



ANKARA

HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

**TÜKENMİŞLİK DÜZEYİNİN İŞ PERFORMANSINA ETKİSİNDE REKREATİF
AKTİVİTELERİN ARACILIK ROLÜ: YİYECEK İÇECEK İŞLETMELERİNDE
BİR ARAŞTIRMA**

Ersan EROL

Tez Danışmanı

Prof. Dr. İrfan YAZICIOĞLU

**DOKTORA TEZİ
REKREASYON YÖNETİM ANABİLİM DALI
REKREASYON BİLİM DALI**

Haziran 2019



**TÜKENMİŞLİK DÜZEYİNİN İŞ PERFORMANSINA ETKİSİNDE REKREATİF
AKTİVİTELERİN ARACILIK ROLÜ: YİYECEK İÇECEK İŞLETMELERİNDE
BİR ARAŞTIRMA**

Ersan EROL

**DOKTORA TEZİ
REKREASYON YÖNETİM ANABİLİM DALI
REKREASYON BİLİM DALI**

**ANKARA HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

HAZİRAN 2019

Ersan Erol tarafından hazırlanan “Tükenmişlik Düzeyinin İş Performansına Etkisinde Rekreatif Aktivitelerin Aracılık Rolü: Yiyecek İçecek İşletmelerinde Bir Araştırma” adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından OY BİRLİĞİ ile Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Rekreasyon Yönetimi Ana Bilim Dalında DOKTORA TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Danışman : Prof. Dr. İrfan Yazıcıoğlu

Gastronomi ve Mutfak Sanatları Anabilim Dalı, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum

Başkan: Prof. Dr. Ali Yaylı

Rekreasyon Yönetimi Anabilim Dalı, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum

Üye : Prof. Dr. R. Pars Şahbaz

Seyahat İşletmeciliği ve Turizm Rehberliği, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum

Üye : Doç. Dr. Gonca Güzel Şahin

Turizm ve Otel İşletmeciliği Bölümü, Atılım Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Alev Sökmen

Büro Yönetimi, Başkent Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum

Tez Savunma Tarihi:

Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Doktora Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.

Prof. Dr. Figen ZAİF

Enstitü Müdürü

ETİK BEYAN

Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.



Ersan EROL

28/06/2019

TÜKENMİŞLİK DÜZEYİNİN İŞ PERFORMANSINA ETKİSİNDE REKREATİF AKTİVİTELERİN ARACILIK ROLÜ: YİYECEK İÇECEK İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Doktora Tezi

Ersan EROL

ANKARA HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

Haziran, 2019

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, tükenmişlik düzeyinin iş performansına etkisinde rekreatif aktivitelerin aracılık rolünü tespit etmektir. Ayrıca rekreatif aktivite katılım durumuna göre iş performansı, duygusal tükenme, kişisel başarı noksanlığı ve duyarsızlaşma boyutlarına göre farklılaşma olup olmadığına bakılmıştır. Araştırma evrenini, Ankara ilinde bulunan turizm işletme belgeli 69 adet 1. sınıf yiyecek içecek işletmesinde çalışan işgörenler oluşturmaktadır. Veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak 454 işgören üzerinde anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Araştırma modelinde yer alan hipotezler tanımlayıcı istatistik yöntemleri ile değerlendirilerek analiz edilmiştir. Bununla birlikte, geçerlilik güvenilirlik analizi, bağlantısız örneklem için t testi, ANOVA, basit doğrusal regresyon ve çoklu doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre rekreatif aktivitelerin tükenmişlik ve iş performansı arasında kısmi aracılık etkisine ($R^2=0.181$ $F=49,842$ $p < 0,0001$) sahip olduğu tespit edilmiştir. Regresyon analizi sonucu ortaya çıkan kısmi aracılık etkisi sobel testi ile (Z değeri $Z = -2,630$, $p = 0,009$) $p < 0,05$ anlam düzeyinde desteklenmektedir.

Bilim Kodu : 116905

Anahtar Kelimeler : Tükenmişlik, İş Performansı, Rekreasyon, Yiyecek İçecek İşl.

Sayfa Adedi : 165

Tez Danışmanı : Prof. Dr. İrfan YAZICIOĞLU

**THE ROLE OF RECREATIONAL ACTIVITY IN THE EFFECT OF THE
BURNOUT LEVEL ON THE JOB PERFORMANCE: A CASE STUDY OVER
FOOD AND BEVERAGE ESTABLISHMENTS**

Ph. D. Thesis

Ersan EROL

ANKARA HACI BAYRAM VELİ UNIVERSITY
GRADUATE SCHOOL FOR ANKARA HACI BAYRAM VELİ UNIVERSITY

June 2019

ABSTRACT

Bu araştırmanın amacı, tükenmişlik düzeyinin iş performansına etkisinde rekreatif aktivitelerin aracılık rolünü tespit etmektir. Ayrıca rekreatif aktivite katılım durumuna göre iş performansı, duygusal tükenme, kişisel başarı noksanlığı ve duyarsızlaşma boyutlarına göre farklılaşma olup olmadığına bakılmıştır. Araştırma evrenini, Ankara ilinde bulunan turizm işletme belgeli 69 adet 1. sınıf yiyecek içecek işletmesinde çalışan işgörenler oluşturmaktadır. Veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak 454 işgören üzerinde anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Araştırma modelinde yer alan hipotezler tanımlayıcı istatistik yöntemleri ile değerlendirilerek analiz edilmiştir. Bununla birlikte, geçerlilik güvenilirlik analizi, bağlantısız örneklemler için t testi, ANOVA, basit doğrusal regresyon ve çoklu doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre rekreatif aktivitelerin tükenmişlik ve iş performansı arasında kısmi aracılık etkisine ($R^2=0.181$ $F=49,842$ $p < 0,0001$) sahip olduğu tespit edilmiştir. Regresyon analizi sonucu ortaya çıkan kısmi aracılık etkisi sobel testi ile (Z değeri $Z= -2,630$, $p = 0,009$) $p < 0,05$ anlam düzeyinde desteklenmektedir.

Science Code : 16905
Key Words : Burnout, Job Performance, Recreation, Food&Beverage Bussinesses
Page Number : 165
Supervisor : Prof. Dr. İrfan Yazıcıoğlu (Ph. D.)

TEŞEKKÜR

Tezin her aşamasında destek ve yardımlarını esirgemeyen değerli danışman hocam Prof. Dr. İrfan YAZICIOğLU hocama teŐekkürlerimi bir borç bilirim. Olumlu görüŐ ve önerileriyle tezime katkı sağlayan değerli hocalarım Prof. Dr. R. Pars ŞAHBAZ, Prof. Dr. Ali YAYLI ve Doç. Dr. Hakan Koç'a ayrıca doktora süresince sonsuz desteğini, fedakârlığını ve sabrını esirgemeyen sevgili eŐime ve kızıma teŐekkürlerimi sunarım.



İÇİNDEKİLER

ÖZET	iv
ABSTRACT.....	v
TEŞEKKÜR	vi
İÇİNDEKİLER	vii
ŞEKİLLERİN LİSTESİ	xv
KISALTMALAR	xvi
1. GİRİŞ.....	1
2. TÜKENMİŞLİK	9
2.1. Tükenmişlik Kavramı	9
2.2. Tükenmişlik Modelleri.....	11
2.2.1. Edelwich ve Brodsky tükenmişlik modeli.....	11
2.2.2. Cherniss tükenmişlik modeli.....	13
2.2.3. Farber tükenmişlik modeli.....	14
2.2.4. Pines tükenmişlik modeli.....	15
2.2.5. Perlman ve Hartman tükenmişlik modeli.....	16
2.2.6. Meier'in tükenmişlik modeli	18
2.2.7. Suran ve Shediran tükenmişlik modeli.....	19
2.2.8. Maslach tükenmişlik modeli	22
2.3. Tükenmişliği Düzeyini Etkileyen Faktörler	24
2.3.1. Bireysel özelliklerin tükenmişlik düzeyine etkisi.....	24
2.3.2. Örgütsel çevrenin tükenmişlik düzeyine etkisi	25
3. PERFORMANS DEĞERLEME	31
3.1. Performans Kavramı	31
3.2. Performans Değerlendirmenin Amaçları ve Faydaları	33
3.3. Performans Değerleme Süreci	35
3.4. Performans Değerleme Yöntemleri	37
3.4.1. Sıralama yöntemi.....	38
3.4.2. İkili karşılaştırma yöntemi.....	38

3.4.3. Zorunlu dağılım yöntemi.....	40
3.4.4. Kontrol listesi yöntemi	40
3.4.5. Kritik olay yöntemi.....	41
3.4.6. Davranışsal temelli değerlendirme ölçeği	42
3.4.7. Grafik dereceleme yöntemi	43
3.4.8. Amaçlara göre yönetim	44
3.4.9. Takıma dayalı performans değerlendirme yöntemi.....	46
3.4.10. 360 derece geri bildirim.....	47
3.5. Performans Değerleme Sürecinde Yapılan Hatalar	50
3.5.1. Kişisel önyargılar.....	50
3.5.2. Kişiselleştirme.....	51
3.5.3. Hale etkisi	51
3.5.4. Ortalama puan verme eğilimi	52
3.5.5. Aşırı olumluluk ve olumsuzluk.....	52
3.5.6. Tek yönlü ölçüm	53
3.5.7. Karşılaştırma hatası	53
4. SERBEST ZAMAN VE REKREASYON	55
4.1. Zaman.....	55
4.2. Serbest Zaman	56
4.3. Serbest Zaman Teorileri	61
4.3.1. Akış teorisi (Flow theory).....	61
4.3.2. Bandura'nın öz yeterlilik teorisi (Bandura's self- efficiency theory)	63
4.3.3. Apter'in tersini yapma teorisi (Apter's reversal theory)	64
4.3.4. Ciddi serbest zaman (Seriously leisure).....	65
4.3.5. Sosyolojik serbest zaman teorisi (Sociological leisure theory)	65
4.3.6. Neulinger'in paradigması (Paradigm of neulinger)	66
4.3.7. Öz Belirleme (özerklik) teorisi (Self determination theory).....	69
4.4. Rekreasyon	70
4.5. Rekreasyon ve Oyun Teorileri.....	74
4.5.1. Artık Enerji	74
4.5.2. Rekreasyon teorisi (Recreation theory)	75

4.5.3. Bedel teorisi (The compensation theory)	75
4.5.4. Genelleme teorisi	76
4.5.5. İlgüdü-pratik teorisi (The instinct-practice theory)	76
4.5.6. Taklit, tekrar kuramı (Recapitulation theory)	77
4.5.7. Catharsis teorisi	77
4.5.8. Öğrenme teorisi (The learning theory)	78
4.5.9. Optimal uyarılma (Optimal arousal)	78
4.6. Rekreasyonun Aktivitelerinin Sınıflandırılması	78
4.6.1. Aktivitelere katılma şekline göre	79
4.6.2. Katılımcıların yaşlarına göre	79
4.6.3. Katılımcıların milliyetlerine göre	79
4.6.4. Katılımcıların sayısına göre	80
4.6.5. Fonksiyonel açıdan rekreasyon aktiviteleri	80
4.6.6. Mekan tercihleri bakımından rekreasyon aktiviteleri	81
4.6.7. Amaçlarına göre rekreasyonun sınıflandırılması	82
5. YÖNTEM	91
5.1. Araştırma Modeli	91
5.2. Evren ve Örneklem	93
5.3. Verilerin Toplama Aracı	95
6. BULGULAR VE YORUMLAR	97
6.1. Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Demografik Değişkenler Açısından Dağılımı	97
6.2. Araştırma Grubunun Tükenmişlik, Performans ve Rekreasyon Sorularına Ait Bulgular	99
6.3. Tükenmişlik Düzeyinin İş Performansına Etkisinde Rekreatif Aktivitelerin Aracılık Rolü	106
7. SONUÇ VE ÖNERİLER	127
KAYNAKLAR	133
ÖZGEÇMİŞ	165

ÇİZELGE LİSTESİ

Çizelge	Sayfa
Çizelge 3.3. Zorunlu dağılım yöntemi	40
Çizelge 3.4. Kontrol listesi yöntemi.....	41
Çizelge 4.1. Neulinger'in paradigması.....	67
Çizelge 4.2. Doğaya dayalı rekreasyon aktiviteleri	85
Çizelge 4.3. Spor ve sağlık amaçlı rekreasyon aktiviteleri	87
Çizelge 5.1. Evren ve örneklem.....	94
Çizelge 6. 1. Araştırmaya katılan işgörenlerin cinsiyet, yaş ve eğitim durumu değişkenlerine ilişkin dağılımı.....	97
Çizelge 6. 2. Araştırmaya katılan işgörenlerin iş yerinde çalışma süresi, çalışmakta olduğu departman, iş yerindeki pozisyon ve gelir düzeyi değişkenlerine ilişkin dağılımı	98
Çizelge 6. 3. Araştırmaya katılan işgörenlerin performans değerlendirme ölçeği maddelerine verdikleri cevapların dağılımı.....	99
Çizelge 6. 4. Araştırmaya katılan işgörenlerin tükenmişlik ölçeğinin duygusal tükenme boyutuna verdikleri cevapların dağılımı	100
Çizelge 6. 5. (Devam) Araştırmaya katılan işgörenlerin tükenmişlik ölçeğinin duygusal tükenme boyutuna verdikleri cevapların dağılımı	101
Çizelge 6. 6. Araştırmaya katılan işgörenlerin tükenmişlik ölçeğinin kişisel başarı noksanlığı boyutuna verdikleri cevapların dağılımı.....	102
Çizelge 6.7. Araştırmaya katılan işgörenlerin tükenmişlik ölçeğinin duyarsızlaşma boyutuna verdikleri cevapların dağılımı	104
Çizelge 6. 8. Araştırmaya katılan işgörenlerin rekreatif aktivitelere katılma durumu	105
Çizelge 6. 9. Tükenmişlik düzeyinin iş performansına etkisinin belirlenmesine yönelik regresyon analizi	107
Çizelge 6. 10. Tükenmişlik düzeyinin rekreatif aktivitelere etkisinin belirlenmesine yönelik regresyon analizi	108

Çizelge 6. 11. Rekreatif aktivitelerin iş performansına etkisinin belirlenmesine yönelik regresyon analizi	108
Çizelge 6. 12. Türkenmişliğin iş performansına etkisinde rekreatif aktivitelerin aracılık rolüne yönelik çoklu regresyon analizi	109
Çizelge 6. 13. Araştırmaya katılan işgörenlerin rekreasyon aktivitelerine katılım durumuna göre performans ve tükenmişlik ortalamaları	110
Çizelge 6. 14. Araştırma grubunun kültürel ve sanatsal aktivitelere katılma durumuna göre tükenmişlik boyutları ve işgören performansı farklılaşması	112
Çizelge 6. 15. Araştırma grubunun doğa temelli aktivitelere katılma durumuna göre tükenmişlik boyutları ve işgören performansı farklılaşması	114
Çizelge 6. 16. Araştırma grubunun spor ve sağlık amaçlı aktivitelere katılma durumuna göre tükenmişlik boyutları ve işgören performansı farklılaşması	116
Çizelge 6. 17. Araştırma grubunun sosyal amaçlı aktivitelere katılma durumuna göre tükenmişlik boyutları ve işgören performansı farklılaşması	118
Çizelge 6. 18. Araştırma grubunun hobi amaçlı aktivitelere katılma durumuna göre tükenmişlik boyutları ve işgören performansı farklılaşması	120
Çizelge 6. 19. Araştırma grubunun oyun amaçlı aktivitelere katılma durumuna göre tükenmişlik boyutları ve işgören performansı farklılaşması	122
Çizelge 6. 20. Araştırma grubunun turizm amaçlı aktivitelere katılma durumuna göre tükenmişlik boyutları ve işgören performansı farklılaşması	124

ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil 1.1. Cherniss tükenmişlik modeli.....	14
Şekil 1.2. Perlman ve Hartman tükenmişlik modeli	16
Şekil 1.3. İş yükü-kontrolü	26
Şekil 3.1. Akış teorisi	63
Şekil 3.2. Rekreasyonun sınıflandırılması.....	83

KISALTMALAR

Kısaltmalar

Açıklamalar

ÖBT

Öz Belirleme Teorisi

SZT

Serbest Zaman Teorisi

1. GİRİŞ

Ulusal ve uluslararası düzeyde çok sayıdan rakibin olduğu küresel ölçekli pazarlarda, işletmeler açısından geleceğe yönelik strateji ve hedefler oluşturmayı zorunlu kılmaktadır. Örgütlerin güçlü bir şekilde rekabet edebilmesi ellerindeki mevcut tüm kaynakları etkin ve verimli kullanmaları ile mümkündür. Kaynakların etkin ve verimli kullanılmasını sağlayan en önemli unsur olan insan faktörünün sağlıklı bir şekilde değişim ve gelişim göstermesi gerekmektedir.

Günümüzde işgörenler, iletişim noktasında yoğun bir tempo içerisinde iş gereklerini yerine getirmektedirler. Bu yoğun çalışmaların görüldüğü meslek alanlarının özellikle hizmet sektörü olduğu ifade edilebilir. Bu sektörün temel özellikleri olan insanlarla etkileşim ve yoğun iş temposu, işgörenlerde psiko-sosyal bir takım problemlere yol açmaktadır. Bu problemlerin en başında gelenlerinden biri olan tükenme sendromu; iş, sosyal ilişkiler ve psikolojik yönden hem örgütü hem de bireyi ilgilendiren pek çok nedenden ortaya çıkabilmektedir (Eren ve Durna, 2006: 40-41).

İşyerinin yapısı ve işleyişi işgörenlerin nasıl etkileşim içinde olacağını ve mesleklerini nasıl icra edeceklerini belirlemektedir. Örgütsel yapı; çalışmanın insani yönünü tanımadığında, kişiler ile işin doğası arasında belirgin uyumsuzluklar olduğunda, tükenmişlik riski daha yüksek olmaktadır. Bununla birlikte tükenmişlik kişisel, toplumsal ve kurumsal olmak üzere uzun bir olumsuz sonuçlar listesiyle ilintilidir (Shanafelt, Boone, Tan, Dyrbye, Sotile, Satele ve Oreskovich, 2012: 1382).

Çağımızın toplumsal yaşantısının bir ürünü, yaşamamıza anlam kazandırma çabamızın bir sonucu olarak ortaya çıkan tükenmişlik (Dalkılıç, 2014: 4), bireyin sahip olduğu fiziksel ve psikolojik durumun stres yapıcı koşullar altında yıpranması sonucu ortaya çıkmakta, bununla birlikte çalışma yaşamının değişik evrelerinde görülebilmektedir (Torun 1997: 47).

Tükenmişlik örgütlerde işe devam etmeme, işgören devir hızında artış ve verim düşüklüğü (Rager, 2005: 71), memnuniyetsizlik (Aiken, Clarke, Sloane, Sochalski ve Silber, 2002: 1987), uyumsuzluk (Schaufeli ve Greenglass, 2001: 507) gibi etkilere sebep olabilmektedir. Bu olumsuz etkilerin işgören performansında azalmaya bununla birlikte örgütlerde verimsizliğe neden olabileceği ifade edilebilir.

İşletmelerin örgütsel süreçlerde başarı göstererek işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşmasında işgören performansı önemli bir rol oynamaktadır (Austin ve Villanova, 1992: 836). Dolayısıyla örgütlerde istihdam edilen işgörenlerin performanslarının arttırılması ve sürekliliğinin sağlanması araştırmacılar için önemli bir çalışma alanı olarak incelenmektedir (Anitha, 2014; Hameed ve Waheed, 2011; Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 2006; Crossman ve Abou-Zaki, 2003).

İşgörenlerin performanslarının düşmesi tükenmişliğe; tükenmişlikte, performansın düşmesine sebep olabilmektedir. Hem bağımsız hem de bağımlı değişkenleri zaman içinde birden çok noktada inceleyerek, nedensel ilişkilerin daha kesin bir şekilde yorumlanması gerekmektedir (Wright ve Bonett, 1997: 498). Bu ilişkilerin ortaya çıkarılmasında insan faktörünün zihinsel ve fiziksel yönden tatmin edilmesini sağlayan serbest zaman iş ve sosyal hayatımızda önemli bir konu olarak değerlendirilmelidir.

Ayrıca, insanların çalışma zamanı dışında ihtiyaç duydukları serbest zaman olgusu insan olmanın temel bir ihtiyacı olarak görülmektedir. Bireyin, kişisel gelişimine ve sosyal yaşamına katkı sağlayan serbest zamanlarda herhangi bir aktivite yapılmaması bireyin bunalıma girmesi, mutsuz olması gibi sorunlar yaşamasına sebep olabildiği görülmektedir (Balcı, Demirtaş, Gürbüz, İlhan ve Ersöz, 2003:158).

Bununla birlikte iş hayatı dışında gerçekleştirilen serbest zaman aktivitelerinin bireyleri stresten uzaklaştırdığı ifade edilebilir (Gökçe, 2008: 38). Gerçekleştirilen bu aktivitelerin rekreasyon kavramı çatısı altında incelenmesi araştırmacılar, uygulamacılar, özel sektör ve kamu açısından önemli bir konu olmaktadır (Page ve Hall, 2014; Karaküçük, 2014; Clawson ve Knetsch, 2013; Köktaş, 2004; Hacıoğlu, Gökdeniz, Dinç, 2017). Aynı zamanda örgütler, bireylerin rekreasyon aktivitelerine katılımı aracılığıyla rekabet üstünlüğü elde edebilirler. Örneğin, rekreatif aktivitelere katılan bireylerin sosyalleşme ve kararlılık düzeylerinde önemli seviyede artışlar görülmektedir (Kalkan, 2017: 52).

Problem Durumu

Tükenmişlik ve iş performansı alanında araştırmacılar çok sayıda çalışma yapmışlardır. Rehman, Janjua ve Naeem (2015: 99-100) bankacılık sektöründe tükenmişliğin iş performansına etkisini araştırdıkları çalışmada tükenmişliğin iş performansını önemli derecede etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Ancak tükenmişliğin boyutları açısından bir veri sunmamaktadırlar. Bununla birlikte çalışanların işyerindeki arkadaşları ya da iş dışı zaman dilimlerinde gerçekleştirdikleri aktivitelerin değişken olarak değerlendirilmediği görülmektedir.

Thao ve Hwang (2015: 52) çalışan performansını etkileyen faktörleri 650 işgören ile inceledikleri çalışma sonucunda liderlik, motivasyon ve eğitimin iş performansı doğrudan etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Bir başka açıdan bakıldığında rekreatif aktivitelere katılımın liderlik davranışlarını pozitif yönde etkilediği açık bir şekilde ifade edilebilir (Başoğlu, 2013: 68).

Gorji' nin (2011: 245) tükenmişliğin iş performansına etkisini belirlemeye yönelik gerçekleştirdiği araştırmanın sonuçlarına göre tükenmişliğin alt boyutlarından olan duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutları ile iş performans arasında negatif etki sağlayan bir ilişki tespit etmiştir. Garden (1991: 963) tükenmişlik ile algılanan ve gerçekleşen performans arasındaki ilişkiyi tespit etmeye yönelik öğrenciler üzerinde yaptığı çalışmada anlamlı bir ilişki bulamamıştır.

Görüldüğü gibi alan yazında tükenmişlik ve iş performansı üzerine çalışmalar olmakla birlikte rekreatif aktivitelerin değişken olarak araştırıldığı görülmemektedir. Günümüzde geleneksel yönetim anlayışını sürdüren örgütlerde, bireylerin iş dışı zaman dilimlerinin önemsenmediği gözlemlenmektedir. Toplumun ve bireyin ruhsal ve bedensel yenilenme amacına yönelik rekreasyon aktivitelerinin çalışma hayatında olumlu etkiler bırakabileceği ifade edilebilir. Aynı zamanda bireylerin iş performanslarında artış olduğu düşünülmektedir. Ancak hangi aktivitelerin yapılması gerektiği ve ne düzeyde etki bıraktığı belirsizdir. Bununla birlikte rekreasyon aktivitelerinin detaylı bir sınıflandırılması bulunmamaktadır.

Bu çalışmada rekreatif aktiviteleri belirleyerek sınıflandırdıktan sonra tükenmişliğin iş performansına etkisinde rekreatif aktivitelerin nasıl bir etki sağladığının tespit edilmesi

amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda rekreasyonun aracılık rolünün çoklu regresyon analizi ile belirlenerek sobel testi ile doğrulanması hedeflenmiştir.

Araştırmanın Amacı

Bu bağlamda araştırmanın temel amacı tükenmişliğin iş performansına etkisinde rekreatif aktivitelerin aracılık rolünün belirlenmesidir. Araştırmanın ikinci amacı ise; rekreatif aktivitelerin yapılma amacına göre tükenmişlik ve performans üzerine etkisinin ve derecesinin belirlenmesidir. Literatürde daha önce tükenmişlik ve performans ile ilgili çalışmalar olmakla birlikte rekreasyon aktivitelerinin etkisinin belirlenmesine yönelik bir model bulunmamaktadır. Özgün bir konu olma yönü ile literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca gelecekte yapılacak çalışmalara yol gösterici nitelikte olması amaçlanmaktadır.

Araştırmanın Önemi

Tükenmişlik sendromu, işgörenlerin insanlarla bire bir ilişkilerinin yoğun olarak görüldüğü meslek gruplarında (eğitim kurumları, turizm alanında faaliyet gösteren işletmeler, kamu-özel sağlık kurumları, finans sektörü vb.) özellikle hizmet alanlarında faaliyet gösteren işletmelerde sık karşılaşılan bir problem olmakla birlikte (Yeniçeri, Demirel ve Seçkin, 2009: 87) hayatımızın her alanında görülebilmektedir (Serinkan ve Barutçu, 2006: 541).

Örneğin, çalışanlar zaman, çaba ve yetenekleri karşılığında işletmeden; istihdamlarının devam etmesini, kariyer imkânlarının olmasını ve emeklerinin karşılığı olan ücretlerini düzenli olarak alma beklentisi içerisine girerler. Bu beklentilerinin gerçekleşmemesi durumunda işgörenlerde tükenme sendromu ve iş performansında azalma görülebilmektedir. İşgörenlerin özellikle işletmelerden aldıkları kazanımlardan daha fazla emek ve gayret gösterdiklerini düşünmeleri sonucunda yüksek düzeyde tükenmişlik ile karşılaşmaktadır (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001; Eren ve Durna, 2006).

Bazı araştırmacılar işgörenlerin performansını belirleme ve negatif bit durum görüldüğünde önlem alma olarak ele almışlardır. Performansı; pro-aktif davranış, bireysel teşebbüs (Frese ve Fay,2001: 133), genel pro-aktif davranış, belirli durumlara göre pro-aktif davranış (Crant, 2000: 435) ve başkasının işi bile olsa örgütün bütünü için sorumluluk alabilmek (Morrison ve Phelps,1999: 403) olarak nitelendirmişlerdir.

Bununla birlikte işgörenlere gerekli sosyal aktivitelerin sağlandığı örgüt yapılarında tükenmişliğin etkilerinin görülmemesi ve iş performansının yüksek düzeyde olması öngörülmektedir. Günümüzde gerçeķleştirilen bu aktiviteleri bir bütün olarak ele aldığımızda rekreasyon ve rekreatif aktiviteler olarak ifade edilebilir.

İnsanların serbest zaman aktivitelerine katılım hedeflerinin, beklentilerinin, tatmin seviyelerinin ve tercihlerinin bireysel değişkenlere göre farklılık gösterebileceği üzerinde değerlendirmeler yapılsada, bireylerin rekreatif aktivitelere katılımında ön plana çıkan önemli güdüsel değişkenlerin ne(ler) olduğunu belirlemek amacı ile yapılan çalışmalarda genel anlamda benzer sonuçların tespit edildiği görülmektedir (Gürbüz ve Karaküçük, 2007:7)

Dünyada görülen teknolojik gelişmeler ile birlikte makineleşme ve masa başında yapılan işler insanların günlük hayatlarındaki hareketliliği azaltmıştır. Rekreasyon aktiviteleri amacıyla insanların birlikte bir sinerji ortaya çıkarması toplumsal birlikteliği, dayanışmayı ve yardımlaşmayı geliştirir ve sürdürülmesini sağlar (Carr, 2002: 29). Ayrıca birlikte yapılan aktiviteler dayanışma ve yardımlaşma konularında birliktelik oluşmasını kolaylaştırır (Crawford ve Godbey, 1987: 120).

Rekreatif aktiviteler günümüzde gelişmiş ve gelişmekte olan toplumların bireylere sağladığı psikolojik ve sosyolojik faydalar nedeni ile üzerinde önemle durduğu bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Teknolojik gelişmelerle birlikte artan serbest zaman ve bu zaman diliminin aktif ve verimli olarak değerlendirilmesi toplumun büyük bir kesmi için oldukça önemlidir.

Rekreatif aktiviteler bireylere sosyal ve kültürel tercihleri aracılığı ile gerçeķleřtirdikleri faaliyetlerde kazanımlarının artmasının yanı sıra bireylerin serbest zamanlarının sağlıklı değerlendirilmesine, çevresiyle etkileşim içerisinde olmasına, hoşgörü

duygusunun artmasına, sosyal sorumluluklarını gerçekleştirme imkanı ile birlikte statü ve aidiyet duygusunun gelişmesine ayrıca toplumsal birlikteliğin sağlanmasına yardımcı olur (Kalkan, 2017: 3).

Araştırmamız yiyecek içecek işletmelerinde çalışan işgörendenlerin rekreatif faaliyetlere katılımlarının ve bu konuda işverenlerin çalışanlara imkan sağlayıp sağlamadıklarının belirlenip diğer işletmelere örnekle olması, rekreatif faaliyetlerin tükenmişlik düzeyinin iş performansını etkilemesinde rekreatif aktivitelerin öneminin ve etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bundan sonra yapılabilecek araştırmalara yol gösterici bir nitelik olması açısından önem arz etmektedir.

Araştırmanın Sınırlılıkları

- ❖ Araştırma Ankara ilindeki turizm işletme belgeli yiyecek içecek işletmelerinde çalışan işgörendenlerle sınırlandırılmıştır.
- ❖ Araştırma veri toplama aracındaki anket sorularına verilen cevaplar ile sınırlandırılacaktır.

Araştırmanın Varsayımları

- ❖ Araştırmada kullanılan ölçeklerin tükenmişlik, iş performansı ve rekreatif aktivite katılımına ilişkin yeterli ölçüm düzeyine sahip olduğu varsayılmaktadır.
- ❖ Araştırmada kullanılan veri toplama araçlarına tüm katılımcıların doğru ve gerçekçi cevaplar verdikleri kabul edilmiştir.
- ❖ Seçilen örnekle grubunun tüm çalışma evrenini temsil ettiği varsayılmaktadır.

Tanımlar

Tükenmişlik: Tükenmişliği yoğun ve stresli çalışma ortamına tepki olarak bireyin başa çıkma davranışları göstermesi, olumsuz bir sonuçta işinden soğuması ve iş ile ilgili psikolojik bağını koparması olarak ifade etmektedir (Cherniss, 1980: 5).

İş performansı: İşletmenin hedeflediği amaçlara ulaşmada önceden belirlenen standartlar çerçevesinde yapılması gereken faaliyetlerin kişilik, beceri, bilgi, deneyim ve yetekler doğrultusunda gerçekleştirilmesi olarak ifade edilebilir.

Rekreasyon: Rekreasyon, serbest zamanlarda insanların katılmayı seçtiği fiziksel, bilişsel, duygusal ve sosyal bileşenler içeren spor, sanat ve diğer faaliyet alanlarını izlemek veya katılmak amacı içeren çok yönlü etkinlik olarak tanımlanır (Broadhurst, 2001: 2).



2. TÜKENMİŞLİK

2.1. Tükenmişlik Kavramı

Modern çağın önemli bir olgusu olarak bilinen tükenmişlik ilk olarak 1970’li yıllarda Amerika Birleşik Devletlerinde özellikle hizmet sektöründe çalışan insanların çalıştıkları iş ortamındaki ilişkileri ve bu ilişkilerinde ortaya çıkabilecek güçlükleri ifade etmek amacı ile kullanılmıştır (Göktepe, 2016: 28). Ancak daha önceleri kavramın, Greene’ nin 1961 yılında yayınlanan ‘’ A Burnt-Out Case’’ isimli çalışmasında ‘’aşırı yorgunluk, kişinin işinde idealizm ve tutku kaybı’’ olarak geçtiği de ifade edilmektedir. Burada dikkat çeken durumun, tükenmişliğin toplumsal bir sorun olarak öneminin birçok akademisyen tarafından sistemli bir şekilde araştırılmadan önceleri de bilim insanları tarafından ifade edildiği görülmektedir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 397-398).

Tükenmişlik, kavram olarak ilk kez 1974 yılında Herbert Freudenberger tarafından ‘’Bireyin enerji, güç ve kaynaklar üzerindeki aşırı istek ve taleplerinden dolayı, başarısız olma yıpranma, enerji ve güç kaybı veya karşılanmayan istekler sonucu kişiden kişiye farklılık gösteren tükenme’’ olarak tanımlanmıştır (Freudenberger, 1974: 159-160, Maslach ve Jackson, 1981: 99).

Cherniss (1980: 5), tükenmişliği yoğun ve stresli çalışma ortamına tepki olarak bireyin başa çıkma davranışları göstermesi, olumsuz bir sonuçta işinden soğuması ve iş ile ilgili psikolojik bağını koparması olarak ifade etmektedir.

Edelwich ve Brodsky’ ye (1980: 14) göre tükenmişlik, birbirini takip eden ve aşamalar halinde oluşan ilerleyen bir süreçtir. Bireyin çalışma hayatına ilişkin sorunlarının en önemli sonuçlarından birisi bu sendromu yaşamasıdır. Bu olgu bireyi fiziksel ve ruhsal anlamda

duyarsızlaşmakta olup, sadece iş hayatını değil, yaşamının tamamını etkilemektedir (Keser, 2015: 201).

Bireyin sahip olduğu değerlerde ve maneviyatında meydana gelen yıpranmayı ifade eden tükenmişlik insanı kurtuluşu zor bir girdabın içine sürüklemektedir. Bu süreç işin tabiatı ve değerler arasındaki uyumsuzluk sonucu da kendini gösterebilmektedir (Maslach ve Leither,1997: 17). Tükenmişlik olgusunu yaşayan bireyin iş hayatındaki performansının etkilenmesinin yanı sıra özel ilişkileri ve sosyal ilişkileri de zarar görmektedir (İkiz, 2010: 26).

Tükenmişlik kavramını iş hayatı ile ilişkilendirdiğimiz de bireyin işin özgün anlamını yitirdiğini hissetmesi, örgüte yönelik amaçlarının sapması ve hizmet götürdüğü insanları artık gerçekten önemsememesi ve ilgilenmemesi durumu olarak ifade edebiliriz (Berns, 1984: 132).

Farber, tükenmişlik tanımını günümüz iş hayatında karşılaşılan koşullar ile ilişkilendirerek açıklayıcı bir şekilde ifade etmektedir. Buna göre tükenmişlik, çalışma şartlarının ortaya çıkardığı, sürekli olarak idealizm, enerji, amaç ve bağlılık kaybı olarak da ifade edilebilmektedir (Farber, 1984: 325). Faber'e göre tükenmişlik; yöneticilerin ve müşterilerin isteklerini karşılama konusunda bireyin hissettiği baskı, iş ortamında yaşanan yoğun rekabet, para kazanma hırsı ve hak ettiğini düşündüğü kariyere ulaşamama gibi sebeplerden oluşmaktadır (Scoot, 1997: 2).

Tükenmişlik ile ilgili diğer tanımlara bakıldığında, Monte'ye (2005) göre, en genel açıdan kronik iş bağlantılı strese adapte olma çabası ya da ondan korunma tepkisi olarak tanımlanmaktadır (Monte, 2005, aktaran, Marín, Campayo, Mera ve Hoyoy, 2009: 2). Başka bir ifade ile bireylerin işyerinde yaşadıkları kronik duygusal ve kişilerarası stres yaratan ayrıca görevlerine, organizasyona, iş arkadaşlarına, müşterilerine ve kendilerine yansıyabilen psikolojik bir sendromdur (Swider ve Zimmerman, 2010: 487).

İnsanlarla yoğun iletişim ve etkileşim gerektiren hizmet sektöründe, profesyonel işgörenler çoğu zaman yoğun bir tempo içerisinde mesai yapmaktadır. Psikolojik, sosyal ve fiziksel olarak yoğun bir atmosfer içerisinde bulunulduğu için, öfke, utanç, korku veya

umutsuzluk duyguları sık sık görülebilmektedir. Bu duygular belirli bir süre sonra bazı bireylerde belirsizlik ve hayal kırıklığı getirmektedir (Maslach and Jackson, 1981: 100).

Günümüzde birçok meslek grubundan görülen tükenmişlik sendromu ile ilgili birçok araştırma yapılmış; kavramın neden ve sonuçları bilimsel olarak ifade edilmeye çalışılmıştır. Genellikle insanlarla yüz yüze iletişim içerisinde çalışan, hizmet sektöründeki meslek gruplarının tükenmişlik açısından riskli olduğu kabul edilmektedir (Fırat, 2015: 36).

Özellikle hizmet sektöründe çalışan bireyler iş hayatında karşılaştıkları engellere ve zorluklara karşı tepkiler verebilmektedir. Bu tepkiler psikolojik olarak yıpranma sonucunda yaşanan dışa vurum, başka bir ifade ile fiziksel tepkiler olarak ifade edilebilir. Bu tür tepkilere, uzun saatler ve yoğun bir iş temposu ile çalışan aşçı, servis elemanlığı gibi mesleklerde çalışan işgörenlerin kendi aralarında ya da müşteri ile fiziksel ya da sözlü olarak tartışması örnek olarak gösterilebilir.

2.2. Tükenmişlik Modelleri

Tükenmişlik özellikle insan kaynakları yönetimi açısından önemli bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır. Çalışma ortamı ile ilgili gerekli önlemler alınmadığı takdirde örgütün ve bireyin performansını etkilemektedir. Bununla birlikte, işgörenlerin kişilikleri, sosyal hayatları ve iş doyumları üzerinde geri dönülmez etkiler bırakmaktadır (Işıkhan, 2004: 48).

Tükenmişlik konusu alan yazın incelendiğinde kavram ile ilgili farklı araştırmacılar tarafından konuyu açıklamaya yönelik modellerin geliştirildiği görülmektedir.

2.2.1. Edelwich ve Brodsky tükenmişlik modeli

Çalışma hayatına heves ve umutla başlayan işgörenlerin gelecek beklentileri ve kariyerleri için amaç ve hedefleri bulunduğu söylenebilir. Bu amaç ve hedefleri gerçekleştirebilmek için gerekli olduğuna inandıkları çalışma ortamı ile koşulların bulunmadığını düşünmeye başladıkları zaman sahip oldukları heyecanı, isteği, dinamizmi

bununla birlikte verimliliklerini kaybetmeye başlarlar. Bu olumsuz durumu ortaya çıkaran sebeplerden bazıları; iş yoğunluğu, uzun mesai saatleri, maaşların düşüklüğü ve ideallerindeki hedeften çok uzakta kalmaları şeklinde sıralanabilir. Ayrıca, hedeflere ulaşamayacağını düşünmeye başladığında amaçlar da değişmeye başlamaktadır. Zamanla işine ve geleceğine bakış açısı da değişen çalışanların tükenmişliğe giden ve belli aşamalardan oluşan bir sürecin içine girdikleri görülebilmektedir (Günay, 2016: 55).

Ancak, tükenme bireyin bir evreden diğerine sürüklendiği bir süreci içermekle birlikte, aynı zamanda sürekli değişim gösteren duygusal bir bozulma ve sürekli bir olgu olarak ifade edilebilir. Bu durum dört evre ile tanımlanmaktadır. Bu aşamalar; idealist coşku, durgunluk, engellenme ve duyarsızlaşma olarak ifade edilmektedir (Edelwich ve Brodsky, 1980: 14, Klarreich, 1999: 120, Kaçmaz, 2005: 30, Güneş, Bayraktaroğlu ve Kutanis, 2009: 483; Şanlı 2006: 21, Üst, 2012: 43, Dalkılıç, 2014: 39).

I. Evre: Şevk ve Coşku (Enthusiasm): Bu evrede, telaş, heves ve ümitle dolu olan işgören, tüm beklentilerini yerine getirebileceğini, her şeyin üstesinden gelebileceğini düşünerek gerçekçi olmayan hırs ve hevese sahip olmaktadır (Klarreich, 1999: 121). Bu dönemde bireyin performansında artış, iş hayatında mutluluk ve yüksek seviyede mesleki idealler görülmekle birlikte, birey tamamen motive olmuş durumdadır. Bireyin kariyer hedeflerine ilişkin önceliklerinin sosyal hayatının önüne geçtiği görülmektedir. (Baysal, 1995: 28; Koşan, 2010: 23). İşgören için mesleği tüm yaşamının, fiziksel ve psikolojik ihtiyaçlarının üzerindedir ve tüm zorluklara rağmen üst düzey uyum sağlama çabası içerisindedir (Kaçmaz, 2005: 30).

II. Evre: Durağanlaşma Evresi (Stagnation): İstek ve mutlulukta gözle görülür düzeyde azalma olmaktadır. Mesleğini uygularken karşı karşıya kalınan güçlüklerden, daha önce umursamadığı ya da yadsıdığı bazı durumlardan giderek rahatsız olmaya başlamaktadır. Bireyin sorguladığı düşünce “işten başka bir şey yapmıyor olmak” tır. Birey iş hayatının standart gitmesinden ve kendini geliştirememesinden kaynaklı yakınmaktadır (Sılığ, 2003: 13).

III. Evre: Engellenme Evresi (Frustration): “Başka insanlara yardım ve hizmet etmek için çalışmaya başlamış olan kişi, insanları, sistemi, olumsuz çalışma koşullarını değiştirmenin ne kadar zor olduğunu anlar. Yoğun bir engellenmişlik duygusu yaşar. Bu

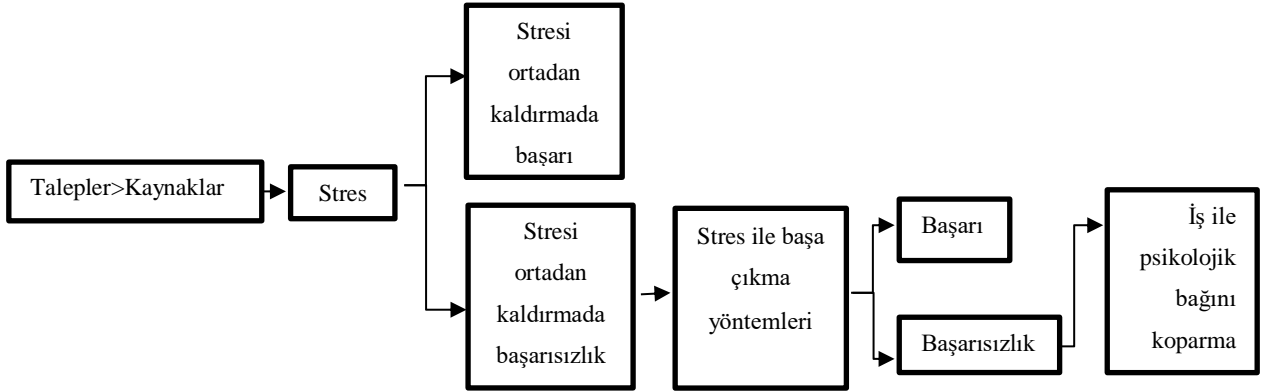
noktada 3 yoldan biri seçilmektedir. Bunlar; adaptif savunma ve başa çıkma stratejilerini harekete geçirme, maladaptif savunmalar ve başa çıkma stratejileri ile tükenmişliği ilerletme, durumdan kendini çekme veya kaçınmadır“ (Girgin, 1995: 20, Kaçmaz, 2005: 30).

IV. Evre: Umursamazlık Evresi (Apathy): Bu dönemde bireyde işe karşı yüksek seviyede inançsızlık, derin bir duygusal kopuş ve umutsuzluk gözlemlenmektedir. Birey hayatını sürdürmek için ihtiyaç duyduğu sosyal güvence ve para kazanma ihtiyacı için çalışır. İş tatmininin azalması ile bireysel başarı yüksek düzeyde geriler. Tüm bu durumların sonucunda; duyarsızlaşma, istenmeyen davranışlar, suçlama ve yakınma hali söz konusudur (Akçay, 2016: 15).

