel bir fark bulunmaktadır. Bu fark kuramsal çerçevenin hiyerarşik yapısıdır. Mokaya ve Gitari (2012) çatı kavramı performans olarak ele almış ancak bu çalışmada yer alan temalar verimlilik çatısı altında toplanmıştır.

Sonuç olarak rekreasyon ve çalışan verimliliği kavramlarının ortak paydada bulunduğu boyutların iletişim (Kavak ve Vatanserver, 2007), motivasyon (Tauer ve Harackiewicz, 2004), örgütsel bağlılık (Akova ve Bayhan, 2015), grup dinamiği (Svyantek, Goodman, Benz ve Gard, 1999), stres yönetimi (McHugh, 1993), dinlenme (Faucett, Meyers, Miles, Janowitz ve Fathallah, 2007), esenlik (Elia ve Rouse, 2016), iş tatmini (Roy, 1959), ödül (Öğüt, Akgemci ve Demirsel, 2004) ve duygu (Newman, 2008) olduğu tespit edilmiştir. Literatürde yer alan araştırmalar, çalışmada ortaya çıkan boyutları desteklemektedir.

Çalışan verimliliğini rekreasyonel aktiviteler aracılığıyla artırmak isteyen iş yerlerinin bahsedilen 10 boyutun dikkate alınması, istenilen hedefe ulaşma sürecinde yardımcı olabilir. Ancak kapsamlı bir programın uygulanabilirliği mümkün değilse, bu 10 boyut arasından iş yerinin kendi ihtiyaçları doğrultusunda belirlediği spesifik boyutlara odaklanmasının istenilen hedefleri gerçekleştirmek konusunda faydalı olacağı ifade edilebilir. Bunun için öncelikle hangi aktivitelerin hangi boyutlar üzerinde daha etkili olacağını tespit edilmesi ve çalışanlar tarafından istenilen ve ilgi gösterilen aktivitelerin programda yer verilmesi önerilebilir.

KAYNAKLAR

- Abraham, J. M. (2019). Employer wellness programs – a work in progress. *Jama*, 321 (15), 1462-1463.
- Akova, O. ve Bayhan, İ. (2015). Örgütsel bağlılık ve rekreasyonel imkanlar arasındaki ilişki: Antalya'da konaklama iŐletmelerinde çalışanlar üzerine bir araştırma. *Journal of International Social Research*, 8 (38), 789-805.
- Basarangil, I. (2017). A theoretical study on workplace recreation: suggestion on its applicability in tourism enterprises. *PressAcademia Procedia*, 4 (1), 273-280.
- Buntz, C. G. (1981). Problems and issues in human service productivity improvement. *Public Productivity Review*, 5 (4), 299-320.
- Clarke, R. L. (1991). The measurement of physical distribution productivity: South Carolina, a case in point. *Transportation Journal*, 31 (1), 14-21.
- Creswell, J. W. (2012). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. (4th edition). Boston, MA: Pearson.
- Güven, D. (2019). Ücret ile iş gücü verimliliği arasındaki ilişki ve iş gücü verimliliğinin ekonomik büyümeye olan etkisi: Türkiye örneği. Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi. Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Elia, J. and Rouse, M. J. (2016). Do Workplace Wellness Programs Work?. *Plans & Trusts*, 34 (5), 12-17.
- Ertan, H. (2008). Örgütsel bağlılık, iş motivasyonu ve iş performansı arasındaki ilişki: Antalya'da beş yıldızlı otel iŐletmelerinde bir inceleme. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Afyonkarahisar: Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi.
- 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.
- Gibbs, G. R. (2007). *Analyzing qualitative data*. London: Sage Publications.
- Groves, D. L. (1981). Impact of Industrial Recreation Upon Job Satisfaction and Productivity. *Journal of Environmental Systems*, 11 (2), 187-196.
- 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.
- Jones, D., Molitor, D., and Reif, J. (2019). What do workplace wellness programs do? Evidence from the Illinois workplace wellness study. *The Quarterly Journal of Economics*, 134 (4), 1747-1791.
- Kavak, B. ve Vatansver, N. (2007). Hizmet sektöründe örgüt ii iletişim bileŐenleri ve iŐören verimliliği üzerindeki etkileri: Ankara'daki beş yıldızlı otel iŐörenlerinin düŐünceleri. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (2), 120-140.

- Mercanoğlu, A.O., Şimşek, K.Y. (2021). *Recreation and Employee Productivity: A Qualitative Study*. *GSI Journals Serie B: Advancements in Business and Economics*, 3 (2): 1-16.
- Kesim, Ü. (2003). *Türkiye’de işyerlerinde rekreasyon uygulamaları*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi.
- Kesim, Ü. (2016). İşyeri Rekreasyonu. S. Karaküçük (Ed.), *Rekreasyon Bilimi içinde* (s. 127-153). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Koç, F. (1997). *Verimlilik- ücret ilişkisi (türkiye’de kimya ve tekstil sektörlerinde bir inceleme)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- 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. MercerWilliam Mercer.
- McHugh, M. (1993). Stress at work: do managers really count the costs? *Employee Relations*, 15 (1), 18-32.
- 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.
- Newman, M. (2008). *Emotional capitalists: The new leaders*. England: John Wiley & Sons.
- Öğüt, A., Akgemci, T. ve Demirsel, M. T. (2004). Stratejik insan kaynakları yönetimi bağlamında örgütlerde işgören motivasyonu süreci. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (12), 277-290.
- Pawirosumarto, S., and Iriani, D. (2018). The influence of work stress, working cost, compensation and work discipline on employee’ productivity. *International Journal of Economics and Business Administration*, 6 (4), 62-75.
- 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.
- Roy, D. F. (1959). "Banana Time": Job Satisfaction and Informal Interaction. *Human organization*, 18 (4), 158-168.

Mercanoğlu, A.O., Şimşek, K.Y. (2021). *Recreation and Employee Productivity: A Qualitative Study*. *GSI Journals Serie B: Advancements in Business and Economics*, 3 (2): 1-16.

Rozi, A., and Sunarsi, D. (2020). The Influence of Motivation and Work Experience on Employee Performance at PT. Yamaha Saka Motor in South Tangerang. *Jurnal Office*, 5 (2), 65-74.

Sandelowski, M. (2000). Combining qualitative and quantitative sampling, data collection, and analysis techniques in mixed-method studies. *Research in nursing & health*, 23 (3), 246-255.

Song, Z., and Baicker, K. (2019). Effect of a workplace wellness program on employee health and economic outcomes: a randomized clinical trial. *Jama*, 321 (15), 1491-1501.

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.

Şimşek, K. Y. (2012). Boş zaman ve rekreasyon endüstrisi. S. KocaekŐi (Ed.), *Boş zaman ve rekreasyon yönetimi* içinde (s. 26-51). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıkköğretim Fakültesi Yayınları.

Şimşek, K. Y. (2018). *Ticari Rekreasyon*. Ankara: Detay Yayıncılık.

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.

Tiwasing, A., Sokroteprome, S., and Duanghirun, N. (2020). The effect of employee welfares management on employee performance of an anonymous electronic company in Thailand 4.0 era. *RMUTT Global Business Accounting and Finance Review*, 4(2), 47-57.