2.2.2. Cherniss tükenmişlik modeli

Cherniss, kariyerlerinin ilk yıllarında huzurevinde çeşitli alanlarda çalışan 28 işgören ile gözleme dayanan bir çalışma gerçekleştirmiştir. Bu araştırma sonucunda tükenmişliği, zamanla gelişen bir süreç olarak ifade etmekle birlikte kapsamlı bir model ortaya koymuştur. Modelde üç değişkenin tükenmişlik üzerinde etkisi olduğu varsayımı üzerinde durulmaktadır. Bu değişkenler, bireyin iş ortamı (oryantasyon, iş yükü, özerklik, liderlik ve kontrol), doğrudan strese sebep olan unsurlar ve son olarak da bireysel özellikler (demografik özellikler, kariyer yönelimleri, ek iş destek ve talepleri) olarak açıklanmaktadır. Yukarıda ifade edilen değişkenlerin tükenme üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olduğu açık bir şekilde ifade edilmektedir (Burke ve Greenglas, 1995: 13-57).

Cherniss, stres faktörüne dayandırdığı modelinde tükenmişlik durumunu, iş ile ilgili stres kaynaklarına bir tepki olarak ortaya çıkan, başa çıkma davranışlarının görüldüğü ve iş ile psikolojik bağın sonlandığı bir süreç olarak ifade etmiştir (Yıldırım, 1996: 4, Demir, 2013: 6).



Şekil 1.1 Cherniss tükenmişlik modeli

Kaynak: Dalkılıç, 2014: 39

Taleplerin, bireyin tükenmişlik süreci ile mücadele etmeye yönelik başa çıkma stratejilerini aşması sonucunda stres yaşayan birey ilk önce stres kaynağını ortadan kaldırmak istemektedir. Eğer birey stresin kaynağını ortadan kaldırmada başarılı olamazsa ikinci bir strateji olarak stresle başa çıkma yöntemlerini kullanarak rahatlamaya çalışacaktır. Tüm bu denemeler sonucunda başarısız olduğuna tamamen inandığında iş ile ilgili psikolojik bağı keserek duygusal yükünü azaltmayı hedeflemektedir (Konakay, 2010: 92).

Yukarıda ifade ettiğimiz durumlar gerçekleştiğinde, işgörenlerin çalışma ortamında motivasyon düşüklüğü görülmektedir. Ayrıca, müşterilere, yöneticilere ve mesai arkadaşlarına yönelik davranışlarda negatif tutumlar geliştirme ve sergileme, iş hayatına ilişkin hedeflerin azalması ve iş tatminsizliği gibi verimsizliklerin gözlemlendiği ifade edilebilir (Yıldırım, 1996: 4, Sılığ, 2003: 13).

2.2.3. Farber tükenmişlik modeli

Farber tükenmişliği tek bir boyut olarak, tüm bireylerde belirtileri olan bir sendrom olarak değerlendirmesini eleştirmektedir (Farber, 1999: 159). Buna karşılık, üç klinik profilinin tanımına dayanan sendrom ayırımını önermektedir. Coşkun, dürtülenmemiş ve

bitkin olarak sınıflandırdığı bu farklı tükenme sendromları işteki stres ve yılgınlığa çeşitli tepki gösterme biçimlerinin sonucu olduğunu ifade etmektedir (Farber, 2000: 590).

Coşkun tip yorgun düşene dek giderek daha yoğun çalışır ve gösterilen çabadan doğan stresi dengeleyecek bir tatmin veya başarı için uğraşır. Dürtülenmemiş tip yetersiz motivasyon ile tanımlanmaktadır. Gerekli tatmini sağlamayan tekdüze ve motive edilmemiş iş koşullarıyla baş etmelidir. Bitkin tip, işte aşırı stres veya çok az doyum ile karşılaştığında vazgeçer. Dolayısıyla ödül ve gösterdikleri çaba arasındaki dengeyi sağlamak için bazı çalışanlar beklenen sonuçlara ulaşmak amacıyla daha çok çaba göstererek tatminsizlikle baş ederken, diğerleri görevlerini ihmal ederek bu dengeyi sağlamaya çalışmaktadırlar (Farber, 2000: 590).

2.2.4. Pines tükenmişlik modeli

Pines ve Aranson (1988: 9)'a göre, bu yaklaşımda tükenmişlik “ bireyleri duygusal anlamda sürekli tüketen ortamların; bireyler üzerinde yol açtığı fiziksel, duygusal ve zihinsel bitkinlik durumu” olarak ifade edilmektedir. Pines'e göre tükenmişliğin en temel sebebi bireyi sürekli duygusal baskı altında tutan iş ortamlarıdır (Dinç, 2008: 21; Dalkılıç, 2014: 43).

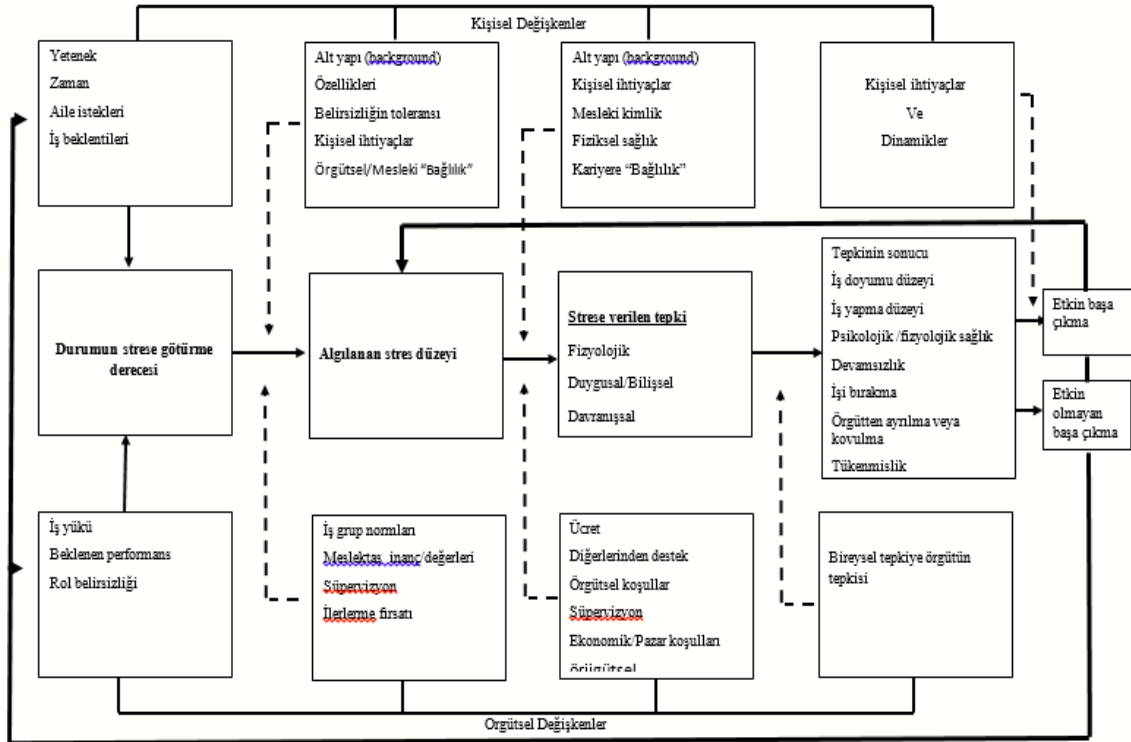
Varoluşçu teoriye göre, insanlar yaşamlarının ve yaptıklarının anlamlı, yararlı ve önemli olduğunun düşünülmesine ihtiyaç duyarlar (Pines, Neal, Hammer, Icekson, 2011: 364). Victor Frankl (1976: 154) "kişinin hayatında anlam bulma çabası, insanın ana motivasyon gücüdür" demiştir. Bireyler, başarısız olduklarını, işlerinin veya hayatlarının önemsiz olduğunu düşündükleri zaman, çaresizlik ve umutsuzluk yaşarlar. Bu süreç bireyi tükenmeye doğru götürmektedir (Pines, 2004: 70).

Bireylerin motivasyon düzeylerinin yüksek olmaması, duygusal baskı hissetmeleri gibi nedenlerde işyerinde tükenmişlik yaşamalarına sebep olmaktadır. Dolayısıyla, yüksek seviyeli stresin görüldüğü bir iş ortamı, örgütlerde görülen düşük seviyede ödüllendirme süreçleri ve çalışanlara verilen destekler, motivasyon düzeyi yüksek olan bireyleri başarılı olabilecekleri iş ortamlarından ve fırsatlardan uzaklaştırmaktadır. Bireylerin başarısızlıkları

sonucu tükenmişlik yaşamaları kaçınılmazdır. Son olarak tükenmişlik, bireyin motivasyon düzeyini her geçen gün düşürerek, işten ayrılmalara, mesleklerini bırakmalarına kadar gidebilir (Dalkılıç, 2014: 43-44).

2.2.5. Perlman ve Hartman tükenmişlik modeli

Bu model, House ve Wells (1978) tarafından sunulan bir paradigmayı temel almaktadır. Bununla birlikte Beehr & Newman (1979) ve Matteson ve Ivancevich (1979) tarafından yakın zamanda önerilen modellere benzemektedir. Model, bireyin çevresi ve kişisel değişkenlerinin yorumlanmasıyla birlikte bilişsel/algılama odaklıdır. Ayrıca, tükenmişlik üzerinde incelenen hemen hemen tüm değişkenleri kapsayan modele göre; bireyin sahip olduğu kişisel özellikler, iş ve sosyal çevre, bununla birlikte etkili ya da yetersiz başa çıkma stratejileri, tükenme algısı açısından önemlidir (Perlman ve Hartman, 1982: 10- 11).



Şekil 1-1 Perlman ve Hartman tükenmişlik modeli

Kaynak: Perlman ve Hartman, 1982: 10- 11

Bu modele göre, tükenmişliğin üç boyutu, stresin üç temel belirtisi ile ilişkilendirilerek açıklanmaktadır. Bunlar; fiziksel yorgunluk belirtisi üzerinde odaklanan fizyolojik boyut, tutum ve duygular üzerinde odaklanan duygusal/bilişsel boyut (duygusal tükenme, aşırı kişiselleşmeyi önleme), semptomatik davranışlar üzerinde odaklanan (duyarsızlaşma ve düşük iş verimi) davranışsal boyuttur (Perlman veHartman, 1982: 10).

Perlman ve Hartman tarafından geliştirilen tükenmişlik modeli dört aşamada gerçekleşmektedir. Bu süreç aşağıdaki şekilde ifade edilmektedir (Perlman veHartman, 1982: 11-13, Polatçı, 2007: 27- 28; Sürgevil, 2006: 30- 31; Sılıg, 2003: 15- 17).

Birinci aşama “bir durumun strese ne ölçüde katkıda bulunduğu” olarak ifade edilmektedir. Stresin oluşmasında muhtemel iki temel unsur bulunmaktadır. Strese sebep olan birinci temel unsur; bireyin sahip olduğu kişisel kapasitesinin, örgütsel beklentilere göre yeterli düzeyde olmamasıdır. İkinci temel unsur, işgörenin sorumlusu olduğu işin, talep ve beklentileri karşılayamamasıdır. Stresin düzeyi, bireysel ve örgütsel değişkenler arasındaki uyum derecesine göre tespit edilmektedir. Başka bir ifadeyle, bireyin çalışma ortamına uyum gösterememesi ya da çalışma ortamında tutarsızlık olduğunda stres ortaya çıkabilir.

İkinci aşama, algılanan stres düzeyi olarak ifade edilmektedir. Birinci aşamadan ikinci aşamaya geçmek, kişinin geçmişine ve kişilik özelliklerine, ayrıca rol ve organizasyon değişkenlerine bağlıdır. Strese yol açan yapıların çok fazla olması bireylerde stresli bir ortam oluşturmayabilir.

Üçüncü aşama “ strese verilen tepki” olarak ifade edilmektedir. Bu durum, strese yanıtın üç ana kategorisini içermektedir. Bunlar; fizyolojik, psikolojik ve davranışsal olarak açıklanmaktadır. Hangi tür tepkinin gösterileceği, bireyin algılamaları, bu algılara tepkisi ile kısacası bireysel ve örgütsel değişkenlere göre şekillenebilmektedir.

Dördüncü aşama “strese verilen tepkinin sonucu” şu şekilde ifade edilmektedir. İş tatmini veya iş yapma düzeyinde değişimler görülebilmektedir. Psikolojik ve fizyolojik sağlık durumlarında bozulmalar görülerek, bireyin işini bırakma eğilimi ya da organizasyon tarafından iş akdinin sonlandırılması ile karşılaşılabilir. Çok yönlü kronik duygusal stresin yaşanması durumunda bireyde “tükenmişlik” görülmektedir (Perlman veHartman, 1982: 11-13, Polatçı, 2007: 27- 28; Sürgevil, 2005: 30- 31; Sılıg, 2003: 15- 17).

2.2.6. Meier'in tükenmişlik modeli

Meier'e (1983: 901) göre tükenmişlik, bireylerin sürekli tekrar eden iş yaşantılarından kaynaklanan bir durum olarak ifade edilmektedir. En geniş ifade ile bireyin iş yerinde yaşadığı olumlu destekleme ve ya pekiştirme, mevcut pekiştiricileri kontrol etme, pekiştiricilerin kontrolünde gerekli olan davranışları gerçekleştirmede kişisel yeterlilik beklentisinin düşük olması, çalışma ortamında ceza varlığına ilişkin yüksek beklenti sonucu gelişen bir durumdur. İşyeri ile ilgili düşük seviyelerde beklentilere sahip olan kişiler endişe ve korku gibi istenmeyen duyguları sıklıkla hissederek işten kaçma ve devamsızlık gibi verimsiz davranışlar sergilemektedir.

Meier' in tükenmişlik modeli; pekiştirme beklentileri, sonuç beklentileri, yeterli olma beklentileri ve bağlamsal bilgi işleme (süreci anlamlandırma) boyutları ile açıklanmaktadır (Meier, 1983: 902-908; Baysal, 1995: 25-27; Sılığ, 2003: 18-19; Dalkılıç, 2014: 49-51).

Pekiştirme Beklentileri: Meier'e göre bireyin iş hayatında gizlediği veya odaklandığı hedeflerinin gerçekleşip gerçekleşmeyeceği ile ilgili olan pekiştirme beklentileri karşılanmadığında iş yerinde yaşanan memnuniyetsizlik başlamakta ve zaman içinde tükenmişlik sürecinin başladığı görülmektedir. Bireylerin iş hayatındaki algıları ve beklentileri kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Örneğin, bir öğretmen sınıfında bulunan öğrencilerin sıklıkla soru sormasından memnun olabileceği gibi, başka bir öğretmen sınıfındaki öğrencilerin onu sessizce dinlemesini tercih etmektedir. Her ikisinin de beklentileri karşılandığında memnuniyet düzeyleri artarken, farklı bir durumla karşılaştıklarında her ikisi de memnuniyetsizlik ve tatmin olmama duygularını yaşayacaklardır (Meier, 1983: 902).

Sonuç beklentileri: Pekiştirme beklentileri belirli sonuçların istenen hedefleri karşılayıp karşılamadığını açıklarken, sonuç beklentileri de bu sonuçlara ulaşmak için hangi davranışların sergilenmesinin gerekli olduğunu açıklamaktadır (Meier, 1983: 902). Örneğin, bir öğretmen belirli bir sınıf öğrencinin "materyali basitçe öğrenemeyeceği" beklentisini yaratan deneyimler yüzünden bıkkınlık yaşayabilir ve öğretmek için olumlu olan pekiştirme umudu kaybedebilir (Meier, 1983: 902).

Yeterli Olma Beklentileri: Sonuç beklentileri arzulan sonuçlar üreten davranış bilgisine gönderme yaparken, kişinin bu üretken davranışın yürütülmesindeki yetkinliğine ilişkin beklentileri kişisel yeterliliği ifade eder. Bandura, sonuç ve yeterli olma beklentileri arasında ayırım yapmanın önemini vurgular (Meier, 1983, 904). Arzuladıkları bir işi yapabilecek yeterliliğe sahip olmadığını düşünen bireyler, tükenmişlik yaşayabilmektedir (Dalkılıç, 2014: 51).

Bağlamsal Bilgi İşleme: Bu modelin en kapsamlı boyutu olarak görülen bağlamsal bilgi işleme olduğu ifade edilmektedir. Çünkü bu modelin bu boyutu içerisinde, insanın beklentileri nasıl öğrendiği, bu beklentilerini hangi şartlar altında ve ne kadar sürdürdüğü bunula birlikte nasıl değiştiğiyle ilgili açıklama yapılmaktadır. Bağlamsal işleme, davranışları anlamlandırma ve bu bilgilerin işlenmesine odaklanmaktadır (Meier, 1983: 905, Baysal, 1995: 26).

Bu model göre bireyler var olan sistem ile ilgili düşündükleri önyargıları önceden ifade ederse, (pekiştirme beklentileri, sonuç beklentileri, yeterli olma beklentileri ve bağlamsal işleme süreci) beklentilerinin neler olduğu anlaşılabilir ve bireyler kendilerini isole etmeden önce müdahale edilerek başarılı sonuçlar elde edilebilir. Bununla birlikte, tükenmişlik sürecindeki bireyin iş yaşamındaki memnuniyetsizliğinin büyük bir ihtimalle kişisel yeterliliğe bağlı olmadığı bilişsel ve davranışsal yönden değerlendirilmesi gerektiği ortaya konulmaktadır (Meier, 1983: 908).

2.2.7. Suran ve Shediran tükenmişlik modeli

Suran ve Sheridan'ın (1985) tükenmişlik modelinin temelini, Eric Erikson'un kişilik gelişimi kuramı oluşturmaktadır (Dalkılıç, 2014: 52). Model; Rol Karmaşasına Karşı Rol Belirginliği (Kimlik), Yeterlilik Kazanımı Aşaması, Durgunluk Karşısında Üretkenlik, Hayal Kırıklığına Karşı Yeniden Oluşturma olmak üzere dört boyutla ifade edilmektedir. Suran ve Sheridan'ın görüşüne göre tükenme; bu boyutlarda görülebilen çatışmaların yetersiz çözünmesinin bir sonucudur (Suran ve Sheridan, 1985: 743).

Rol Karmaşasına Karşı Rol Belirginliği (Kimlik): Mesleki eğitim ve öğretim kurumlarına ilişkin aktif konuların değerlendirilmesi ve karar aşaması lise son ve üniversitenin ilk yıllarında önem kazanmaktadır. Mesleki gelişimin bu psiko-sosyal evresini anlamlı bir biçimde çözmemesi, bireyin gelecekte rol karışıklığı hissine kapılmasına neden olarak; yapmış olduğu meslek ya da mesleğine olan bağlılığı ile ilgili devam eden soru ve sorunlarla ilgili bir süreç yaşamasına sebep olmaktadır (Suran ve Sheridan, 1985: 745).

Profesyonel bir kariyerin başlangıcında ortaya çıkan, büyük duygusal enerjiyi emen kişisel / mesleki bir kimlik ve rol karmaşası gerçekleşmemesi süreçlerin olumlu devam etmesini sağlayabilmektedir. Dolayısıyla, mesleki kimlik oluşumu, temelde sağlıklı kararlar üzerine kurulmalıdır. Bu bağlamda, amaçlar ile gerçekleşen sonuçlar arasındaki dengesizlik gelecekte bireyin tükenmesinin temellerini oluşturmaktadır (Suran ve Sheridan, 1985: 745).

Yeterlilik Kazanımı Aşaması: Meslekteki kimlik süreci kişinin işinde bir yetki duygusunun kazanılmasıyla ve kişinin kişisel-sosyal yaşantısının etkili bir şekilde idare edilmesiyle tamamlanır. Çoğu meslek, mesleki eğitimin tamamlanması sürecinde çıracılık gibi bir deneyim sonucunda bireylerin becerilerini geliştirme ve eğitimin tamamlanmasının ardından bağımsız olarak mesleğin (Doktor, Avukat, Hemşire, Mühendis) profesyonel bir anlayış içerisinde yapılmasına olanak sağlar (Suran ve Sheridan, 1985: 746-747).

Soru artık "Ben yaptığım işte ne kadar iyiyim?" Bu sorunun doğru bir şekilde çözebilmek için, kendisini, eşit statüye sahip diğer profesyonel meslektaşlarıyla karşılaştırmaktadır. Bunu için mesleğinin gerektirdiği asgari yeterliliğin ne olduğunun bilinmesi gereklidir. Bu tür karşılaştırmalar olumsuz olduğunda, birey kişisel yetersizlik veya daha aşağı bir nitelikte olduğu duygusuna kapılabilir (Suran ve Sheridan, 1985: 746-747). Ancak, yeterlilik sadece mesleki açıdan değerlendirilmemelidir. Bireyin iş yaşantısı dışında kalan zaman dilimi içerisinde gerçekleştirdiği sosyo- kültürel faaliyetler mesleki anlamda yeterli olmasını destekleyen unsurlar olarak ifade edilebilir.

Durgunluk Karşısında Üretkenlik: Çıracılık gereksinimlerinin tamamlanmasıyla birey mesleki yapı içerisinde daha özgür hale gelmekte ve profesyonel meslek süreci başlamaktadır. Bu süreç değişkenlik göstermekle birlikte genellikle otuzlu yaşlar ile başlayan kırklı yaşlara kadar süren bir süreçtir. Bu aşama bireyin mesleki bilgiye

odaklandığı ve yüksek düzeyde üretici olduğu bir aşamadır. Birey yaşam standartlarını belirli bir düzeye getirerek, sahip olduğu enerjiyi iş hayatıda daha verimli olma ve yenilikçi bir tarz geliştirme üzerine odaklanabilmektedir. Kariyer ve kişisel mutluluk arasındaki ilişkinin de sorgulandığı bu dönem, mesleki ihtiyaçlar ile aile veya kişisel beklentiler arasında bir denge yaratabilecek kararlar veya seçimler yapma ihtiyacı duyulmaktadır (Suran ve Sheridan, 1985: 746-747, Başören, 2005: 10, Okyay, 2009: 20, Dalkılıç, 2014: 59-60).

Ekonomik olarak istikrarın olduğu bu dönem, öncelikler hakkında bazı ciddi karar vermenin yanı sıra ödüllendirici mesleki faaliyetlere yatırım yapma fırsatı da sağlayabilir. Kişi bir anlamda yaşamını düzene oturtmuştur. Ancak bireyin mesleki anlamda bir stil ve uzmanlaşma sağlayamaması, amaç ve hedeflerin olmaması ile sonuçlanmaktadır. Yetenekleri dilediği biçimde kullanabileceği bir ortam olmayınca daha önceki başarılarda anlamlı görülmecektir. Yukarıda bahsedilen tüm süreçlerin sonucunda tükenmişlik yaşanması kaçınılmaz olmaktadır (Suran ve Sheridan, 1985: 746-747, Başören, 2005: 10, Okyay, 2009: 20, Dalkılıç, 2014: 59-60).

Hayal Kırıklığına Karşı Yeniden Oluşturma: Birey orta yaş döneminde kariyerinde kendisini bulunduğu noktaya getiren ilk seçimlerini sorguladığı bir dönem yaşar. Bu sorgulama sonucunda mesleği ile ilgili bir memnuniyetsizlik yaşayabilir. Her şeyin tekrar tekrar yapıldığı ve kişinin mesleki görevlerinin yerine getirilmesinde yeni bir yenilik olmaması nedeniyle; stres, gerginlik ve huzursuzluk kişinin hayatına hâkim olabilir (Suran ve Sheridan, 1985: 748-749, Dalkılıç, 2014: 61-63).

Yıllar boyunca mesleğini aktif bir şekilde icra eden birey bir süre sonra tekrar eden bu süreçten dolayı bitkinlik ve tükenmişlik yaşayabilir. Orta yaşta ortaya çıkan meslekle ilgili hayal kırıklığı duygusu, bireyin kendini sorgulamasını ve kariyer duygusunu gözden geçirmesini sağlamaktadır. Bu sürecin sonunda mevcut durumun tespit edilmesi başarı gereksinimlerinin tekrar belirlemede olumlu bir davranışı tetikleyebilir (Suran ve Sheridan, 1985: 748-749, Başören, 2005: 11; Dalkılıç, 2014: 61-63) Yeniden oluşturma ise, bireyin kişisel ve profesyonel yaşamında olmak istediği kişi olması için yeni bir neden keşfetme sürecidir. Yeniden oluşturma hedeflerinde olumsuz bir sonuç ile karşılaşılması tükenmişlik sendromu ile sonuçlanabilmektedir (Suran ve Sheridan, 1985: 748-749, Başören, 2005: 11, Gürboyoğlu, 2009: 70, Dalkılıç, 2014: 61-63).

2.2.8. Maslach tükenmişlik modeli

Tükenmişlik ile ilgili yapılan araştırmalara bakıldığında literatürde yaygın bir şekilde kullanılan modelin Maslach tarafından geliştirilen model olduğu görülmektedir (Maslach ve Jackson, 1981:102).

Maslach tükenmişliği, ‘‘yaptığı işin bir sonucu olarak çoğu zaman yoğun duygusal isteklere maruz kalan ve işleri gereği sürekli olarak insanlarla yüz yüze çalışmak mecburiyeti taşıyan kişilerde yaptığı işe, hayata ve diğer insanlara karşı gösterdiği olumsuz tutumları kapsayan fiziksel ve zihinsel boyutlu bir sendrom ve bireyde görülen uzun süreli yorgunluk, yılmılık, çaresizlik ve umutsuzluk duyguları görülmesi’’ şeklinde tanımlanmaktadır (Maslach ve Jackson, 1981: 100, Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 399). Maslach, tükenmişliği üç boyutlu bir model aracılığı ile açıklamaya çalışmıştır. Bunlar; ‘‘duygusal tükenme’’, ‘‘duyarsızlaşma’’ ve ‘‘kişisel başarı’’ dir (Maslach ve Jackson, 1981:102, Maslach vd. 2001: 399).

Duygusal Tükenme

Birey duygusal ve fiziksel olarak yorgunluk yaşamaktadır. Kendilerini, enerjileri tamamen tükenmiş ve bu olumsuzluktan kurtulamayacak gibi hissederler (Maslach ve Leiter, 1997: 17-18). Duygusal tükenme, bireyin duygusal açıdan aşırı yoğunlaşmayı ve duygusal kaynaklarından beslenememesi ve tükenmesi olarak ifade edilmektedir (Maslach ve Leiter, 2008: 498).

Tükenmenin temel boyutu olarak kabul edilen ‘‘ Duygusal Tükenme’’ nin başlıca sebepleri, aşırı iş yükü ve iş yerinde yaşanan kişisel çatışmalardır. Birey bu duruma karşı bir tepki ortaya koymaktadır. Ancak yeterli motivasyon kaynağı olmaması durumunda duygusal olarak yoksunluk ve tükenmiş hissetmektedir. Bu durumda olan bireyler, çalışma hayatını sürdürülebilirliği açısından kendilerinde yeterli derecede enerji hissedemezler (Maslach ve Goldberg, 1998: 64, Maslach ve Leither, 2017: 160).

Duyarsızlaşma

Duyarsızlaşma bileşeni tükenmişliğin kişiler arası boyutunu ifade etmektedir. Bireyin örgüt lehine sahip olduğu idealizmini kaybetmesi ile başlayan süreç ile birlikte, başkalarına negatif, küstahça veya aşırı derecede olumsuz davranışlar sergileyebilmektedir (Maslach ve Goldberg, 1998: 64). Birey, öncelikle örgüt içerisinde kendini çalışanlardan isole ederek uzaklaşma tercihinde bulunur. Bu süreç zamanla kendine karşı yapılan her davranış için korumacı bir politika uygulamasına ve kişilerin duygularına karşı katı, ilgisiz, kayıtsız kalan negative tutum ve davranışlar sergilemesi ile devam etmektedir (Maslach ve Goldberg, 1998: 64). Ancak bu kadar negatif olmak, insanın iyi halini ve etkin çalışabilme kapasitesini ciddi anlamda yok edici bir etki yaratabilmektedir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 403).

Genellikle aşırı bitkinlik sonucu gelişmektedir. Birey ilk olarak kendi kendini koruyan duygusal bir tampon oluşturmaktadır. Eğer insanlar aşırı yoğun çalışıyorlar ve çok fazla şey yapıyorlarsa vazgeçmeye, yaptıkları şeyi azaltmaya ve kısma başlayacaklardır. Ancak soyutlanmanın idealizm kaybına ve diğerlerinin kötü davranışlar sergilemesine yol açması riski söz konusudur. Uzun süre çalışanlar yalnızca bir tampon oluşturmuyor ve işin miktarında kısma gitmiyor. Aynı zamanda kişilere ve işe olumsuz bir tepki geliştiriyorlar. Bireyin duyarsızlaşması ilerledikçe kişiler ellerinden gelenin en iyisini yapmaktan en azını yapmaya dönerler (Maslach ve Leither, 2017: 160).

Düşük Kişisel Başarı Hissi

Bu boyut, bireyin iş yerindeki yeterlilik ve başarı duygularını ifade etmektedir. Birey diğer çalışma arkadaşları ile ilgili negatif tutum ve düşüncelerini kendisi içinde geliştirebilmektedir. Başarısızlık ve yetersizlik duygularının hissedilmesi depresyon ile sonuçlanarak, moral düşüklüğü, çatışma, bu süreçle birlikte verimsizlik, sorunlarla başa çıkmada yetersizlik ve benlik saygısının azalması gibi olumsuz durumları beraberinde getirmektedir (Hock, 1988: 168).

Bununla birlikte işyerinde doyum ve üretkenlik eksikliği yetersizlik hislerine işaret etmektedir. Bu azalmış öz-etkinlik hissi mesleki kaynakların eksikliği ile olduğu gibi

mesleki gelişim fırsatları ve sosyal destek yoksunluğu ile de şiddetlenmektedir. Bu yetersizlik hissi, tükenmiş çalışanların kariyer yolunu seçerken hata yaptıklarını düşündürmekte ve kendileri gibi olduklarını düşündüğü insan tipinden hoşlanmamalarına neden olmaktadır (Maslach ve Leither, 2017: 161).

Düşük kişisel başarı duygusu içerisinde kendini yetersiz hissedenen bireyler olumsuz duygular içerisinde. Sorumluluklarını yerine getiremediğini düşünür. İşinde ilerleyemeyeceğini, günden güne gerilediğini fikrine kapılan bu tür bireyler kendilerini suçlu hisseder ve harcadıkları çabanın bir işe yaramayacağına inanırlar (Yungul, 2006: 7, Arı ve Bal, 2008: 134).

2.3. Tükenmişliği Düzeyini Etkileyen Faktörler

Tükenmişlik düzeyini etkileyen faktörler bireysel özellikler ve örgütsel çevre olmak üzere iki gruba toplanmaktadır.

2.3.1. Bireysel özelliklerin tükenmişlik düzeyine etkisi

Bireylerin tükenmişlik yaşamlarına neden olan bireysel faktörler demografik ve bireyin sahip olduğu kişilik özellikleri değişkenlerden etkilenmektedir. Yaş, cinsiyet, medeni durum, çocuk sayısı, kıdem, eğitim durumu gibi demografik değişkenler bireylerin tükenmişlik düzeyine etkileyen faktörler arasında bulunmaktadır. Bu alanda yapılan birçok araştırma demografik değişkenlerden kaynaklanan farklılıkların bireylerin tükenmişlik düzeylerinde de farklılaşmaya neden olduğunu göstermektedir. Örneğin, Maslach ve Jackson (1981) yaptıkları çalışmada aynı meslek grubunda bulunan kadın ve erkeklerde görülen tükenmişlik düzeylerinin farklı derecede ve etkide olduğunu istatistiksel olarak ispatlamışlardır. Ayrıca yapılan çalışmada, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşme hissini kadınların erkeklere göre daha düşük seviyede olduğu görülmektedir (Koç ve Topaloğlu, 2012: 240-241).

Serinkan ve Barutçu (2006: 22- 24) yöneticiler üzerine motivasyon ve tükenmişlik düzeylerine ilişkin araştırmada çocuk sahibi olanların ve çocuk sahibi olmayanlara göre tükenmişlik düzeylerinde anlamlı sevide farklılaşma olduğunu ifade etmektedir.

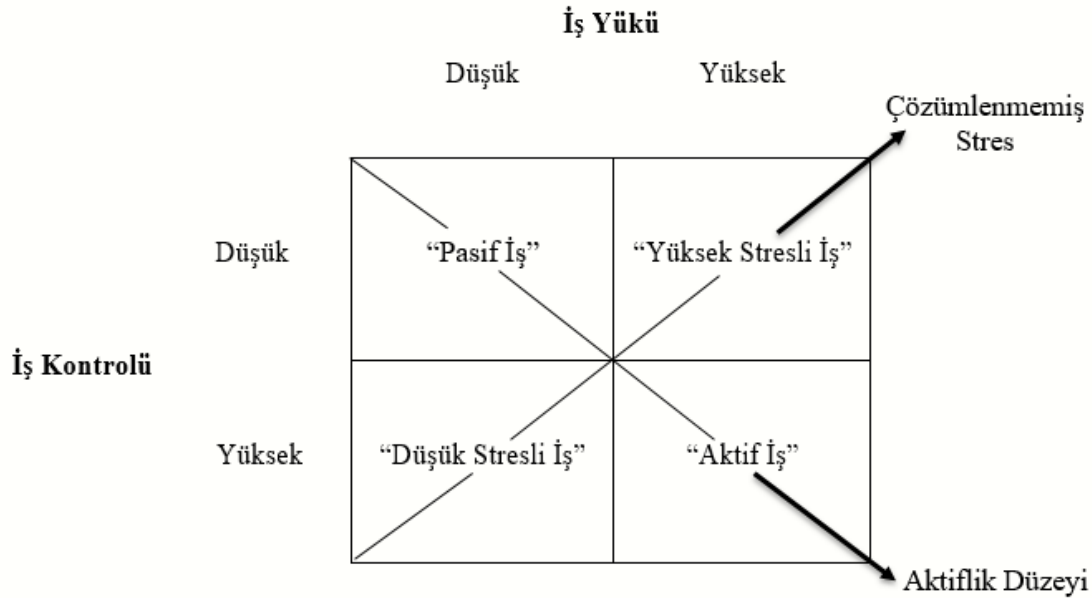
Bireyin kişisel özellikleri, diğer insanlarla olan sosyal ilişkileri, karşılaştıkları sorunları algılamaları, tepki biçimleri ve yaklaşımları bunula birlikte kendilerini kontrol edebilme kabiliyetleri gibi özellikleri tükenmişlik düzeylerinde farklılıklara neden olmaktadır (Koç ve Topaloğlu, 2012: 240-241).

Araştırmalar nevroitik kişiliğe sahip olanlar ile A tipi kişilik özelliği gösterenlerin tükenmişlikle ilişkili olduğunu göstermektedir. Nevrotik bireyler duygusal bakımdan yaşadıkları aşırı değişkenlik nedeniyle tükenmişliğe eğilimlidirler. A tipi kişiliğe sahip bireyler ise aceleci, içe dönük, işleri kusursuz yapmaya meyilli, rekabetçi, hırslı ve zaman baskısı yaşadıkları için diğer bireylere göre tükenmişlik yaşama ihtimali yüksektir. Ayrıca, bireylerin iş hayatında karşılaştıkları aşırı düzeyde talepler karşısında hayır, yeterli vaktim yok, birlikte yapabiliriz gibi kavramları ifade etmemesi bireyi tükenmişliğe iten kişisel nedenler arasında bulunmaktadır (Yıldız, 2015: 65).

2.3.2. Örgütsel çevrenin tükenmişlik düzeyine etkisi

Araştırma bulgularının büyük bir çoğunluğu, tükenmişliğin kişisel bir başarısızlık olarak ortaya çıkmadığını göstermektedir. Tükenmişlik daha ziyade çalışanlar ile işyerleri arasındaki problemler sonucu gelişmektedir. Dolayısıyla sosyal ve kurumsal bir sorun olarak ifade edilmelidir (Shanafelt, Boone, Dyrbye, Sotile, Satele, West, Sloan, Oreskovich, 2012, 1381). Maalesef tükenmişlik konusunda genel olarak bireyi suçlama, bu konuda dikkatli olması gerekenin yalnızca bireyin olduğunu varsayma eğilimi vardır. Bu anlayışı, çok daha gerçekçi olan ve hem kişinin hem de kurumun işyerini ve oradaki kişilerin performansını ilerletmede rolü olduğunu kabul eden yaklaşımının önüne geçmektedir. Tükenmişliği yüksek düzeyde etkilediği düşünülen örgütsel çevre, bireyin çalıştığı iş şartlarıyla iyi ya da kötü “uyumunu” “etkileşimini” veya “dengeyi” belirleyen en temel unsurdur (Bakker ve Demerouti, 2007:310).

Kurumsal yapı ve süreçler ile işgörenlerin beceri ve beklentileri arasındaki uyumsuzluk katılımı azaltan, enerjiyi düşüren ve verimliliği azaltan bir ortam oluşturabilir. Birey ile iş arasındaki uyumsuzluk derecesi negatif ise tükenmişliğin, pozitif uyum ise bağlılığın belirtisi olarak ifade edilebilir. Tükenmişliğin bireyden ziyade onun çalıştığı iş ortamının yapısı ve işleyişini kapsayan sosyal çevreden kaynaklı bir problem olduğu üzerine odaklanılmalıdır. Bu çerçevede tükenmişliğe etki eden örgüt ile ilgili altı faktör bulunmaktadır. Bunlar iş yükü, kontrol, ödül, aidiyet, adalet ve değerler olarak ifade edilmektedir (Maslach ve Leither, 2017: 161). Sürdürülebilir bir iş yükü birçok insanın tükenme döngüsünü durdurabilmektedir (Leither ve Maslach, 2003: 96). Dolayısıyla bu dengeyin sağlanması örgütler açısından dikkat edilmesi gereken bir süreç olarak görülmelidir. Bu konuda Karasek (1979:287) tarafından geliştirilen “iş yükü-kontrolü” modelinden yararlanılabilir. Modelde görüldüğü gibi iş kontrolü ve iş yükünün yüksek veya düşük olması işgörenlerin verimliliğine ya da stres kaynaklarının oluşmasına sebep olduğu ifade edilmektedir.



Şekil 1-2 İş yükü-kontrolü

Kaynak: Karasek, 1979: 287

İş yükü: Bireyin sahip olduğu kapasiteden daha fazla sorumluluk verilmesi bitkinlik olarak başlayan ve tükenmişliği şiddetlendiren bir durum olarak ifade edilebilir. İşlerine kendini adanmış bireyler, görevlerini tamamlayamadıklarında ciddi bir yılgınlık yaşayabilmektedir. Ayrıca bu durum özel hayatlarında yansıyabilmekte ve aşırı bir iş yükü oluşturmaktadır. Ancak, iş yükü sadece “ aşırı iş yükü” olarak görülmemelidir. İş yükünün az olmasında benzer şekilde gergin bir iş ortamı sağlayarak birey üzerinde iş stresi yaratmasına neden olmaktadır (Maslach ve Leither, 2017: 161).

Kontrol: İş yaşamının ikinci alanı birinin işini etkileyecek kararlara katılmasıyla ilgilidir. Bireyler seçim yapma ve kontrol etmek istekleri noktasında farklılık göstermektedir. Bazıları bir başkasının detaylarla ilgilenmesinden rahatsız olmazken, kimisi de işyeri kararlarına aktif olarak katılmak zorunda hissetmektedir. Kontrol kişilere sorumluluk ve irade hissi sağlayarak, onların işlerinde inisiyatif almalarını mümkün kılmaktadır (Maslach ve Leither, 2017: 161).

Ödül: Bireyin işteki katkılarını kabul etme, iş yaşamının üçüncü alanını ifade etmektedir. Örgüte yaptığı katkılara karşılık olarak, maddi veya manevi açıdan takdir edilmesini ifade eden ödüllerdir. Bununla birlikte iş arkadaşları ve şefleri tarafından onay görmeyi önemsemek konusunda farklılaşmaktadır. Kişinin beklediği davranışın kapsamıyla iş yerinin ne kadar uyduğu, tükenmişlik hassasiyetini etkilemektedir. Ödüllerin yetersiz olduğu hissiyatına kapılan bireyler işe yaramadıklarını düşüncülerinden dolayı tükenmişliğin boyutlarından kişisel başarıda düşmeye neden olduğu ifade edilebilir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 414).

Aidiyet (Birlik Duygusu): İşteki diğer kişilerle ilişkilerin niteliği önemli bir rol oynamaktadır. Kişiler işte yakın arkadaşlıklara veya sınırlı mesleki bağlara ne kadar değer verdikleri konusunda farklılaşmaktadır. Ancak, çalışanlar, bireysel farklılaşmaların dışında, her zaman olumlu sosyal ilişkiler isterler. Çünkü tek başlarına başarı elde edemeyeceklerini ve yalnız kalacaklarını düşünürler. Kişiler iş arkadaşlarıyla aralarındaki ilişkiler gerildiğinde ekibi de bırakabilmektedir (Maslach ve Leither, 2017: 161).

Adalet: Örgütte çalışanların strateji ve politikalar ile ilgili olumlu duygular içerisinde olması ve örgütün tutum ve davranışlarında herkes için eşit ve adil olmasını ifade etmektedir. Haksızlığa maruz kalmak kişileri yorup hevesini kırarak, duygusal ve fiziksel olarak

işyerinden uzaklaşmaya sevk etmekte iken, adalet duygusu kişilerin işyerine bağlanmasını sağlamaktadır. Bir anlamda, haksız bir muamele, kişilerin örgütün tam bir üyesi olarak kabul edilmelerine engel olur (Maslach ve Leither, 2017: 161).

Değerler: Kişisel ve kurumsal değerlerin uyumu iş yaşamının altıncı alanını oluşturmaktadır. İşgörenlerin amaç ve hedeflerinin örgütsel amaç ve hedefler ile aynı doğrultuda ilerleyerek özdeşleşmesi durumunda değerler açısından uyum olduğu açık bir şekilde ifade edilebilir. Temel değerlerin paylaşıldığı bir ekiple çalışmak kişilerin enerjisini yükseltecektir (Maslach ve Leither, 2017: 161).

Değerler açısından uyumsuzluk ise; örgütün misyon ve vizyonunu oluşturan temel yapısında mevcut olan bazı özelliklerin, bireyin örgütsel yapıdan beklentileriyle ve fiili durumlarla ters düşmesi sonucunda ortaya çıkmaktadır (Leiter ve Maslach, 2003: 100).

Bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uçurum ne kadar büyükse, personel üyeleri kendileri yapmak istedikleri işle yapmaları gereken iş arasında bir ödün vermek zorunda kalabilirler. Bazı durumlarda, insanlar etik olmayan ve kendi değerlerine uymayan şeyleri yaptıklarında işte zorlandıklarını hissedebilir. Örneğin, satış yapmak, gerekli izni almak için yalan söylemek, yanıltıcı olabilmek ya da gerçeği söylememek gerekebilir. Tutarsızlık olduğunda veya değerler çakıştığında kariyerleri için kişisel çıkarlar ve kurumun değerleri arasında bir çatışma olabilir (Leiter ve Maslach, 2003: 100).

Bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uçurum ne kadar büyükse, personel üyeleri kendileri yapmak istedikleri işle yapmaları gereken iş arasında bir ödün vermek zorunda kalabilirler. Bazı durumlarda, insanlar etik olmayan ve kendi değerlerine uymayan şeyleri yaptıklarında işte zorlandıklarını hissedebilir. Örneğin, satış yapmak, gerekli izni almak için yalan söylemek, yanıltıcı olabilmek ya da gerçeği söylememek gerekebilir. Tutarsızlık olduğunda veya değerler çakıştığında kariyerleri için kişisel çıkarlar ve kurumun değerleri arasında bir çatışma olabilir (Leiter ve Maslach, 2003: 100).

Tüm bu açıklamalar çerçevesinde kurumsal yapı ve süreçleri ayrıca sosyal hayatımızın içerisinde iş ve işle ilgili yaşadıklarımız sürekli düşündüğümüz ve irdelediğimiz bir hakikat olarak karşımıza çıkmaktadır. İş hayatında karşılaştığımız psikolojik, sosyal ve fiziksel etkenler (kötü yönetim anlayışı, iş-aile çatışması, yoğun çalışma saatleri, fiziksel ve

ekonomik tatminsizlik, örgüt içi hesaplaşmalar, gelecek kaygısı) bireyin tükenmişlik döngüsüne girmesini sağlamakla birlikte, bireyin performansı açısından da örgütler açısından da öneme sahiptir.





3. PERFORMANS DEĞERLEME

3.1. Performans Kavramı

Performans kelimesinin Türk Dil Kurumu sözlüğündeki anlamı; başarı, takat sınırı, bir şeyi yapma ya da uygulama hareketi olarak ifade edilmektedir. Performans; “bir işin başarılması”, “önceden belirlenen standartlara uygun davranışların gösterilmesi”, “beklenen amaçlara yaklaşma deresi” olarak ifade edilebilir (Can, Kavuncubaşı, Yıldırım, 2009: 170) Cordero (1990: 186), performans; etkililik ve verimlilik kavramları ile ifade etmektedir. Etkililik, hedeflere ulaşmada belirleyici olan çıktılar; verimlilik, hedefe ulaşmanın belirlenmesinde kaynakların ölçülmesi şeklinde açıklanmaktadır.

Performans, görevin yerine getirilmesi için ortaya konulan çabaların tümü olarak tanımlanabilir. Burada kişisel yeterliliklerin uygun olması, belirli bir zaman dilimi ve ortaya çıkan ürün belirleyici faktörlerdir (Erdoğan, 1991: 154). Dwight (1999: 258), performans “bir hedefe ulaşma seviyesi” olarak basit bir ifade ile tanımlamıştır. Ancak, hedefin aynı zamanda performansın ölçmede belirleyici kıstas olduğu ve uygun hedefin titiz bir şekilde belirlenmesi gerektiği üzerinde durmaktadır.

Sink ve Tuttle, performans; “etkililik, kalite, verimlilik, yenilik, çalışma hayatındaki kalite ve karlılık göstergeleri arasındaki karşılıklı ve karmaşık bir etkileşimin sonucu” olarak açıklamıştır (Rolstadas,1998: 991-992). Tanımlamalar genellikle etkililik ve verimlilik üzerine yoğunlaşmaktadır. Etkililiğin, hedeflere ulaşma ile verimliliğin ise, kaynakların kullanımı ile ilişkili olduğu görülmektedir (O’ Donnelly ve Duff, 2002: 1203).

Performans, belirli bir zaman dilimi içerisinde bireyin ya da örgütün tamamının önceden belirtilen hedefleri gerçekleştirirken gösterdiği eylem ve çabanın nicel veya nitel sonuçlarıdır (Uysal, 2015: 33).

Kısa, orta ve uzun vadelerde bireyin etkili ve verimli olma şartlarını maksimum düzeyde sağlaması ve dış etkenlerden bağımsız olarak bu süreci devam ettirmesi şeklide açıklanabilir. Ancak, performansın ne ölçüde olduğu, örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda gerçekleşip gerçekleşmediğinin belirlenmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda performans değerlendirme adil ve şeffaf bir biçimde önceden belirlenmiş standartlara uygun olarak sabit ve değişken aralıklarla yapılmalıdır.

İş görenlerin etkinliklerinin ve başarılarının belirlenmesi amacıyla kendisine verilen hedeflere ne derece ulaştığını anlamak için uygulanan (Luecke, 2008: 101) performans değerleme; iş tanımı çerçevesinde bireyin sorumluluklarını belirli bir zaman dilimi içerisinde gerçekleştirme düzeyinin belirlenmesi amaçlanmaktadır (Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2005: 227). Bununla birlikte bireylerin fiziksel ve psikolojik sağlıkları bu süreç içerisinde örgütlerde gerçekleştirilen etkinlik ve performans açısından üzerinde durulması gereken önemli konulardan biridir (Yazıcıoğlu, 2010: 244).

İşletmelerin amaçları ve stratejileri doğrultusunda ulaşmayı istedikleri performans hedefleri bulunmaktadır. Bu doğrultu da gerçekleşen performans ve beklenen performansın karşılaştırılması bir değerlendirme olarak ifade edilebilir.

Mathis ve Jackson (2011: 384), performans değerlemeyi, işgörenlerin sorumlu oldukları işleri önceden belirli standartlarla karşılaştırarak hedeflerin ne ölçüde gerçekleştiğinin değerlendirildiği ve sonuçların işgörelere aktarıldığı süreç olarak ifade etmektedir. Performans değerlendirme “bir işgörenin iş ile ilgili niteliklerini, davranışlarını ve sonuçlarını değerlendirmek için resmi ve yapısal olarak ölçme sistemi” dir (Cheng, Li, ve Fox, 2007: 593).

Aguinis (2013: 2), bireylerin ve takımların performansını belirleme, ölçme ve geliştirme bununla birlikte organizasyonun stratejik hedefleri ile uyumlu hale getirilmesi için sürekli bir süreç' olarak yönetsel anlamı üzerinde yoğunlaşmaktadır. Ayrıca hedeflerin belirlenmesi, ölçüm, geri bildirim, güçlendirme ve iletişimin öneminden bahsetmektedir.

Yönetim anlayışı ile süreci değerlendiren araştırmacılar; işgörenlerin hedeflerine ulaşmasında, standartlar, gereksinimler ve yetkinliklerin tespit edilerek ortak bir mutabakat sağlanan temel çerçeve içinde planlama yapılması gerektiğini ifade etmektedir. Tüm bu

planlama sonucunda yüksek düzeyde performans elde edilmesi amacıyla ihtiyaç duyulan araç ve gereçlerin yönetim tarafından sağlanarak örgütsel verimin arttırılabileceğini de vurgulamaktadır (Armstrong ve Taylor, 2014: 335).

Başka bir tanıma göre performans ‘‘farklı bir bakış açısıyla başkasının gözünde bireyi izleyerek nasıl bir performans gösterdiğini görmek ve anlamaktır’’. Performans yönetimi bir defaya mahsus yapılan ve sonrasında kullanılmayan bir sistem değil; sürekli bir biçimde yapılma gerekliliği olan döngüsel bir sistem, işletme açısından bir yaşam felsefesi olarak görülmelidir. En az bir yıl uygulanabilir olmalı, kullanıcılara eğitim verilmeli ve süreç açık bir biçimde açıklanmalıdır. Aynı zamanda motive edici ve ödüllendirme ile ilişkilendirilmelidir (Keçecioğlu ve Sun, 2010: 72). Bu şekilde yapılan değerlendirmeler örgütlerin amaçlarına ulaşmasında ve uzun dönemli örgütsel faydalara imkân tanıyabileceği ifade edilebilir.

3.2. Performans Değerlendirmenin Amaçları ve Faydaları

1980’li yıllardan önce yapılan araştırmaların çoğunlukla nicel verilerle hareket eden performans boyut ve göstergelerinin belirlenmeye yönelik teknik bir süreç olduğu görülmektedir. Ancak, daha sonra performans değerlendirmenin uzun vadeli örgütsel amaç ve stratejiyi belirlemeye yardımcı olan bir bilgi kaynağı olarak nitel çalışmalara odaklanıldığı ifade edilebilir (Avcı ve Topaloğlu, 2008: 338). Genel olarak performans değerlendirme sistemleri, nitel ve nicel yöntemleri içerir (Hambardzumyan, 2016: 454).

Örgütlerin etkili ve verimli hedeflere ulaşmasında, rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlamasında önemli bir unsur olan performans değerlendirmeden elde edilen çıktılar sonucunda ileriye yönelik stratejiler belirlenmektedir. Bunlar; kariyer hedeflerinin belirlenmesi, eğitim ihtiyaçlarının tespit edilmesi, ücret yönetimi, terfi, iş gören rotasyonu, ileriye yönelik hedefler, görev tanımlarındaki değişimler, uyarı ve işten çıkarma vb. kararlar olarak ifade edilebilir (Bishop, 1990: 365; Uyargil, 2013: 45-47; Erkiş, 2014: 42). Diğer yandan örgütler ileriye yönelik stratejilerinde nesnel davranmak, işgörenlere haklı ve eşit işlem yapmakla yükümlüdürler (Bingöl, 2016: 276).

Performans değerleme; işgörenleri kişisel olarak fiziki, duygusal, ilgi, moral ve tutum; örgütsel olarak, bilgi, beceri, yetkinlik ve motivasyon gibi yönleri ile tanımayı sağlayan önemli bir araçtır. İşgörenlere yönelik iyileştirme ve geliştirme kararlarının verilmesi amacı ile başarılı ve başarısız ayırımının yapılmasını kolaylaştırmaktadır. Subjektif değerlendirmeler ile birlikte güçlü ve zayıf yönlerin geri bildirim yapılarak bilinmesi mümkündür (Benligiray, 2016: 198).

İşgörenler açısından bireysel hedeflerinin sonuçlarının değerlendirilmesi, örgütsel açıdan iş anlaşmasının koşullarının ne oranda gerçekteşiği, ilgi ve yeteneklerin ne ölçüde yansıdığı, hedeflerin gerçekteşiğip gerçekteşiğmediği gibi süreçlerin belirlenmesi oldukça önemlidir (Budak, 2016: 414). Dolayısıyla performans değerlendirmesi örgütün ihtiyaçlarının yanında işgörenlerin beklentilerinin karşılanması açısından da oldukça önemli bir uygulamadır (Koç ve Topaloğlu, 2012: 300).

Curtis, Hefley ve Miller (2009: 148) 'a göre, performans değerlendirmesinin yönetiminin bir parçası olarak rolü, tazminat, kişisel gelişim planlaması, işgören alımı, terfi ve diğer işgücü faaliyetlerine yönelik düzenmelerle ilgili kararlara girdi olarak performans sonuçlarının kaydedilmesidir.

Başarılı bir sistem, işgören davranışlarını etkileme ve örgütün performansını iyileştirme yeteneğine sahiptir. Ancak, yetersiz ya da kötü tasarlanmış performans değerlendirmeleri işgörenlerin işle ilgili davranışları üzerindeki büyük ölçüde etkileri olmaktadır. Örneğin, uygun kriterler üzerinden değerlendirildiklerini düşünöen işgörenlerin işlerinden çok memnun kaldıkları görölmektedir. Ancak, performans değerlendirmeye yeterince önem verilmediği takdirde insan kaynağının gelişmesinde kayda değer ölçüde azalma söz konusu olabilir (Pettijohn, Pettijohn, ve d'Amico, 2001: 141-143).

Performans değerlendirme verileri aynı zamanda İK planlaması, işlerin göreceli değerinin belirlenmesi, işe alım ve seçim testlerinin uygulanması için kriter olarak da kullanılabilir. Performans değerlendirmelerinin gerçekteşiğtirilmesinin bir başka amacı da, yasal işlemlerle sonuçlanabilecek suçlamalara (terfi, ücret, işe feshi vb.) karşı örgütlerin kendilerini savunması için eksiksiz ve objektif performans kayıtlarının belgelenebilmesidir (Snell, Morris ve Bohlander, 2015: 300).

Değerleme süreci, yöneticilere ve çalışanlara güçlü yönlerini geliştirmek, potansiyel zayıflıklarını ortadan kaldırmak, sorunları tespit etmek ve yüksek performans elde etmek, yeni hedefler belirlemek için fırsatların tartışmaları için imkân sağlar. Ayrıca işgörenlerin eğitim ve gelişim planlarını geliştirmek için de kullanılır (Snell ve Bohlander, 2010: 348).

Bununla birlikte, astlar ve üstler arasındaki ilişkilerin ve iletişimin geliştirilmesini, işgörenlerin performans sorunlarının üstesinden gelmelerini sağlayan bir yapı ortaya koyar. Performans değerlendirme sistemi; örgütlerin işgörenlerin başarılarını önemseydiğini, başarıyı teşvik eden bir yönetim anlayışı olduğunu göstermektedir. İşgörenlerin üst düzey performans düzeyine ulaşmasını engelleyen problemlerin belirlenmesi, bu doğrultuda gerekli şartların sağlanması ile beklentileri karşılar (Ayan, 2012: 207).

İşgörenlerin performansını düzenli olarak değerlendirmek önemlidir. Temel nedenlerinden biri, çalışanlara performansları hakkında geribildirim sağlamaktır. Ancak, işverenlerin, gerekli eğitim ve destek sonrasında bile, işgörenin çalıştığı pozisyona uygun olmadığını kanıtlaması gerekli olabilir. Düzenli olarak yapılan performans değerlendirmeleri, işgörenlerin örgüt ile probleme yol açabilecek iş feshlerinde haklı neden olarak kullanılabilir.

Bununla birlikte her iki taraf için daha üretken bir ilişki kurulmasına yardımcı olduğu ifade edilebilir (Shira, 2014: 69). Bütün bu bileşenler ve süreçler, bütünlük bir sistem olarak ele alınırsa performans değerlendirme sürecinde başarılı sonuçlar elde edilebilir (Binder, 2016: 409).

3.3. Performans Değerleme Süreci

İşgören performansını ölçmek için çeşitli değerlendirme teknikleri mevcuttur. Bir değerlendirme sisteminin oluşturulmasında ve uygulanmasında yöneticiler öncelikle sürece karar vermelidir. Bu kararlar, değerlendirmenin nasıl yapıldığı veya değerlendirmenin içeriği kadar önemlidir. Sistemin geliştirilmesinde izlenen adımlar organizasyondan organizasyona değişmekle birlikte aşağıdaki 7 maddeden uygulanması önerilmektedir (Carrel, Elbert, ve Hatfield, 1995: 351-353). Bunlar;

1. *Performans Gereksinimlerinin Belirlenmesi*; Yöneticiler, her bir değerlendirme sırasında hangi becerilerin, çıktılarının ve başarılarının değerlendirileceğini belirlemelidir. Bu kriterler iş tanımlarından yola çıkılarak belirlenebilir. (Carrel, Elbert, ve Hatfield, 1995:351). Başka bir ifade ile firmanın amaç ve hedeflerine yönelik kârlılık, pazar payı, kalite, maliyet, esneklik, güvenilirlik ve yenilik kategorilerinde stratejik hedeflerin neler olması gerektiği kararlaştırılmalıdır (Wisner ve Fawcett, 1991: 9; Neely, Gregory ve Platts, 1995: 101). Bu süreç, rolün ve sorumlulukların daha geniş hedeflere nasıl katkıda bulunduğunu, bireysel ve takım performansının açıklayan - iş rolünün, iş tanımının ve sorumluluklarının açıklığa kavuşturulmasını içerir (Boice ve Kleiner, 1997: 197).
2. *Uygun Değerlendirme Yönteminin Seçilmesi*; Performans değerlendirmek için uygulanan farklı yöntemler bulunmaktadır. Her örgüt kendi hedefleri doğrultusunda departmanlar ya da gruplar için farklı değerlendirme yöntemleri kullanabilir.
3. *Değerlendiricilerin Eğitilmesi*; Eğitim, adil ve doğru bir değerlendirme için gerekli altyapının oluşturulması açısından kritik öneme sahiptir. Süreci gerçekleştirme planlanan değerlendiricinin yetersiz olması durumunda; ayrımcılığa, işgörenlerde motivasyon düşüklüğüne, verimlilik kaybına, hatalı değerlendirmelere ve yanlış kararlarına yol açacak sonuçlara neden olabilir.
4. *Süreçlerin İşgörenlere İletilmesi*; Hangi performans alanlarının ne sıklıkla, nasıl gerçekleştiğini ve çalışan için anlamlı olduğunu belirtmelidir. Örgütler, performans değerlendirme yöntemlerini farklı yönetsel amaçlar için kullanabilir. Bunlar; örgütsel hedeflere ulaşabilmek, örgüt politikalarını gerçekleştirmek, stratejik kararlar almak olarak ifade edilebilir. Yöntemin, uygulama süreçlerinin, hedeflerin açık bir şekilde iletilmesi sağlanmalıdır.
5. *İş Standartlarına Göre Değerleme*; Performans değerlendirme önceden belirlenen iş analizi ve iş gereklerine göre değerlendirilmelidir. Denetim otoritesinin işgörenlerle ilgili duyguları değerlendirmeyi etkilememelidir. Sürecin uygulanmasında adil ve önyargısız değerlendirme yapılmalıdır.

6. *Sonuçların Tartışılması (Geri Bildirim)*; Daha önce de belirttiğimiz gibi, yöneticilerin karşılaştığı en zorlu görev, işgörenleri doğru değerlendirmektir. İşgörenlerin değerlendirmeleri hakkında aldıkları geri bildirim, benlik saygısı üzerinde ve daha da önemlisi daha sonraki performansları üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir (De Cenzo ve Robbins, 2001: 328). Değerlendirmenin tartışılması, olumlu motivasyonel sonuçlar sağlamaktadır. İşgörenlerin, beklentileri karşıladığı ya da yüksek performans gösterdiği raporlanmalıdır. Bununla birlikte iyileştirilmesi gereken alanlar vurgulanmalıdır.

7. *Gelecek Performans Hedeflerinin Belirlenmesi*; Kritik bir öneme sahip olan performans değerlemede hedeflerin ne kadar spesifik veya katı bir şekilde uygulanacağı kullanılan değerlendirme yöntemiyle belirlenir. Gelecekteki değerlendirme periyodu için hedefler belirlemek, iş görenlere yön vermesi açısından oldukça önemlidir. Performans değerlendirme sisteminin mevcut rekabet ortamına uygunluğunu periyodik olarak yeniden değerlendirilmelidir.

3.4. Performans Değerleme Yöntemleri

İşgörenlerin iş performansını değerlendirmek amacı ile uygulanabilecek farklı yöntemler bulunmaktadır. Ancak farklı örgütsel yapılara sahip işletmelerin ihtiyaçlarını karşılayabilecek yöntemi geliştirmesi ve uygulaması çabasında olduğu görülmektedir. Örgütün özelliklerine uygun performans değerlendirme yöntemi uygulaması gerekiyorsa da, bu tür tutum ve uygulamaların zamanla nesnel olmayan sonuçlara yol açtığı görülmektedir (Koç ve Topaloğlu, 2012: 300). Bu açıdan, insan kaynakları, ihtiyaç duyulan süreç değişikliklerini tanımlamak ve davranış değişikliklerini güçlendirmek ve örgütün amaç ve hedeflerine ulaşması için örgüt yapısına uygun olan yöntemleri kullanmalıdır (Kreitz, 2008: 104).

3.4.1. Sıralama yöntemi

İşgören performansının değerlendirilmesinde kullanılan basit yöntem olan sıralama yönteminde, değerlemeyi yapan kişi, işgöreni ve çalışmasını bir bütün olarak ele almaktadır. Yönetici tarafından yapılan değerlemede, işgörenlerin kişisel yeteneklerinin gözlemlenmediği bir bütün olarak kıyaslanmaktadır (Beach, 1980: 300).

Bu yöntemde değerlemeyi yapan kişi kendi değer yargılarına ve öngörülerine dayanarak tüm işgörenleri en iyiden en kötüye doğru sıralar. Yöntemin uygulanması diğer yöntemlere göre kolay ve maliyeti düşük olmasına rağmen işgörenlerin tek değerlendirici tarafından puanlanması açısından subjektif ve sonuçların geçerliliği ve güvenilirliği açısından tartışılan bir yöntem olarak ifade edilebilir (Koç ve Topaloğlu, 2012: 300-301).

Başka bir ifade ile sıralama yöntemi, değerlendirmenin, önceden belirlenmiş etkililiklere göre tüm çalışanları bir gruptan genel performans sırasına göre sıraladığı bir performans değerlendirme yöntemidir. Gruptaki en başarılı işgören en yüksek, en başarısız işgören en düşük sıralamaya göre yer almaktadır (Beardwell ve Claydon, 2007: 527; Bratton ve Gold, 2017: 272-273).

Çalışanın az olduğu kurumlarda uygulama kolaylığı, eğitim hatalarının olmaması, ön hazırlık gerektirmemesi avantajlar olarak görülmektedir. Ancak, İşgören sayısının fazla olduğu örgütlerde zaman alıcı olması, işgörenler hakkında bilgi eksikliğinin olabilmesi, tek yönlü bir değerlendirme olması açısından uygulama zorlukları ile karşılaşabilmektedir (Sungur, 2016: 33).

3.4.2. İkili karşılaştırma yöntemi

Değerlendirilecek işgörenlerin listesi oluşturulur. Daha sonra değerlendirme amacı ile üretim miktarı satış miktarı, satış adedi, iş kalitesi gibi önceden belirlenmiş olan performans kriterlerine göre listedeki birinci çalışan ile ikinci çalışan birbirleriyle karşılaştırılır. Çiftlerin karşılaştırılması sonucunda başarılı olan işgörenin yanına işaret konulur. Daha sonra değerlendirici, ilk çalışanı aynı performans kriteri üzerinde üçüncü, dördüncü, beşinci ve

altıncı çalışanlarla karşılaştırır ve her eşleştirilmiş karşılaştırmada en çok performans gösteren işgörenin ismine bir onay işareti koyar. Süreç, her işgörenin seçilen tüm performans kriterlerine göre diğer işgörenlerle karşılaştırılınca kadar tekrarlanır. Bu süreçlerin bitmesinin ardından en çok işareti olandan en az işareti olana doğru en iyi sonuçtan en kötü veriye doğru yapılan sıralama sonucunda performans seviyeleri belirlenir. Ancak karşılaştırılacak işgören sayısının 5 veya 6'dan fazla olması uygulamada zorluklar olmasına sebep olabilmektedir (Byars, ve Rue, 1997: 296-297).

Çizelge 3. 1. İkili karşılaştırma yöntemi

Satış Miktarı	Yağmur	Mert	Bahar	Emir	Arda	Toprak	Toplam
Yağmur		+	+	+	+	+	5
Mert	-		-	+	+	+	3
Bahar		+	-	+	+	+	4
Emir	-	-	-		-	+	1
Arda	-	-	-	+		+	2
Toprak	-	-	-	-	-		0

Kaynak: Byars, ve Rue,1997: 296-297

Yukarıdaki Çizelgede görüldüğü gibi işgörenlerin performansları ‘satış miktarı’ açısından kendi aralarında kıyaslanmaktadır. Uygulamada kullanılan sayısal verilerin (satış miktarı) aynı tarih aralığında belirlenmesi dikkat edilmesi gereken bir unsurdur. Ayrıca eşit bir çalışma çizelgesi düzenlenmelidir. Örneğin; yiyecek içecek işletmelerinde ön hazırlık açısından işletmenin yoğun olmadığı zamanlarda işgören bulunması gerekmektedir. Dolayısı ile bu işgörenin satış rakamları çalışma saatlerinden dolayı düşebilir.

3.4.3. Zorunlu dağılım yöntemi

Bu teknikle, değerlendirici önceden belirlenmiş bir oranı dört veya beş performans kategorisine yerleştirir (Lunenburg, 2012: 3). Performans kategorileri, işin gerektirdiği sorumlulukların ve görevleri arasındaki başarı farklılıklarının belirlenmesine yönelik ifadeleri ortaya koyabilmek için önceden belirlenen tanımları içermektedir. Bu ifadeler; çok düşük, düşük, orta, yüksek, en yüksek şeklinde ya da farklı ifadelerle gruplandırılabilir. Bu ifadeler yüzdesel bir değer taşımakta ve değerlendirici tarafından bilinmemektedir. Sıralama yapıldıktan elde edilen sonuçlar terfi kararlarında, kadro değişikliklerinde, diğer değerlendirme yöntemleri ile birlikte insan kaynakları bölümü tarafından kullanılabilir (Tahiroğlu, 2002: 180-181). Nicel verileri içermesi ve gruplandırılmasından dolayı uygulaması pratik ve ekonomik olmakla birlikte işgörenin performansını belirten uygun dağılımın olmaması halinde değerlendirmeye engel teşkil etmektedir (Ayan, 2012: 214). Diğer yandan az sayıda işgören çalıştıran işletmelerde uygulandığında, grubunun başarılı olması durumunda bile değerlendirici tarafından başarısız sınıflandırma yapılabilmektedir (Helvacı, 2002: 163).

Çizelge 3. 2. Zorunlu dağılım yöntemi

En Başarılı	Başarılı	Orta	Başarısız	En Başarısız
% 10	%25	%30	%25	% 10

Kaynak: Koç ve Topaloğlu, 2012:301

3.4.4. Kontrol listesi yöntemi

Bu yöntem; değerlendiricinin hedeflerden hangisinin tamamlandığını belirlemek için her işgörenler için kullandığı hedeflerinin bir listesini içerir (Cintrón ve Flaniken, 2011: 30). Değerlendirilecek işgörenlerin işe ilişkin nitelik, nicelik ve davranışları ile ilgili, “ evet” veya “ hayır” cevapları alabilecek biçimde, iş analizinde belirlenen sorumlulukların olduğu bir form hazırlanmaktadır. Kontrol listesinde her soruya farklı değerler ve ağırlıklar da verilebilir (Barutçugil, 2015: 191).

Değerlendirmeyi yapan yöneticinin vermiş olduğu cevapların insan kaynakları birimi tarafından değerlendirilmesi başarılı sonuçlar alınmasını açısından önerilmektedir. Her bir soru değerine göre hesaplanarak işgörenin performansının belirlenmesi amaçlanır (Koç ve Topaloğlu, 2012: 301). Kontrol listesi yöntemi, her iş ya da iş grubu için farklı soru listeleri hazırlanmasını gerektirdiğinden uygulanması zaman alıcı ve zorlukları olan bir yöntemdir (Sabuncuoğlu, 2011: 215).

Çizelge 3. 3. Kontrol listesi yöntemi

Ad, soyad		
Departman		
Değerlendirenin adı		
Değerlendirme tarihi		
Bu bölümde işgörenin iş ile ilişkili tutum ve davranışlarını içeren ifadeler bulunmaktadır. Sizden istenen her ifadeyi dikkatlice okumak ve uygun olan seçeneği işaretlemektir.		
Sorular	Evet	Hayır
Verilen görevlerini zamanında tamamlar.	X	
İş hedeflerine fazlasıyla ulaşır.		X
Hizmet kalitesinde standartlara ulaşır.	X	
Hızlı ve pratik çözümler üretir.	X	
Ekip çalışmasına uyum sağlar.		X

Kaynak: Cintrón ve Flaniken, 2011: 30; Barutçugil, 2015: 191 Koç ve Topaloğlu, 2012: 301; Sabuncuoğlu, 2011: 215

3.4.5. Kritik olay yöntemi

Kritik olay yöntemi Flanagan(1954) tarafından yöneticilerin olaylar karşısında gelişmeleri kayıt ederek toplantılarda değerlendirmek ve objektif bir değerlendirme için pozitif çözüm önerileri ortaya çıkarmak amacıyla geliştirilmiştir (Öztürk, 2009: 26). Bu yöntem işgören davranışlarındaki kritik olayları tespit etmeyi, sınıflandırmayı ve kaydetmeyi

içermektedir. Değerlendiriciler veya gözlemciler, değerlendirilen işgörenlerin iş başarısını veya başarısızlığını kaydetmek ve denetim altına almak durumundadır (Gürüz, 2006: 243).

Yöntemde uygulanan süreç üç aşamadan oluşmaktadır. Birinci aşamada kritik olay tespit edilir. İkinci aşamada değerlendirme yapabilmek için yaşanan durum sınıflandırılır. Son aşamada ise işgörene geri besleme yapmak amacı ile değerlendirme yapılır ve sonuçlar kayıt altına alınır (Kirkpatrick, 2006: 52).

Ayrıca, işgörenin değerlendirici tarafından izlenmesi baskı (Beach, 1980: 302), kuşku ve güvensizlik ortamı oluşturabilir (Barutçugil, 2015: 191). Ayrıca, işgörenlerin verimliliklerinde azalma meydana gelebilir (Bingöl, 2016: 407). İşgörenler her olayda doğru davranışı sergileyemeyebilir. Dolayısıyla olayın yaşanma biçimi, kullanılan ifadeler, işgörenin olay karşısında çözümü sağlayabileceği yetkinin durumu gibi birçok değişken değerlendirme sürecinde dikkate alınmalıdır.

3.4.6. Davranışsal temelli değerlendirme ölçeği

Davranışsal temellere dayalı değerlendirme ölçeği, geleneksel derecelendirme unsurları ile kritik olay yönteminin unsurlarının bir araya getirilmesi ile gerçekleşmektedir (Maiorca, 1997: 15). Bu yöntem güven problemlerini ortadan kaldırmaya yönelik olarak geliştirilmiştir. Ölçek puanlarını, farklı performans derecelerini tanımlayan spesifik davranış ifadeleri ile tanımlar (Lunenburg, 2012: 5). Yöntemin temel amacı, performans sonuçlarının aksine işin yapılması sırasında gösterilen fonksiyonel davranışlardır. Bu davranışların etkin iş performansından kaynaklandığı varsayılmaktadır (Barutçugil, 2015:195).

İş performansının önceden belirlenmiş kritik alanlarından veya önemli iş performansı niteliklerinin iyi veya kötü olarak tanımlayan davranışsal ifadelerden oluşmaktadır. Başka bir ifade ile yeterlilik ve performans boyutunun test edilmesi amacıyla işe ilişkin belirli yanıt kategorileri bulunmaktadır. Bu yanıtlar örgütsel yapıya göre değişmekle birlikte; kişisel ilişkiler, uyumluluk ve güvenilirlik ve iş bilgisi şeklinde olabilir. Bu ifadeler kritik olaylardan geliştirilmektedir. Bu yöntemde, bir çalışanın fiili iş davranışı, istenen davranışa göre kayıt edilir. Davranış temelli değerlendirme uzman bilgisi gerektirir. Davranışsal

değerleme ölçeğinin en temel amacı, bir meslekte etkili performans oluşturan kritik bileşenleri tanımlayabilen ve ölçülebilen bir aracı tasarlamak için davranışsal prosedürleri kullanmaktır (Mwema, ve Gachunga, 2014: 6-7). Deneyimli bir değerlendirici, davranışsal performans ilişkisinde var olan belirsizliklerin daha iyi anlaşılmasına imkan sağlayabilir (Judge, ve Ferris, 1993: 86).

Decenzo ve Robins' e göre süreç; kritik olayların oluşturulması, performans boyutlarının geliştirilmesi, olayların yeniden konumlandırılması, her olay için performans seviyesinin belirlenmesi ve nihai ölçeğin geliştirilmesi ile sonuçlandırılmaktadır (Majid, 2016: 12).

Yöntem ölçek üzerindeki her bir noktanın anlamını açıklığa kavuşturmakta ve derecelendirmeyi iş analizi bilgisine dayanan spesifik davranışsal örneklerle birleştirerek yanlılığı ve hatayı azaltmaktadır. Ayrıca derecelendirmenin tartışılmasını kolaylaştırdığından ve belirli davranışları ele aldığından, diğer değerlendirme yöntemlerine göre zayıflıkları giderir. Bununla birlikte, her iş kategorisi kendi ayrı ölçek gerektirdiği için, bu yöntem ekonomik olarak mümkün olmayabilir (Snell ve Bohlander, 2010, 385-386).

3.4.7. Grafik dereceleme yöntemi

Grafik derecelendirme ölçeği, işgörenin etkinliğini belirleyen boyutların olduğu örgüt içi değer yargılarını içermektedir. Performans boyutları işbirliği, uyum, güven ve motivasyon bağlılık, isteklilik veya örgüt içi değişkenlere göre nitelendirilebilir. Her bir boyuta niteliksel veriler ve karşılığında 3, 5 veya 7 adet değerlendirme ölçeği eşlik eder. Ölçekteki noktalar, performans seviyesini gösteren rakamlar ve / veya tanımlayıcı kelimeler veya ifadeler ile tanımlanır. Bu ölçekler genellikle “yetersiz”, “ortalama”, “yeterli”, “tatmin edici” veya “standartlara uygun” gibi kelimelerle ifade edilmektedir. Birçok işletme performans değerlendirme sürecinde kullanımın, geliştirilmesinin ve uygulamasının kolay olması sebebiyle grafik derecelendirme ölçeklerini kullanmaktadır. İnsan kaynakları uzmanları bu tür formları hızlı bir şekilde geliştirebilirler. Ayrıca, bir organizasyon içindeki bütün veya birçok işe tek bir form uygulanabilir. (Kane and Lawler, 1979: 428; Simmering, 2012: 3; Mwema, ve Gachunga,2014: 6-7). Bununla birlikte grafik derecelendirme ölçekleri

pek çok farklı iş türü için kullanılabilirdiğinden, minimum zaman, çaba, maliyet ve eğitim gerektiren bir uygulama olarak değerlendirilmektedir (McCourt ve Eldridge, 2003: 298).

“ Bu yöntem normal koşullarda yöneticilerin ve iş sorumluluğu taşıyanların birlikte katıldıkları toplantılar yoluyla geliştirilmektedir. Süreç üç aşamada tamamlanmaktadır. Birinci aşamada yöneticiler ve iş sorumluluğu taşıyanlar iş boyutlarını tanımlamaktadır. İkinci aşamada her bir iş boyutu için olabildiğince çok davranış tanımları yazılır. Son aşamada ise kullanılması planlanan derece değerleri ve her bir derece değeri için davranış tanımları grubu üzerinde fikir birliğine varılmalıdır”. İşgörenlerin aktif katılımı olmasından dolayı değerlendirmenin benimsenmesi, güvenilirliği ve etkili geri bildirim vermesi yöntemin avantajları olarak görülmektedir (Barutçugil, 2015: 193).

Ancak grafik derecelendirme yönteminde bir takım problemler ortaya çıkmaktadır. Bu tür ölçekler etkili bir şekilde doğrudan davranışı değil; bir kişinin belirli bir derecelendirmeyi başarmak için ne yapması gerektiğini açıkça göstermez. Bu nedenle işgörenler, kendilerinden beklenen performansı gösteremeyebilirler. Örneğin, “tutum” konusunda 2 puan alan bir çalışanın nasıl geliştirileceğini anlaması gibi zorluklar ile karşılaşılabilir (Kane ve Lawler, 1979: 428; Simmering, 2012: 3; Mwema, ve Gachunga,2014: 6-7).

3.4.8. Amaçlara göre yönetim

“Hedefe Göre Yönetim” (MBO) yaklaşımı, gelecekte elde edilecek belirli hedefleri belirlemeye ve daha fazla neler yapılabileceğini sürekli olarak sormaya teşvik ederek, örgütsel verimliliği ve yaratıcılığı arttırmaya yönelik kullanılmaktadır. “Hedeflere göre yönetim” ilk kez 1954'te Peter Drucker tarafından kullanılmıştır. Bir yönetim yaklaşımı olarak, aralarında Douglas McGregor, George Odiorne ve John Humble gibi birçok yönetim kuramcısı tarafından geliştirilmiştir. Temel olarak, belirli bir zaman dilimi içerisinde yönetici ve astların bir araya gelerek yerine getirilmesi planlanan hedeflerin ve amaçların ortak bir şekilde tespit edilmesine yönelik bir sistemdir. Başka bir ifadeyle işgörenlerin davranışlarını örgütün misyonuna yönlendirerek örgütsel etkinliği arttırmak için planlanmaktadır (Thomson, 1998: 1).

Hedef belirleme kuruluşun misyonunun ve stratejik hedeflerinin oluşturulmasıyla örgütün en üst seviyesinden başlayarak alt kademelere doğru ilerler. Astarlar ve üstler, hedeflere ulaşmak için potansiyel engelleri belirlemek ve bu engellerin üstesinden gelmek için stratejiler geliştirmek için birlikte çalışırlar. İki taraf, çalışanın bugüne kadarki ilerlemesini tartışmak ve örgütsel şartların gerektirdiği hedeflerdeki değişiklikleri tespit etmek için düzenli olarak toplanır. Yönetici ve astlarının zaman zaman ilerleme ve yeniden değerlendirme toplantıları olabilir. Fakat belirlenen zaman dilimini sonunda, astlar elde ettiği sonuçlara göre değerlendirilir. Sonuçlara göre terfi veya maaş zamları ile ödüllendirilebilir veya gerekli eğitim almaları sağlanabilir (Thomson, 1998: 2-3).

MBO yöntemi, çalışanların geliştirilmesi için en iyi yöntemlerden biridir. Kritik olaylar gibi, işgörenler genellikle planlanmış aralıklı toplantılarla sürekli geribildirim alırlar. Örgütsel amaç ve hedefleri gerçekleştirmek amacıyla işgörenleri sürece dâhil etmemiz halinde MBO başarılı bir şekilde kullanabiliriz (McCourt ve Eldridge, 2003: 297).

Amaçlara göre yönetim 3 aşamalı bir süreçtir (Carrell, Kuzmits, ve Elbert, 1992: 368-369).

Bireysel hedeflerin tespit edilmesi ve planlama: Bu aşamada astlar ve üstler birlikte hedefleri belirler. Hedefler sürecin temelini oluşturmaktadır. Doğru hedeflere ulaşmak ve performansı yakalamak için doğru tespit yapılmalı ve hedefler açık olmalıdır. Spesifik, ölçülebilir, ulaşılabilir ve zamana dayalı olmak önemli unsurlardır.

Geri bildirim ve performansı değerlendirme: Amaçlara göre yönetimin başarısını ve başarısızlığını belirlemek için işgörenlerle sürekli iletişim halinde olmak önemlidir. Performansı değerlendirmek için astlar ve üstler ilerlemeyi gözden geçirmek için belirli aralıklarla toplantılar düzenleme ve değerlendirme yapmalıdır. Ancak çoğu üst düzey yönetici yeterli iletişim toplantıları düzenlememektedir.

Ödüllendirme: İşgörenleri performansı hedeflere göre ölçülmelidir. Hedeflere ulaşan işgörenler ödüllendirilmelidir. Cezalandırma örgütsel kültüre göre değerlendirilmeli gerekli görüldüğü takdirde sistemi bozmayacak şekilde kararlar alınmalıdır.

3.4.9. Takıma dayalı performans değerlendirme yöntemi

Örgütlerin artan rekabet ortamından etkili verimli hedeflere ulaşmak amacı ile takım çalışmasına yönelmesi, performansın değerlendirilmesi aşamasında da takıma dayalı yöntemleri uygulamalarını gerektirmektedir. Bu nedenle işgörenler arasında rekabeti değil, işbirliği ve yardımlaşmaya teşvik edilerek takım dayanışması sağlanmak amaçlanmaktadır (Bingöl, 2016: 409).

Takımları bir bütün olarak değerlendirmek kolay bir süreç değildir. Takımın başarısı dış çevreden, işletme politikalarından, iç dinamiklerden ve işgörenler arasındaki işbirliğinden olumlu ya da olumsuz etkilenebilmektedir (Sabuncuoğlu, 2013: 181). Bu nedenler takım performansı hem bir bütün olarak hem de işgörenler ayrı ayrı dikkate alınarak değerlendirilmelidir (Erdil, 1998: 168).

Takıma dayalı performans değerlendirme yönteminde üç faktörden faydalanılır.

1. *Takımın katkı sürecini geliştirme:* Takım üyeleri tarafından ortaya konulan girdi, çıktı ve sonuçlardan elde edilen veriler müşteri memnuniyeti olarak değerlendirilerek tek bir skor olarak tüm takıma eşit miktarda puan olarak yazılır. Başka bir ifadeyle elde edilen sonuç her bir takım üyesine eşit olarak dağıtılır.
2. *Takımın süreç geliştirme çabalarına bireyin katkısı:* Gerçekleştirilen tüm süreçlerde bireyin takım hedeflerine yaptığı katkıları göz önüne alınması sonucunda süreçleri analiz ederek takım performansına yüksek fayda sağlayan bireysel katkıların yansıtılması olarak ifade edilebilir.
3. *Süreç geliştirmek ve takıma katkıda bulunmak için işgörenler tarafından geliştirilen yeteneklerin düzeyi:* Bu işgörenin süreç geliştirmek için geliştirmeye çalışılan yetenekler için gösterilen özverinin kurum yönetimi tarafından değerlendirilmesidir. Bu değerlendirmenin en temel amacı işgörenlerin teknik gelişiminin artırılması ve gerekli ödüllendirilmelerin yapılmasıdır (Knouse, 1996 aktaran, Sabuncuoğlu, 2000: 181).

3.4.10. 360 derece geri bildirim

360 derece geri bildirim yöntemi 1997 yılında Ward tarafından tanımlandı. Ward sistemi “ bireylerin performansı hakkında bilgilerin çok yönlü olarak, işin etkilediği tarafların katkı ve yorumları dikkate alınarak sistematik olarak topladığı, bireysel ve organizasyonel performansın geliştirilmesine yönelik kullandığı bir performans değerlendirme metodu ” olarak açıklamaktadır (Öztürk, 2009: 166).

360 derece geri bildirim değerlendirme yöntemi, firma içinde ve dış kaynaklarda birden fazla seviyeden değerlendirme girdisini içeren popüler bir performans değerlendirme yöntemidir. 360 derece yöntem, çalışanlara yalnızca denetçilerden geribildirim sağlayan geleneksel performans değerlendirmelerinden farklıdır (Gallagher, 2008: 61).

Performans yönetimine popülerlik kazanmış olan ve doğru şekilde uygulandığında etkili, makul maliyetli, geniş çapta uygulanabilir ve bireysel performansa açık bir şekilde odaklanmış durumdadır. 360 derece geri bildirim arkasındaki fikir, çalışanların geniş bir yelpazedeki kaynaklardan toplanan geri bildirimlerden faydalanmasıdır. Karakteristik olarak bu yapı, işgörenleri, üstleri, astları ve müşterileri içerir; bireyin performansının ve katkısının daha eksiksiz ve kapsamlı bir resmini vermek amaçlanmıştır. Süreç tipik olarak yeterliliklerin oluşturulduğu ve tanımlandığı bir prosedür izlemektedir. İşgörenlerden uygun katılımcıları kapsayan altı önemli kişiyi aday göstermeleri istenir. Daha sonra, geri bildirim verenlerden her bir boyut için bir derecelendirme ölçeği veya yorum istenir (Pointon ve Ryan, 2007: 528).

Geleneksel yaklaşımlardan farklı olarak 360 derece geri bildirim, ihtiyaç duyulan becerilere odaklanır. Ayrıca, değerlendirme sorumluluğunu birden fazla kişiye yönlendirerek, ortak değerlendirme hatalarının birçoğu azaltılabilir veya ortadan kaldırılabılır. Yöneticilerin, derecelendirmeleri hızlı ve rahat bir şekilde yapmalarına izin veren bazı yazılımlar da bulunmaktadır. 360 derece geribildirim yöntemi, performansın daha objektif bir biçimde gerçekleşmesini sağlamaktadır. Birden fazla kaynağın perspektifini dâhil etmek, performansının daha geniş bir bakış açısı ile sonuçlanmasını sağlamaktadır. Sınırlı davranış görünümlerinden kaynaklanan önyargıları en aza indirebilir. Birden fazla işgörenin değerlendirilmesi süreci daha yasal hale getirir. Ancak değerlendirme kriterlerini toplamak ve geribildirimi sağlamak ve raporlamak önemlidir. Çok sayıda değerlendiriciyi

içeren bir değerlendirme sistemi doğal olarak daha fazla zaman alacaktır ve bu nedenle daha maliyetli olacaktır (Tool, 2012: 244).

360 derece performans değerlendirme sistemi, çok yönlü olarak sürekli bir anlayışla sorgulamayı gerektirmektedir. Ayrıca, işgörenlerin performansı hakkında bilgiyi çalışan ile farklı ilişkilere sahip değişik kaynaklardan toplamayı amaçlamaktadır (Kim, 2001: 96; Tahiroğlu, 2002: 192; Carter, 2006: 3; Armstrong, 2006:158; Ayan, 2012: 217).

360 derece geri bildirim geliştirme süreci genellikle ilgili performans boyutlarını tanımlayarak ve bu boyutlarla ilgili davranışları toplayarak başlar. Performans boyutları iş analizi, iş süreçleri vb. çeşitli kaynaklardan sağlanabilir. Boyutlar, ideal yönetim davranışını tanımlayan teorik bir modelden üretilebileceği gibi bir liderlik teorisi veya iletişim kaynaklarından elde edilebilir. Stratejik yönelimli yönetsel davranışlar ve performans boyutları farklı seçim bölgelerinden girdi gerektirir (Tornow ve London, 1998: 2).

360 derecelik geribildirim değerlendirilmesi, algıların daha fazla doğruluğunu göstermektedir. Yöntem, katılımcı, güçlendirici, takım odaklı ve tüm üyelerinin başarıya ulaşması için fırsat sunan bir örgüt kültürünü desteklemektedir (Kim, 2001: 97).

Belirli işlerde çalışan işgörenlerin, çalışmalarını asgari standartlara getirmelerini sağlamak için sahip olması gereken bilgi, beceri, yetenek, motivasyon ve örgüte ait değerler olmalıdır (Cornelius, 2001: 366). Bu kategoriler örgütsel yapı, süreç ve işleyişlerdeki farklılıklar belirlenerek geliştirilmesi önerilmekle birlikte 360 derece değerlendirme yaklaşımı içerisinde kabul gören temel yetkinlikler; iletişim yeteneği, liderlik, değişime adaptasyon, insan ilişkileri, iş akışı becerileri, ekip üyelerinin geliştirilmesi ve yeni üyelerin yetiştirilmesi olarak ifade edilmektedir (Koca, 2008:217).

360 derece geribildirim geliştirmek ve uygulamak için aşağıdaki adımların atılması gerekmektedir (Armstrong, 2006: 162-163; Fleenor, Taylor ve Chappelow, 2008: 19).

1. *Hedeflerin belirlenmesi:* 360 derece geri bildirim elde edilmesi planlanan hedefler tanımlanmalıdır. Bunlar; kişisel gelişim, işgörenlerin performansının belirlenmesi, ücretlendirmeye yönelik adımlar, değerlendirme ya da eğitim programlarının düzenlenmesi.

2. *Alicılara karar verilmesi:* Pilot uygulama yapılarak kimlere geri bildirim yapılacağı tespit edilmesi.
3. *Geri bildirim kimin vereceğine karar verilmesi:* İK danışmanlarının, yöneticilerin geribildirimde bulunmalarına yardımcı olmada yer almaları gerekip gerekmediği konusunda da bir karar verilmelidir.
4. *Geri bildirim verileceği çalışma ve davranış alanlarına karar verilmesi:* Bu aşama, mevcut bir yetkinlik modeline uygun olabilir veya gelişim için bir başlık listesi şeklinde olabilir. Açıkçası, model organizasyonda yürütülen işin kültürüne, değerlerine ve türüne uymalıdır.
5. *Verilerin toplanma yöntemine karar verilmesi:* Verilerin toplama yönteminde kullanılması planlanan anket şirket süreçleri ile entegre bir şekilde planlanabilir. Bununla birlikte bir danışman veya yazılım sağlayıcının anketi daha sonra değişiklik yapma seçeneği ile kabul edilebilir.
6. *Veri analizi ve sunumu hakkında karar verilmesi:* Veri analizi ve geri bildirim olabildiğince anlaşılır, açık ve basit bir sistem dâhilinde olmalıdır.
7. *İlk uygulama programını planlama:* Programın amacı, nasıl çalışacağı ve nasıl yapılacağı ile ilgili olanlarla iletişim kurmayı gerektirmektedir. Amaç, faydaları hesaplamak ve mümkün olduğu kadar disiplin sağlamaktır.
8. *Programın analiz edilmesi:* Programa katılanların tepkileri analiz edilmelidir. Ayrıca süreç ile ilgili gerekli değişiklikler yapılması gerektiğinde müdahale edilmelidir.
9. *Tüm programı planlanması ve uygulanması:* İnsan kaynakları departmanında görevli danışmanlardan bilgilendirme, iletişim, eğitim ve destek içermelidir.
10. *İzleme ve değerlendirme:* Değerlendirme süreci yakından izlenmeli ve kaygıya ve strese neden konularda geliştirme ve iyileştirme yapılmalıdır.

Sürecin doğru bir şekilde işlemesi için örgüt kültürü göz önüne alınarak değerlendirme yöntemi için gerekli olan eğitimlerle birlikte kabul edilmesi gerekmektedir. Bununla birlikte farklı değerlendiricilerden toplanacak bilgilerin için kapsayıcı bir veri toplama yöntemi tasarlanmalıdır. Formların oluşturulmasında verilerin nasıl analiz edileceğine ve geri bildirim nasıl yapılacağına ilişkin açık ve anlaşılır bilgiler vermelidir. Ayrıca 360 derece değerlendirmede geri bildirim yazılı olarak işgöreni bilgilendirmeye yönelik yapılmalıdır (Cornelius2001).

Bu sürecin sonucunda etkili ve verimli bir sonuca ulaşmak için kişisel hedeflerini şirket ile uyumlu hale getirilmesi, hedeflere ulaşmada yönetim olarak gerekli desteğin verilmesi, sürecin gözden geçirilmesi ve hedeflere ulaşan işgörenlerin ödüllendirilmesi gerekmektedir (Rowley ve Jackson, 2010: 182-183). Ancak örgütlerde performans değerlendirme uygulamalarında bilinçli ya da bilinçsiz şekilde hatalar yapıldığı görülmektedir. Dolayısıyla örgütlerin süreçleri etkin ve verimli bir şekilde değerlendirmeleri için performans değerlendirme hataları konusunda hassas davranmalıdır.

3.5. Performans Değerleme Sürecinde Yapılan Hatalar

Örgütlerin performans değerlendirme yöntemlerini uygulama sürecinde değerlendirmeye yönelik hatalar yapabilmektedir. Bunlar; kişisel önyargılar, kişiselleştirme, hale etkisi, ortalama puan verme eğilimi, aşırı olumluluk ya da olumsuzluk, tek yönlü ölçüm, karşılaştırma hatası olarak açıklanmaktadır.

3.5.1. Kişisel önyargılar

Önyargı “bireyin mevcut bir durum karşısında herhangi bir eğilim sonucu önyargısız değerlendirmeye engel olan davranış ve adil olmayan bir tepki” olarak tanımlanmaktadır (Pannucci ve Wilkins, 2010: 619; Fiske, 2002: 123). Önyargı değerlendirme sürecini objektif olmaktan ziyade subjektif bir tutum sonucunda çalışma grupları üzerinde tutarsızlığa sebep olur. Performans değerlemesi yapılırken, değerlemeyi yapan kişinin kişisel tercihleri, ırk,

cinsiyet, yaş gibi önyargılar ya da çalışandan hoşlanıp hoşlanmaması değerlendirmede hatalara yol açmaktadır (Barutçugil, 2015: 232).

3.5.2. Kişiselleştirme

Kișiselleştirme, bir kișiyi zihinsel olarak amaçları ve ilgileri benzer bir grup içerisinde sınıflandırır ve ardından kișiyi grupla aynı özelliklere sahip olarak tanımlar. Kișiselleştirmenin neredeyse her zaman olumsuz olduğu varsayılsa da, birçok olumlu kalıplaşmış örnekleri de bulunmaktadır. Bununla birlikte, grubun olumlu veya olumsuz olup olmadığına bakılmaksızın, bireylerin özelliklerini açıkça tanımlamak yerine, bir gruba dahil edilerek değerlendirmelerde önemli bir hata potansiyeli bulunmaktadır. Bu nedenle, her bir çalışanı bir birey olarak tanımak ve bireysel performanslarını gerçek performanslarına göre objektif olarak değerlendirmek suretiyle kişiselleştirmeyi önleyebiliriz (McCourt ve Eldridge, 2003: 302).

3.5.3. Hale etkisi

Thorndike (1920: 25), halo etkisini, “bireye ait olumsuz bir davranış ile bireyin bir bütün olarak değerlendirilmesi” olarak tanımlamıştır. Başka bir ifadeyle, bir işgörenin performansının belirli bir yönünün, performansın diğer yönlerinin değerlendirilmesini etkilemesi sonucu meydana gelen durum olarak açıklanabilir (Carrell, Kuzmits, ve Elbert, 1995: 355). Değerlendiricinin birey hakkında olumlu veya olumsuz düşüncelere sahip olması durumunda etki altında kalarak sübjektif kararlar vermesidir (Tortop, Aykaç, Yayman, ve Özer, 2013: 285). Ayrıca, halo etkilerinin pozitif veya negatif olabileceği de kabul edilmektedir (Murphy, Jako ve Anhalt, 1993: 219). Bazı durumlarda, sadece ilk performans değerlendirilir ve sonraki tüm değerlendirmeler birinciye yakın olmaktadır (Bechger, Maris ve Hsiao, 2010: 608). Örneğin; teknik bilgisi ve uygulaması iyi olan bir servis personelinin diğer sorumlulukların yerine getirmekte ilk özelliğinden etkilenerek değerlendirme yapılması.

3.5.4. Ortalama puan verme eğilimi

Değerlendiriciler herkesi ortalama olarak değerlendirdiğinde ortaya çıkan değerlendirme hatalarıdır. Performansların gerçek bir farkı yansıtabilmesine rağmen, değerlendiricilerin bazı işgörenleri diğerlerinden çok iyi ya da çok kötü olarak değerlendirmesi bir takım problemler ortaya çıkarabilir. Ortalama puan verme eğilimi, işgörenlerin performanslarını nesnel olarak görememeleri, denetleme kabiliyetlerinin olmaması veya bireyleri çok fazla ya da çok katı bir şekilde değerlendirmeleri durumunda kınanma korkusu nedeniyle nesnel veya objektif olarak değerlendiremedikleri zaman da ortaya çıkmaktadır (Carrell, Kuzmits, ve Elbert, 1995: 355- 356).

3.5.5. Aşırı olumluluk ve olumsuzluk

Bu davranış, genellikle değerlendirme konusunda tartışmalardan kaçınmak arzusuyla gerçekleşir. Son derece subjektif (ve savunması zor) performans ölçütlerinin kullanılmasının en yaygın olduğu durumdur ve değerlendirme sonuçlarının çalışanlarla tartışılması gerekmektedir (Tool, 2012: 251). Deneyimsiz veya zayıf yöneticiler, performansı değerlendirmenin en kolay yolunun herkese yüksek bir puanlama olduğunu düşünürler. Değerlendirici, işgörenleri doğru bir şekilde değerlendirildiklerini ya da hatalı bir şekilde değerlendirdiklerini bilmelerine rağmen, onların yararına olacaklarını düşünebilirler. Çalışanlar, hepsinin yüksek değerlendirmeler alması halinde kendi değerlendirmelerinden şikâyet etmeyecektir. Ancak, departmandaki en iyi performans gösterenler bu tür değerlendiriciler hakkında şikâyette bulunacaklardır. Çünkü başarılı işgörenler diğerlerinden daha fazla itibar görmeyecektir (Carrell, Kuzmits, ve Elbert, 1995: 356).

Bununla birlikte, değerlendirmelere tabi tutulan gerçekten üstün başarılı işgörenler, neredeyse herkesin olumlu değerlendirilmeleri nedeniyle mütevazı ücret artışı alırlar (Bernardin ve Orban, 1990: 198). Sonuç olarak doğru değerlendirme eksikliği, motivasyon düşüklüğüne ve performanslarını doğru bir şekilde değerlendirebilen ve onlara hak ettikleri değeri veren işletmelere giden işgörenlerin olmasına sebep olabilmektedir (Carrell, Kuzmits, ve Elbert, 1995: 356).

Diğer yandan çeşitli sebeplerle değerlemeyi yapan kişinin tüm işgörelere yönelik katı ve olumsuz bir tutum içerisinde girmesi ve bunun sonucu olarak tüm işgörelere düşük puan vermesi de diğer bir hatalı değerlendirmedir (Koç ve Topaloğlu, 2012: 308).

3.5.6. Tek yönlü ölçüm

Performans değerlemesi yapılırken, işgörelinin performansı iş tanımında yer alan birden fazla kriter üzerinden gerçekleştirilmelidir. Buna karşın değerlemeyi yapan kişi kriterlerden sadece biri ya da bir kaçını düşünerek değerlendirirse, ortaya çıkan puan gerçeği yansıtmayacaktır. Bu nedenle ölçüm kriterlerinin tamamının kullanılmaması değerlemede hatalara sebep olabilir (Koç ve Topaloğlu, 2012: 307).

3.5.7. Karşılaştırma hatası

Karşılaştırma hatası; değerlendircinin işgörelileri önceden belirlenen adil, tarafsız, objektif ve standartları olan bir ölçek geliştirerek uygulamak yerine karşılaştırma yaparak değerlendirmesidir (Bulutlar, 2007:172). Burada söz konusu olan işgörelilerin davranış biçimlerinin veya geçmişlerinin değerlendirici tarafından kendisine ya da başka bir işgörelene göre mukayese edilerek yüksek puan verme eğiliminin gerçekleşmesidir. Bunun önüne geçmek için değerlendircinin tutumunu kapsayan genel hata sınıflandırması tanımlanmalıdır (Latham, Wexley ve Pursell, 1975: 551).

Bunların dışında hata olamadan bilinçli bir şekilde değerlendirmeyi manipüle etme söz konusu olabilir. Bu durumda, yöneticiler değerlendirme sürecinin neredeyse her yönünü kontrol eder ve bu nedenle sistemi manipüle edecek konumdadırlar. Örneğin, bir denetim otoritesi belirli bir çalışan için maaş zammı vermek isteyebilir veya değerlendirici bir işgörelene diğerinden daha fazla “ayrıcılık” sağlayabilir. Ayrıca, herhangi bir sebeple çalışmak istemediği işgörelene düşük bir puan verilebilir. Her iki durumda da sistem bozulur ve performans değerlendirme hedeflerine ulaşamaz (Tool, 2012: 251).

İşletmelerin performans değerlendirme yöntemlerini, dikkat edilmesi gereken süreçleri ve hataları dikkate alarak uygulaması oldukça önemlidir. İşletmelerin adil, eşit, şeffaf bir yapının oluşturulması ve sürdürülmesi için yönetim bilimini bir bütün olarak ele alınmalıdır. İşletmelerin tek bir bakış açısı ile sevk ve idare edilemeyeceğini açık bir şekilde ifade edebiliriz. Özellikle bireylerin iş dışı zaman dilimi içerisinde gerçekleştirdiği rekreasyon aktiviteleri etkili ve verimli bir işletmenin temelini oluşturmaktadır. Ayrıca, bireylerin sosyal hayatlarında iş dışı zaman dilimlerinde gerçekleştirdiği rekreasyon aktivitelerinin bireylerin yaşamında önemli olması nedeni ile rekreasyon ve serbest zaman kavramları üzerinde durulmaktadır.



4. SERBEST ZAMAN VE REKREASYON

4.1. Zaman

Zaman, Antikçağ'dan günümüze filozoflar tarafından bir 'varlık' problemi, kimilerince de bir bilgi ve onun dâhilinde bir zihin problemi olarak ele alınmıştır (Coştu, 2015: 648). Bugüne kadar birçok araştırmacı tarafından nesnel olmaması sebebi ile açık, anlaşılır ve kesin bir tanımını yapmak oldukça güçtür (Kıral, 2016: 9). Kavramın bilincine ne zaman vardığı tam olarak bilinmemekle birlikte yaşamın belirli bir düzen içerisinde kesintisiz birbirini takip etmesi zaman kavramının önemini ve etkili bir şekilde kullanılması gerektiğinin anlaşılmasına sebep olmuştur (Gürbüz ve Aydın, 2012: 17-18).

Kant'in işaret ettiği gibi "zaman hiçbir şekli kabul etmez" (Heidegger, 2014: 10). İnsanların sonsuzluk ölçüsüdür (Addington, 1993: 132). Olayların ve durumların geçmişten günümüze (geleceğe, bugüne ya da geçmişe) tek yönlü olarak aktarıldığı kesintisiz bir süreçtir (Rickles ve Kon, 2014: 2).

Zaman, insanların eşit olarak sahip olduğu, fakat farklı şekilde kullandığı ve algıladığı değerli, eşsiz ve soyut bir kaynaktır. Depolanması, durdurulması ve geri getirilmesi mümkün değildir (Karaoğlan, 2006: 30) . Drucker' e göre 'kıt ve eşsiz', Mc Kenzie' göre 'son derece nazik, Tyler'a göre 'en acımasız ve en katı ' ve Laiken'e göre 'en temel' kaynaklar olan zamanın kullanımında hâkimiyet kaybedilmeden planlama yapılmalıdır (Ardahan, Turgut ve Kalkan, 2016: 3). Dolayısı ile zaman maddi kazanımın bir kaynağı olarak kabul edilmektedir (Gurevich 1985, 150).

Zamanın sınırlı doğası, bireyin algılanan yararlarına göre etkinlikler arasında seçim yapmasını gerektirir. Bu seçenekler gruplar halinde yapılandırılabilir. Zaman yapısının dört

bileşeninden, serbest zaman en tartışmalı ve tanımlanması zor olandır. Geleneksel olarak, zaman, "çalışma zamanı" ve "serbest zaman" olmak üzere ikiye ayrılmış bir yapıya sahiptir (Feldman ve Hornik, 1981: 410).

Çalışma zamanı, bireyin ihtiyaçlarını karşılayabilmesi ve sosyal yaşantısını sürdürebilmesi için iş yerinde geçirdiği zaman olarak ifade edilebilir. Serbest zaman, çalışma, işe gidip gelme, uyuma, gerekli ev ve kişisel işleri yaptıktan sonra özgür bir şekilde kullanılabilmesi zaman dilimi olarak açıklamaktadır (Tribe, 2011:3).

4.2. Serbest Zaman

Serbest zaman kavramı felsefe, sosyoloji, turizm, ekonomi ve birçok disiplinde araştırmanın yapıldığı bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Yüncü, 2013: 3). Serbest zaman kavramı, klasik dönemin Yunan filozoflarının etik ve politik düşüncesinde önemli bir rol oynar. İlk olarak Nil ve Fırat nehirleri arasında batı dünyasını besleyen medeniyetlerin evren tasavvurundan etkilenen Aristoteles ve Plato'nun eserlerinde maddi zorunluluktan özgür olma olarak ifade edilmektedir (Samaras, 2017: 229). Soylular tarafından özgür düşünceyi ortaya çıkarmak üzere Skhole, Lyceum ya da Stoa adını verdikleri mekânlarda düşüncelerin özgürce ifade edilmesi ve felsefi amaçlı tartışmaların gerçekleştirildiği mekânı tanımlamak üzere kullanılmaktadır. Yunanca da "scholê" kelimesi ile ilişkilendirilerek mümkün olan en yakın ifade ile "serbest zaman" olarak kullanılmaktadır. İngilizce "leisure" kelimesi Latin dilinde "licere" den türetilmiştir ve "müsait olmak", "boş olmak" anlamındadır (Torkildsen, 2012: 50).

Yunan filozoflar bireyin özgürlüğünü kaybetmesine neden olan ve insanı köleleştiren bir eylem olan çalışmayı değersiz olarak görürlerdi (Russ, 2011: 112-114). Yunan dönemlerine zıt olarak, Roma dönemindeki serbest zamanlar sosyal bir statü ya da yaşam tarzını değil, üretken faaliyetlerin ardından işi desteklemek amacı ile kullanılan bir zamanı simgelemekteydi. Bu zaman zarfında, egemen sınıfın eğlence için bir araç olarak sağladığı spor ve oyunlar aracılığıyla kitlesel serbest zaman biçimleri ortaya çıktı. Bu dönemde serbest zamanların işin bir tamamlayıcısı görüşü, modern zamanlarla paralellik gösteren bir anlayış içerisinde olduğu ifade edilebilir (Junui, 2000: 70).

Orta Çağ'da serbest zaman sadece rahatlama ve dinlenmek için değil, daha yüksek sosyal tabakalar arasında da sosyal bir gösteriş haline geldi. Serbest zaman, işten uzaklaşma ve katılacağı aktiviteyi seçme özgürlüğü olarak görülmektedir. Geç Orta Çağ'da serbest zaman; gösterişe, lükse, zevklere ve israfa dönüşmeye başladı. Serbest zamanın kullanımı, köle gibi çalışmanın aksine, soyluluğun bir simgesi haline geldi (Junui, 2000: 70).

Rönesans ve Protestan Reformunun, modern iş etiğinin gelişiminde önemli bir referans noktası olarak hizmet ettiğini gözlemlemiştir. “Bu süre zarfında, emek ve serbest zamana yönelik tutumları değiştirmede en azından belirli düzeyde kendi başına olumlu bir kültürel değer geliştirmeye başlandı” belirtilmektedir (Sylvester, 1999: 26).

Sanayi Devrimi'nin ve modern kapitalizmin ortaya çıkışıyla yeni söylemler görülmeye başlandı. Benjamin Franklin'in, paranın değerinin zamanla eşit olduğu hatta Stanislav Strumilin zamanda daha değerli olduğu görüşünü savunmaktadır. Max Weber'in The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism (1904) “Protestan Ahlakı ve Kapitalizmin Ruhü” isimli eser zamanın değerlemesinde radikal bir değişimi belgelemektedir (Zuzanek, 2006: 187).

19. yüzyılda çalışmanın dışında serbest zamanın değerini yeniden canlandırma çabaları sosyalist solun yazılarında sıklıkla bahsedilmektedir. Marx'a göre “ özgürlük alanı doğası gereği maddi üretim alanının dışında ihtiyaç ve dışsal amaçlarla belirlenen emeğin sona ermesi ile başlar” Marx, 1867, 255, aktaran, Zuzanek, 2006: 187). Fransız yazar Lafargue “ Tembellik Hakkı” (1883) ile benzer şekilde “ insan potansiyelinin gelişimi kendi iyiliği için, zorunluluğun ötesinde başlar” ifadelerini yayınlamıştır. Önde gelen ekonomist ve istatistikçi S. Strumilin sosyalist söylemleri ön plana çıkarmaya çalışsa da Rusya ve daha sonra diğer ülkelerde sol iktidara geldiğinde geçmiş söylemler unutulmuş “iş etiği, iş disiplini ve iş için fedakârlık gerçeği ve Taylorizm anlayışı ile karşılaştığı görülmektedir. (Zuzanek, 2006: 187; Karaküçük, Göçer ve Özdemir, 2016: 318).

Dewey, Durkheim, Veblen ve Weber gibi birçok önemli sosyolog, sosyoloji epistemolojisine dayanan bir toplum bilimi olarak serbest zamanın anlamı ve amacı hakkında daha rasyonel iddialar ortaya koymaya çalışmaktadır (Spracklen, 2017: 226). Dewey serbest zamanı” çalışma teriminin karşıtı”, Veblen “ üretim olmadığı zaman dilimi” temelinde açıklamaktadır. Durkheim, “oyunların ve sanatın temel biçimlerinin

dinlerin ortaya çıkmasıyla görüldüğünü” ve “her bayramın dini törenin belirli özelliklerine sahip olduğunu” ayrıca “serbest zamanın, manevi olarak yeniden yapılanmanın temel biçimlerinden biri olduğunu” ifade etmektedir. ” (Spracklen, Lashua, Sharpe ve Swain, 2017: 379). Weber, bireyin kendi kişisel gücünü ya da maddi varlıklarını kullanarak zevklerinden ve diğer serbest zaman aktivitelerinden kaçınarak mesleki rolünü en iyi şekilde yerine getirme görevini ifade etmesi gerektiğini ifade etmektedir (Stebbins, 2017: 39).

Sosyal ekonomik ve teknolojik gelişmelerle birlikte verimliliğin artırılması, giderek daha fazla insanın “yeterli” hale gelmesinin kaçınılmaz olmasını sağlamaktadır. İnsanlar, çalışmanın ötesine geçerek, hayatlarını “varoluş” bölgelerinde “özgür” ve kendileri için değerli olanlara “yeterince” zaman harcayabilecekti. Bu, 1920'lerde kısa çalışma saatlerinin ortaya çıkmasıyla meşru faaliyetler olarak görülen ve toplumun hayatta kalması için gerekli olan seçim, yaratıcılık ve özgürlük idealleriyle de ilgili gerçekliktir (Cross, 2008: 476-477). Ancak, sanayileşme ve bilimsel gelişmenin herkes için daha fazla serbest zamana yol açacağına bir garantisi yoktur (Rojek, 2004: 22).

Serbest zaman “boş” zaman olarak düşünüldüğünde, bu boşluk boşta kalma, can sıkıntısı ve “kötü bir eğilim” ile doldurabilir. Serbest zamanın değerinin bilinmesi, hedeflerinin tanımlanması ve başarılması için araçlar geliştirilmesi, içeriğin ve anlamında oluşan eksikliğin giderilmesine yardımcı olur (Davidovich, 2017: 88).

Neulinger (1976: 15) "serbest zamanların yalnızca bir temel kriterinin olduğunu ve bunun algılanan özgürlüğün şartı olduğunu" belirtmektedir. Algı, uyaranların ve durumların yorumlanmasını gerektirir. Burada ele alınan analitik yaklaşım, geleneksel biçimde boşluğun oluşabileceği faaliyetleri, ancak her bireyin sübjektif algısının bir sonucu olarak görülmesi gerektiği ile ilişkilidir. Örneğin, bir otomobilin güneşli bir günde yıkanması, bir şahsa (ev işi), başka bir birey tarafından serbest zamanında gerçekleştirdiği bir aktivite olarak görülebilmektedir.

Iso-Ahola (1980), serbest zamanın bireyin kendi algısına dayandığını ve dolayısıyla "serbest zamanın bireyin belirli bir zamanda katıldığı gerçek veya hayali bir faaliyetin öznel algısı haline geldiğini" öne sürmektedir. Serbest zamanı tanımlamada "çalışma dışı zaman" veya "serbest zaman" gibi nesnel ölçüler bulunmaktadır. Iso-Ahola (1980: 229), "algılanan özgürlük ve yetkinlik (ustalık), kendiliğinden motive edilmiş serbest zaman davranışının

merkezinde yer aldığını" belirtmiştir. Bununla birlikte, serbest zamanın "öznel olmayan bir akıl durumu" olduğunu, "akıl almaz, özgür ya da serbest zaman olarak öznel olarak tanımlanmış bir süre" olduğunu ve rekreasyonun "bireysel serbest zaman deneyiminin" bir biçimi olduğunu ifade etmektedir (Colton, 1987: 348).

Bireyin zamanının iş ve iş ile ilgili sorumluluklardan zorunlu bakım ve öz bakım biçimlerine tahsis edilmemiş kısmı serbest zaman olarak görülmektedir. Serbest zaman, bireyin kişisel düşünme, kendini zenginleştirme, rahatlama ya da zevk için ihtiyaçlarını karşılamaında özgür biçimde tercih yapabildiğini sağlamaktadır. Genellikle gönüllü olarak seçilen bir faaliyete katılma biçimini içerirken, aynı zamanda bütünsel bir varlık durumu ya da manevi bir deneyim olarak da görülebilir. En önemli özelliği, bir zorunluluk veya zorlama duygusu içermemesidir. Serbest zamanları tanımlamaya yönelik bu yaklaşım, özellikle ekonomik ve sosyal yaşamdaki eğilimlerle ilgilenen ekonomistler veya sosyologlar arasında en popüler olanıdır (Kraus, 2008: 40).

Önde gelen bir Fransız sosyolog olan Joffre Dumazedier, serbest zaman aktivitelerinin ticari, faydacı veya ideolojik kaygılarla veya amaçlarla yönetilmesi durumunda artık tamamen serbest zaman olmadığını söylüyor. Bir dereceye kadar böyle bir yükümlülüğün veya amacın bulunduğu faaliyetlerin yarı-serbest zaman olarak görülmesini önerir. Godbey'e göre yarı-serbest zaman bazen "serbest zaman" haline gelir (Stebbins, 2000: 153).

Hurt ve Anderson (2010: 7), serbest zamanı; yükümlülüklerden, işten (ücretli ve ücretsiz) ve mevcut (uyku, yeme) için gerekli olan görevlerden bağımsız olduğunu ifade etmektedir. Aktivite olarak, insanların serbest zamanlarında çalışma, ev işleri ve fizyolojik ihtiyaçların dışında meşgul oldukları bir faaliyetler kümesi olarak açıklamaktadır. Ayrıca, algılanan özgürlük, içsel motivasyon, algılanan yetkinlik ve olumlu etki algılarının serbest zamanın belirlenmesinde kritik öneme sahip olduğunu belirtmektedir.

İnsanlar sosyal, zihinsel ve fiziksel becerilerini yalnızca serbest zamanları aracılığıyla gerçekleştirebilirler. Ayrıca serbest zaman tarz ve uygulamaları insanların seçtiği işleri, yaşadıkları ülkenin bölgelerini ve medeni ilişkileri etkilediğini ifade edebiliriz (Schmidt ve Little, 2007: 225).

Bununla birlikte, çeşitli yollarla ideal yaşam tarzı yönetimine katkıda bulunur. Bunlar arasında farkındalık oluşturma, kültürel mirasın aktarılması, bilgi ve beceri edinimi, tutum ve karakter oluşumu, duyuşsal uyarım, beceri kazanımının sağlanması ve sunulması yer almaktadır (Rojek, 2010: 96).

Godbey (1994: 3) serbest zamanları tanımlamak için uygulanan dört kavramın “zaman, etkinlik, varoluş durumu veya zihin durumu” olduğunu belirtmiştir. Leiper (2004: 92) “Serbest zaman, yükümlülüklerden bağımsız bir özgürlük duygusuyla izlenen ve kişisel olarak zevkli sayılan rekreasyonel ve yaratıcı davranışa dayanan bir insan deneyimleri kategorisidir” (Jennings, 2007: 11). Kaplan (1960) serbest zamanı oluşturan unsurları;

- “iş” için bir ekonomik işlev olarak çalışmaya karşı bir antitez;
- hoş bir beklenti ve anı;
- (gönüllüğe dayanmayan sosyal rol yükümlülükleri;(a minimum of involuntary social-role obligations)
- psikolojik bir özgürlük algısı;
- kültürün değerleri ile yakın bir ilişki;
- bütün bir aralığın önemsizden önemliye yönelen;
- zorunluluk olmaksızın, oyun unsuru tarafından karakterize edilen bir faaliyet şeklinde açıklamaktadır (Jennings, 2007: 11).

Serbest zaman sözcüğü genellikle rekreasyon, eğlence, serbest zaman, zevk, boşta kalma (çalışmama) ya da parasal olmayan faaliyetler ile eş anlamlıdır. Bütün tanımlarda, zorunluluktan kurtulma, zorunlu çalışma yükünden bir süre için serbest bırakılma, aile veya geçim yükümlülüklerin dışında olama görüşü bulunmaktadır. Yine de, serbest zamanları bir çalışma konusu olarak tanımlarken kullanılan geleneksel terimler (özgürlük, seçim, esneklik ya da rekreasyon) toplumsal yapıya ve ortaya çıktıkları kültürün dünya görüşüne bağılı oldukları için koşulludur (Stone, Hartmann, Seaton, Sharpley, White, 2018: 36).

4.3. Serbest Zaman Teorileri

4.3.1. Akış teorisi (Flow theory)

Csikzentmihalyi, sanatsal yaratıcılık ve büyük ölçüde memnuniyet sağlanması beklenen aktivitelerin olduğu (rahatlatıcı müzik, kaya tırmanışı, satranç ve dans gibi önemli serbest zaman aktiviteleri) son derece eğlenceli ve içsel olarak motivasyon sağlayan çeşitli faaliyetleri nitel çalışmalarla psikolojik açıdan araştırdı. Bu araştırmalar sonucunda, bu tür aktivitelerin ya da yaratıcı çalışmaların ana bileşeninin, yoğun bir şekilde ‘kendini verme’ ya da ‘akış’ durumu olduğu sonucuna varmıştır (Csikzentmihalyi, 1988: 365).

İnsan yaşamında mümkün olan en olumlu duyguları ve en keyifli deneyimleri ifade etmek için kullanılan (Csikszentmihalyi, 1982: 13) akış teorisi, bireyin bilişsel olarak yüksek düzeyde konsantre olduğu psikolojik durum olarak ifade edilmektedir (Moneta ve Csikszentmihalyi, 1996: 277). Akış teorisine göre birey akış halinde iken zaman duygusunu kaybeder ve yaptığı aktivite tarafından tamamen kuşatılmış durumdadır (Csikszentmihalyi, 1997: 121). Bu, bir faaliyette mutlak konsantrasyon anlamına gelen yoğunlaşma durumudur (Mirvis, 1991: 636).

Sherry (2004: 331), akış teorisinin ‘zevk almanın’ ne anlama geldiğini ve insanların eğlenirken neden bu kadar zaman harcadıklarına ilişkin nedenlerin ortaya konulması açısından önemli olduğunu vurgulamaktadır. Chen (2006: 231) araştırmasında internet kullanıcılarının akış haline olumlu ruh halleri yaşama olasılıklarının daha yüksek olduğunu sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca geçici anlarda ortaya çıkmasına rağmen zaman içinde daha iyi bir yaşam kalitesi oluşturabileceğini ve olumlu etkilerin uzun vadede yaşam kalitesini iyileştireceğini ifade etmektedir.

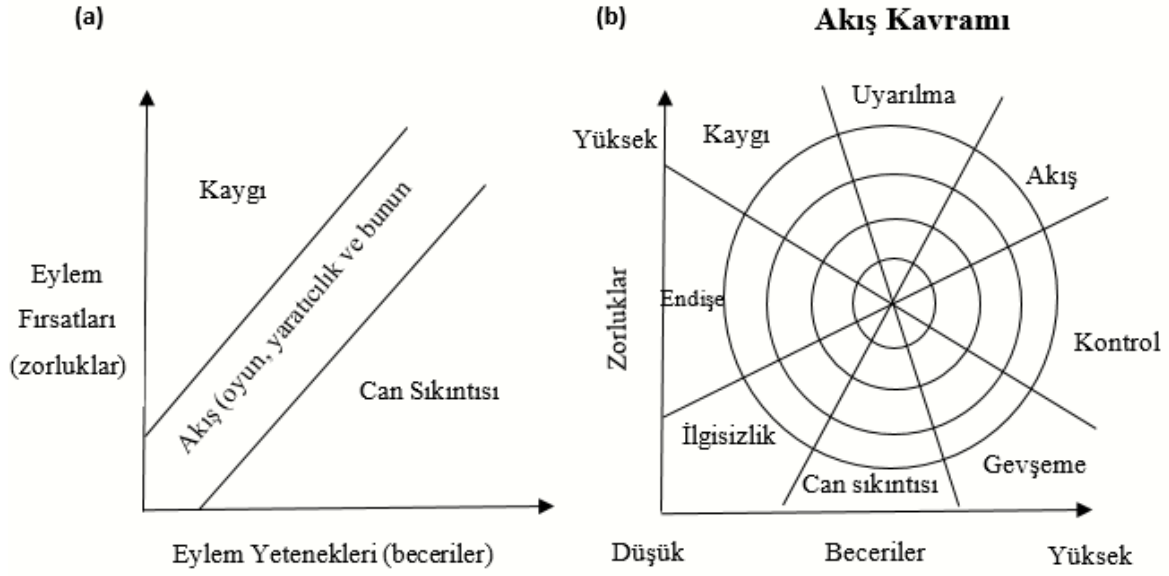
Csikzentmihalyi’ ye göre; yakın bir etkileşim içerisinde zaman geçirme durumunda düşünce ve eylem, birey ve çevre arasında bir bütünlük sağlanması halinde yaşa, cinsiyete ya da eğitim durumuna bakılmaksızın aynı zihinsel durum yaşanabilir (Csikszentmihalyi, 2004: 38-41). Akış teorisi, bireyin elindeki görevin çok zorlayıcı olduğunu ve bu zorlukların üstesinden gelmek için yüksek düzeyde beceriye sahip olduğunu düşündüğü faaliyetler sırasında akışın gerçekleştiğini ifade eder (Moneta, 2004: 11) Akışın gerçekleşmesi için gerekli olan şartlar; yoğun ve odaklanılmış bir konsantrasyon durumu, aktivite ve

farkındalığın birleştirilmesi, ego yoksunluğu, kontrol, zamanın normalden daha hızlı geçtiği duygusu, içsel motivasyon, yetenekleri esneten ancak aşmayan zorluk ve geribildirim olarak açıklanmaktadır (Nakamura, ve Csikszentmihalyi, 2009: 195- 196). Bu bileşenlerin karakterize olması durumunda, ödüllendirici bir faaliyetin fiilen gerçekleşmesiyle birlikte duyulan doyum olan ‘‘akış’’ gerçekleşir (Csikszentmihalyi, 1993: 178-179)

Akış teorisinde, yüksek ve düşük seviyedeki meydan okuma ve becerilerden oluşan kombinasyon, dört farklı koşulla sonuçlanır (Parr, Montgomery ve DeBell, 1998: 28).

- Yüksek meydan okuma-yüksek yetenek, akış
- Düşük meydan okuma-yüksek beceriler, can sıkıntısı
- Düşük meydan okuma-düşük yetenek, ilgisizlik
- Yüksek meydan okuma-düşük beceri, kaygı

Akış teorisi, özgürce seçilmiş ve içsel olarak ödüllendirici aktiviteleri pozitif bir deneyimsel durum olarak açıklamaktan çok daha fazlasını ifade etmektedir. Gündelik hayatımızda gerçekleştirdiğimiz faaliyetleri anlamlı ve zevkli bir şekilde yaşanmasına nasıl katkıda bulunduğuna dair değerli bilgiler sağlamaktadır (Elkington, 2017: 419).



Şekil 3. 1. Akış teorisi

Kaynak: Csikszentmihalyi, 2004: 38-41

Yukarıdaki şekile bakıldığında; algılanan zorluklar ve beceriler bireyin yetenek ve kabiliyetleri ile uyumlu olarak gelişim gösterdiğinde akış durumu yaşanır. Zorluk seviyesi bireyin kapasitesini aşması durumunda kaygı hali ortaya çıkmaktadır. Tersi durumda ise ilgisizlik kayıtsızlık ve duyarsızlık durumu gelişir (Csikszentmihalyi, 2004: 38-41)

4.3.2. Bandura'nın öz yeterlilik teorisi (Bandura's self- efficiency theory)

Bandura, belirli bir sonuca ulaşmak için gerekli olan bir davranışın başarılı bir şekilde gerçekleştirmesinde bireyin 'öz-yeterlilik' duygusuna olan inancının davranışsal değişiklik gerçekleştirdiğini savunmaktadır (Weinberg, Gould ve Jackson,1979: 321). Algılanan öz-yeterliliğin sadece etkinlik seçimi üzerinde doğrudan bir etkisi yoktur, aynı zamanda başarı beklentileriyle bireyi olumlu ya da olumsuz etkileyebilir. Bandura (1997: 3) öz-yeterliği "verilen yetenekleri üretmek için gerekli eylemleri organize etmek ve yürütmek için kendi yeteneklerine olan inanç" olarak tanımlamıştır.

Algılanan öz-yeterlilik ne kadar güçlü olursa, etkinlikler karşısında gösterilen çaba ve süre pozitif eğilim gösterir. Dolayısıyla, uygun beceriler ve yeterli teşvikler göz önüne alındığında; insanların faaliyet seçimini, ne kadar çaba harcayacakları ve stresli durumlarla başa çıkma çabalarını ne kadar sürdüreceklerinin en önemli belirleyicisi ‘’ öz yeterliliktir (Bandura, 1977: 193-194).

Öz-yeterlilik durumu, aktiviteye ve bireyin daha önceki deneyimlerine bağlı olarak değişebilir. Örneğin, bir tenis oyuncusu, bir rakibi ile karşılaştığında kendinden emin ve iyimser hissederken başka bir rakiple yarışırken güven eksikliği ve kötümserlik duygularını yaşayabilir (Weinberg, Gould ve Jackson,1979: 322).

4.3.3. Apter'in tersini yapma teorisi (Apter's reversal theory)

Psikolojide denge fikri ile açıklanamayan bazı davranış kalıpları bulunmaktadır. Bu davranışlar toplumun bazı kesimleri tarafından yapılması gerekli ve zorunlu olmadığından akla ters düşen ya da anlamsız görülen davranışlar olarak nitelendirilmektedir (Hills, Argyle ve Reeves, 2000: 765).

Apter (1982/2001) bu davranış biçimlerini ‘’telic’’ ve ‘’paratelic’’ olmak üzere iki motivasyon durumu olarak ifade etmektedir. ‘’Telic’’ kavramını; amaçlı ve uzun vadeli hedefler ve ciddi aktiviteler olarak açıklarken, hedefe ulaşma çabası içinde seçilmekte olan araçlar öneme sahiptir. Devam eden davranış ve deneyimin hedefi kolaylaştırmak için bir yol olarak görüldüğü daha anlık ve eğlenceli olan aktiviteleri ‘’paratelic’’ olarak ifade etmektedir. Her iki durumun eğlence unsurları farklılık göstermektedir. Telic’de hedefe ulaşma beklentisi bir motivasyon oluştururken, paratelic durumda aktivite bizzat motivasyonun kendisi olmaktadır. Başka bir ifade ile eğlencenin içsel tatmini sağlamasında farklılıkların olabileceğini vurgulamaktadır (Hills, Argyle ve Reeves, 2000: 765; Apter, 2001: 40). Bu tür davranışlara aktivite olarak bulmaca çözme, pul koleksiyonculuğu, vücut geliştirme gibi örnekler verilebilir.

4.3.4. Ciddi serbest zaman (Seriously leisure)

Birçok sosyal bilimci geleceğin erişkinlerin çoğuna, bugün alışkın oldukları biçimde meslek edinmeleri veya onu sürdürmeleri için, daha az fırsat sunacağına inanmaktadır. Post modern toplumlarda birçok çalışanı önemli ölçüde azalan iş saatleri ve daha az sayıda meslek beklemektedir. İşgörenler yeteneklerini ortaya koyacakları, potansiyellerini gösterebilecekleri ve toplumda kendilerini önemli bir birey olarak tanımlayabilecekleri sosyal aktivitelere yöneleceklerdir (Stebbins, 1982: 251).

Ciddi serbest zaman yoğun ve genellikle uzun süreli olan amatör, hobi veya gönüllü etkinliklere bağlılık anlamına gelmektedir. Ciddi serbest zaman bilgi ve yeteneklerin gelişimini, deneyimlerin birikimini ve artan gayreti gerektirmektedir (Jenkins and Sherman, 1979: 145; Stebbins, 1982: 267). Bu nedenle” seçim” ve “özgürce seçilmiş” gibi kelimelerin, gerçekten de serbest zamanın öznel tanımlayıcıları olarak faydalarını zamanla kaybedebileceklerini ifade edebiliriz (Stebbis, 2005: 349).

4.3.5. Sosyolojik serbest zaman teorisi (Sociological leisure theory)

John Kelly tarafından geliştirilen bu teori, serbest zamanı ve oluştuğu bağlamı bireyin algıladığı özgürlüğe ve anlama dayandırmaktadır. Yani, serbest zamanı değerlendirmenin anlamlılığı cemaat, aile ve arkadaşlar gibi toplumsal çerçeveler bağlamında ele alınmalıdır. Ayrıca, bir kişinin serbest zaman aktivitesi veya deneyiminde sahip olduğu özgürlüğün seviyesi anlamlılığı etkilemektedir. Özgürlük büyük çoğunlukla doğrudan aktivitenin gerçekleştiği sosyal çerçevelerle bağlantılıdır. Özgürlük geniş veya kısıtlı olabilir. Anlam aile, cemaat, başkalarıyla ilişkiler ve diğer benzer kavramlarla ilintili olduğundan içselden toplumsala değişkenlik gösterebilir (Walker, Deng, Dieser, 2005: 88; Hurd ve Anderson, 2010: 12-13).

Kelly'nin kuramı serbest zamanı koşulsuz, telafi edici veya iyileştirici, ilişkisel ve role dayanan olmak üzere dört boyutta açıklamaktadır. Koşulsuz serbest zaman, aile ve diğer toplumsal rollerden görece serbest kalmıştır ve içsel olarak seçilmektedir. Telafi edici veya iyileştirici serbest zaman etkinliğinin işin sınırlandırmalarından farklı olarak bireye sundukları

sebebiyle seçilmektedir. Kişi iyileştirici serbest zamanın bir çeşidini iş kısıtlamaları ışığında belirlemektedir ama temel olarak harekete geçirmeden ziyade dinlenme ve rahatlamaya yönelik etkinlikleri seçer. İlişkisel serbest zaman kısmen rol baskısı algısıyla ama ilişki kurmanın olumlu değerleri dikkate alınarak tercih edilmektedir. Son olarak, role dayanan serbest zamanda birey, etkinliği seçerken ilişkilerin tam olarak farkındadır ve etkinlik, aile gibi toplumsal bağlamlar çerçevesinde rolden beklenenler göz önünde bulundurularak belirlenmektedir (Walker, Deng, Dieser, 2005: 88; Hurd ve Anderson, 2010: 12-13).

4.3.6. Neulinger'in paradigması (Paradigm of neulinger)

Neulinger'in paradigması 30 yıldan daha uzun bir süre önce geliştirilmiş olmasına rağmen, önemli ve kabul görmüş bir teorik model olarak geçerliliğini korumaktadır (Leitner ve Leitner, 2012: 5). İnsanların serbest zaman deneyimlerini harekete geçirmesinin arkasında yatan nedenlerin neler olduğu sorusuna cevap aramaktadır (Patterson, 2017: 7). Neulinger' e göre serbest zaman, özgürlüğün karakterize ettiği ve algılanan özgürlüğün koşulları altında deneyimlenen içsel motivasyonlu faaliyetlerde bulunarak ortaya çıkan zihinsel durumudur (Carpenter ve Priest, 1989: 72).

Neulinger, serbest zamanın temel kriterini algılanan özgürlük olarak belirtmektedir. Algılanan özgürlük; bireyin deneyimlerini kendi seçimi yoluyla yapması ve devam etmesi durumunu yansıtır (Neulinger, 1981: 15). Deneyimin yoğunluğu ve kalitesindeki değişim, algılanan özgürlüğün derecesine ve motivasyon durumuna bağlıdır (Bialeschki ve Henderson, 1986: 300). Serbest zaman aktivitelerinin uygulanmasıyla ilgili sınırlamalara ve kısıtlamalara ilişkin zihinsel durumu ifade etmektedir (Pushparaj, 2013: 17).

Neulinger'in paradigmasında üzerinde önemle durduğu bir diğer kavram etkinliğe katılma kararının altında yatan motivasyondur (Muranovova, 2013: 10). Neulinger, bireyin motivasyon durumunu açıklamak için 3 alt boyut üzerinde durmaktadır. Bunlar; içsel motivasyon, dışsal motivasyon ve her ikisinin de mevcut olduğu boyutlardır (Witt ve Ellis, 1985: 23).

Neulinger (1981), serbest zamanı algılanan özgürlüğün varlığına veya yokluğuna bağlı olduğunu ayrıca içsel veya dışsal motivasyonla değiştirildiğini ifade etmektedir (Samdahl, 1988: 36).

İçsel motivasyon, bireyin eğlence aktivitelerini kendi iradesi ile serbestçe tercih etmesini, dışsal motivasyon, bireyin serbest zaman seçimlerini yapmasında etki eden dış unsurları ifade eder (Rojek, 2004: 32). Başka bir ifadeyle, “kazanılan tatmin, etkinlikten kaynaklanırsa” davranışın içsel motivasyon olduğu düşünülmektedir. Bu tatmin, “faaliyetin sadece ödüle yol açtığı dış ödüllerden kaynaklanıyorsa” o zaman faaliyetin dışsal motivasyon kaynaklı olduğu algılanmaktadır (Neulinger, 1981: 31). Her iki motivasyonun gerçekleşme durumu “ tam motivasyon” olarak ifade edilebilir.

Neulinger’in serbest zaman paradigması, serbest zaman aktivitelerini birbirinden ayırmaya yardımcı olan teorik bir modeldir (Witt ve Ellis, 1985: 23). Geliştirmiş olduğu model, yaşam faaliyetlerinizi değerlendirmede faydalı olmakla birlikte serbest zaman ve çalışma hayatında olumlu değişiklikler yapmak için motivasyon aracı olarak kullanılabilir (Leitner ve Leitner, 2012: 5).

Çizelge 4. 1. Neulinger’in paradigması

Algılanan özgürlük= Serbest zaman			Algılanan kısıtlama = Serbest zaman dışı		
1	2	3	4	5	6
Saf Serbest zaman	Serbest zaman ve çalışma	Serbest zaman ve iş	Saf çalışma	Çalışma ve iş	Saf iş
(içsel motivasyon)	(içsel ve dışsal motivasyon)	(dışsal motivasyon)	(içsel motivasyon)	(içsel ve dışsal motivasyon)	(dışsal motivasyon)

Kaynak: Neulinger, 1981: 30

Saf serbest zaman; deneyimin, tam olarak algılanan özgürlüğün (kısıtlamadan yoksun) ve tam bir içsel motivasyonun (dışsal motivasyondan yoksun) bulunduğu bir noktada gerçekleştiğini söylemektedir (Hegarty, 2008: 6).

Serbest zaman ve çalışma; hem içsel hem de dışsal ödüllerin özgürce seçilmiş bir faaliyet sonucunda ortaya çıkması durumu olarak ifade edilmektedir. “Etkinlik sadece kendi içinde değil, aynı zamanda sonuçları veya getirileri açısından da tatmin edici” (Neulinger, 1981: 31).

Serbest zaman ve iş; özgürce seçilmiş bir faaliyette, yalnızca dış ödülleri açısından motivasyon sağlanan durumu ifade etmektedir (Muranovova, 2013: 7). Örneğin sportif aktivite yapan bir bireyin sağlıklı yaşam, kilo kaybı ya da gerçekleştirebilecek diğer olumlu dışsal motivasyon kaynakları tarafından tatmin olması örnek gösterilebilir (Leitner ve Leitner, 2012: 7).

Saf çalışma; aktivitenin bireyin baskı altında gerçekleştirmesi ve içsel motivasyon sağlanması sonucunda ortaya çıkan durum olarak açıklanmaktadır. Serbest zamanı sağladığı tatmin duygusuna yakın ancak özgürce seçilmiş bir faaliyet değildir (Neulinger, 1981: 32; Leitner ve Leitner, 2012: 7; Pushparaj, 2013: 18).

Çalışma ve iş; Baskı altında yapılan aynı zamanda hem içsel hem de dışsal motivasyon ile gerçekleşen faaliyetlerdir. Bağlayıcı yasal bir sözleşme olması nedeniyle maçlarda görev verildiğinde oynamak zorunda olan profesyonel bir beyzbol oyuncusunun bu görevi neticesinde maddi bir kazanç sağlaması ve işinden keyif alarak motive olması örnek gösterilebilir. Benzer şekilde, ders vermek zorunda olan bir akademisyenin, hem maddi kazanç hem de öğrenci ile olan iyi iletişiminin motivasyon sağlaması sürecin devam etmesini sağlamaktadır (Leitner ve Leitner, 2012: 7; Pushparaj, 2013: 18). Ancak her ne olursa olsun serbest zaman dışı bir deneyimdir (Neulinger, 1981: 32).

Saf iş: Özünde herhangi bir içsel ödülü olmayan baskı altındaki faaliyetleri ifade etmektedir. Katılım sadece dışsal ödüller ile motive edilir (Leitner ve Leitner, 2012: 7; Pushparaj, 2013: 18).

4.3.7. Öz Belirleme (özerklik) teorisi (Self determination theory)

Öz Belirleme Teorisi (ÖBT), insan motivasyonunu ve kişiliği geniş bir çerçevede ifade etmeye çalışmaktadır. ÖBT, motivasyonel çalışmaları açıklamak için bir meta-teori, içsel ve çeşitli dışsal motivasyon kaynaklarını tanımlayan biçimsel bir teoridir. Bununla birlikte, bilişsel ve sosyal gelişimdeki bireysel farklılıklarda içsel ve dışsal motivasyon türlerinin rollerini tanımlamayı hedeflemektedir (Deci ve Ryan, 2002: 110-111). ÖBT önermeleri aynı zamanda sosyal ve kültürel faktörlerin, insanların iyi olmalarına ve performanslarının kalitesine ek olarak, insanların iradesini ve inisiyatiflerini nasıl kolaylaştırdığını veya zayıflattığını da odaklanmaktadır (Deci ve Ryan, 2000, 69).

Öz Belirleme Teorisi (Deci ve Ryan, 2002) bireylerin doğuştan gelen bir takım özelliklerinin olduğunu öne süren hümanistik bir bakış açısına dayanır. ÖBT, bu süreci, insanların özerklik (autonomy), yetkinlik (competence) ve ilişkili olma (relatedness) kavramları ile üç temel psikolojik ihtiyacını tatmin ederek, insanların gelişimlerini nasıl desteklediğini veya engellediğini belirlemeyi amaçlamaktadır (Ryan ve Deci, 2017: 3). Öz-belirleme modeli üç temel psikolojik ihtiyacın tatmin olmasının ve güdülenmesinin iyi olma için gerekli olduğunu ifade etmektedir (Çankaya, 2009: 24).

Özerklik (autonomy); Haworth (1986: 20) özerkliği bireylerin “isteklerini, ihtiyaçlarını ve durumlarını kendi kararları çerçevesinde gerçek bir şekilde yansıtması “ olarak tanımlamaktadır. Başka bir ifade ile özerklik; bireyin istediği seçimleri istediği zaman özgür iradesi ile yapması anlamına gelir (Deci ve Ryan, 2002: 8). Bireylerin serbest zamanlarında yapmayı planladığı bir aktiviteyi kendi özgür iradesi ile dışsal süreçlerden etkilenmeden tercih etmesi özerklik kavramı için örnek olarak gösterilebilir. Özerklik, bağımsızlık ile karıştırılmamalıdır. Özerklik "kişinin kendi davranışının algılanan kökenini veya kaynağını ifade eder" (Deci ve Ryan, 2000: 229). Özerkliğin ayırt edici özelliği, kişinin davranışlarının kendi kendini desteklemesi ya da kişinin özgün çıkarları ve değerleri ile uyumlu olmasıdır (Deci ve Ryan, 2017: 10).

Yetkinlik (Competence); Yetkinlik, bireyin yeteneklerini ifade etmez; daha ziyade, özgüven algılarını ve “eylemdeki etkinliği” yansıtır (Deci ve Ryan, 2002: 7). Bireyler yetkin olduklarında, zorlukları araştırır ve becerilerini geliştirmek için fırsatlar ararlar. Bu nedenle, bireylerin kendilerini kararlı hissetmeleri için çevresel şartlar (aile, arkadaş vs.)

yetkinliklerini geliştirme fırsatlarının yanı sıra kendi yeterliliklerini de göstermeleri için fırsatlar sağlamalıdır (Vaughan, 2005: 9). İnsanlar tarafından olumsuz söylemler ve davranışlar, zorluklara meydan okuma seviyelerinde ve yetkinliklerinde azalma görülmesine neden olmaktadır (Deci ve Ryan, 2017: 11).

İlişkili olma (relatedness); Deci ve Ryan, ilişkili olma kavramını "başkalarına bağlı hissetme arzusu" olarak tanımlamaktadır (Bauer ve McAdams, 2000: 277). Başka bir ifadeyle, bir topluluk içinde insanlarla yakınlık ilişkiler ve topluluğun bir üyesi olma duygusu olarak ifade edilebilir (Lee, 2013: 1472). Bununla birlikte bireyin sosyal dünyasına yakın olma, değer verme, sevgi ve saygı uyandırma gibi ihtiyaçları bulunmaktadır (Beaulieu, 2013: 3). İnsan ilişkilerine duyulan ihtiyaç motivasyonel anlamda son derece etkili olmakla birlikte bu ihtiyaçlar hassasiyet, sıcaklık, duygusal tepki ve çevre tarafından kabullenmeyi de içermektedir (Andersen, Chen ve Carter, 2000: 270).

Yetkinlik ihtiyacı, bireyin arzu edilen etki ve sonuçları etkili bir şekilde ortaya koyabileceği deneyimle yerine getirilir; özerklik ihtiyacı, birey faaliyetlerinin kendisiyle uyumlu olduğunu algılamasını gerektirir. İlgili olma ihtiyacı, bireyin yakın olduğunu hissetmesi ile ilgilidir (Reis, Sheldon, Gable, Roscoe, Ryan, 2000: 420).

ÖBT, doğuştan gelen eğilimlerin çevresel faktörler ile değişiklik gösterebileceğini ifade etmektedir. Bu değişiklikleri içsel motivasyon, dışsal motivasyon ve kaynaklarının bireyin karar vermesinde etkili olduğunu ayrıca motivasyonun olmadığı (amotivation) durumların olduğu ÖBT kuramının alt kuramları olan Bilişsel Değerlendirme Teorisi; Organizmik İçselleşme Teorisi, Nedensellik Eğilimi Teorisi ve Temel Psikolojik İhtiyaçlar Teorisi ve Hedef İçeriği Teorisi olarak beş mini teori ile desteklemektedir.

4.4. Rekreasyon

Yunan aristokratlarının özgürlük anlayışı ve çalışma karşıtı düşüncelerinin aktarımı Roma döneminde aile merkezli olan ve giderek bireyi koruyan hak, hukuk ve adalet temelli bir devlet yapısı ile bugünkü modern anlayışın temellerini oluşturmaktadır. Ancak,

Ortaçağ'da temel nitelikteki Yunan- Latin düşünceler ortadan kalkar ve Roma tarafından ortaya çıkan kavramlar yerinden oynatılır veya içleri boşaltılır (Russ, 2011: 46-53).

Yunanlılar gibi, Roma yaşam biçiminde çocuklar oyuncak arabalar, evler, bebekler, hobi atları, topaçlar ile zaman geçirmelerinin yanı sıra birçok spor ve oyunla uğraştılar. Genç erkeklere, koşma, atlama, kılıç ve mızrak, güreş, yüzme ve binicilik gibi çeşitli spor ve egzersizler öğretildi. Ancak Romalılar, Yunanlılardan farklı bir serbest zaman konsepti uyguladılar. Estetik ya da ruhsal olmaktan ziyade, savaşa hazırlık olarak faydacı rolü ile ilgilendiler (Kraus, 2008: 168). Ayrıca, işsizlik ve sosyal adaletsizlik gibi toplumsal problemleri manipüle etmek için organize edilmiştir (Özdemir, Göçer ve Karaküçük, 2016: 329-330).

Reform ve Rönesans hareketleri ile birlikte yeryüzünün nimetlerinin gün ışığına çıkarmayı amaçlayan yeni bir zihniyet, yeni düşünceler, birçok kavram ve olgu söz konusudur. ” Hümanist Marsilio Ficino da bu dönemde *birey* kavramını ön plana çıkarır; nitekim kavram o dönemin İtalyan kültürü, Leonardo da Vinci'nin Floransası ve bütün bir Quattrocento açısından vazgeçilmez olarak görülmektedir. Bütün bunlar bizleri, bireyi özgür bir irade ve özgür bir özne olarak gören Rönesans hümanizmine götürür. Hümanizm, edebi nitelik taşıyan kaynakların yeniden canlandırılmasına ve özellikle Platon'un *Diialogları* ile Plotinus'un *Dokuzluklarının* XV. Yüzyılda Marsilio Ficino tarafından Latince çevirisi üzerinden Yunan-Latin düşüncesinin geliştirmesine dayanıyordu. 1490-1540 yılları arasında Avrupa'da yayılan edebi ve entelektüel hareketi temsil eden Hümanizmde düşüncenin temelini oluşturan, bireyin *etkin* bir yaşayış sürmesidir“ (Russ, 2011: 112-114).

Oyunun önemli bir eğitim biçimi olduğunu savunan Atina felsefesi, Rönesans döneminde Francois Rabelais, John Locke ve Jean Jacques Rousseau gibi eğitimciler ve yazarlar tarafından daha yoğun vurgulanmıştır. F. Rabelais, fiziksel egzersizler ve oyunların yanı sıra şarkı söyleme, dans etme, modelleme ve boyama, doğa çalışması ve el eğitimi gibi gereklilikleri vurgulayan eğitim konusunda bir dizi teori geliştirdi. 1632'den 1704'e kadar yaşayan bir İngiliz olan J. Locke, çocukların uygun şekilde denetlendikleri ve yönlendirildikleri takdirde bir öğrenim ortamı olarak oyunların, karakter gelişimine önemli ölçüde katkıda bulunabileceğini ifade etmektedir. Bir başka Fransız filozof olan J.J. Rousseau (1712-1778) oyunun karakter eğitime katkıda bulunduğuna ve çocukların

gelişimlerinin her aşamasında ihtiyaçlarını karşılayacak etkinliklere sahip olmaları gerektiğine inanıyordu. Spor ve oyunlar boşta kalma ve anti-sosyal aktiviteyi önlemede değerliydi (Kraus, 2008: 173-174).

Sanayi devriminin bir sonucu olarak ekonomik, sosyal ve politik hareketleri içeren daha geniş bir hareket toplumsal yaşamda derin değişimlere yol açtı. Bunun doğal bir sonucu olarak şehirlerdeki nüfusun denetimsiz bir şekilde artışı serbest zaman davranışını doğrudan etkileyen sorunlara neden oldu. İnsanlar, doğada yapılabilecek birçok aktiviteden şehirlerde rekreasyon alanlarının olmadığı bir yaşama sürüklendi (Karaküçük, 2016:35-36).

Her çağ sosyal ve ekonomik hayata ait teorisini yaratır ve değişen ihtiyaçlara göre bu teoriyi düzeltir, tekrar düzeltir ve geliştirir (Güriz, 1968: 268). Modern döneme kadar olan tarihi süreçte toplumların serbest zaman algıları felsefe, devlet yönetimi, dinsel inançlar ve çalışma hayatı bağlamında değişimler göstermiştir. Bu değişimlerin doğal bir sonucu olarak hayata anlam veren, birleştiren, içsel barışı ve zihinsel ferahlamayı sağlayan rekreasyon günümüzde tüketim anlayışının desteği ile popüler kültürün en temel dinamikleri arasında yer almaktadır.

Latince yeniden yaratma, tazelenme anlamındaki ‘‘recreate’’ kelimesinden türetilen ‘‘Rekreasyon’’ (Jensen ve Naylor, 1999: 17; Torkildsen, 2005: 11); bireyi zorunlu iş ve etkinliklerinden sonra yenileyen, dinlendiren ve gönüllü olarak yapılan faaliyetler olarak tanımlanmaktadır (Kraus, 1984: 32).

Rekreasyon, serbest zamanlarda insanların katılmayı seçtiği fiziksel, bilişsel, duygusal ve sosyal bileşenler içeren spor, sanat ve diğer faaliyet alanlarını izlemek veya katılmak amacı içeren çok yönlü etkinlik olarak tanımlanır (Broadhurst, 2001: 2).

İnsanlar, yoğun çalışma hayatı ile birlikte olumsuz çevresel etkilerden fiziksel ve zihinsel olarak yıpranmaktadır. Bedenin ve ruhun tekrar canlanması, zevk ve haz alarak bireyin kişisel tatmin sağlaması ile mümkün olmaktadır. Bu noktada ortaya çıkan rekreasyon kavramı, tamamen çalışma ve zorunlu ihtiyaçların dışında kalan zaman diliminde bireysel ya da grup ile birlikte gönüllü olarak yapılan etkinlikler olarak ifade edilmektedir (Hacıoğlu, Gökdeniz ve Dinç, 2017: 30).

Bununla birlikte rekreasyon; bireyin, kalıcı nitelikte sürekli ve eğitici olarak, özgür zamanını bireysel olarak, ailesi, arkadaşları veya toplumda ilişkili olduğu gruplarla yeterince kullanma imkanının yanında fiziksel, kültürel, sosyal ve manevi faaliyetlerle kişiliğinin sağlıklı ve uyumlu gelişmesine olanak sağlayacak bilgi, beceri, yetenek ve alışkanlıklar elde edilmesine olanak sağlar.

Günümüz modern dünyasında rekreasyon; serbest zamanda bireysel ya da grup olarak yapılan eğlenceli, ani tatmin duygusu veren ve katılım sonucunda bireyin yenilenme ihtiyacını karşılayan aktiviteler olarak tanımlanmaktadır (Karaküçük ve Akgül, 2016: 474).

Bireyler rekreasyon faaliyetlerini çeşitli etmenler tarafından seçmektedir. Bu açıdan bakıldığında rekreasyonu “ bireylerin beğenisi bakımından doyurucu, ruhsal ve bedensel yenilenme amacını taşıyan, aynı zamanda bireyin sosyal, kültürel, ekonomik ve fizyolojik olanakları serbest zaman kullanımlarını içeren eylemler” biçiminde tanımlayabiliriz (Akesen, 1978: 35).

Rekreasyon faaliyetlerine katılan bireyler, kişisel ve sosyal faydaların elde edilmesi için serbest zamanlarında gönüllü, doğal tatmin sağlayan deneyimlere (Rossman ve Schlatter, 2008: 13) katılarak fiziksel, zihinsel veya ruhsal bir yenilenmeye maruz kalırlar (McKay, 2008: 61).

Kelly (1990: 27) rekreasyonu, yeniden yapılanma (restoration) ve sosyal uyum gibi kişisel ve sosyal faydaları kapsayan davranışlar için çalışma dışı zamanlarda organize edilen gönüllü aktiviteler olduğunu ileri sürmektedir.

Rekreasyon, belirli bir etkinlikle ilişkili duyguları temsil eden faaliyete dayalı psikolojik bir deneyimdir (Henderson, 1984: 56-57). Başka bir tanıma göre rekreasyon, “kendi eğilimlerini takip etmek, kısıtlamadan kaçınmak, anın isteklerine cevap vermek ve gündelik zorunlulukları bir kenara bırakmak” dahil olmak üzere (Gray, 1980: 62), zevk ve memnuniyet gibi kişisel ihtiyaçları karşılamak için gönüllü olarak gerçekleştirilen faaliyetler olarak ifade edilmektedir (Cushman ve Laidler, 1990: 2).

Yukarıdaki kavramlara temel olarak katılmakla birlikte rekreasyonun, dinamik bir yaşam bakış açısı ile bireyin serbest zamanlarında özgür bir biçimde, bilinçli ya da bilinçsiz

ayrıca toplumsal yapı ile birleştirici ve bütünleştirici olarak yaşama anlam veren aktif ya da pasif katılımlar olduğu ifade edilebilir. Burada temel olan bireyin bir aktiviteye katılması ve serbest zamanında yapmasıdır.

Hurd ve Anderson (2010: 19) rekreasyonu, insanların serbest zamanlarında meşgul oldukları, zevk aldıkları ve değerlerini sosyal olarak kullanmayı kabul ettikleri etkinlik” olarak ifade ederek bireyin iç dünyası ile ilişkilendirmektedir.

Rekreasyonun sahip olduğu özellikler aşağıdaki gibidir (Jensen ve Guthrie, 2006: 9)

- ❖ Eylem gerektiren bir aktivitedir.
- ❖ Bireyin zorunlu olduğu yükümlülüklerini yerine getirdikten sonra yapılmaktadır.
- ❖ Gönüllü olarak yapılan faaliyetleri içermektedir.
- ❖ Bireyin kendi iyiliği için yaptığı içsel motivasyon kaynağıdır.
- ❖ Katılımcıların makul bir düzeyde yeterlilik duygusu elde etmelerini sağlar.
- ❖ Bireyin tatmin olmasını veya kendini iyi hissetmesini sağlamaktadır.

İyi geliştirilmiş kuramsal çerçevelere dayanarak, serbest zaman araştırmacıları, yalnızca serbest zamanların öznel tanımlarının (özgürlüğün, içsel motivasyonun, eğlencenin, gevşemenin) ana bileşenlerini değil, aynı zamanda bu faktörlerin önemini etkileyen bazı koşulları da tanımlamaktadır (Mannell ve Iso-Ahola, 1987: 327). Rekreasyon davranışını anlamada zamanın değeri özellikle önemlidir (Yaylı, Güçer ve Kızanlıklılı, 2012: 214).

4.5. Rekreasyon ve Oyun Teorileri

4.5.1. Artık Enerji

Friedrich von Schiller, hayvanların ya da kuşların tam olarak beslendiği ve başka ihtiyacı kalmadığında coşkulu bir biçimde enerjilerini amaçsız ve zevkli oyun biçimlerinde ortaya çıkardıklarını iddia etmektedir. Bu söylemden esinlenen İngiliz filozof Herbert Spencer, ondokuzuncu yüzyılın ortalarında, Psikolojinin Prensipleri isimli çalışmasında,

oyunun esas olarak aşırı enerjiyi yakma ihtiyacı tarafından motive edildiği görüşünü öne sürmektedir (Kraus, 2008: 27).

Teoriye göre, temel ihtiyaçlar (uyku, beslenme, güvenlik ve benzerleri) karşılandığında, insanlar genellikle zevkli bulunan, çok az amacı olan veya amacı olmayan etkinlikler için fazladan enerjiye sahip olurlar. Temel amaç fazla enerjiyi açığa çıkartmaktır (Hurd ve Anderson, 2010: 11).

4.5.2. Rekreasyon teorisi (Recreation theory)

Schiller & Spencer'in görüşü, Alman filozof Moritz Lazarus tarafından geliştirilmiştir. Rekreasyon aktivitelerinin amacının fazla enerjiyi açığa çıkarmanın aksine bireyi zihinsel ve fiziksel olarak korumak ve restore etmek (yenilemek) olduğunu ileri sürmektedir. Lazarus, fiziksel ve zihinsel enerjiyi birbirinden ayırarak, beyin “yorgun” olduğunda (aşırı yorulmadığı sürece), özellikle fiziksel egzersiz şeklinde bir faaliyet değişikliğinin bireyin sinir sistemini eski haline getirerek rahatlatacağını ifade etmektedir (Kraus, 2008: 27)

Bitkinlik olduğunda oyuna ihtiyaç duyulur; fazla çalışma ve sıkıcı saatler nedeni ile düşen enerjinin geri kazanılması için rekreasyonel aktiviteler gerçekleştirilir (Hurd ve Anderson, 2010: 14). Rekreasyon, rahatlama için bir fırsat sağlayarak stresin azaltılmasında etkili olmaktadır. Birçok etkinlikte baskı ve gerilimi dindirerek stresin azaltılmasında faydalı olmakla birlikte, yüksek efor gerektiren aktivitelerde (spor, egzersiz vs.) aynı etki görülemeyebilir (Leitner ve Leitner, 2004:86).

4.5.3. Bedel teorisi (The compensation theory)

Bedel teorisine (Weiskopf, 1982) göre, serbest zaman davranışları, iş veya diğer faaliyetler yoluyla karşılanmayan ihtiyaçları karşılama isteğinden etkilenir. Örneğin, rekabet gerektirmeyen bir işte (büro çalışması gibi) çalışanlar, spor gibi rekabete yönelik serbest zaman aktivitelerini tercih etmek isteyebilir. Tersine, oldukça rekabetçi bir işte (satış gibi)

çalışan bireyler rekabet gücünü telafi etmek için müzik dinlemek gibi daha dinlendirici serbest zaman etkinlikleri seçebilir (Leitner ve Leitner, 2004: 87).

4.5.4. Genelleme teorisi

Genelleme teorisine (Ellis, 1973) göre bireyler işte ya da başka bir ortamda mutlu olduğu alışkanlıklarını ve davranışlarını serbest zamanlarına yansıtabilirler (Leitner ve Leitner, 2004: 87). Başka bir ifadeyle, serbest zaman aktivitelerinin insanların çalıştıkları iş türünü yansıtabileceğini ifade etmektedir. Örneğin, yayınevindeki bir editör, serbest zamanlarında okumaktan hoşlanabilir. Bununla birlikte, bazı insanlar serbest zamanlarında gerçekleştirdikleri aktivitelere yönelik işleri seçebilirler (Hurd ve Anderson, 2010: 11). Bu teori, serbest zaman aktivitelerinin işin bir uzantısı haline geldiğini öne sürmektedir. Bu telafi edici teorisinin tersidir (Kraus, 2008: 45).

4.5.5. İçgüdü-pratik teorisi (The instinct-practice theory)

Felsefe profesörü Karl Groos tarafından ortaya atılan içgüdü- pratik teorisinde oyunun, hayvanların yaşamlarını sürdürmelerinde ve yetişkinlik döneminde ihtiyaç duyacağı becerileri uygulama ve mükemmelleştirmelerini sağlayarak hayatta kalma becerilerini geliştirdiğini iddia edilmektedir. İnsanlar içinde geçerli olduğu düşünülen teoride, çeşitli aktivitelere katılan çocukların içgüdüsel ve eğitsel bir deneyimin parçası olarak mükemmel becerilere sahip oldukları uzun bir dönem bulunmaktadır. Oyun biçimleri çoğunlukla cinsiyetle ilişkilidir (Kraus, 2008: 28).

Kraus (1984), oyun motivasyonunun hayatta kalmak için ihtiyaç duyulan kalıtsal özellikleri uygulama ihtiyacından kaynaklandığını düşünmektedir. Örneğin, kız çocuklarının bebeklerle oynamasının, gelecekte ihtiyaç duydukları ve doğuştan gelen özelliklerini pratik olarak uygulaması olarak ifade edilebilir (Leitner ve Leitner, 2004: 87-88)

Gross, Afrika'daki ilkel kabilelerde bulunan çocukların günlük yaşamlarında yetişkinleri taklit etmesinin bir oyun olduğunu ve bu yolla avcılık, balık tutma gibi kazanımlarını geliştirdiklerini örnek göstermektedir (Tezcan, 1982: 62).

4.5.6. Taklit, tekrar kuramı (Recapitulation theory)

Amerikan psikoloji ve pedagoji profesörü olan G. Stanley Hall tarafından geliştirilen sözde tekrarlama teorisine göre oyun, yeteneklerin kalıtımsallığı, arzu ve zevklerin içgüdüselliliği temeline dayanır. Koşma, sıçrama, fırlatma gibi içgüdüsel davranışlar kalıtsaldır. İnsanlar kalıtsallık çerçevesinde kendi türünün geçirdiği evrelerin aynısını gerçekleştirecektir (Tezcan, 1982: 63). Başka bir ifade ile oyun davranışları biyolojik bir miras olarak ifade edilebilir (Tekin, 2016: 57).

Taklit, tekrar kuramının kabul edilmesi durumunda öğrenmekle elde edilen tüm becerilerin atalarımızdan geçtiği kabul edilerek biyolojik deneyimler yok sayılmaktadır (Cole, Vassaf ve Morgan, 2001: 232).

4.5.7. Catharsis teorisi

Catharsis teorisi (Ellis, 1973), bastırılmış duyguların (negatif duygular dahil) serbest bırakılması için olumlu ve güvenli bir çıkış noktası olarak görülmektedir. Bu teoriye göre, saldırganlık gibi olumsuz duygular, güvenli bir çıkış yapılmadığı takdirde, savaşıma gibi zararlı bir şekilde açığa çıkabilir. Bununla birlikte, futbol ya da tenis gibi aktiviteler, saldırgan duyguların atılmasına yardımcı olabilir. Birçok insan, çeşitli fiziksel aktivitelerle, konserlere ya da etkinliklere katılımı ile olumsuz duygularının bertaraf edilmesini deneyimlemektedir (Leitner ve Leitner, 2004: 89). Antik Yunanlılar arasında Aristo, dramayı düşmanca veya saldırgan duyguların tasfiye aracı olarak görmektedir (Kraus, 2008: 28).

4.5.8. Öğrenme teorisi (The learning theory)

Öğrenme teorisine göre, çocuklar öğrenme arzusuyla oynamaya motive olurlar. Oyun, öğrenmeyi öğrenmek için bir çıkış veya fırsat olarak görüntülenir. Örneğin, çocuklar takım sporları oynayarak, sosyal becerileri öğrenirken, kelime oyunları önemli sözel becerileri öğretmeye yardımcı olabilir. Buna ek olarak, doğa yürüyüşünden (doğal çevre hakkında bilgi edinmek), seyahatlere (diğer kültürler hakkında bilgi edinmek için) kadar yetişkin eğlence etkinlikleri öğrenme deneyimleri olarak görülebilir (Leitner ve Leitner, 2004: 88-89).

4.5.9. Optimal uyarılma (Optimal arousal)

Bu yaklaşım, hem insanın hem de hayvanların hem bilgi edinmek hem de heyecan, risk, sürpriz ve haz duyma ihtiyacını karşılamak için sürekli olarak çeşitli türde uyaran arayışlarına dayanmaktadır (Kraus, 2008: 36). İnsanlar farklı uyarılma seviyelerine sahip oldukları için, farklı eğlence aktivitelerini tercih ederler. Aynı uyaranlar, bireyin algısına bağlı olarak farklı düzeylerde görülebilir (Leitner ve Leitner, 2004: 92). Bireyin can sıkıntısını azaltmak için aradığı dürtüyü aktiviteler sağlamaktadır (Hurd ve Anderson, 2011: 11).

4.6. Rekreasyonun Aktivitelerinin Sınıflandırılması

İnsanların sıklıkla kullandığı ve zamanlarını değerlendirdikleri çeşitli rekreasyon alanları bulunmaktadır. Doğa, yararlı rekreasyon faaliyetlerinin yapılmasında ihtiyaç duyulan imkanları sağlamaktadır. Ancak tek başına temel bir unsur değildir (Jensen ve Guthrie, 2006: 11). Çeşitli ortamlarda farklı kategorilere ayrılabilen çeşitli rekreasyon türleri vardır (Smith, 2017: 6).

4.6.1. Aktivitelere katılma şekline göre

Bireylerin etkinliklere katılımına göre rekreasyon; aktif ve pasif olarak ikiye ayrılır (Mirzeoğlu, 2003: 241-242; Hazar, 2009: 31).

- ❖ Aktif rekreasyon; bireyin bizzat katılımcı olarak rol aldığı (Ardahan, Turgut ve Kalkan, 2016: 22) “uyarıcı olan, orta ila yüksek fiziksel eylem ve zihinsel konsantrasyon gerektiren aktiviteler” olarak ifade edilmektedir (Tarrant ve Manfredo, 1994: 361).
- ❖ Pasif rekreasyon; bireyin aktif olarak rol almadığı (Ardahan vd, 2016:22) ““asgari kişisel risk içeren, stres azaltıcı ve rahatlatıcı olarak algılanan doğal bir ortamda gerçekleşen aktiviteler” olarak ifade edilmektedir.

4.6.2. Katılımcıların yaşlarına göre

Katılımcı ve izleyicilerin yaşlarına göre rekreasyonun çeşitleri;

- ❖ Çocuk,
- ❖ Gençlik,
- ❖ Yetişkin,
- ❖ Üçüncü kuşak rekreasyonu biçiminde sınıflandırmak mümkündür (Hazar, 2009: 32).

4.6.3. Katılımcıların milliyetlerine göre

Katılımcıların milliyetlerine göre gerçekleştirilen rekreasyon aktiviteleri; ulusal ve uluslar arası olmak üzere sınıflandırılmaktadır (Hazar, 2009: 32).

- ❖ Ulusal rekreasyon; ülke sınırları içerisinde gerçekleştirilen rekreasyon aktiviteleridir.
- ❖ Uluslar arası; ülke içi ve ülke dışı sınırlarda kişi ve kuruluşların katıldıkları rekreasyon aktiviteleridir.

4.6.4. Katılımcıların sayısına göre

Rekreasyon aktiviteleri katılımcıların yaşlarına göre iki grupta sınıflandırılmaktadır (Hacıoğlu, Gökdeniz ve Dinç, 2017: 39).

- ❖ Bireysel rekreasyon; İnsanların tek başına gerçekleştirdikleri rekreasyon aktiviteleridir.
- ❖ Grup rekreasyonu; İnsanların grup halinde gerçekleştirdikleri rekreasyon aktiviteleridir.

4.6.5. Fonksiyonel açıdan rekreasyon aktiviteleri

Rekreasyon aktivitelerinin fonksiyonel açıdan sınıflandırılması aşağıdaki çeşitleri içermektedir (Akesen, 1978: 36-39; Hazar, 2009: 33-35; Ardahan vd, 2016: 26-27).

- ❖ Ticari Rekreasyon; rekreasyon faaliyetleri devlet, kamu kurumları, özel ya da bu kurumların işbirliği içerisinde organizatörler tarafından düzenlenebileceği gibi ticari amaçlı olarak kar amacı güderek gerçekleştirilebilir. Katılımcıların aldıkları hizmet karşılığı bir bedel ödeyerek gerçekleştirebilecekleri aktiviteler ticari rekreasyon sınıflandırılması olarak ifade edilebilir.
- ❖ Estetik (Entelektüel) rekreasyon; insanlar rekreasyon aktivitelerine katılarak bireysel gelişimlerini arttırarak iç dünyalarını tatmin etmeyi hedeflemektedir. Eğitim seviyesi yüksek ve kültürel faaliyetlere eğilimli insanlar tarafından gerçekleştirilen genellikle pasif nitelikteki sanatsal faaliyetler olarak nitelendirilen rekreasyon aktivitelerini içermektedir.
- ❖ Sosyal rekreasyon; İnsanların toplumsal ilişkiler kurma ve beşeri ilişkilerini kuvvetlendirmeye yönelik gerçekleştirdiği aktivitelerdir.
- ❖ Fiziksel rekreasyon; Açık ve kapalı alanlarda gerçekleştirilen zihinsel ve fiziksel çaba içeren genellikle sportif amaçlı aktiviteleri içermektedir.
- ❖ Orman rekreasyonu; Ormanların sağladığı kaynakların kullanıldığı rekreasyon aktivitelerini içermektedir.

4.6.6. Mekan tercihleri bakımından rekreasyon aktiviteleri

Aktivitelerin gerçekleştirildiği mekan bakımından açık alan rekreasyonu ve kapalı alan rekreasyonu olarak iki grupta sınıflandırılmaktadır (Hazar, 2009: 31).

❖ *Açık alan rekreasyonu*; açık alanlarda gerçekleştirilen rekreasyon aktiviteleri olarak ifade edilmektedir. Ancak, Clawson ve Knetsch (2013: 38), açık alanlarda yapılan rekreasyon aktivitelerine imkan sağlayan alanları kullanıcı odaklı alanlar, kaynak merkezli alanlar ve aracı merkezli alanlar olarak açıklamaktadır.

- Kullanıcı merkezli alanlar (User- oriented areas); En önemli özellikleri kullanıcılar tarafından kolay bir şekilde ulaşılabilmesidir. Çocuklar için okuldan sonra, yetişkinler için iş sonrası ve gün boyu evde vakit geçiren insanların kısıtlı zaman dilimlerinde kullanabilecekleri fiziksel olanakları fazla olmayan park vb. alanlardır (Clawson ve Knetsch, 2013: 38)
- Kaynak merkezli alanlar (Resource-based areas); En önemli özellikleri ihtiyaçları maksimum düzeyde karşılayan fiziksel kaynakların olmasıdır. Rekreasyon için kaynak kalitesi büyük ölçüde öznel bir meseledir, ancak çoğu insan bazı alanların doğası gereği diğerlerinden daha çekici ve seçkin olduğu konusunda hemfikirdir. Bu türün başlıca alanları dağlar, çöl, deniz ve göl kıyıları olmakla birlikte genellikle nüfus yoğunluklarından önemli ölçüde uzakta bulunan alanları içermektedir. Çoğu insan için, kaynak-temelli bir dış mekan rekreasyon alanı ziyareti, hem zaman hem de para bakımından külfetli olmaktadır. Sonuç olarak, bu tür ziyaretler genellikle tatildir. Bu grup tipik olarak milli parklar ve anıtlar, ormanlar, deniz ve göl kıyısı alanları ve benzerleridir (Clawson ve Knetsch, 2013: 38)
- Aracı merkezli alanlar (Intermediate areas); kullanıcı merkezli ve kaynak merkezli alanların bir karışımıdır. Kayak, yelken, piknik, bisiklet, yürüyüş, yüzme, balık avlama bu alanlarda yapılabilecek rekreatif aktivitelerdir (Jensen ve Guthrie, 2006: 10). Bu alanlar genellikle tüm gün boyunca veya hafta sonlarında kullanılır (Clawson ve Knetsch, 2013: 38).

- ❖ *Kapalı alan rekreasyonu*; Merkezi yönetim, kamu kuruluşları ya da özel sektör tarafından insanların kullanımına tahsis edilen kapalı mekanlarda gerçekleştirilen rekreasyon aktivitelerini içermektedir. Bununla birlikte özel mülkiyet hakkından doğan kapalı alanlarda yapılan aktivitelerde bu kapsam içerisinde değerlendirilmektedir.

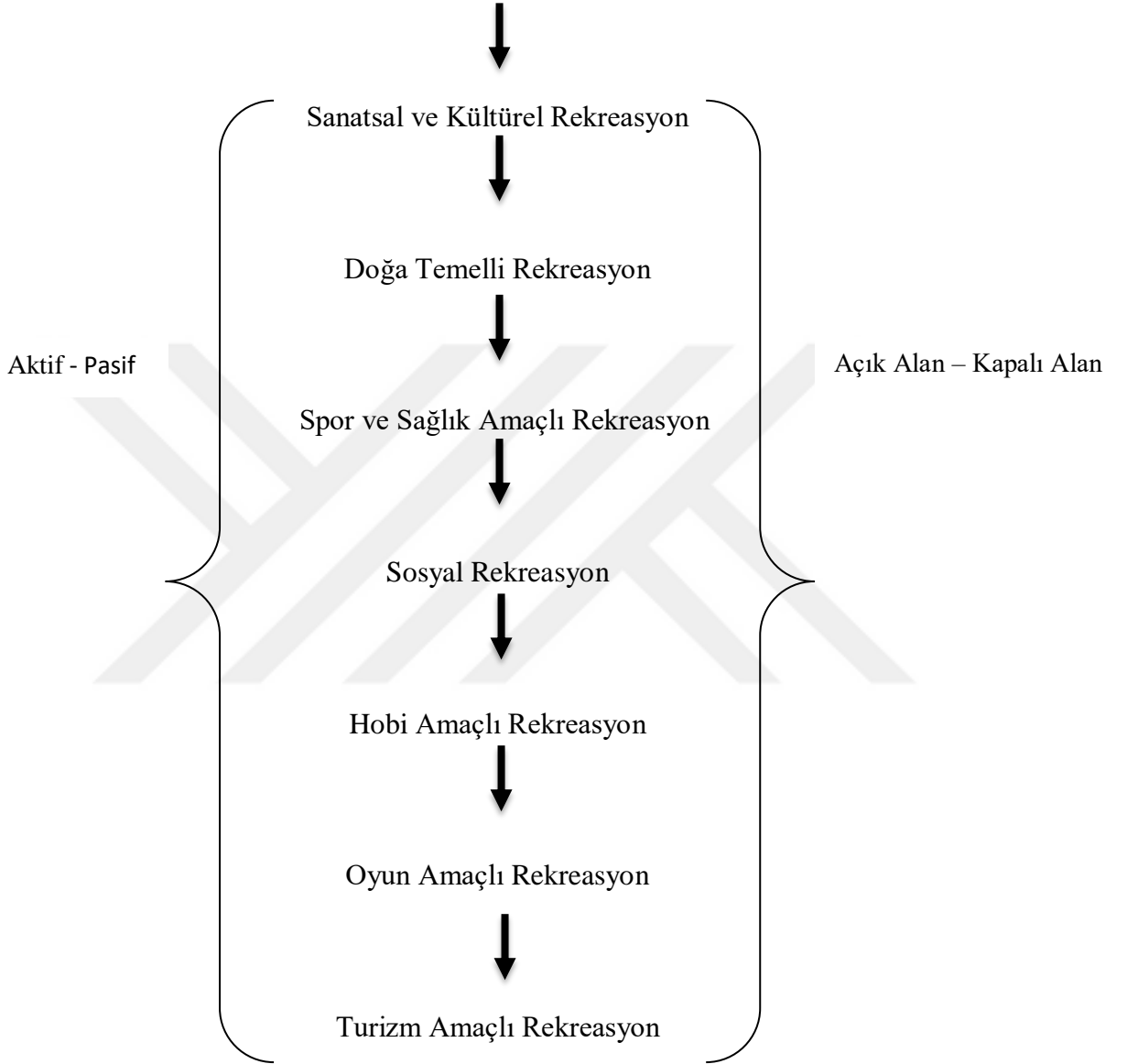
4.6.7. Amaçlarına göre rekreasyonun sınıflandırılması

Yukarıda ifade edilen sınıflandırmalarda her bir aktivitenin diğer bir sınıflama içerisinde yer alabileceği görülmektedir. Örneğin, yüzme, futbol, basketbol, binicilik, sergi, konser vb. birçok aktivite, aktif ya da pasif bir şekilde farklı yaş grupları için bireysel ya da gruplar halinde ülke sınırları içerisinde ve farklı ülkelerde gerçekleştirilebilir. Bununla birlikte yukarıda ifade ettiğimiz aktiviteler kar maçı güden kuruluşlar tarafından ticari olarak, devlet ve kamu kuruluşları tarafından bir bedel alınmaksızın gerçekleştirilebilmektedir. Ayrıca sosyal bir organizasyon, sanatsal bir organizasyon olarak görülebilirken aynı zamanda fiziksel ve zihinsel bir aktivite olarak da gerçekleştirilebilmektedir.

Çok çeşitli rekreasyon aktiviteleri olması nedeni ile kesin bir gruplama ve sınıflandırma yapmak oldukça zordur (Karaküçük, 2014: 66).

Ancak, en temel sınıflandırmanın insanların özerklik, yeterlilik ve ilgi alanları doğrultusunda dışsal ve içsel motivasyon kaynakları ile güdülenmesi sonucunda ortaya çıkan bireysel amaçların gerçekleştirilmesi üzerine odaklanması gerektiği söylenebilir. Aşağıdaki şekilde rekreasyonun sınıflandırması bütünsel bir bakış açısıyla ifade edilmeye çalışılmaktadır.

REKREASYONUN SINIFLANDIRILMASI



Şekil 3. 2. Rekreasyonun sınıflandırılması

Sanatsal ve Kültürel Rekreasyon Aktiviteleri

Sanatsal ve kültürel faaliyetler, gerçek hayatın stresinden uzak daha güvenli ve daha kontrollü ortamlarda güçlü duyguları ve düşünceleri ifade etme ayrıca keşfetme fırsatı sağlamaktadır. Bununla birlikte insanların iyi bir psikoloji ve duygusal sağlık elde etmelerine yardımcı olabilir. Örneğin, Mozart senfonisi, Shakespeare trajedisi, çağdaş bir

dans çalışması ya da Janacek operası insanların zihinlerinde birçok etki ortaya çıkarır (Ramsay, 2005: 188-189). Rekreasyon aktiviteleri, amaçlarımızın peşinden koşmamızı ve özgürce seçilmiş faaliyetler içinde kendimizi keşfetmemizin keyfini çıkarmayı sağlamaktadır (Ramsay, 2005: 203).

Çizelge 4.2. Sanatsal ve kültürel rekreasyon aktiviteleri

Kategori	Açıklama
Bahçe sanatları	Park, bahçe, ev bitkileri ve growing scenes
Ev ekonomisi sanatları	Örgü, dokuma, el sanatları, yemek pişirme ve dekorasyon
Atletik sanatlar	Dövüş sanatları, jimnastik, ekskrim, vücut geliştirme
Halk sanatları	Fuar, festival ve sirkelere katılım
Kültürel sanatlar	Coğrafi bölgelere göre değişiklikler gösteren farklı kültürlerden insanların gerçekleştirdiği faaliyetler
Etnik sanatlar	Sanatçı grupların kültürel sanat örneklerini sergilemeleri veya yapmaları(enstrüman vb.)
Güzel sanatlar	Resim, heykel, fotoğrafçılık ve mimari
Gösteri sanatları	Bale, opera, tiyatro, konser ve senfoni
İletişim sanatları	Televizyon, radyo, söyleşi, doğaçlama
Duyusal sanatlar	Dokunma, tatma vb. duyular için tasarlanmış sanat deneyimleri
Çocuk sanatları	Çocuklar için tasarlanan faaliyetler

Kaynak: Arnold, 1978, aktaran Carpenter ve Balndy, 2008: 10

Yukarıdaki çizelgede yer alan ‘‘atletik sanatlar’’, sınıflandırmamız içerisinde spor ve sağlık amaçlı rekreasyon aktiviteleri içerisinde yer almaktadır.

Doğa temelli rekreasyon aktiviteleri

Rekreasyon eylemlerinin büyük bir kısmında açık alanlar ile su kullanımı önemli bir yer tutmaktadır (Clawson ve Knetsch, 2013: 28). Sosyal, ekonomik, kültürel ve teknolojik gelişmelerin etkisi insanları kent mekânlarından uzaklaştırarak daha çok kırsal alanlara yönlendirmektedir. Ormanlar ise özellikle sahip olduğu doğa ve görsel değeri ile en çok tercih edilen rekreasyon alanlarının başında yer alır (Atken, 2003: 122). Ancak, bu alanları sadece ormanlık alanlarla sınırlandırmak yerine; içeriği ‘‘doğa temelli’’ olarak ifade edilir (Priskin, 2003:189-204; Heintzman, 2009, 72-89; Cordell, 2008: 4-10).

Doğa temelli rekreasyon aktiviteleri, eğlence için takip edilen bir dizi geleneksel aktiviteleri (örn. avcılık, balıkçılık, binicilik) ve mevcut eğlence eğilimlerini teknolojik yeniliklerle birleştiren eğlence aktiviteleri yelpazesini içermektedir (Yamaç paraşütü, dağ bisikleti) (Pröbstl, Wirth, Elands ve Bell, 2010: 175).

Çizelge 4.3. Doğaya dayalı rekreasyon aktiviteleri

Kamp	Jet ski	Sörf
Piknik	Hedef bulma (Orienteering)	Serbest dalış
Yüzme (deniz, göl vb.)	Tekne paraşütü	Bungee Jumping
Dağ bisikleti	Safari	Hava balonu
Rafting	Binicilik	Yamaç paraşütü
Hobi bahçeciliği	Kuş gözlemciliği	Yelkencilik

Çizelge 4.2.(Devam) Doğaya dayalı rekreasyon aktiviteleri

Kayak (su ve kar)	Balıkçılık	İple iniş
Doğa fotoğrafçılığı	Kano	Mağaracılık
Tırmanma	Painball	Avcılık (kontrollü)
Doğal alanları gezme	Safari	Paraşütlü Atlayış
Doğal su alanlarını ziyaret (göl, nehir, deniz vb.)	Doğa yürüyüşleri (trekking, hiking,	Motorlu araç aktiviteleri (kar, çöl vb.

Spor ve sağlık amaçlı rekreasyon aktiviteleri

Spor aktiviteleri rekreasyon aktiviteleri arasında önemli bir yere sahiptir. İnsanların sağlıklı bir yaşam sürmeleri için yapmaları gereken sportif aktiviteler; kodlanmış kurallar içerisinde amaca uygun alanlarda gerçekleştirilmelidir. Fiziksel ve psiko-motor becerilerin belirli bir süre ve disiplin içerisinde yapılması ve gelişim göstermesi gerekmektedir. Bununla birlikte, iyi bir performans elde etmek ve bir hedefe ulaşmak amacı ile disiplinli olarak aktivite yapılmalıdır (Haywood, Kew ve Bramham, 1995: 43) Spor ve sağlık arasındaki ilişkiyi tespit etmeye yönelik birçok araştırma bulunmaktadır. Örneğin, Crone ve Guy (2008), spor aktivitelerine katılan bireylerde başarı ve esenlik, özgüven artışı, daha pozitif düşünce tarzı, zihinsel uyanıklık, artan enerji ve daha iyi ruh hali gözlemlendiğini ifade etmektedir (Carless ve Douglas, 2011: 17).

Spor, günümüz toplumunun sağlıklı bir yaşam tarzının ayrılmaz bir parçasıdır. Düzenli fiziksel aktivitelerin gerçekleştirilmesinin insan sağlığına faydalı olduğuna dair önemli kanıtlar bulunmaktadır (Waddington ve Smith, 2013: 17-18). Dolayısıyla spor ve sağlık amaçlı yapılan aktivitelerin bir bütün içerisinde değerlendirilmesinin daha uygun olabileceği ifade edilebilir.

Çizelge 4.3. Spor ve sağlık amaçlı rekreasyon aktiviteleri

Aerobik egzersiz	Beyzbol	Bowling	Voleybol
Jimnastik	Basketbol	Raketbol	Dart
Egzersiz yürüyüş	Bisiklet sürmek	Kayak-kros	Okçuluk
Bisiklet sürmek	Futbol	Yüzme	Kriket
Koşu / Koşu	Golf	Tenis	Plates
Spa-Wellnes	Dövüş sporları	Vücut geliştirme	Buz pateni
Kaplıca ve Termal Terapi, masaj vb.	Yoga	Masa sporlar (masa tenisi, satranç vb.)	

Sosyal rekreasyon aktiviteleri

İnsanlar, toplum içerisinde gösterdikleri davranışlar sonucunda birey olarak var olurlar. Bireyler, toplumsal yapı tarafından aktarılan bilgi ve değerleri benimsemesi ile toplumun bir üyesi olma özelliğine sahip olmakla birlikte çok sayıda sosyal grup içinde yaşarlar. Bağlı oldukları grubun sahip olduğu tüm değerler ve yaşama biçimlerini sosyalleşme sayesinde öğrenmektedir (Yetim, 2000: 65).

Bireyler sahip oldukları inançlarını, geleneklerini, yaşam biçimlerini sosyalleşme süreci ile gelecek nesillere aktarırlar (Şahan, 2007: 261). ‘toplumla bütünleşme süreci’ olarak da ifade edilen sosyalleşme, tüm yaşamımız boyunca devam etmektedir (Bakıroğlu, 2013: 14), Bu süreç içerisinde toplumda iyi ilişkiler kurup geliştirmek ve sosyalleşme amacı ile etkinliklere katılım gerçekleştirilmelidir (Ardahan vd, 2016: 24).

Bu doğrultuda beşeri ilişkiler kurma ve kuvvetlendirmeye yönelik gerçekleştirilen aktiviteler ‘sosyal rekreasyon’ olarak tanımlanmaktadır (Hazar, 2009: 33). Eş, dost, akraba, türbe, cami ziyaretleri, doğum günü, parti ve davet niteliğinde kutlamalar, iş yeri organizasyonları, farklı mekanlarda yeme-içme faaliyetleri ve alış-veriş (AVM) sosyal rekreasyon aktivitelerine verilebilecek örnekler arasında yer almaktadır. Gelir ile doğrusal bir ilişki içerisinde yer alan bu tür aktiviteler yüksek gelir düzeyine ulaşan insanların yaşantılarında önemli bir yer tutmaktadır (Akesen, 1978: 37).

Hobi amaçlı rekreasyon aktiviteleri

Bireylerin serbest zaman dilimlerinde sürekli bir şekilde zevk alarak gerçekleştirdiği meşgaleler hobi olarak ifade edilebilir. Hobiler zamanımızı kaliteli bir şekilde kullanarak keyifli vakit geçirmemizi sağlarken, aynı zamanda bireyin gelişimine, zihinsel ve psikolojik rahatlmasına katkıda bulunabilmektedir. Antika koleksiyonlar, pasta süsleme, mum yapımı, kart yapımı, marangozluk, giysi tasarım, koleksiyonlar (pullar, madeni paralar), uçurtma yapma, örgü, nakış, maket, ahşap oyma, kağıt el sanatları ve evcil hayvan besleme gibi örnekler hobiler arasında yer almaktadır.

Oyun amaçlı rekreasyon aktiviteleri

Oyun; ‘özgür olarak kabul edilen, ancak tamamen emredici kurallara uygun belirli bir zaman ve mekân sınırları içinde gerçekleştirilen, kendiliğinden bir amaca sahip olan, bir gerilim ve sevinç duygusu ile ‘alışılmış hayat’ tan ‘başka türlü olmak’ bilincinin eşlik ettiği, iradi bir eylem veya faaliyettir’ (Huizinga, 2017: 50). İnsanoğlunun doğasında olan çocukların, gençlerin, yetişkinlerin ve yaşlılarında gerçekleştirebileceği oyunlara; kart oyunları, bilgisayar oyunları, masa oyunları (tavla ve satranç), şans oyunları (sayısal vb.), tahmin oyunları (iddaa vb.), kağıt-kalem oyunları, bilgi oyunları (kelime vb), hafıza oyunları (bulmaca vb.), hedef oyunları (dart), tahta oyunları (scrabble, monopolly) ve atma oyunları (Frizbi vb.) gibi örnekler verilebilir.

Turizm amaçlı rekreasyon aktiviteleri

Rekreasyon ve turizm birçok ulusal ve yerel ekonominin önemli bileşenleridir. Bununla birlikte, yaşam kalitesi, sosyal bağlantı, rahatlama ve öğrenme yoluyla zihinsel, fiziksel ve psikolojik olarak bireylere katkıda bulunur (Wood, Guerry, Silver ve Lacayo, 2013: 1). Kentleşme ve teknolojik gelişmelerle birlikte ortaya çıkan hareketsizlik, fiziksel gelişim ve stres gibi nedenlerle gerçekleştirilen aktiviteler "turizm amaçlı rekreasyon" ile daha geniş bir zaman diliminde içerisinde yapılabilmektedir (Özdemir, Göçer ve Karaküçük, 2014:375).

Bu kategori insanların bireysel ya da bir tur organizasyonu ile seyahat amacıyla gerçekleştirdikleri aktiviteleri kapsamaktadır. Tatil yapmak, günübirlik seyahatler, tatil kampları, deniz aşırı tatiller ve eğlence parklarını ziyaret bu sınıflandırma içerisinde gerçekleşen aktiviteler içerisinde yer almaktadır.



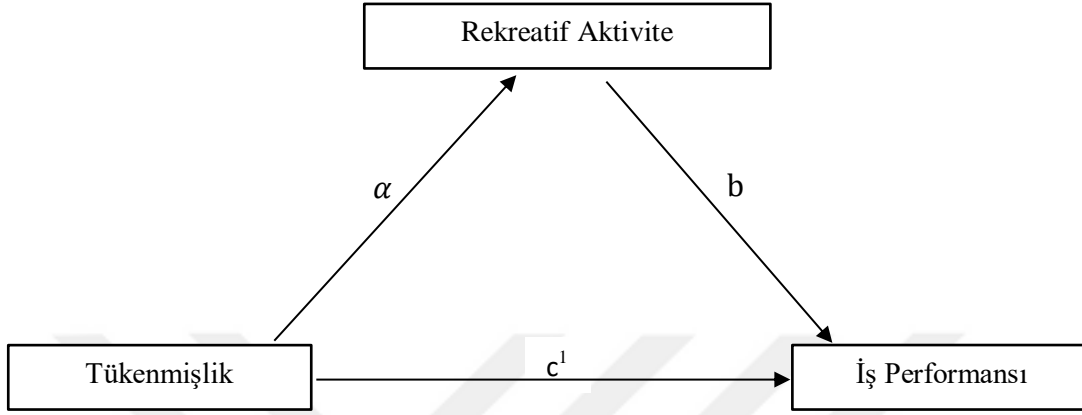
5. YÖNTEM

Bu başlık altında araştırmanın modeli, araştırmanın evreni ve örnekleme, veri toplama aracı, verilerin analiz edilmesi başlıklarına yer verilmektedir.

5.1. Araştırma Modeli

Araştırma, tarama modelinin kullanıldığı betimsel bir çalışmadır. Tarama modeli, davranış bilimi ve disiplinlerine olmakla birlikte yöntemin özellikleri gereği kurumların mevcut düzenini bozmadan ve çok sayıda kurum personeline yönetsel güçlük çıkarmadan ayrıca durum ya da koşul değiştirmeden rastlantısal örneklem kullanılarak uygulanabilmektedir (Karaşar, 2009: 77; Neuman, 2017: 66).

Araştırma modelinin ve hipotezlerinin oluşturulmasında literatür taramasında elde edilen bilgiler etkili olmuştur. Araştırma modelinde üç değişken bulunmaktadır. Tükenmişlik, modelin bağımsız değişkenini oluştururken; iş performansı bağımlı değişkeni, rekreatif aktiviteler ise aracı değişkeni oluşturmaktadır. Bununla birlikte söz konusu değişkenlerin üçünün bir arada kurulduğu bir modele rastlanılmamıştır. Bu bağlamda, tükenmişliğin iş performansına etkisinde rekreatif aktivitelerinin aracılık rolü isimli araştırmanın modelin aşağıda yer almaktadır.



Şekil 4. 1. Tükenmişlik Düzeyinin İş Performansına Etkisinde Rekreatif Aktivitelerin Aracılık Rolü

Araştırmanın modeline uygun olarak geliştirilen hipotezler aşağıda yer almaktadır.

H₁: Tükenmişlik düzeyi ile iş performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₂: Tükenmişlik düzeyi ile rekreatif aktivitelere katılım arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₃: Rekreatif aktivitelere katılım ile iş performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₄: Tükenmişlik düzeyinin iş performansına etkisinde rekreatif aktivitelerin aracılık rolü vardır.

H₅: İşgörenlerin rekreatif aktivitelere katılımına göre; (H_{5.1}) işgören performansı, (H_{5.2}) duygusal tükenme, (H_{5.3}) kişisel başarı noksanlığı, (H_{5.4}) duyarsızlaşma ortalaması arasında anlamlı bir fark vardır.

H₆: Rekreatif aktivitelerin kültürel ve sanatsal boyutuna katılımına göre (H_{6.1}) işgören performansı, (H_{6.2}) duygusal tükenme, (H_{6.3}) kişisel başarı noksanlığı (H_{6.4}) duyarsızlaşma ortalamasında anlamlı bir fark vardır.

H₇: *Rekreatif aktivitelerin doğa temelli boyutuna göre (H_{7.1}) işgören performansı, (H_{7.2}) duygusal tükenme, (H_{7.3}) kişisel başarı noksanlığı (H_{7.4}) duyarsızlaşma ortalamasında anlamlı bir fark vardır.*

H₈: *Rekreatif aktivitelerin spor ve sağlık boyutuna göre (H_{8.1}) işgören performansı, (H_{8.2}) duygusal tükenme, (H_{8.3}) kişisel başarı noksanlığı (H_{8.4}) duyarsızlaşma ortalamasında anlamlı bir fark vardır.*

H₉: *Rekreatif aktivitelerin sosyal amaçlı boyutuna göre (H_{9.1}) işgören performansı, (H_{9.2}) duygusal tükenme, (H_{9.3}) kişisel başarı noksanlığı (H_{9.4}) duyarsızlaşma ortalamasında anlamlı bir fark vardır.*

H₁₀: *Rekreatif aktivitelerin hobi boyutuna göre (H_{10.1}) işgören performansı, (H_{10.2}) duygusal tükenme, (H_{10.3}) kişisel başarı noksanlığı (H_{10.4}) duyarsızlaşma ortalamasında anlamlı bir fark vardır.*

H₁₁: *Rekreatif aktivitelerin oyun boyutuna göre (H_{11.1}) işgören performansı, (H_{11.2}) duygusal tükenme, (H_{11.3}) kişisel başarı noksanlığı (H_{11.4}) duyarsızlaşma ortalamasında anlamlı bir fark vardır.*

H₁₂: *Rekreatif aktivitelerin turizm boyutuna göre (H_{12.1}) işgören performansı, (H_{12.2}) duygusal tükenme, (H_{12.3}) kişisel başarı noksanlığı (H_{12.4}) duyarsızlaşma ortalamasında anlamlı bir fark vardır.*

5.2. Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini Ankara ilinde bulunan birinci sınıf turizm işletme belgeli yiyecek içecek işletmelerinde çalışan işgörenler oluşturmaktadır.

Araştırma için seçilen evrenin geniş olması nedeniyle bazı sınırlamalara ihtiyaç duyulmuştur. Evrenin içinde evreni temsil edecek örneklem (Salant ve Dillman, 1994: 55; Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 48) formülünden yararlanılarak elde edilmiştir.

Çizelge 5.1. Evren ve örneklem

Evren Büyüklüğü	+/- 0,03 Örneklem Hatası (d)			+/- 0,05 Örneklem Hatası (d)			+/- 0,10 Örneklem Hatası (d)		
	p=0,05 q=0,05	p=0,08 q=0,02	p=0,03 q=0,07	p=0,05 q=0,05	p=0,08 q=0,02	p=0,03 q=0,07	p=0,05 q=0,05	p=0,08 q=0,02	p=0,03 q=0,07
100	92	87	90	80	71	77	49	38	45
500	341	289	321	217	165	196	81	55	70
1000	516	406	473	278	198	244	88	58	75
5000	880	601	760	357	234	303	94	61	79
10000	964	639	823	370	240	313	95	61	80
25000	1023	665	865	378	244	319	96	61	80
50000	1045	674	881	381	245	321	96	61	81
100000	1056	678	888	383	245	322	96	61	81
1 milyon	1066	682	896	384	246	323	96	61	81
100 milyon	1067	683	896	384	245	323	96	61	81

Kaynak: Sekaran ve Bougie, 2016; Mark, Philip ve Adrian, 2007: 212

Evren sayısı net olarak bilinmediğinden dolayı Çizelge 8’de görülen $(n = N t^2 p q / d^2(N-1) + t^2 p q)$ 384 değeri gerekli örneklem sayısı olarak alınmıştır. Bu kapsamda yukarıda görüldüğü üzere % 5 duyarlılık düzeyinde örneklem grubu için en az 384 adet soru formu toplanması gerekliliği söz konusudur (Ural ve Kılıç, 2011: 48; Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 48; Saunders, Lewis ve Thornhill, 2007: 212). Araştırmada 454 soru formunun toplanarak analize dâhil edilmesi ile ihtiyaç duyulan örneklem hacmine ulaşıldığı ifade edilebilir.

5.3. Verilerin Toplama Aracı

Ankara'da bulunan birinci sınıf turizm belgeli yiyecek içecek işletmelerinde çalışanlarda tükenmişlik düzeyinin iş performansına etkisinde rekreatif aktivitelerin aracılık rolünün belirlenmesi amacı ile üç bölümden oluşan anket kullanılmıştır. Anketin ilk bölümünde yer alan 9 soru çalışanların demografik özelliklerini belirlemeye yöneliktir. Aynı bölümde, Kirkman ve Rosen (1999) tarafından geliştirilen ve Çöl (2008) tarafından Türkçeye uyarlanan ve 4 sorudan oluşan iş performansı ölçeği bulunmaktadır. Cronbach Alfa değerinin kabul edilen düzeyin üzerinde olduğu (α . 0,759) görülmüştür.

İkinci bölümde yer alan 22 soru çalışanların tükenmişlik düzeylerini belirlemeye yöneliktir. Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen toplam 22 madde ve üç alt boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar duygusal tükenme 9 madde, duyarsızlaşma 5 madde ve kişisel başarı noksanlığı toplam 8 madde ile temsil edilmektedir. Ergin (1992) tarafından Türkçe 'ye çevrilen ölçek beş dereceli olarak kullanılmaktadır. Cronbach Alfa değerinin kabul edilen düzeyin üzerinde olduğu (α . 0,822) görülmüştür. Üçüncü bölümde rekreatif aktiviteler 7 boyutta sınıflandırılarak 126 soru ile çalışanların gerçekleştirdikleri aktiviteleri tespit etmeye yönelik sorular bulunmaktadır. Cronbach alfa değerinin kabul edilen düzeyin üzerinde olduğu (α . 0,726) görülmüştür.

5.4. Verilerin Analizi

Anket ve ölçek sonuçları tanımlayıcı istatistik yöntemleri ile değerlendirilerek analiz edilmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde tanımlayıcı istatistiksel yöntemleri olarak sayı, yüzde, ortalama ve standart sapma kullanılmıştır.

Bununla birlikte, geçerlilik güvenilirlik analizi, bağlantısız örneklem için t testi, ANOVA, basit doğrusal regresyon ve çoklu doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır. Çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmadan önce verilerin doğrusal bağıntı ve normal dağılım gibi temel varsayımları sağlaması gerekmektedir (Eroğlu, 2010: 217). Çoklu regresyon analizinde, modele ait bağımsız değişkenlerde çoklu doğrusal bağıntı problemi olmaması için Tolerance değerinin 0,2'den büyük, VIF değerinin 1'den büyük olması gerekmektedir

(O'Brien, 2007: 679). Bu amaçla temel varsayımları yerine getirildiğinin saptanmasında çoklu doğrusal bağıntı için VİF (Variance Inflation Factor) ve Tolerans değerleri test edilmiştir.

Verilerin normal dağılıp dağılmadığını tespit etmek amacıyla Skewness ve Kurtosis analizleri uygulanmıştır. Bu analiz sonucuna göre verilerin çarpıklık ve basıklık değerleri -1,5 ile +1,5 arasında normal dağılım gösterdiği saptanmıştır (Tabachnick and Fidell, 2007: 139). Ayrıca, aracılık rolünün anlamlı olup olmadığının ve etkisinin belirlenmesinde regresyon analizlerinin sonuçları doğrultusunda sobel testi yapılmıştır.



6. BULGULAR VE YORUMLAR

Araştırmanın bu bölümünde tükenmişlik düzeyinin iş performansına etkisinde rekreatif aktivitelerin aracılık rolüne ilişkin Ankara’da bulunan turizm işletme belgeli yiyecek içecek işletmelerinde çalışan işgörenlere uygulanan ankete ilişkin veriler ve bulgular yorumlanmaktadır.

6.1. Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Demografik Değişkenler Açısından Dağılımı

Bu bölümünde tükenmişlik düzeyinin iş performansına etkisinde rekreasyon aktivitelerin aracılık rolüne ilişkin Ankara’da bulunan turizm işletme belgeli yiyecek içecek işletmelerinde çalışan işgörenlerin demografik özelliklerine ilişkin dağılım Çizelge 9 ve Çizelge 10 da verilmiştir.

Çizelge 6. 1. Araştırmaya katılan işgörenlerin cinsiyet, yaş ve eğitim durumu değişkenlerine ilişkin dağılımı

Değişkenler	Kategoriler	N	%
Cinsiyet	Kadın	118	26
	Erkek	336	74
Yaş	20 ve altı	36	7,9
	21-30	255	56,2
	31-40	115	25,3
	41 ve üzeri	48	10,6
Eğitim Durumu	İlköğretim	24	5,3
	Lise	52	11,5
	Ön Lisans	177	39
	Lisans	80	17,6
	Lisans Üstü	121	26,7

Toplam	454	100
---------------	------------	------------

* $p < 0.05$

Araştırmaya katılan işgörenlerin cinsiyet değişkenine göre dağılımına bakıldığında % 21,3 kadın; % 78,7 erkek olduğu görülmektedir. İşgörenlerin yaş değişkenine göre dağılımında, %17,8' inin 20 ve altı; % 49,4' ünün 21-30; %22,1' inin 31-40; % 10,7' sinin ise 41 ve üzeri olduğu belirlenmiştir. Ankete katılan işgörenlerin eğitim durumlarına ilişkin verilerde %3,8' lik kısmın ilkokul; % 14,8 lise; % 44,3 ön lisans; % 17,8 ön lisans; % 19,3 yüksek lisans olduğu görülmektedir.

Çizelge 6. 2. Araştırmaya katılan işgörenlerin iş yerinde çalışma süresi, çalışmakta olduğu departman, iş yerindeki pozisyon ve gelir düzeyi değişkenlerine ilişkin dağılımı

Değişkenler	Kategoriler	N	%
Toplam çalışma süresi	1 yıl ve altı	188	41,4
	2-6 yıl	224	49,3
	7-11 yıl	28	6,2
	12-16 yıl	14	3,1
Departman	Servis	299	65,9
	Mutfak	155	34,1
İş yerindeki pozisyon	İşgören	278	61,2
	Alt Kademe Yönetici	52	11,5
	Orta Kademe Yönetici	105	23,1
	Üst Kademe Yönetici	19	4,2
Gelir düzeyi	1603	114	25,1
	1604-2000	127	28
	2001-2500	106	23,3
	2501-3000	47	10,4
	3001 ve üzeri	60	13,2
Günlük çalışma süresi	8 saatten az	23	5,1
	8 saat	190	41,9
	9-10 saat	188	41,4

11-12 saat	53	11,7
Toplam	454	100

* $p < 0.05$

Araştırmaya katılan işgörenlerin işyerinde çalışma süresine göre dağılım incelendiğinde, % 41,4' ünün 1 yıl ve altı; % 49,3' ünün 2-6; % 6,2' sinin 7-11 ve %3,1' inin 12-16 yıl olduğu görülmektedir. İşgörenlerin çalışmakta olduğu departmanlara ilişkin dağılımda, % 65,9' unun servis ve % 34,1' inin mutfak departmanında çalıştıkları tespit edilmiştir.

Ankete katılan işgörenlerin işyerindeki pozisyon, gelir düzeyi ve günlük çalışma süresi dağılımına bakıldığında, % 61,2' sinin işgören; % 11,5' inin alt kademe yönetici; %23,1' inin orta kademe yönetici ve %4,2' sinin üst kademe yönetici olduğu tespit edilmiştir. Gelir düzeyi verileri incelendiğinde, % 25,1' inin asgari ücret olan 1603 ₺; %28' inin 1604-2000 ₺; % 23,3' ünün 2001-2500 ₺; % 10,4' ünün ise 2501-3000 ₺ ve %13,2' sinin 3001 ₺ ve üzeri arasında olduğu tespit edilmiştir. Günlük çalışma süresi açısından %5,1' inin 8 saatten az; %41,9' unun 8 saat; %41,4' ünün 9-10 saat; %11,7' sinin 11-12 saat çalıştığı görülmektedir.

6.2. Araştırma Grubunun Tükenmişlik, Performans ve Rekreasyon Sorularına Ait Bulgular

Çizelge 6.3. Araştırmaya katılan işgörenlerin performans değerlendirme ölçeği maddelerine verdikleri cevapların dağılımı

Performans Boyutu	Hiçbir zaman		Çok nadir		Bazen		Çoğu zaman		Tamamen katılıyorum	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1. Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	1	0,2	1	0,2	35	7,7	329	72,5	88	19,4
2. İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.	-	-	1	0,2	60	13,2	303	66,7	90	19,8

3.Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.	-	-	6	1,3	65	14,3	279	61,5	104	22,9
4.Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	1	0,2	11	2,4	155	34,1	241	53,1	46	10,1

Araştırmaya katılan işgörenlerin iş performansını düzeylerini belirlemeye yönelik sorulara verilen cevapların dağılımına bakıldığında ‘‘görevlerimi tam zamanında tamamlarım’’ ifadesine %17,4’ünün tamamen, %72,5’inin çoğu zaman, %7,7’sinin bazen, %2’sinin çok nadir ve %2’sinin hiçbir zaman cevabını verdiği görülmektedir. ‘‘İş hedeflerine fazlasıyla ulaşıyorum’’ sorusuna verilen cevaplara bakıldığında işgörenlerin %19,8’i tamamen, %66,7’si çoğu zaman, %13,2’si bazen ve %2’sinin de çok nadir olarak cevapladığı ifade edilmektedir. ‘‘ Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim’’ sorusuna verilen cevaplara bakıldığında, %22,9’u tamamen, %61,5’i çoğu zaman, %14,3’ü bazen ve %1,3’ü çok nadir olarak cevaplamıştır. Son olarak ‘‘ Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim’’ sorusuna % 10,1’i tamamen, %53,1’i çoğu zaman, %34,1’i bazen, % 2,4’ü çok nadir ve %2’si hiçbir zaman olarak cevaplamıştır.

Çizelge 6. 4.Araştırmaya katılan işgörenlerin tükenmişlik ölçeğinin duygusal tükenme boyutuna verdikleri cevapların dağılımı

Tükenmişlik	Hiçbir zaman		Çok nadir		Bazen		Çoğu zaman		Tamamen katılıyorum	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
İşimden soğuduğumu hissediyorum.	108	23,8	197	43,4	79	17,4	42	9,3	28	6,2
İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.	235	51,8	85	18,7	96	21,1	18	4,0	20	4,4
Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.	164	36,1	128	28,2	95	20,9	59	13,0	8	1,8

Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı.	100	22	141	31,1	112	24,7	53	11,7	48	10,6
Yaptığım işten bıktığımı hissediyorum.	145	31,9	131	28,9	136	30,0	26	5,7	16	3,5
İşimin beni kısıtladığımı biliyorum.	224	49,3	73	16,1	82	18,1	32	7,0	43	9,5

Çizelge 6. 5. (Devam) Araştırmaya katılan işgörenlerin tükenmişlik ölçeğinin duygusal tükenme boyutuna verdikleri cevapların dağılımı

Tükenmişlik	Hiçbir zaman		Çok nadir		Bazen		Çoğu zaman		Tamamen katılıyorum	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.	225	49,6	76	16,7	81	17,8	45	9,9	27	5,9
Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor.	92	20,3	131	28,9	125	27,5	62	13,7	44	9,7
Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.	253	55,7	84	18,5	75	16,5	17	3,7	25	5,5

Araştırmaya katılan işgörenlerin tükenmişliğin alt boyutu olan duygusal tükenmeyi belirlemeye yönelik sorulara verilen cevapların dağılımına bakıldığında “İşimden soğuduğumu hissediyorum” ifadesine %23,8 hiçbir zaman, % 43,4 çok nadir, % 17,4 bazen, % 9,3 çoğu zaman ve % 6,2 tamamen katılıyorum olarak cevapladığı görülmektedir. “İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum” ifadesine %51,8’inin hiçbir zaman, %18,7’sinin çok nadir, % 21,1’inin bazen, % 4’ünün çoğu zaman, % 4,4’ü tamamen olarak cevaplamıştır. “Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum” ifadesine % 36,1’inin hiçbir zaman, % 28,2’ sinin çok nadir, % 20,9’ unun bazen, % 13’ ü çoğu zaman ve % 1,8’i tamamen olarak cevaplamıştır. “ Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı” ifadesine verilen cevapların dağılımına bakıldığında % 22’sinin hiçbir zaman, % 31,1’ inin çok nadir, % 24,7’sinin bazen, % 11,7’ sinin çoğu zaman ve % 10,6 ’sının tamamen katılıyorum olarak cevapladığı görülmektedir. “Yaptığım işten bıktığımı hissediyorum” sorusuna % 31,9’ unun hiçbir zaman, % 28,9’ unun çok nadir,

% 30' unun bazen, % 5,7' sinin çoğu zaman ve % 3,5' inin tamamen katılıyorum olarak cevapladığı görülmektedir. “İşimin beni kısıtladığımı biliyorum” ifadesine verilen cevapların dağılımına bakıldığında % 49,3'ünün hiçbir zaman, % 16,1' inin çok nadir, % 18,1'inin bazen, % 7' sinin çoğu zaman ve % 9,5'inin tamamen katılıyorum olarak cevapladığı görülmektedir.

“İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum” ifadesine verilen cevapların dağılımına bakıldığında % 49,6' sının hiçbir zaman, % 16,7' sinin çok nadir, % 17,8'inin bazen, % 9,9' unun çoğu zaman ve % 5,9' unun tamamen katılıyorum olarak cevapladığı görülmektedir.

“Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor” ifadesine verilen cevapların dağılımına bakıldığında % 20,3' ünün hiçbir zaman, % 28,9'unun çok nadir, % 27,5'inin bazen, % 13,7'sinin çoğu zaman ve % 9,7'sinin tamamen katılıyorum olarak cevapladığı görülmektedir.

Çizelge 6. 6.Araştırmaya katılan işgörenlerin tükenmişlik ölçeğininin kişisel başarı noksanlığı boyutuna verdikleri cevapların dağılımı

Tükenmişlik	Hiçbir zaman		Çok nadir		Bazen		Çoğu zaman		Tamamen katılıyorum	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlardım.	31	6,8	67	14,7	88	19,3	164	36,0	104	22,9
İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum.	25	5,5	27	5,9	85	18,7	210	46,3	107	23,6
Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum.	36	7,9	37	8,1	63	13,9	157	34,6	161	5,5
Çok şeyler yapabilecek güçteyim.	12	2,6	27	5,9	64	14,1	189	41,6	162	35,7
İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratıyorum.	43	9,5	39	8,6	108	23,8	150	33,0	114	25,1

İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissediyorum.	29	6,4	58	12,8	105	23,1	146	32,2	116	25,6
Bu işte kayda değer birçok başarı elde ettim.	10	2,2	37	8,1	42	9,3	93	20,5	272	59,9
İşimdeki duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşıyorum.	14	3,1	34	7,5	50	11,0	95	20,9	261	57,5

Araştırmaya katılan işgörenlerin kişisel başarı noksanlığı boyutunu belirlemeye yönelik sorulara verilen cevapların dağılımına bakıldığında “İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım” ifadesine % 6,8 hiçbir zaman, % 14,7 çok nadir, % 19,3 bazen, % 36 çoğu zaman ve % 22,9 tamamen katılıyorum olarak cevapladığı görülmektedir. “İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum” ifadesine % 5,5’inin hiçbir zaman, %5,9’unun çok nadir, % 18,7’sinin bazen, % 46,3’ünün çoğu zaman, % 23,6’sının tamamen olarak cevapladığı görülmektedir. “Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum” ifadesine % 7,9’unun hiçbir zaman, % 8,1’inin çok nadir, % 13,9’unun bazen, % 34,6’ının çoğu zaman ve % 35,5’i tamamen olarak cevaplamıştır. “Çok şeyler yapabilecek güçteyim” ifadesine verilen cevapların dağılımına bakıldığında % 2,6’ının hiçbir zaman, % 5,9’unun çok nadir, % 14,1’inin bazen, % 41,6’ının çoğu zaman ve % 35,7’inin tamamen katılıyorum olarak cevapladığı görülmektedir.

“İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratıyorum ” sorusuna % 9,5’inin hiçbir zaman, % 8,6’ının çok nadir, % 23,8’inin bazen, % 33’ünün çoğu zaman ve % 25,1’inin tamamen katılıyorum olarak cevapladığı görülmektedir. “İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissediyorum” ifadesine verilen cevapların dağılımına bakıldığında % 6,4’ünün hiçbir zaman, % 12,8’inin çok nadir, % 23,1’inin bazen, % 32,2’inin çoğu zaman ve % 25,6’ının tamamen katılıyorum olarak cevapladığı görülmektedir. “Bu işte kayda değer birçok başarı elde ettim” ifadesine verilen cevapların dağılımına bakıldığında % 2,2’inin hiçbir zaman, % 8,1’inin çok nadir, % 9,3’ünün bazen, % 20,5’inin çoğu zaman ve % 59,9’unun tamamen katılıyorum olarak cevapladığı görülmektedir. “İşimdeki duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşıyorum” ifadesine verilen cevapların dağılımına bakıldığında % 3,1’inin hiçbir zaman, % 7,5’inin çok nadir, % 11’inin bazen, % 20,9’unun çoğu zaman ve % 57,5’inin tamamen katılıyorum olarak cevapladığı görülmektedir.

Çizelge 6.7. Araştırmaya katılan işgörenlerin tükenmişlik ölçeğininin duyarsızlaşma boyutuna verdikleri cevapların dağılımı

Tükenmişlik	Hiçbir zaman		Çok nadir		Bazen		Çoğu zaman		Tamamen katılıyorum	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
İşim gereği karşılaştığım bazı kimselere sanki insan değillermiş gibi davrandığımı fark ediyorum.	272	59,9	93	20,5	42	9,3	37	8,1	10	2,2
Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim.	230	50,7	110	24,2	83	18,3	22	4,8	9	2,0
Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum.	214	47,1	93	20,5	83	18,3	25	5,5	39	8,6
İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil.	245	54,0	80	17,6	83	18,3	26	5,7	20	4,4
İşim gereği karşılaştığım insanların bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum.	121	26,7	105	23,1	117	25,8	64	14,1	47	10,4

“İşim gereği karşılaştığım bazı kimselere sanki insan değillermiş gibi davrandığımı fark ediyorum” sorusuna % 59,9’ unun hiçbir zaman, % 20,5’ inin çok nadir, % 9,3’ ünün bazen, % 8,1’ inin çoğu zaman ve % 2,2’ sinin tamamen katılıyorum olarak cevapladığı görülmektedir. “Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim” ifadesine verilen cevapların dağılımına bakıldığında % 50,7’ sinin hiçbir zaman, % 24,2’ sinin çok nadir, % 18,3’ ünün bazen, % 4,8’ inin çoğu zaman ve % 2’ sinin tamamen katılıyorum olarak cevapladığı görülmektedir. “Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum” ifadesine verilen cevapların dağılımına bakıldığında % 47,1’ inin hiçbir zaman, % 20,5’ inin çok nadir, % 18,3’ ünün bazen, % 5,5’ inin çoğu zaman ve % 8,6’ sının tamamen katılıyorum olarak cevapladığı görülmektedir. “İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil” ifadesine verilen cevapların dağılımına bakıldığında % 54’ ünün hiçbir zaman, % 17,6’ sının çok nadir, % 18,3’ ünün bazen, % 5,7’ sinin çoğu zaman ve %

4,4' ünün tamamen katılıyorum olarak cevapladığı görülmektedir. “İşim gereği karşılaştığım insanların bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarımı hissediyorum” ifadesine verilen cevapların dağılımına bakıldığında % 26,7' sinin hiçbir zaman, % 23,1' inin çok nadir, % 25,8'inin bazen, % 14,1' inin çoğu zaman ve % 10,4' ünün tamamen katılıyorum olarak cevapladığı görülmektedir.

Çizelge 6. 8. Araştırmaya katılan işgörenlerin rekreatif aktivitelere katılma durumu

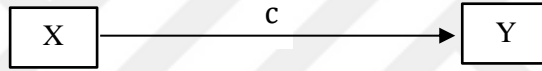
	f	%
Kültürel ve Sanatsal Aktiviteler	345	76,0
Dağa Temelli Aktiviteleri	295	65,0
Spor ve Sağlık Amaçlı Aktiviteler	266	58,6
Sosyal Amaçlı Aktiviteler	306	67,4
Hobi Amaçlı Aktiviteler	54	11,9
Oyun Amaçlı Aktiviteler	113	24,9
Turizm Amaçlı Aktiviteler	340	74,9

Araştırmaya katılan işgörenlerin rekreatif aktivitelere katılma durumunu belirlemeye yönelik sorulara verilen cevapların dağılımına bakıldığında %76 ile 345 işgören kültürel ve sanatsal aktivitelere katılmaktadır. Bununla birlikte %65 ile 295 işgörenin doğa temelli aktivitelere; %58,6 ile 266 işgören spor ve sağlık amaçlı aktivitelere katıldığı elde edilen veriler ile görülmektedir. Diğer boyutlara bakıldığında %67,4 ile 306 işgörenin sosyal amaçlı aktivitelere; %11,9 ile 54 işgörenin hobi amaçlı aktivitelere ve %24,9 ile 113 işgören oyun amaçlı aktivitelere katıldığı belirlenmiştir. Son olarak %74,9 ile 340 işgören turizm amaçlı aktivitelere katılım göstermektedir.

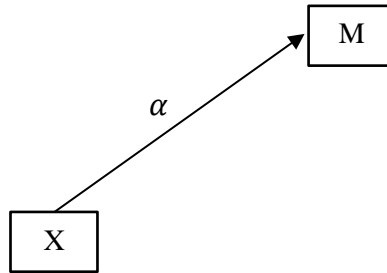
6.3. Tükenmişlik Düzeyinin İş Performansına Etkisinde Rekreatif Aktivitelerin Aracılık Rolü

Tükenmişlik düzeyi ile iş performansı ilişkisinde rekreatif aktivitelerin aracılık rolünü test etmek üzere Baron ve Kenny (1986:1177) tarafından önerilen yöntem kullanılmıştır. Bu yönteme göre, bir aracılık etkisinden söz edilebilmesi için üç koşulun yerine gelmesi gerekmektedir.

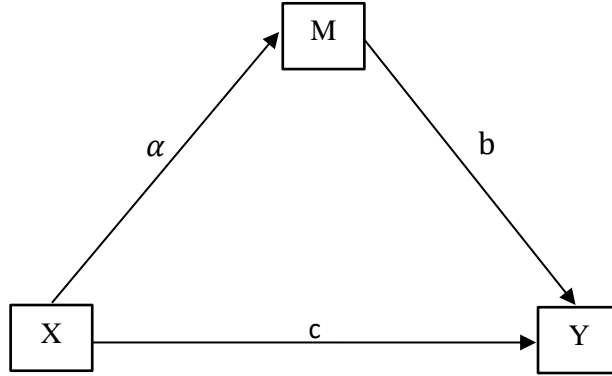
1. Bağımsız değişkenin (tükenmişlik) bağımlı değişken (iş performansı) üzerinde anlamlı bir ilişki olmalıdır.



2. Bağımsız değişkenin (tükenmişlik) aracı değişken (rekreatif aktivite durumu) üzerinde anlamlı bir ilişki olmalıdır.



3. Aracı değişken (rekreatif aktivite durumu) ikinci adımdaki regresyon analizine dahil edildiğinde, bağımsız değişkenin (tükenmişlik) bağımlı değişken (iş performansı) üzerindeki regresyon katsayısı düşerken, aracı değişkenin (rekreatif aktivite durumu) de bağımsız değişken (tükenmişlik) üzerinde anlamlı bir etkisi olmalıdır.



Bu noktada aracı değişken modele dahil edildiğinde etkide bir düşme görülüyor ve ilişki anlamlılığını sürdürüyorsa, **kısmi aracılık etkisinden**; etki tamamen ortadan kalkıyorsa **tam aracılık etkisinden** söz edilebilir. Öte yandan bu aşamada aracı değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin anlamlılık düzeyini koruması da gerekmektedir (Sobel, 1982: 290-312; Baron ve Kenny, 1986:1177; Bolat, 2011:262). Tam veya kısmi aracılık etkisinin belirlenmesi için son olarak sobel testi uygulanmıştır.

Çizelge 6. 9. Tükenmişlik düzeyinin iş performansına etkisinin belirlenmesine yönelik regresyon analizi

Değişken	B	Standart Hata	β	t	P
Sabit	4,516	0,058		77,336	0,000
Tükenmişlik	-0,248	0,026	-0,411	-9,571	0,000

R=0,411 R²= 0,169 F= 91,613 p=0,001 Durbin – Watson= 1,766

Performans= 4,516- 0,248 Tükenmişlik

Üç basamaklı çoklu regresyon analizinin birinci aşamasında, tükenmişlik algısının iş performansı ($\beta = -0,411$) üzerinde %16,9 oranında negatif yönde biçimlendirici etkisi olduğu tespit

edilmiştir ($R^2= 0,169$ $F= 91,613$ $p<0,001$). “ H_1 :Tükenmişlik düzeyi ile iş performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

Çizelge 6. 10.Tükenmişlik düzeyinin rekreatif aktivitelere etkisinin belirlenmesine yönelik regresyon analizi

Değişken	B	Standart Hata	β	t	p
Sabit	3,242	0,077		42,262	0,000
Rekreasyon	-0,222	0,014	- 0,588	-15,455	0,000
R= 0,588 $R^2=0,346$ $F=238,849$ $p=0,0001$ Durbin – Watson = 1, 607					
Tükenmişlik= 3,242- 0,222 Rekreasyon					

İkinci aşamada tükenmişlik düzeyinin aracı değişken olan rekreatif aktivitelere katılma düzeyi ($\beta= -0, 588$) üzerinde % 34, 6 oranında negatif yönde biçimlendirici etkisi olduğu tespit edilmiştir ($R^2=0,346$ $F=238,849$ $p< 0,001$). “ H_2 : Tükenmişlik düzeyi ile rekreatif aktivitelere katılım arasında anlamlı bir ilişki vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

Çizelge 6. 11. Rekreatif aktivitelerin iş performansına etkisinin belirlenmesine yönelik regresyon analizi

Değişken	B	Standart Hata	β	t	P
Sabit	3,607	0,054		66,610	0,000
Rekreasyon	0,076	0,010	0,332	7,478	0,000
R=0,332 $R^2= 0,110$ $F= 55,914$ $p=0,001$ Durbin – Watson= 1,743					
Performans= 3,607- 0,076 Rekreasyon					

İkinci aşamaya ek olarak aracı değişken olan rekreatif aktivitelere katılma düzeyinin ($\beta = -0,332$) iş performansı üzerinde % 11 oranında pozitif yönde biçimlendirici etkisi olduğu tespit edilmiştir ($R^2=0,346$ $F=238,849$ $p < 0,001$). “**H₃:Rekreatif aktivitelere katılım ile iş performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır**” hipotezi kabul edilmiştir.

Çizelge 6. 12.Türkenmişliğin iş performansına etkisinde rekreatif aktivitelerin aracılık rolüne yönelik çoklu regresyon analizi

Değişken	B	Standart Hata	β	t	p	Tolerance	VIF
Sabit	4,253	0,116		36,752			
Rekreasyon	0,032	0,012	0,138	2,623	0,009	0,654	1,528
Tükenmişlik	-0,199	0,032	-0,329	-6,250	0,000	0,654	1,528
$R=0,425$ $R^2= 0,181$ $F= 49,842$ $p=0,001$ Durbin-Watson= 1,768							
İş Performansı= $4,253-0,032$ Rekreasyon $-0,199$ Tükenmişlik							

Üçüncü aşama gerçekleştirilmeden önce, iş performansı, aracı değişken olara rekreatif aktivitelere katılma düzeyi ($\beta = 0,138$) ile tükenmişlik algısı ($\beta = -0,329$) modele dâhil edildiğinde tükenmişlik algısının iş performansı üzerinde etkisinin azaldığı çoklu regresyon ile tespit edilmiştir ($R^2=0.181$ $F=49,842$ $p < 0,0001$). Bu durum tükenmişlik düzeyinin iş performansına etkisinde rekreatif aktivitelerin kısmi aracılık etkisine sahip olduğu sonucunu ifade edebilir. Ancak, kesin sonuca ulaşmak için Beta (β) değerlerindeki azalma miktarının anlamlılığının tespit edilmesi için Sobel Testi sonuçlarının yorumlanması gerekmektedir.

Daha önce yapılan çoklu resgresyon analizinden elde edilen sonuçlarından hareketle;

$$\text{Standartlaştırılmamış Dolaylı Etki} = a * b = -0,007$$

$$\text{Sobel SE} = \sqrt{(a * SE_b)^2 + (b * SE_a)^2} = -0,003$$

$$Z_H = \frac{S}{\text{Sobel SE}} = -2,630 \quad (\alpha = 0,05 \Rightarrow Z_{\text{çizelge}} = 1,96)$$

$$\text{Standartlaştırılmış Dolaylı Etki} = \beta_a * \beta_b = 0,081$$

$$\text{M den kayaklanan katsayıdaki düşüş} = \frac{c - c'}{c} = \% 19,8$$

Sonuçları elde edilmiştir. Z değeri $p < 0,05$ anlam düzeyinde $Z = -2,630$, $p = 0,009$ olduğundan aracı değişkenin varlığından söz edilebilir. Bu sonuç yardımıyla tükenmişlik ve iş performansı değişkeninin, rekreatif aktivite değişkeni aracılığıyla etkilemekte olduğu söylenebilir. Buna ek olarak yapılan çoklu regresyon analizinde tükenmişlik ile iş performansı değişkeni arasındaki yol anlamlı olduğu için rekreatif aktivite değişkeni kısmi aracılık yapmaktadır. Tezimizin ana hipotezi “**H₄**: Tükenmişlik düzeyinin iş performansına etkisinde rekreatif aktivitelerin aracılık rolü vardır” kabul edilmiştir.

Çizelge 6. 13. Araştırmaya katılan işgörenlerin rekreasyon aktivitelerine katılım durumuna göre performans ve tükenmişlik ortalamaları

Rekreasyon Aktivitelerine Katılım		N	\bar{X}	S.S	t	p
Performans	Evet	399	4,0320	,39079	6,409	0,000
	Hayır	55	3,6500	,55819		
Duygusal Tükenme	Evet	399	2,0576	,66577	-11,699	0,018
	Hayır	55	3,2384	,92430		
Kişisel Başarı Noksanlığı	Evet	399	1,9768	,55861	-13,787	0,000
	Hayır	55	3,2159	,98409		
Duyarsızlaşma	Evet	399	1,9308	,71987	-6,794	0,000
	Hayır	55	2,6800	1,04888		

Tükenmişlik	Evet	399	1,9994	,57507	-12,435	0,002
	Hayır	55	3,1033	,86671		

Araştırmaya katılan örneklem grubunun rekreatif aktivitelere katılım durumuna verdikleri cevapların dağılımları incelendiğinde toplam 454 işgörenin 399 tanesi rekreatif aktiviteye katılımın durumuna “evet” cevabı vererek herhangi bir rekreatif aktiviteye katıldığını ifade etmektedir. Bununla birlikte 55 işgören “hayır” seçeneğini işaretleyerek hiçbir rekreatif aktiviteye katılmadığını ifade etmektedir. İşgörenlerin aktivitelere katılım durumuna göre performans ortalamalarına bakıldığında rekreatif aktivite yapanların performans ortalamalarının (4,0320) ile herhangi bir aktiviteye katılmayanlara göre (3,6500) daha yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Başka bir ifadeyle örneklem grubunun (Yiyecek içecek işletmeleri çalışanları) rekreatif aktivitelere katılma durumuna göre işgören performansında farklılaşma olup olmadığına bakıldığında $p < 0,05$ önem düzeyinde anlamlı bir farklılaşma olduğu tespit edilmiştir. Buna göre ($H_{5.1}$) “İşgörenlerin rekreatif aktivitelere katılımına göre işgören performansı ortalaması arasında anlamlı bir fark vardır” hipotezi desteklenmektedir.

İşgörenlerin rekreatif aktivitelere katılım durumuna göre duygusal tükenme ortalamalarına bakıldığında rekreatif aktivite yapanların duygusal tükenme ortalamaları (2,0576) ile herhangi bir aktiviteye katılmayanlara göre (3,2384) daha düşük ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Başka bir ifadeyle örneklem grubunun (Yiyecek içecek işletmeleri çalışanları) rekreatif aktivitelere katılma durumuna göre duygusal tükenme ortalamalarında farklılaşma olup olmadığına bakıldığında $p < 0,05$ önem düzeyinde anlamlı bir farklılaşma olduğu tespit edilmiştir. Buna göre ($H_{5.2}$) “İşgörenlerin rekreatif aktivitelere katılımına göre duygusal tükenme ortalaması arasında anlamlı bir fark vardır” hipotezi desteklenmektedir.

İşgörenlerin rekreatif aktivitelere katılım durumuna göre kişisel başarı noksanlığı ortalamalarına bakıldığında rekreatif aktivite yapanların kişisel başarı noksanlığı ortalamaları (1,9768) ile herhangi bir aktiviteye katılmayanların ortalamalarına göre (3,2159) daha düşük değere sahip olduğu görülmektedir. Başka bir ifadeyle örneklem grubunun (Yiyecek içecek işletmeleri çalışanları) rekreatif aktivitelere katılma durumuna göre kişisel başarı noksanlığı ortalamalarında farklılaşma olup olmadığına bakıldığında $p < 0,05$ önem düzeyinde anlamlı bir farklılaşma olduğu tespit edilmiştir. Buna göre ($H_{5.3}$)

“İşgörenlerin rekreatif aktivitelere katılımına göre kişisel başarı noksanlığı ortalaması arasında anlamlı bir fark vardır” hipotezi desteklenmektedir.

İşgörenlerin rekreatif aktivitelere katılım durumuna göre duyarsızlaşma ortalamalarına bakıldığında rekreatif aktivite yapanların duyarsızlaşma ortalamaları (1,9038) ile herhangi bir aktiviteye katılmayanların ortalamalarına göre (2,6800) daha düşük değere sahip olduğu görülmektedir. Başka bir ifadeyle örneklem grubunun (Yiyecek içecek işletmeleri çalışanları) rekreatif aktivitelere katılma durumuna göre duyarsızlaşma ortalamalarında farklılaşma olup olmadığına bakıldığında $p < 0,05$ önem düzeyinde anlamlı bir farklılaşma olduğu tespit edilmiştir. Buna göre ($H_{5.4}$) “İşgörenlerin rekreatif aktivitelere katılımına göre duyarsızlaşma ortalaması arasında anlamlı bir fark vardır” hipotezi desteklenmektedir.

Çizelge 6. 14. Araştırma grubunun kültürel ve sanatsal aktivitelere katılma durumuna göre tükenmişlik boyutları ve işgören performansı farklılaşması

Kültürel ve Sanatsal Aktiviteler		N	\bar{X}	S.S	t	p
İş Performansı	Evet	345	4,0268	,40684	3,655	,000
	Hayır	109	3,8555	,48388		
Duygusal Tükenme	Evet	345	2,0277	,65758	-8,872	,000
	Hayır	109	2,7482	,95350		
Kişisel Başarı Noksanlığı	Evet	345	1,9732	,56516	-8,416	,000
	Hayır	109	2,6135	,99471		
Duyarsızlaşma	Evet	345	1,9130	,70569	-5,267	,000
	Hayır	109	2,3651	,98389		
Tükenmişlik	Evet	345	1,9818	,57521	-8,664	,000
	Hayır	109	2,6122	,88377		

Araştırmaya katılan örneklem grubunun (Yiyecek içecek işletmeleri çalışanları) rekreatif aktivitelerin kültürel ve sanatsal boyutuna katılma durumuna göre işgören

performansında farklılaşma olup olmadığına bakıldığında $p < 0,05$ önem düzeyinde anlamlı bir farklılaşma olduğu tespit edilmiştir. Başka bir ifade ile işgören performansı ortalamasına göre kültürel ve sanatsal aktivitesine katılan işgörenlerin ortalamaları 4,0268 iken kültürel ve sanatsal aktivitelere katılmayanların ortalamaları 3,8555 olduğu tespit edilmiştir. Bu verilerden de anlaşıldığı gibi rekreatif aktivitelerin kültürel ve sanatsal boyutuna katılma durumu işgörenlerin performansının artmasında önemli bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Buna göre ($H_{6.1}$) “*Rekreatif aktivitelerin kültürel ve sanatsal boyutuna katılımına göre işgören performansı ortalamasında anlamlı bir fark vardır*” hipotezi desteklenmektedir.

Araştırmaya katılan örneklem grubunun (Yiyecek içecek işletmeleri çalışanları) rekreatif aktivitelerin kültürel ve sanatsal boyutuna katılma durumuna göre tükenmişliğin duygusal tükenme boyutundaki farklılaşmaya bakıldığında $p < 0,05$ önem düzeyinde anlamlı bir farklılaşma olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifade ile kültürel ve sanatsal rekreatif aktivitelere katılanların duygusal tükenme ortalamaları 2,0277 iken katılmayanların 2,7482 olduğu görülmektedir. Bu verilere göre kültürel ve sanatsal aktivitelere katılma düzeyi tükenmişliğin duygusal tükenme boyutunu düşürdüğü görülmektedir. Buna göre ($H_{6.2}$) “*Rekreatif aktivitelerin kültürel ve sanatsal boyutuna katılımına göre duygusal tükenme ortalamasında anlamlı bir fark vardır*” hipotezi desteklenmektedir.

Araştırmaya katılan örneklem grubunun (Yiyecek içecek işletmeleri çalışanları) rekreatif aktivitelerin kültürel ve sanatsal boyutuna katılma durumuna göre tükenmişliğin kişisel başarı noksanlığı boyutundaki farklılaşmaya bakıldığında $p < 0,05$ önem düzeyinde anlamlı bir farklılaşma olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifade ile kültürel ve sanatsal rekreatif aktivitelere katılanların kişisel başarı noksanlığı ortalamaları 1,9732 iken katılmayanların 2,6135 olduğu görülmektedir. Bu verilere göre kültürel ve sanatsal aktivitelere katılma düzeyinin tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutunda anlamlı bir fark görülmemektedir. Buna göre ($H_{6.3}$) “*Rekreatif aktivitelerin kültürel ve sanatsal boyutuna katılımına göre kişisel başarı noksanlığı ortalamasında anlamlı bir fark vardır*” hipotezi desteklenmektedir.

Araştırmaya katılan örneklem grubunun (Yiyecek içecek işletmeleri çalışanları) rekreatif aktivitelerin kültürel ve sanatsal boyutuna katılma durumuna göre tükenmişliğin

duyarsızlaşma boyutundaki farklılaşmaya bakıldığında $p < 0,05$ önem düzeyinde anlamlı bir farklılaşma olmadığı tespit edilmiştir. Diğer bir ifade ile kültürel ve sanatsal rekreatif aktivitelere katılanların duyarsızlaşma ortalamaları 1,9130 iken katılmayanların 2,3651 olduğu görülmektedir. Buna göre ($H_{6.4}$) ‘‘Rekreatif aktivitelerin kültürel ve sanatsal boyutuna katılımına göre duyarsızlaşma ortalamasında anlamlı bir fark vardır’’ hipotezi desteklenmektedir.

Çizelge 6. 15. Araştırma grubunun doğa temelli aktivitelere katılma durumuna göre tükenmişlik boyutları ve işgören performansı farklılaşması

Doğa Temelli Aktiviteler		N	\bar{X}	S.S	t	p
İş Performansı	Evet	295	4,0347	,41118	3,330	,210
	Hayır	159	3,8947	,45648		
Duygusal Tükenme	Evet	295	2,0595	,66412	-5,271	,000
	Hayır	159	2,4626	,95294		
Kişisel Başarı Noksanlığı	Evet	295	1,9737	,56896	-6,220	,000
	Hayır	159	2,4112	,92696		
Duyarsızlaşma	Evet	295	1,9261	,70187	-3,489	,000
	Hayır	159	2,1987	,94226		
Tükenmişlik	Evet	295	1,9980	,57683	-5,679	,000
	Hayır	159	2,3839	,86374		

Araştırmaya katılan örneklem grubunun (Yiyecek içecek işletmeleri çalışanları) rekreatif aktivitelerin doğa temelli boyutuna katılma durumuna göre işgören performansında farklılaşma olup olmadığına bakıldığında $p < 0,05$ önem düzeyinde anlamlı bir farklılaşma olmadığı tespit edilmiştir. Başka bir ifade ile işgören performansı ortalamasına göre doğa temelli rekreatif aktivitelere katılan işgörenlerin ortalamaları 4,0347 iken doğa temelli

aktivitelere katılmayanların ortalamaları 3,8947 olduğu tespit edilmiştir. Bu verilerden de anlaşıldığı gibi rekreatif aktivitelerin doğa temelli boyutuna katılma durumu işgörenlerin performansının artmasında önemli bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir. Buna göre ($H_{7.1}$) *“Rekreatif aktivitelerin doğa temelli boyutuna katılımına göre işgören performansı ortalamasında anlamlı bir fark vardır”* hipotezi desteklenmemektedir.

Araştırmaya katılan örneklem grubunun (Yiyecek içecek işletmeleri çalışanları) rekreatif aktivitelerin doğa temelli boyutuna katılma durumuna göre tükenmişliğin duygusal tükenme boyutundaki farklılaşmaya bakıldığında $p < 0,05$ önem düzeyinde anlamlı bir farklılaşma olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifade ile doğa temelli rekreatif aktivitelere katılanların duygusal tükenme ortalamaları 2,0595 iken katılmayanların 2,4626 olduğu görülmektedir. Bu verilere göre doğa temelli aktivitelere katılma düzeyi tükenmişliğin duygusal tükenme boyutunu düşürdüğü görülmektedir. Buna göre ($H_{7.2}$) *“Rekreatif aktivitelerin doğa temelli boyutuna katılımına göre duygusal tükenme ortalamasında anlamlı bir fark vardır”* hipotezi desteklenmektedir.

Araştırmaya katılan örneklem grubunun (Yiyecek içecek işletmeleri çalışanları) doğa temelli rekreatif aktivitelere katılma durumuna göre tükenmişliğin kişisel başarı noksanlığı boyutundaki farklılaşmaya bakıldığında $p < 0,05$ önem düzeyinde anlamlı bir farklılaşma olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifade ile doğa temelli rekreatif aktivitelere katılanların kişisel başarı noksanlığı ortalamaları 1,9737 iken katılmayanların ortalamalarının 2,4112 olduğu görülmektedir. Bu verilere göre doğa temelli aktivitelere katılma düzeyinin tükenmişliğin kişisel başarı noksanlığı boyutunda anlamlı bir fark görülmemektedir. Buna göre ($H_{7.3}$) *“Rekreatif aktivitelerin doğa temelli boyutuna katılımına göre kişisel başarı noksanlığı ortalamasında anlamlı bir fark vardır”* hipotezi desteklenmektedir.

Araştırmaya katılan örneklem grubunun (Yiyecek içecek işletmeleri çalışanları) doğa temelli rekreatif aktivitelerin katılma durumuna göre tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutundaki farklılaşmaya bakıldığında $p < 0,05$ önem düzeyinde anlamlı bir farklılaşma olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifade ile doğa temelli rekreatif aktivitelere katılanların duyarsızlaşma ortalamaları 1,9261 iken katılmayanların 2,4112 olduğu görülmektedir. Bu verilere göre doğa temelli aktivitelere katılma düzeyi tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutunu düşürdüğü görülmektedir. Buna göre ($H_{7.4}$) *“Rekreatif aktivitelerin doğa temelli boyutuna*

katılımına göre duyarsızlaşma ortalamasında anlamlı bir fark vardır'' hipotezi desteklenmektedir.

Çizelge 6. 16.Araştırma grubunun spor ve sağlık amaçlı aktivitelere katılma durumuna göre tükenmişlik boyutları ve işgören performansı farklılaşması

Spor ve Sağlık Amaçlı Aktiviteler	N	\bar{X}	S.S	t	p	
İş Performansı	Evet	266	4,0592	,41325	4,397	,611
	Hayır	188	3,8816	,43833		
Duygusal Tükenme	Evet	266	1,9879	,62377	-7,100	,000
	Hayır	188	2,5018	,91844		
Kişisel Başarı Noksanlığı	Evet	266	1,9211	,54242	-7,421	,000
	Hayır	188	2,4182	,88211		
Duyarsızlaşma	Evet	266	1,8752	,67610	-4,723	,000
	Hayır	188	2,2287	,91886		
Tükenmişlik	Evet	266	1,9380	,54128	-7,317	,000
	Hayır	188	2,4093	,83048		

Araştırmaya katılan örneklem grubunun (Yiyecek içecek işletmeleri çalışanları) spor ve sağlık amaçlı rekreatif aktivitelere katılma durumuna göre işgören performansında farklılaşma olup olmadığına bakıldığında $p < 0,05$ önem düzeyinde anlamlı bir farklılaşma olmadığı tespit edilmiştir. Başka bir ifade ile spor ve sağlık amaçlı rekreatif aktivitelere katılan işgörenlerin iş performansı ortalamaları 4,0592 iken spor ve sağlık amaçlı aktivitelere katılmayanların ortalamaları 3,8816 olduğu tespit edilmiştir. Bu verilerden de anlaşıldığı gibi spor ve sağlık amaçlı rekreatif aktivitelere katılma durumu işgörenlerin performansının artmasında önemli bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir. Buna göre ($H_{8.1}$) ''Rekreatif aktivitelerin spor ve sağlık amaçlı boyutuna katılımına göre işgören performansı ortalamasında anlamlı bir fark vardır'' hipotezi desteklenmemektedir.

Araştırmaya katılan örneklem grubunun (Yiyecek içecek işletmeleri çalışanları) spor ve sağlık amaçlı rekreatif aktivitelere katılma durumuna göre tükenmişliğin duygusal tükenme boyutundaki farklılaşmaya bakıldığında $p<0,05$ önem düzeyinde anlamlı bir farklılaşma olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifade ile spor ve sağlık amaçlı rekreatif aktivitelere katılanların duygusal tükenme ortalamaları 1,9879 iken katılmayanların 2,5018 olduğu görülmektedir. Bu verilere göre spor ve sağlık amaçlı aktivitelere katılma düzeyi tükenmişliğin duygusal tükenme boyutunu etkilediği görülmektedir. Buna göre ($H_{8.2}$) *“Rekreatif aktivitelerin spor ve sağlık amaçlı boyutuna katılımına göre duygusal tükenme ortalamasında anlamlı bir fark vardır”* hipotezi desteklenmektedir.

Araştırmaya katılan örneklem grubunun (Yiyecek içecek işletmeleri çalışanları) spor ve sağlık amaçlı rekreatif aktivitelere katılma durumuna göre tükenmişliğin kişisel başarı noksanlığı boyutundaki farklılaşmaya bakıldığında $p<0,05$ önem düzeyinde anlamlı bir farklılaşma olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifade ile spor ve sağlık amaçlı rekreatif aktivitelere katılanların kişisel başarı noksanlığı ortalamaları 1,9211 iken katılmayanların ortalamalarının 2,4182 olduğu görülmektedir. Bu verilere göre spor ve sağlık amaçlı aktivitelere katılma düzeyi ile tükenmişliğin kişisel başarı noksanlığı boyutunda anlamlı bir fark görülmektedir. Buna göre ($H_{8.3}$) *“Rekreatif aktivitelerin spor ve sağlık amaçlı boyutuna katılımına göre kişisel başarı noksanlığı ortalamasında anlamlı bir fark vardır”* hipotezi desteklenmektedir.

Araştırmaya katılan örneklem grubunun (Yiyecek içecek işletmeleri çalışanları) spor ve sağlık amaçlı rekreatif aktivitelerin katılma durumuna göre tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutundaki farklılaşmaya bakıldığında $p<0,05$ önem düzeyinde anlamlı bir farklılaşma olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifade ile spor ve sağlık amaçlı rekreatif aktivitelere katılanların duyarsızlaşma ortalamaları 1,8752 iken katılmayanların 2,2287 olduğu görülmektedir. Bu verilere göre spor ve sağlık amaçlı aktivitelere katılım düzeyinin tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutunu etkilediği görülmektedir. Buna göre ($H_{8.4}$) *“Rekreatif aktivitelerin spor ve sağlık amaçlı boyutuna katılımına göre duyarsızlaşma ortalamasında anlamlı bir fark vardır”* hipotezi desteklenmektedir.

Çizelge 6. 17. Araştırma grubunun sosyal amaçlı aktivitelere katılma durumuna göre tükenmişlik boyutları ve işgören performansı farklılaşması

Sosyal Amaçlı Aktiviteler		N	\bar{X}	S.S	t	p
İş Performansı	Evet	306	4,0245	,39491	2,772	,007
	Hayır	148	3,9054	,49264		
Duygusal Tükenme	Evet	306	2,0850	,67334	-4,526	,000
	Hayır	148	2,4399	,97270		
Kişisel Başarı Noksanlığı	Evet	306	1,9743	,54585	-6,574	,000
	Hayır	148	2,4426	,96873		
Duyarsızlaşma	Evet	306	1,9556	,75527	-2,531	,001
	Hayır	148	2,1581	,93409		
Tükenmişlik	Evet	306	2,0153	,57767	-5,199	,000
	Hayır	148	2,3768	,88935		

Araştırmaya katılan örneklem grubunun (Yiyecek içecek işletmeleri çalışanları) sosyal amaçlı rekreatif aktivitelere katılma durumuna göre işgören performansında farklılaşma olup olmadığına bakıldığında $p < 0,05$ önem düzeyinde anlamlı bir farklılaşma olduğu tespit edilmiştir. Başka bir ifade ile sosyal amaçlı rekreatif aktivitelere katılan işgörenlerin iş performansı ortalamaları 4,0245 iken sosyal amaçlı aktivitelere katılmayanların ortalamaları 3,9054 olduğu tespit edilmiştir. Bu verilerden de anlaşıldığı gibi sosyal amaçlı rekreatif aktivitelere katılma durumu işgörenlerin performansının artmasında önemli bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Buna göre ($H_{9.1}$) “*Rekreatif aktivitelerin sosyal amaçlı boyutuna katılımına göre işgören performansı ortalamasında anlamlı bir fark vardır*” hipotezi desteklenmektedir.

Araştırmaya katılan örneklem grubunun (Yiyecek içecek işletmeleri çalışanları) sosyal amaçlı rekreatif aktivitelere katılma durumuna göre tükenmişliğin duygusal tükenme boyutundaki farklılaşmaya bakıldığında $p < 0,05$ önem düzeyinde anlamlı bir farklılaşma olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifade ile sosyal amaçlı rekreatif aktivitelere katılanların duygusal tükenme ortalamaları 2,0850 iken katılmayanların 2,4399 olduğu görülmektedir. Bu verilere göre sosyal amaçlı aktivitelere katılma düzeyi tükenmişliğin duygusal tükenme boyutunu etkilediği görülmektedir. Buna göre ($H_{9,2}$) “*Rekreatif aktivitelerin sosyal amaçlı boyutuna katılımına göre duygusal tükenme ortalamasında anlamlı bir fark vardır*” hipotezi desteklenmektedir.

Araştırmaya katılan örneklem grubunun (Yiyecek içecek işletmeleri çalışanları) sosyal amaçlı rekreatif aktivitelere katılma durumuna göre tükenmişliğin kişisel başarı noksanlığı boyutundaki farklılaşmaya bakıldığında $p < 0,05$ önem düzeyinde anlamlı bir farklılaşma olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifade ile sosyal amaçlı rekreatif aktivitelere katılanların kişisel başarı noksanlığı ortalamaları 1,9743 iken katılmayanların ortalamalarının 2,4426 olduğu görülmektedir. Bu verilere göre sosyal amaçlı aktivitelere katılma düzeyi ile tükenmişliğin kişisel başarı noksanlığı boyutunda anlamlı bir fark görülmektedir. Buna göre ($H_{9,3}$) “*Rekreatif aktivitelerin sosyal amaçlı boyutuna katılımına göre kişisel başarı noksanlığı ortalamasında anlamlı bir fark vardır*” hipotezi desteklenmektedir.

Araştırmaya katılan örneklem grubunun (Yiyecek içecek işletmeleri çalışanları) sosyal amaçlı rekreatif aktivitelerin katılma durumuna göre tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutundaki farklılaşmaya bakıldığında $p < 0,05$ önem düzeyinde anlamlı bir farklılaşma olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifade ile sosyal amaçlı rekreatif aktivitelere katılanların duyarsızlaşma ortalamaları 1,9556 iken katılmayanların 2,1581 olduğu görülmektedir. Bu verilere göre sosyal amaçlı aktivitelere katılım düzeyinin tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutunu düşürdüğü görülmektedir. Buna göre ($H_{9,4}$) “*Rekreatif aktivitelerin sosyal amaçlı boyutuna katılımına göre duyarsızlaşma ortalamasında anlamlı bir fark vardır*” hipotezi desteklenmektedir.

Çizelge 6. 18. Araştırma grubunun hobi amaçlı aktivitelere katılma durumuna göre tükenmişlik boyutları ve işgören performansı farklılaşması

Hobi Amaçlı Aktiviteler		N	\bar{X}	S.S	t	p
İş Performansı	Evet	54	4,0648	,33004	2,755	,121
	Hayır	400	3,9750	,44356		
Duygusal Tükenme	Evet	54	1,9403	,56024	-2,563	,003
	Hayır	400	2,2358	,82131		
Kişisel Başarı Noksanlığı	Evet	54	1,8727	,44143	-2,694	,000
	Hayır	400	2,1613	,76975		
Duyarsızlaşma	Evet	54	1,8037	,55558	-2,130	,002
	Hayır	400	2,0510	,82796		
Tükenmişlik	Evet	54	1,8847	,44865	-2,743	,000
	Hayır	400	2,1667	,73685		

Araştırmaya katılan örneklem grubunun (Yiyecek içecek işletmeleri çalışanları) hobi amaçlı rekreatif aktivitelere katılma durumuna göre işgören performansında farklılaşma olup olmadığına bakıldığında $p < 0,05$ önem düzeyinde anlamlı bir farklılaşma olmadığı tespit edilmiştir. Başka bir ifade ile hobi amaçlı rekreatif aktivitelere katılan işgörenlerin iş performansı ortalamaları 4,0648 iken hobi amaçlı aktivitelere katılmayanların ortalamaları 3,9750 olduğu tespit edilmiştir. Bu verilerden de anlaşıldığı gibi hobi amaçlı rekreatif aktivitelere katılma durumu işgörenlerin performansının artmasında önemli bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir. Buna göre ($H_{10.1}$) “*Rekreatif aktivitelerin hobi amaçlı boyutuna katılımına göre işgören performansı ortalamasında anlamlı bir fark vardır*” hipotezi desteklenmemektedir.

Araştırmaya katılan örneklem grubunun (Yiyecek içecek işletmeleri çalışanları) hobi amaçlı rekreatif aktivitelere katılma durumuna göre tükenmişliğin duygusal tükenme boyutundaki farklılaşmaya bakıldığında $p < 0,05$ önem düzeyinde anlamlı bir farklılaşma

olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifade ile hobi amaçlı rekreatif aktivitelere katılanların duygusal tükenme ortalamaları 1,9403 iken katılmayanların 2,2358 olduğu görülmektedir. Bu verilere göre hobi amaçlı aktivitelere katılma düzeyi tükenmişliğin duygusal tükenme boyutunu etkilediği görülmektedir. Buna göre ($H_{10.2}$) “*Rekreatif aktivitelerin hobi amaçlı boyutuna katılımına göre duygusal tükenme ortalamasında anlamlı bir fark vardır*” hipotezi desteklenmektedir.

Araştırmaya katılan örneklem grubunun (Yiyecek içecek işletmeleri çalışanları) hobi amaçlı rekreatif aktivitelere katılma durumuna göre tükenmişliğin kişisel başarı noksanlığı boyutundaki farklılaşmaya bakıldığında $p < 0,05$ önem düzeyinde anlamlı bir farklılaşma olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifade ile hobi amaçlı rekreatif aktivitelere katılanların kişisel başarı noksanlığı ortalamaları 1,8727 iken katılmayanların ortalamalarının 2,1613 olduğu görülmektedir. Bu verilere göre hobi amaçlı aktivitelere katılma düzeyi ile tükenmişliğin kişisel başarı noksanlığı boyutunda anlamlı bir fark görülmektedir. Buna göre ($H_{10.3}$) “*Rekreatif aktivitelerin hobi amaçlı boyutuna katılımına göre kişisel başarı noksanlığı ortalamasında anlamlı bir fark vardır*” hipotezi desteklenmektedir.

Araştırmaya katılan örneklem grubunun (Yiyecek içecek işletmeleri çalışanları) hobi amaçlı rekreatif aktivitelerin katılma durumuna göre tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutundaki farklılaşmaya bakıldığında $p < 0,05$ önem düzeyinde anlamlı bir farklılaşma olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifade ile hobi amaçlı rekreatif aktivitelere katılanların duyarsızlaşma ortalamaları 1,8847 iken katılmayanların 2,1667 olduğu görülmektedir. Bu verilere göre hobi amaçlı aktivitelere katılım düzeyinin tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutunda anlamlı bir fark görülmektedir. Buna göre ($H_{10.4}$) “*Rekreatif aktivitelerin hobi amaçlı boyutuna katılımına göre duyarsızlaşma ortalamasında anlamlı bir fark vardır*” hipotezi desteklenmektedir.

Çizelge 6. 19. Araştırma grubunun oyun amaçlı aktivitelere katılma durumuna göre tükenmişlik boyutları ve işgören performansı farklılaşması

Oyun Amaçlı Aktiviteler		N	\bar{X}	S.S	t	p
İş Performansı	Evet	113	4,0354	,44805	1,412	,517
	Hayır	341	3,9692	,42634		
Duygusal Tükenme	Evet	113	2,0108	,65397	-2,935	,004
	Hayır	341	2,2636	,83422		
Kişisel Başarı Noksanlığı	Evet	113	1,9270	,55920	-3,333	,000
	Hayır	341	2,1932	,78528		
Duyarsızlaşma	Evet	113	1,9027	,66500	-1,819	,005
	Hayır	341	2,0610	,84215		
Tükenmişlik	Evet	113	1,9558	,56019	-3,075	0,000
	Hayır	341	2,1919	,74991		

Araştırmaya katılan örneklem grubunun (Yiyecek içecek işletmeleri çalışanları) oyun amaçlı rekreatif aktivitelere katılma durumuna göre işgören performansında farklılaşma olup olmadığına bakıldığında $p < 0,05$ önem düzeyinde anlamlı bir farklılaşma olmadığı tespit edilmiştir. Başka bir ifade ile oyun amaçlı rekreatif aktivitelere katılan işgörenlerin iş performansı ortalamaları 4,0354 iken oyun amaçlı aktivitelere katılmayanların ortalamaları 3,9692 olduğu tespit edilmiştir. Bu verilerden de anlaşıldığı gibi oyun amaçlı rekreatif aktivitelere katılma durumu işgörenlerin performansının artmasında önemli bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir. Buna göre ($H_{11.1}$) “*Rekreatif aktivitelerin oyun amaçlı boyutuna katılımına göre işgören performansı ortalamasında anlamlı bir fark vardır*” hipotezi desteklenmemektedir.

Araştırmaya katılan örneklem grubunun (Yiyecek içecek işletmeleri çalışanları) oyun amaçlı rekreatif aktivitelere katılma durumuna göre tükenmişliğin duygusal tükenme boyutundaki farklılaşmaya bakıldığında $p < 0,05$ önem düzeyinde anlamlı bir farklılaşma

olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifade ile oyun amaçlı rekreatif aktivitelere katılanların duygusal tükenme ortalamaları 2,0108 iken katılmayanların 2,2636 olduğu görülmektedir. Bu verilere göre oyun amaçlı aktivitelere katılma düzeyi tükenmişliğin duygusal tükenme boyutunu etkilediği görülmektedir. Buna göre ($H_{11.2}$) “*Rekreatif aktivitelerin oyun amaçlı boyutuna katılımına göre duygusal tükenme ortalamasında anlamlı bir fark vardır*” hipotezi desteklenmektedir.

Araştırmaya katılan örneklem grubunun (Yiyecek içecek işletmeleri çalışanları) oyun amaçlı rekreatif aktivitelere katılma durumuna göre tükenmişliğin kişisel başarı noksanlığı boyutundaki farklılaşmaya bakıldığında $p<0,05$ önem düzeyinde anlamlı bir farklılaşma olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifade ile oyun amaçlı rekreatif aktivitelere katılanların kişisel başarı noksanlığı ortalamaları 1.9270 iken katılmayanların ortalamalarının 2,1932 olduğu görülmektedir. Bu verilere göre oyun amaçlı aktivitelere katılma düzeyi ile tükenmişliğin kişisel başarı noksanlığı boyutunda anlamlı bir fark görülmektedir. Buna göre ($H_{11.3}$) “*Rekreatif aktivitelerin oyun amaçlı boyutuna katılımına göre kişisel başarı noksanlığı ortalamasında anlamlı bir fark vardır*” hipotezi desteklenmektedir.

Araştırmaya katılan örneklem grubunun (Yiyecek içecek işletmeleri çalışanları) oyun amaçlı rekreatif aktivitelerin katılma durumuna göre tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutundaki farklılaşmaya bakıldığında $p<0,05$ önem düzeyinde anlamlı bir farklılaşma tespit edilmiştir. Diğer bir ifade ile oyun amaçlı rekreatif aktivitelere katılanların duyarsızlaşma ortalamaları 1,9027 iken katılmayanların 2,0610 olduğu görülmektedir. Bu verilere göre oyun amaçlı aktivitelere katılım durumunun tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutunu etkilediği görülmektedir. Buna göre ($H_{11.4}$) “*Rekreatif aktivitelerin oyun amaçlı boyutuna katılımına göre duyarsızlaşma ortalamasında anlamlı bir fark vardır*” hipotezi desteklenmektedir.

Çizelge 6. 20.Araştırma grubunun turizm amaçlı aktivitelere katılma durumuna göre tükenmişlik boyutları ve işgören performansı farklılaşması

Turizm Amaçlı Aktiviteler		N	\bar{X}	S.S	t	p
İş Performansı	Evet	340	4,0596	,38012	6,575	,001
	Hayır	114	3,7654	,05032		
Duygusal Tükenme	Evet	340	2,0111	,65611	-9,548	,000
	Hayır	114	2,6798	,91855		
Kişisel Başarı Noksanlığı	Evet	340	1,9415	,54535	-10,150	,000
	Hayır	114	2,6798	,95632		
Duyarsızlaşma	Evet	340	1,8912	,69200	-6,212	,0001
	Hayır	114	2,4105	,97503		
Tükenmişlik	Evet	340	1,9586	,56105	-9,915	,000
	Hayır	114	2,6539	,85754		

Araştırmaya katılan örneklem grubunun (Yiyecek içecek işletmeleri çalışanları) turizm amaçlı rekreatif aktivitelere katılma durumuna göre işgören performansında farklılaşma olup olmadığına bakıldığında $p < 0,05$ önem düzeyinde anlamlı bir farklılaşma olduğu tespit edilmiştir. Başka bir ifade ile turizm amaçlı rekreatif aktivitelere katılan işgörenlerin iş performansı ortalamaları 4,0596 iken turizm amaçlı aktivitelere katılmayanların ortalamaları 3,7654 olduğu tespit edilmiştir. Bu verilerden de anlaşıldığı gibi turizm amaçlı rekreatif aktivitelere katılma durumu işgörenlerin performansının artmasında önemli bir fark olduğu görülmektedir. Buna göre ($H_{12.1}$) “*Rekreatif aktivitelerin turizm amaçlı boyutuna katılımına göre işgören performansı ortalamasında anlamlı bir fark vardır*” hipotezi desteklenmektedir.

Araştırmaya katılan örneklem grubunun (Yiyecek içecek işletmeleri çalışanları) turizm amaçlı rekreatif aktivitelere katılma durumuna göre tükenmişliğin duygusal tükenme boyutundaki farklılaşmaya bakıldığında $p < 0,05$ önem düzeyinde anlamlı bir farklılaşma

olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifade ile turizm amaçlı rekreatif aktivitelere katılanların duygusal tükenme ortalamaları 2,0111 iken katılmayanların 2,7661 olduğu görülmektedir. Bu verilere göre turizm amaçlı aktivitelere katılma düzeyi tükenmişliğin duygusal tükenme boyutunda farklılaşma görülmektedir. Buna göre ($H_{12.2}$) "*Rekreatif aktivitelerin turizm amaçlı boyutuna katılımına göre duygusal tükenme ortalamasında anlamlı bir fark vardır*" hipotezi desteklenmektedir.

Araştırmaya katılan örneklem grubunun (Yiyecek içecek işletmeleri çalışanları) turizm amaçlı rekreatif aktivitelere katılma durumuna göre tükenmişliğin kişisel başarı noksanlığı boyutundaki farklılaşmaya bakıldığında $p < 0,05$ önem düzeyinde anlamlı bir farklılaşma olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifade ile turizm amaçlı rekreatif aktivitelere katılanların kişisel başarı noksanlığı ortalamaları 1,9415 iken katılmayanların ortalamalarının 2,6798 olduğu görülmektedir. Bu verilere göre turizm amaçlı aktivitelere katılma düzeyi ile tükenmişliğin kişisel başarı noksanlığı boyutunda anlamlı bir fark görülmektedir. Buna göre ($H_{12.3}$) "*Rekreatif aktivitelerin turizm amaçlı boyutuna katılımına göre kişisel başarı noksanlığı ortalamasında anlamlı bir fark vardır*" hipotezi desteklenmektedir.

Araştırmaya katılan örneklem grubunun (Yiyecek içecek işletmeleri çalışanları) turizm amaçlı rekreatif aktivitelerin katılma durumuna göre tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutundaki farklılaşmaya bakıldığında $p < 0,05$ önem düzeyinde anlamlı bir farklılaşma tespit edilmiştir. Diğer bir ifade ile turizm amaçlı rekreatif aktivitelere katılanların duyarsızlaşma ortalamaları 1,8912 iken katılmayanların 2,4105 olduğu görülmektedir. Bu verilere göre turizm amaçlı aktivitelere katılım düzeyinin tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutunda anlamlı bir fark görülmektedir. Buna göre ($H_{12.4}$) "*Rekreatif aktivitelerin turizm amaçlı boyutuna katılımına göre duyarsızlaşma ortalamasında anlamlı bir fark vardır*" hipotezi desteklenmektedir.



7. SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışan ve kentsel nüfusun giderek artması ile birlikte yiyecek içecek işletmelerinin sayısı her geçen gün artış göstermektedir. Bununla birlikte insanlar; yoğun iş temposu, yaşam tarzlarındaki değişim, fizyolojik ve sosyolojik ihtiyaçlarını karşılama gibi nedenlerle yiyecek içecek işletmelerini tercih edilmekte ve bu işletmelerin önemi her geçen gün arttırmaya devam etmektedir. Araştırmamızın uygulama alanı olan yiyecek içecek işletmelerinde çalışan işgörenler yoğun iş temposu ile birlikte tükenme ve performans eksikliği gibi temel problemler ile karşı karşıya kalabilmektedir. Bu problemlere çözüm önerisi getirmek amacı ile işgörenlerin iş dışı zaman dilimlerinde gerçekleştirdikleri rekreatif aktiviteler ile bir araştırma modeli oluşturulmuştur. Modelin oluşturulması ile ortaya çıkan **H₁**: “Tükenmişlik düzeyinin iş performansına etkisinde rekreatif aktivitelerin aracılık rolü vardır” hipotezi değerlendirildiğinde modelin anlamlı olduğu ($R^2=0.181$ $F=49,842$ $p<0,001$) görülmektedir.

Hecht ve Boies (2009) 293 işgören ve Kanada’da bir üniversitede çalışan öğretim üyeleri üzerine yaptıkları araştırmada sosyal sorumluluk etkinliklerinde rekreatif aktivitelerin bireylerin kendini iyi hissetmesi ve pozitif duygusal yayılma ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Başka bir ifade ile rekreatif aktivitelerin pozitif etki yarattığı ifade edilebilir.

Aracılık rolünün test etmek üzere Baron ve Kenny (1986:1177) tarafından önerilen yöntem kullanılmıştır. Bu yöntemle göre yapılan regresyon analizinin birinci aşamasında, tükenmişlik düzeyinin iş performansı ($\beta = -0,411$) üzerinde %16,9 oranında negatif yönde biçimlendirici etkisi olduğu tespit edilmiştir ($R^2= 0,169$ $F= 91,613$ $p<0,001$). Wright ve Cropanzano (1998: 489)’nun 52 sosyal yardımlaşma uzmanı üzerine gerçekleştirdiği araştırmada duygusal tükenme ile performans arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Parker ve Kulik (1995: 591) tükenmişliğin duygusal tükenme ($\beta = -0,413$, $p=0,001$), kişisel başarı ($\beta = 0,174$, $p=0,001$) ve duyarsızlaşma boyutları ($\beta = -$

0,036, $p=0,001$) ile iş performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Pan (2017: 156) 223 işgören üzerinde yaptığı araştırmada tükenmişliğin iş performansını ($\beta= -0,24, p=0,001$) olumsuz yönde etkilediğini ifade etmektedir. Babakus, Yavas ve Ashill (2009: 487) tükenmişlik düzeyinin iş performansında ($\beta= -0,14, p=0,001 t=-2,88$) negatif bir etki oluşturduğunu ifade etmektedir. Bu bulgular araştırmamızın sonucunu desteklemektedir.

Tükenmişlik düzeyinin aracı değişken olan rekreatif aktivitelere katılma düzeyi ($\beta= -0,588$) üzerinde % 34,6 oranında negatif yönde biçimlendirici etkisi olduğu tespit edilmiştir ($R^2=0,346 F=238,849 p< 0,001$). T testi sonucuna göre işgörenlerin rekreatif aktivitelere katılım durumuna göre duygusal tükenme, kişisel başarı noksanlığı ve duyarsızlaşma ortalamalarında farklılaşma olup olmadığına bakıldığında $p<0,05$ önem düzeyinde her boyut için pozitif yönlü anlamlı bir farklılaşma tespit edilmiştir. Başka bir ifade ile tükenmişlik düzeyi yüksek olan işgörenlerin rekreatif aktivitelere katılma oranında düşüklük görülmektedir. Jonsdottir, Rödger, Hadzibajramovic, Börjesson ve Ahlberg İsveç'teki 3114 sağlık ve sosyal sigorta çalışanları üzerinde gerçekleştirdiği araştırmada fiziksel aktivite yapan bireylerin algılanan stres, tükenmişlik, depresyon ve anksiyete belirtilerinin düşük olduğunu tespit etmiştir.

Rekreatif aktivitelere katılma düzeyinin ($\beta= -0,332$) iş performansı üzerinde % 11 oranında pozitif yönde biçimlendirici etkisi olduğu tespit edilmiştir ($R^2=0,346 F=238,849 p< 0,0001$). Yiyecek içecek işletmeleri çalışanların rekreatif aktivitelere katılma durumuna göre işgören performansında farklılaşma olup olmadığına bakıldığında $p<0,05$ önem düzeyinde anlamlı bir farklılaşma olduğu tespit edilmiştir.

Mokaya ve Gitari, (2012: 176) işyerinde yapılan rekreatif aktivitelerin iş performansına olan etkisini araştırdığı çalışmada, rekreasyonun çalışan performansında önemli bir faktör olduğu sonucuna varmıştır. Ayrıca işyerinde gerçekleştirilen rekreasyon faaliyetlerinin örgütsel bağlılığı güçlendirdiğini ve bunun sonucu olarak iş tatmini (% 92), hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti (% 72) ayrıca verimlilik (% 77,5) üzerinde olumlu bir etki yarattığını ifade etmektedir. Drannan (2016:4) fiziksel egzersiz ve iş performansı arasında ($\beta= 0,1140; p< 0,001$) pozitif yönlü bir ilişki tespit etmiştir. Bu sonuçlar çalışmamızı desteklemektedir.

Rekreatif aktivitelere katılma düzeyi ($\beta = 0,138$) ile tükenmişlik algısı ($\beta = -0,329$) modele dâhil edildiğinde tükenmişlik algısının iş performansı üzerinde etkisinin azaldığı çoklu regresyon ile tespit edilmiştir ($R^2=0.181$ $F=49,842$ $p<0,0001$). Bu durum tükenmişlik düzeyinin iş performansına etkisinde rekreatif aktivitelerin kısmi aracılık etkisine sahip olduğu sonucunu ifade edebilir. Ancak, kesin sonuca ulaşmak için Beta (β) değerlerindeki azalma miktarının anlamlılığının tespit edilmesi için Sobel testi sonuçlarına bakıldığında Z değeri $p < 0,05$ anlam düzeyinde $Z= 2,630$, $p = 0,009$ olduğundan aracı değişkenin varlığından ve kısmi aracılık etkisinden söz edilebilir.

Araştırmaya katılan örneklem grubunun (Yiyecek içecek işletmeleri çalışanları) rekreatif aktivitelerin kültürel ve sanatsal boyutuna katılma durumuna göre işgören performansında, duygusal tükenme, kişisel başarı noksanlığı ve duyarsızlaşma boyutlarında farklılaşma olup olmadığına bakıldığında, $p<0,05$ önem düzeyinde anlamlı bir farklılaşma olduğu tespit edilmiştir. Başka bir ifade ile kültürel ve sanatsal rekreatif aktivitelere katılan işgörenler katılmayan işgörelere göre daha yüksek düzeyde performans ortalamasına ve daha düşük düzeyde duygusal tükenme, kişisel başarı noksanlığı ve duyarsızlaşma ortalamasına sahip olduğu ifade edilebilir. Cuypers, Krokstad, Holmen, Knudtsen, Bygren ve Holmen'in (2012: 698) Norveç'in Nord-Trøndelag İlçesinden 50 797 yetişkin üzerinde gerçekleştirdiği araştırma, kültürel faaliyetlere katılan her iki cinsiyette de sağlık, yaşam memnuniyeti, düşük kaygı ve depresyon ortalamalarında pozitif yönlü anlamlı ilişkili olduğunu göstermektedir.

Kültürel faaliyetlerin iş yerinde sağlıklı ve mutlu olma üzerindeki yararlı etkileri konusunda giderek artan kanıtlar bulunmaktadır. İş talepleriyle ve işteki değişikliklerle karşı karşıya kalan çalışanlar, zihinsel baskıdan kurtulmak ve yeni bakış açıları bulurken sanattan yararlanabilir (Tuisku, Pulkki-Råback, Ahola, Hakanen ve Virtanen, 2012: 274).

Araştırmaya katılan örneklem grubunun (Yiyecek içecek işletmeleri çalışanları) spor ve sağlık amaçlı rekreatif aktivitelere katılma durumuna göre işgören performansı, duygusal tükenme, kişisel başarı noksanlığı ve duyarsızlaşma boyutlarında farklılaşma olup olmadığına bakılmıştır. Spor ve sağlık amaçlı rekreatif aktivitelere katılan işgörenlerin iş performansında $p<0,05$ önem düzeyinde anlamlı bir farklılaşma olmadığı tespit edilmiştir.

Başka bir ifade ile spor ve sağlık amaçlı rekreatif aktivitelere katılan işgörenlerin iş performansları ortalamaları 4,0592 iken spor ve sağlık amaçlı aktivitelere katılmayanların ortalamaları 3,8816 olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre yoğun sportif faaliyetlerin sonunda işgörenlerin performansında anlamlı bir değişim görülmediği ifade edilebilir.

Tucker (2018: 53-54) 220 sosyal hizmet uzmanı üzerinde gerçekleştirdiği araştırmada fiziksel aktivite yapmanın ($r = -0,263$, $p < 0,001$) duygusal tükenme ortalamasında anlamlı bir azalma ve kişisel başarıda ($r = 0,240$, $p < 0,001$) pozitif yönlü biçimlendirici bir etki sağlarını ifade etmektedir. Duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ortalamaları yüksek olan 12 erkek katılımcıyı özel bir spor tesisinde 12 haftalık bir aerobik egzersiz programı uygulanmıştır. Bu süre sonunda duyarsızlaşma ($t = 5,54$, $p < 0,001$) ve duygusal tükenme ($t = 4,75$, $p < 0,001$) düzeylerinde pozitif yönlü anlamlı bir değişim tespit edilmiştir (Gerber, Brand, Elliot, Holsboer- Trachsler, Pühse ve Beck, 2013: 4).

Araştırmaya katılan örneklem grubunun (Yiyecek içecek işletmeleri çalışanları) sosyal amaçlı rekreatif aktivitelere katılma durumuna göre işgören performansı, duygusal tükenme, kişisel başarı noksanlığı ve duyarsızlaşma ortalamalarında farklılaşma olup olmadığına bakıldığında her bir değişken için $p < 0,05$ önem düzeyinde anlamlı bir farklılaşma olduğu tespit edilmiştir. Coleman ve Iso- Ahola (1993: 111), stresli yaşam koşullarının fiziksel ve zihinsel rahatsızlıkları tetiklediğini, bu olumsuz etkiyle rekreatif aktiviteler aracılığı ile başa çıkılabileceğini ifade etmektedir. Ayrıca serbest zamanın doğası gereği sosyalleşme gerektirdiği ve arkadaşlık ilişkilerini geliştirmeyi kolaylaştırdığını söylemektedir.

Araştırmaya katılan örneklem grubunun (Yiyecek içecek işletmeleri çalışanları) hobi amaçlı rekreatif aktivitelere katılma durumuna göre işgören performansı, duygusal tükenme, kişisel başarı noksanlığı ve duyarsızlaşma ortalamalarında farklılaşma olup olmadığına bakıldığında işgören performansı ($p < 0,121$) anlamlı bir farklılaşma olmadığı tespit edilmiştir. Duygusal tükenme, kişisel başarı noksanlığı ve duyarsızlaşma ortalamalarında $p < 0,05$ önem düzeyinde anlamlı bir farklılaşma olduğu tespit edilmiştir. Meslek ve hobi edindirme kursuna katılmayan kadınlarda, depresyon ($t = -3,973$ $p = 0,000$) ve anksiyete bozukluğu $t = -3,152$ $p = 0,002$ ortalamalarının kursa katılan kadınlara göre daha olumsuz olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Dığrak, 2014: 57).

Araştırmaya katılan örneklem grubunun (Yiyecek içecek işletmeleri çalışanları) oyun amaçlı rekreatif aktivitelere katılma durumuna göre işgören performansı, duygusal tükenme, kişisel başarı noksanlığı ve duyarsızlaşma ortalamalarında farklılaşma olup olmadığına bakıldığında işgören performansı ($p < 0,517$) anlamlı bir farklılaşma olmadığı tespit edilmiştir. Duygusal tükenme, kişisel başarı noksanlığı ve duyarsızlaşma ortalamalarında $p < 0,05$ önem düzeyinde anlamlı bir farklılaşma olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan örneklem grubunun (Yiyecek içecek işletmeleri çalışanları) rekreatif aktivitelelerin turizm amaçlı boyutuna katılma durumuna göre işgören performansında, duygusal tükenme, kişisel başarı noksanlığı ve duyarsızlaşma boyutlarında farklılaşma olup olmadığına bakıldığında, $p < 0,05$ önem düzeyinde anlamlı bir farklılaşma olduğu tespit edilmiştir. Başka bir ifade ile turizm amaçlı rekreatif aktivitelere katılan işgörenler katılmayan işgörenlere göre daha yüksek düzeyde performans ortalamasına ve daha düşük düzeyde duygusal tükenme, kişisel başarı noksanlığı ve duyarsızlaşma ortalamasına sahip olduğu ifade edilebilir. İstanbulda 598 hekim üzerinde yaptıkları araştırmada tatil yapma sayısı ile duygusal tükenme ($F = 9.49$, $p < 0.001$), duyarsızlaşma ($F = 9.83$, $p < 0.001$) ve kişisel başarı ($F = 5.55$, $p < 0.001$) ortalamalarında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir (Özyurt, Hayran ve Sur, 2006: 165). Başka bir ifade ile hekimlerin tatil sayısı arttıkça duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ortalamalarında azalma, kişisel başarı ortalamalarında artış tespit edilmiştir (Özyurt, Hayran ve Sur, 2006: 165).

Yukarıda ifade edilen sonuçlar çerçevesinde yiyecek içecek işletmelerinde rekreatif aktivitelere yer verilerek çalışanların iş performanslarının arttırılabileceği ifade edilebilir. Bununla birlikte işgörenlerin yüksek düzeyde fiziksel güç sergilemeyecekleri aktivitelere yönlendirilmeleri tavsiye edilmektedir. İşgörenlerin yoğun iş stresinden uzak kalmaları için rekreatif aktiviteler gerçekleştirerek sosyal hayatlarına yeterli vakit ayırmalarına özen gösterilmeleri için olanak sağlanmalıdır.



KAYNAKLAR

- Addington, J.E. (1993). *%100 Düşünce Gücü*. (Çev. B. Çetinkaya).. İstanbul: Akaşa Yayınları. (Eserin orijinali 1969’da yayımlandı).
- Aiken, L. H., Clarke, S. P., Sloane, D. M., Sochalski, J. ve Silber, J. H. (2002). “Hospital nurse staffing and patient mortality, nurse burnout, and job dissatisfaction.” *Jama*, 288(16), 1987-1993.
- Aguinis, H. (2013). *Performance Management* (Vol. 2). Boston, MA: Pearson.
- Akçay, Y. Y. (2016). *Tükenmişlik ve Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişki: İstanbul ’ da Özel Bir Hastanede Sağlık Bakım Tükenmişlik ve Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişki*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Arel Üniversitesi, İstanbul.
- Akesen, A. (1978). *Türkiye’de Ulusal Parkların Açık hava Rekreasyonu Yönünden Nitelikleri ve Sorunları*. İstanbul: İÜ Orman Fakültesi Yayını, No: 262.
- Anitha, J. (2014). “Determinants of Employee Engagement and Their Impact on Employee Performance”. *International Journal of Productivity And Performance Management*, 63(3), 308.
- Andersen, S. M., Chen, S., and Carter, C. (2000). “Fundamental Human Needs: Making Social Cognition Relevant”. *Psychological Inquiry*, 11(4), 269-275.
- Apter, M. J. (2001). *Motivational Styles in Everyday Life: A Guide to Reversal Theory*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Ardahan, F., Turgut, T., ve Kaplan Kalkan, A. (2016). *Her Yönüyle Rekreasyon*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Arı, G. S., ve Bal, E. Ç. (2008). “Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi”. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 131-148.

- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page Publishers.
- Armstrong, M. and Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page Publishers.
- Atken, M., (2003). "İsparta İlindeki Bazı Rekreasyon Alanlarının Mevcut Potansiyellerinin Belirlenmesi" *Süleyman Demirel Üniversitesi Orman Fakültesi Dergisi*, Seri: A, Sayı: (2), 115-132.
- Austin, J. T., and Villanova, P. (1992). "The Criterion Problem: 1917–1992". *Journal of Applied Psychology*, 77(6), 836.
- Avcı, U. ve Topaloğlu, C. (2008). Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri. F. Okumuş, ve U. Avcı. (Editörler). Turizm İşletmelerinde Performans Ölçümü. Ankara: Detay Yayıncılık. s.339-364.
- Ayan, F. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: İlya Yayınevi.
- Babakus, E., Yavas, U. ve Ashill, N. J. (2009). "The role of customer orientation as a moderator of the job demand–burnout–performance relationship: A surface-level trait perspective." *Journal of Retailing*, 85(4), 480-492.
- Bakıroğlu, C. T. (2013). "Sosyalleşme ve Kimlik İnşası Ekseninde Sosyal Paylaşım Ağları". *Akademik Bilişim*, 13, 2014.
- Bakker, A. B., and Demerouti, E. (2007). "The Job Demands-Resources Model: State of The Art". *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Balcı, V., Demirtaş, M., Gürbüz, P., İlhan, A., ve Ersöz, V. (2003). "Ankara'daki Üniversite Öğrencilerinin Boş Zaman Etkinliklerine Katılımlarının Araştırılması". *Milli Eğitim Dergisi*, 158, 161-173.
- Bandura, A. (1977). "Self-Efficacy: Toward A Unifying Theory Of Behavioral Change". *Psychological Review*, 84(2), 191.

- Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy: The Exercise Of Control*. New York, NY: Freeman.
- Barutçugil, İ. (2015). *Performans Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.
- Başoğlu, U. D. (2013). “Liderlik Davranışları İle Rekreasyon Faaliyetlerine Katılım İlişkisi: İstanbul İlinde Bir Uygulama”. *Turak Turizm & Araştırma Dergisi*, 2(2), 57-68.
- Başören, M. (2005). *Çeşitli Değişkenlere Göre Rehber Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Zonguldak Karaelmas Üniversitesi.
- Bauer, J. J., and McAdams, D. P. (2000). “Competence, Relatedness, And Autonomy in Life Stories”. *Psychological Inquiry*, 11(4), 276-279.
- Baysal, A. (1995). *Lise ve Dengi Okul Öğretmenlerinde Meslekte Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Beaulieu, M. (2013). *Do Self Determination Theory Premises Apply To The Disadvantaged?* Doctoral Dissertation, Wake Forest University, North Carolina.
- Beach, D. S. (1980). *Personnel: The Management of People at Work*. London: Macmillan.
- Beardwell, J., and Claydon, T. (1997). *Human Resource Management*. London: Pearson Education.
- Bechger, T. M., Maris, G., and Hsiao, Y. P. (2010). “Detecting Halo Effects in Performance-Based Examinations”. *Applied Psychological Measurement*, 34(8), 607-619.
- Benligiray, S. (2016). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Eskişehir: Nisan Kitabevi.

- Bernardin, H. J. and Orban, J. A. (1990). "Leniency Effect as a Function of Rating Format, Purpose for Appraisal, And Rater Individual Differences". *Journal of Business and Psychology*, 5(2), 197-211.
- Berns, S. S. (1984). *Job Satisfaction And Conflict Management*. Toronto: Mosby Company.
- Bialeschki, M. D., and Henderson, K. (1986). "Leisure in The Common World of Women". *Leisure Studies*, 5(3), 299-308.
- Binder, N. (2016). "Performance and Talent: Introduction and Overview". M. Zeuch. (Eds.), *Handbook of Human Resources Management*. Springer Berlin Heidelberg, pp. 407.
- Bingöl, D. (2016). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (Onuncu Baskı).İstanbul: Beta Yayınevi.
- Bishop, J. H. (1990). "Job Performance, Turnover, and Wage Growth". *Journal of Labor Economics*, 8(3), 363-386.
- Budak, G. (2016). *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Bulutlar, F. (2007). "İşgücü Farklılığı, Performans Değerlendirmesine Duygular". B. Dereli (Editör), *İşgücündeki Farklılıkların Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayıncılık. s. 163- 183
- Boice, D. F. and Kleiner, B. H. (1997). "Designing Effective Performance Appraisal Systems". *Work Study*, 46(6), 197-201.
- Burke, R. J. and Greenglass, E. R. (1995). "A Longitudinal Examination of The Cherniss Model of Psychological Burnout". *Social Science & Medicine*, 40(10), 1357-1363.
- Bratton, J. and Gold, J. (2017). *Human Resource Management: Theory And Practice*. (Six Edition). London: Palgrave.

- Broadhurst, R. (2001). *Managing Environments For Leisure And Recreation*. (First Edition). London and New York: Routledge.
- Byars, L. L. and Rue, L. W. (1997). *Human Resource and Management*. (Seventh Edition). Boston: RD Irwin.
- Can, H., Kavuncubaşı, Ş. and Yıldırım, S. (2009). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*. (Sekizinci Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Carless, D., and Douglas, K. (2011). *Sport and Physical Activity for Mental Health*. New York: John Wiley & Sons.
- Carpenter, G. and Priest, S. (1989). "The Adventure Experience Paradigm And Non-Outdoor Leisure Pursuits". *Leisure Studies*, 8(1), 65-75.
- Carpenter, G. and Blandy, D. E. (2008). *Arts and Cultural Programming: A Leisure Perspective*. Canada: Human Kinetics.
- Carrel, M. R., Elbert, N. F. and Hatfield, R. D. (1995). *Human Resource Management: Global Strategies for Managing a Diverse Workforce*. New Jersey: Prentice Hall.
- Carrell, M. R., Kuzmits, F. E. and Elbert, N. F. (1992). *Personnel/Human Resource Management*. London: Macmillan Publishing Company.
- Carter, E. (2006). "Improving Employee Performance Through Workplace Coaching: A Practical Guide To Performance Management". *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 20(4).
- Chen, H. (2006). "Flow On The Net—Detecting Web Users' Positive Affects and Their Flow States". *Computers in Human Behavior*, 22(2), 221-233.
- Chilean National Committee on Recreation. (1986). "Recreation and the Elderly—General Report". *World Leisure & Recreation*, 28(2), 15-17.

- Cheng, E. W., Li, H. and Fox, P. (2007). "Job Performance Dimensions For Improving Final Project Outcomes". *Journal of Construction Engineering and Management*, 133(8), 592-599.
- Cherniss, C. (1980). *Staff Burnout: Job Stress in The Human Services*. Beverly Hills, CA: Sage, 21.
- Cintrón, R. and Flaniken, F. (2011). "Performance Appraisal: A Supervision or Leadership Tool?". *International Journal of Business and Social Science*, 2(17).
- Clawson, M. and Knetsch, J. L. (2013). *Economics Of Outdoor Recreation*. (Third Editon). London and New York: Routledge.
- Cole, L., Vassaf, B. H. and Morgan, J. J. B. (2001). *Çocukluk ve Gençlik Psikolojisi*. Milli Eğitim Bakanlığı.
- Coleman, D., and Iso-Ahola, S. E. (1993). "Leisure and health: The role of social support and self-determination". *Journal of leisure research*, 25(2), 111-128.
- Colton, C. W. (1987). "Leisure, Recreation, Tourism: A Symbolic İnteractionism View". *Annals of Tourism Research*, 14(3), 345-360.
- Cordell, H. K. (2008). *The latest trends in nature-based outdoor recreation*. Kansas: Miscellaneous Publication
- Cordero, R. (1990). "The Measurement Of İnnovation Performance In The Firm: An Overview". *Research Policy*, 19(2), 185-192.
- Cordes, C. L., and Dougherty, T. W. (1993). "A Review And An İntegration Of Research On Job Burnout". *Academy Of Management Review*, 18(4), 621-656.
- Cornelius, N. (2001). *Human Resource Management: A Managerial Perspective*. (Second Edition). London:Thomson Learning.

- Curtis, B., Hefley, B., and Miller, S. (2009). *People Capability Maturity Model (P-CMM) Version 2.0*. (Second Edition). Carnegie-Mellon University, Pittsburgh Pa Software Engineering Inst.
- Cuypers, K., Krokstad, S., Holmen, T. L., Knudtsen, M. S., Bygren, L. O. ve Holmen, J. (2012). "Patterns of receptive and creative cultural activities and their association with perceived health, anxiety, depression and satisfaction with life among adults." *Epidemiol Community Health*, 66(8), 698-703.
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of management*, 26(3), 435-462.
- Cross, G. L. (2008). *Encyclopedia of Recreation and Leisure in America*. (First Edition). Cengage Learning
- Crossman, A., and Abou-Zaki, B. (2003). "Job Satisfaction And Employee Performance Of Lebanese Banking Staff". *Journal of Managerial Psychology*, 18(4), 368-376.
- Csikszentmihalyi, M. (1982). *Towards a Psychology of Optimal Experience*. In L. Wheeler (Ed.). *Review of Personality and Social Psychology*, 3, 13–36. Beverly Hills, CA: Sage.
- Csikszentmihalyi, M. (1993). *The Evolving Self: A Psychology for The Third Millennium*. (Fifth Edition). New York: Harper Collins Publishers.
- Csikszentmihalyi, M. (1997). "Flow and The Psychology of Discovery and Invention". *HarperPerennial*, New York, 39.
- Csikszentmihalyi, M. (2004). *Good Business: Leadership, Flow, And The Making Of Meaning*. (Second Edition). New York: Penguin Books.
- Cushman, G. and Laidler, A. (1990). *Recreation, Leisure and Social Policy*. (Fourth Edition). New Zealand: Occasional Paper.

- Çankaya, Z. C. (2016). “Özerklik Desteği, Temel Psikolojik İhtiyaçların Doyumu ve Öznel İyi Olma: Öz-Belirleme Kuramı”. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 4(31).
- Çoştı, F. C. (2015). “Zaman Üzerine Bir Sınıflama Denemesi”. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(2).
- Çöl, G. (2008). “Algılanan Güçlendirmenin İş gören Performansı Üzerine Etkileri”. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (1), 35-46.
- Dalkılıç, S. O. (2014). *Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu: Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri*. (İkinci Baskı). Ankara: Nobel Yayın.
- Davidovich, N. (2017). “The Sabbath as the Ideal Manifestation of Leisure in Traditional Jewish Thought”. *In The Palgrave Handbook of Leisure Theory*, 87-106. London: Palgrave Macmillan.
- De Cenzo, D. A. and Robbins, S. P. (2001). *Human Resource Management*. (Seventh Edition). New York: John Wiley& Sons.
- Deci, E. L. and Ryan, R. M. (2002). “Overview of Self-Determination Theory: An Organismic Dialectical Perspective”. *Handbook of self-determination research*, 3-33.
- Demir, S. (2013). *Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastaneleri Çalışanlarının Tükenmişlik ve İş Doyumu Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Dığrak, E. (2014). *Meslek ve hobi edindirme kursuna katılan ve katılmayan kadınların ruh sağlığı durumlarının karşılaştırılması*. Yayınlanmamış doktora tezi, Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Dinç, K. (2008). *Yardımlı Mesleklerinde Tükenmişlik Sendromu*. Yayınlanmamış Dönem Projesi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Dwight, R. (1999). "Searching for Real Maintenance Performance Measures". *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, 5(3), 258-275.
- Edelwich J, Brodsky A. (1980). *Burn-Out-Stages of Disillusionment in the Helping Professions*. 233 Spring Street New York: NY10013-1578, Human Sciences Press.
- Elkington, S. D. (2017). "Flow Theory and Leisure". Spracklen, K., Lashua, B., Sharpe, E., Swaine, S. (Eds.), *The Palgrave Handbook of Leisure Theory*, pp. 417-436. London: Palgrave Macmillan.
- Erdil, O. (1998). "İş Görenlerin Performans Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar ve Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama". *New Approaches in Performance Management and Application in Industry Organizations*, 6, 164-180.
- Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını.
- Eren, V. ve Durna, U. (2006). "Üç Boyutlu Bir Yaklaşım Olarak Örgütsel Tükenme. Selçuk Üniversitesi Karaman". *İ. İ. B. F. Dergisi*. 10(9), 40-51.
- Ergin, C. (1992, 22 Ekim). "Doktor ve Hemsirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlanması". *VII. Ulusal Psikoloji Kongresi*, Ankara.
- Erkiş, İ. U. (2014). *Kamu Kurumlarında Performans Yönetiminin Uygulanabilirliği: 360 Derece Performans Değerleme Tekniği (Antalya İli Örneği)*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Eroğlu, A. (2010). "Çok Değişkenli İstatistik Tekniklerin Varsayımları". (Ed.) Ş. Kalaycı, *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Ankara: Asil Yayın Dağıtım Ltd.Şti.
- Farber, B. A. (1984). "Stress And Burnout In Suburban Teachers". *The Journal of Educational Research*, 77(6), 325-331.

- Farber, B. A. (1999). "Inconsequentiality-The Key To Understanding Teacher Burnout". Vandenberghe R, Huberman M. (Eds.), *In Understanding And Preventing Teacher Burnout*. NY: Cambridge University Press. pp.159–165
- Farber, B. A. (2000). "Introduction: Understanding And Treating Burnout In A Changing Culture". *Journal of Clinical Psychology*, 56(5), 589-594.
- Feldman, L. P. and Hornik, J. (1981). "The Use Of Time: An Integrated Conceptual Model". *Journal Of Consumer Research*, 7(4), 407-419.
- Fırat, Z. M. (2015). *Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılığın Mesleki Bağlılık Üzerine Etkisi: Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Haliç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Fiske, S. T. (2002). "What We Know Now About Bias and İntergroup Conflict, The Problem Of The Century". *Current Directions in Psychological Science*, 11, 123–128.
- Fleenor, J. W., Taylor, S., and Chappelow, C. (2008). *Leveraging The İmpact Of 360-Degree Feedback*. (First Edition). San Francisco: John Wiley & Sons.
- Frankl, V. (1976). "Survival--for What?". *Uniquist*, 6, 38.
- Freudenberger, H. J. (1974). "Staff Burn-Out". *Journal Of Social İssues*, 30(1), 159-165.
- Gallagher, T. (2008). "360-Degree Performance Reviews Offer Valuable Perspectives". *Financial Executive*, 24(10).
- Garden, A. M. (1991). "Relationship Between Burnout And Performance". *Psychological Reports*, 68(3), 963-977.
- Gerber, M., Brand, S., Elliot, C., Holsboer-Trachsler, E., Pühse, U., & Beck, J. (2013). "Aerobic exercise training and burnout: a pilot study with male participants suffering from burnout". *BMC Research Notes*, 6(1), 78.

- Girgin, G. (1995). “İlkokul Öğretmenlerinde Meslekten Tükenmişliğin Gelişimini Etkileyen Değişkenlerin Analizi ve Bir Model Önerisi”. *Dokuz Eylül Üniversitesi*, İzmir.
- Godbey, G. (1994). *Leisure In Your Life: An Exploration. State College*, (Second Edition). PA: Venture Publishing.
- Gorji, M. (2011). “The Effect of Job Burnout Dimension on Employees' Performance”. *International Journal of Social Science and Humanity*, 1(4), 243.
- Gökçe, H. (2008). *Serbest Zaman Doyumunun Yaşam Doyumu Ve Sosyo-Demografik Değişkenlerle İlişisinin İncelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Göktepe, A. K. (2016). *Tükenmişlik Sendromu*. (1. Baskı). İstanbul: Nesil Yayınları.
- Gurevich, A. I. (1985). *Categories Of Medieval Culture*. Londor: Routledge Kegan and Paul.
- Günay, A. (2016). *Kabin Ekiplerinde İş Doyumu ve Tükenmişlik Sendromu*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Güneş, G., Bayraktaroğlu, S. ve Özen Kutanis, R. (2009): “Çalışanların Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki: Bir Devlet Üniversitesi Örneği”. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.14, (3), 481-497.
- Gürbüz, M., ve Aydın, A. H. (2012). “Zaman Kavramı ve Yönetimi”. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(2).
- Gürboyoğlu, J. (2009). *Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Adalet Algısı ve Tükenmişlik Üzerine Etkileri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

- Güriz, A. (1968). "Avrupa'da Reform Hareketi ve Mülkiyet Sorunu". *AÜ Hukuk Fakültesi Dergisi*, (1).
- Gürüz, D. (2006). *Yönetim ve Organizasyon: Bireyden Örgüte, Fikirden Eyleme*. (İkinci Baskı). Ankara: Nobel Yayınları.
- Gray, D. E. (1980). "What Is This Thing Called Recreation?". *Parks and Recreation*, 15(3), 62.
- Hacıoğlu, N., Gökdeniz, A., ve Dinç, Y. (2017). *Boş Zaman ve Rekreasyon Yönetimi*. (Dördüncü Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Hambardzumyan, K. (2016). "Performance and Talent: Pros and Cons of Performance Assessments". *Handbook of Human Resources Management*, 453-455.
- Hameed, A., and Waheed, A. (2011). "Employee Development And Its Affect On Employee Performance A Conceptual Framework". *International Journal Of Business And Social Science*, 2(13).
- Hannabuss, S. (1991). "Analysing Appraisal Interviews". *Scottish Libraries*, 30, pp.13-15.
- Hambardzumyan, K. (2016). "Performance And Talent: Pros And Cons Of Performance Assessments". İçinde Zeuch, M. (Eds.). (2016). *Handbook Of Human Resources Management*. Springer Berlin Heidelberg.
- Haworth, L. (1986). *Autonomy: An Essay in Philosophical Psychology and Ethics*. New Haven: Yale University Press.
- Haywood, L., Kew, F., and Bramham, P. (1995). *Understanding Leisure*. (Second Edition). United Kingdom: Stanley Thornes.
- Hazar, A. (2009). *Reskreasyon ve Animasyon*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Hecht, T. D. ve Boies, K. (2009). "Structure and correlates of spillover from nonwork to work: An examination of nonwork activities, well-being, and work outcomes." *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(4), 414.

- Heidegger, M. (2014). *Zaman ve Varlık Üzerine*. (Çev. D. Kanıt). Ankara: A Yayıncılık.(Eserin orijinali 1927’de yayımlandı).
- Heintzman, P. (2009). ‘Nature-Based Recreation and Spirituality: A Complex Relationship’. *Leisure Sciences*, 32(1), 72-89.
- Hegarty, C. B. (2008). *The Meaning Of Creative Leisure For Adults*. (Doctoral Dissertation, Indiana University).
- Helvacı, M. A. (2002). ‘Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi The Importance Of Performance Appraisal In Performance Managment Process’. *Journal Of Faculty Of Educational Sciences*, 35(1-2).
- Henderson, K. (1984). ‘Vollinteerism as Leisure’. *Journal of Voluntary Action Research*, 13(1), 55-63.
- Hills, P., Argyle, M., and Reeves, R. (2000). ‘Individual Differences In Leisure Satisfaction: An Investigation Of Four Theories Of Leisure Motivation’. *Personality And Individual Differences*, 28(4), 763-779.
- Hock, R. R. (1988). ‘Professional Burnout Among Public School Teachers’. *Public Personnel Management*, 17(2), 167-189.
- Huizinga, J. (2017). *Homo Ludens*, (Çev. M.A. Kılıçbay), İstanbul: Ayrıntı Yayınları. (Eserin orijinali 1938’de yayımlanmıştır).
- Hurd, A. R. and Anderson, D. M. (2010). *The Park And Recreation Professional's Handbook*. Canada: Human Kinetics.
- Iso-Ahola, S. E. (1980). *The Social Psychology of Leisure and Recreation*. Dubuque, IA: W.C. Brown.

- Işıkkhan, V. (2004). *Çalışma Hayatında Stres ve Başa Çıkma Yolları*. (Birinci Baskı). Ankara: Sandal Yayınları.
- Jensen, C. R. and Guthrie, S. (2006). *Outdoor Recreation In America*.(Sixth Edition). Canada:Human Kinetics.
- Jensen, C. and Naylor, J. (1999). *Recreation and Careers*. USA: NTC Contemporary Publishing Company.
- Jennings, G. (2007). *Water-Based Tourism, Sport, Leisure, and Recreation Experiences*. (First Edition). London:Routledge.
- Jenkins, C. and Sherman, B. (1979). *The Collapse of Work*. Lincoln: Eyre Methuen.
- Jonsdottir, I. H., Rödger, L., Hadzibajramovic, E., Börjesson, M., ve Ahlberg Jr, G. (2010). “A prospective study of leisure-time physical activity and mental health in Swedish health care workers and social insurance officers.” *Preventive medicine*, 51(5), 373-377.
- Juniu, S. (2000). “Downshifting: Regaining The Essence Of Leisure”. *Journal of Leisure Research*, 32(1), 69-73.
- Judge, T. A. and Ferris, G. R. (1993). “Social Context Of Performance Evaluation Decisions”. *Academy Of Management Journal*, 36(1), 80-105.
- Kaçmaz, N. (2005).”Tükenmişlik (Burnout) Sendromu”. *İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi*, 68, 29-32
- Kalkan, T. (2017). *Serbest zaman etkinlikleri kapsamında bireylerin sosyal ilişkilerinde kararlılık ve sosyalleşme düzeylerinin incelenmesi: oryantiring örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Manisa Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kane, J. S. and Lawler, E. E. (1979). “Performance Appraisal Effectiveness: Its Assessment And Determinants”. *Research In Organizational Behavior*, 1, 425-478.

- Karaoğlan, A. D. (2006). *Üst Düzey Yöneticilerinin Zaman Yönetimi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Balıkesir.
- Karaküçük, S. (2014). *Rekreasyon: Boş Zamanları Değerlendirme*. (Yedinci Baskı). Ankara:Gazi Kitapevi.
- Karaküçük, S. ve Akgül, M. (2016). *Ekorekreasyon*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Karasek Jr, R. A. (1979). “Job Demands, Job Decision Latitude, And Mental Strain: Implications For Job Redesign”. *Administrative Science Quarterly*, 285-308.
- Karasar, N. (2009). *Bilimsel Arastırma Yöntemi*.(20. Baskı). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Keçecioğlu, T. ve Sun, D. (2010). *Performans Koçluğu, Performansınızı Arttırmada Yeni Bir Yol*. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Kelly, J. R. (1990). *Leisure*. (Second edition). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Kelly, J. R. (1983). *Social Benefits of Outdoor Recreation: An Introduction*. London: E. and FN Spon Ltd.
- Keser, A. (2015). *Çalışma psikolojisi*, Bursa: Ekin Yayınevi
- Kıral, E. (2016). *Okul Yöneticilerinde Zaman Yönetimi*. (Birinci Baskı). Ankara: EYUDER Yayınları.
- Kim, P. S. (2001). “Utilising 360-Degree Feedback in The Public Sector: A Case Study of The Korean Central Government”. *Asian Journal of Political Science*, 9(2), 95-108.
- Kirkman, B. L. and Rosen, B. (1999).“Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment”. *Academy of Management Journal*, 42(1), 58-74.
- Kirkpatrick, D. L. (2006). *Improving Employee Performance Through Appraisal And Coaching*. (Second Edition). New York: Amacom Div American Mgmt Assn.

- Klarreich, S. H. (1999). *Stressiz Çalışma Ortamı*. Ankara: Öteki Yayınevi.
- Koç, H. ve Topaloğlu, M. (2012). *İşletmeciler İçin Yönetim Bilimi*, (İkinci Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Konakay, G. (2010). *Duygusal Zekânın Akademisyenlerde Tükenmişlik ile İlişkisinin İncelenmesi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli, 1-249.
- Koşan, Z. (2010). *Erzurum'da Çalışan Hekimlerde Tükenmişlik Düzeyi ve Sosyo-demografik Değişkenlerle İlişkisi*, Uzmanlık Tezi, Atatürk Üniversitesi, Tıp Fakültesi, Erzurum.
- Köktaş, Ş. K. (2004). *Rekreasyon: Boş Zamanı Değerlendirme*. (Üçüncü Baskı). Ankara: Nobel.
- Kraus, R. (2008). *Recreation and Leisure in Modern Society*. (Eight Edition). MA: Addison-Wesley.
- Kreitz, P. A. (2008). "Best Practices For Managing Organizational Diversity". *The Journal of Academic Librarianship*, 34(2), 101-120.
- Latham, G. P., Wexley, K. N. and Pursell, E. D. (1975). "Training Managers to Minimize Rating Errors in The Observation of Behavior". *Journal of Applied Psychology*, 60(5), 550.
- Lee, H. J. (2013). "A Study on The Promotion of The Business Service for Regional Retail Store Using Smart Technology". *Personal and Ubiquitous Computing*, 17(7), 1469-1474.
- Lee, R. T. and Ashforth, B. E. (1993). "A Further Examination Of Managerial Burnout: Toward An Integrated Model". *Journal Of Organizational Behavior*, 14(1), 3-20.
- Leiper, N. (2004). *Tourism Management* (Third Edition). Frenchs Forest: Pearson Education.

- Leiter, M. P. and Maslach, C. (2003). "Areas Of Worklife: A Structured Approach To Organizational Predictors Of Job Burnout". Perrewe, L.P, D.C.Ganster (Eds). *Emotional And Physiological Processes And Positive Intervention Strategies*. Bradford: Emerald Group Publishing Limited, pp. 91-134.
- Leitner, M. J., & Leitner, S. F. (2004). *Leisure in later life*. (Fourth Edition). New York: Haworth Press.
- Leitner, M. J. and Leitner, S. F. (2012). *Leisure Enhancement*. (Forth Edition). Urbana:Sagamore PUBLISHING, 51, 61801.
- Looseley, D. (2010). "Joffre Dumazedier, Toward a Society of Leisure". *International Journal of Cultural Policy*, 16(1), 45-47.
- Luecke, R. (2008). *Performans Yönetimi*. (Çev. A. Özer). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.(Eserin orijinali 2006'da yayımlandı).
- Lunenburg, F. C. (2012). "Performance Appraisal: Methods And Rating Errors". *International Journal Of Scholarly Academic Intellectual Diversity*, 14(1), 1-9.
- Maiorca, J. (1997). "How To Construct Behaviorally Anchored Rating Scales (BARS) For Employee Evaluations". *Supervision*, 58, 15-17.
- Majid, J. (2016). "Effectiveness of Performance Appraisal Methods–An Empirical Study of the Telecommunication Sector". *International Journal of Trend in Research and Development*, 3(3), 2394-9333.
- Mannell, R. C. and Iso-Ahola, S. E. (1987). "Psychological Nature Of Leisure And Tourism Experience". *Annals Of Tourism Research*, 14(3), 314-331.
- Marín, M. J. ,Campayo, G. J., Mera, D. M., and Del Hoyo, Y. L. (2009). "A New Definition of Burnout Syndrome Based On Farber's Proposal". *Journal of Occupational Medicine and Toxicology*, 4(1), 31.

- Mark, S., Philip, L. and Adrian, T. (2009). *Research Methods for Business Students*. Harlow: Prentice Hall.
- Maslach, C. and Goldberg, J. (1998). "Prevention Of Burnout: New Perspectives". *Applied And Preventive Psychology*, 7(1), 63-74.
- Maslach, C. and Jackson, S. E. (1981). "The Measurement Of Experienced Burnout". *Journal Of Organizational Behavior*, 2(2), 99-113.
- Maslach, C. and Leiter, M. P. (1997). *The Truth About Burnout: How Organizations Cause Personal Stress And What to Do About It*. (First Edition). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Maslach, C. and Leiter, M. P. (2008). "Early Predictors of Job Burnout and Engagement". *Journal Of Applied Psychology*, 93(3), 498-512.
- Maslach, C. and Leiter, M. P. (2017). "New Insights into Burnout and Health Care: Strategies for Improving Civility and Alleviating Burnout". *Medical Teacher*, 39(2), 160-163.
- Maslach, C. Schaufeli, W. B. and Leiter, M. P. (2001). "Job Burnout". *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422.
- Mathis, R. L. and Jackson, J. H. (2011). *Human Resource Management: Essential Perspectives*. Cengage Learning.
- Maylett, T. and Riboldi, J. (2007). "Using 360° Feedback to Predict Performance". *T AND D*, 61(9), 48.
- Mwema, N. W. and Gachunga, H. G. (2014). "The Influence of Performance Appraisal on Employee Productivity in Organizations: A Case Study of Selected WHO Offices in East Africa". *International Journal of Social Sciences and Entrepreneurship*, 1(11), 324-337.

- McCourt, W. and Eldridge, D. (2003). *Performance Management and Appraisal. Global Human Resource Management*, UK: Edward Elgar Publishing Limited, 208-235
- McKay, E. (2008). “For Refreshment and Preserving Health: The Definition and Function Of Recreation in Early Modern England”. *Historical Research*, 81(211), 52-74.
- Meier, S. T. (1983). “Toward a Theory of Burnout”. *Human Relations*, 36(10), 899-910.
- Mirvis, P. H. (1991). “Flow: The Psychology of Optimal Experience”. *Acad. Manag. Rev.* 16(3), 636-640.
- Mirzeoğlu, N. (2003). *Spor Bilimlerine Giriş. Ankara: Bağırğan Yayınevi.*
- Mokaya, S. ve 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.
- Moneta, G. B. (2004). “The Flow Experience Across Cultures”. *Journal of Happiness Studies*, 5(2), 115-121.
- Moneta, G. B. and Csikszentmihalyi, M. (1996). “The Effect of Perceived Challenges and Skills on The Quality of Subjective Experience”. *Journal of Personality*, 64(2), 275-310.
- Montero-Marín, J., García-Campayo, J., Mera, D. M., and del Hoyo, Y. L. (2009). “A New Definition of Burnout Syndrome Based on Farber's Proposal”. *Journal of Occupational Medicine and Toxicology*, 4(1), 31.
- Morrison, E. W., & Phelps, C. C. (1999). Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change. *Academy of management Journal*, 42(4), 403-419.
- Muranovova, A. (2013). *Evaluating The Active Sports Tourist Experience Of Open Water Swimmers*. (Doctoral Dissertation, Manchester Metropolitan University).

- Murphy, K. R., Jako, R. A., and Anhalt, R. L. (1993). "Nature and Consequences of Halo Error: A Critical Analysis". *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 218.
- Murray, H. A. (1938). *Explorations In Personality*. (70th Edition). England: Oxford University Press.
- Nakamura, J. and Csikszentmihalyi, M. (2009). "Flow Theory And Research". *Handbook of Positive Psychology*, 195-206.
- Neely, A., Gregory, M. and Platts, K. (1995). "Performance Measurement System Design: A Literature Review And Research Agenda". *International Journal of Operations & Production Management*, 15(4), 80-116.
- Neulinger, J. (1976). "The Need For and The Implications of a Psychological Conception Of Leisure". *Ontario Psychologist*, 8(2), 13-20.
- Neulinger, J. (1981). *The Psychology Of Leisure*. Springfield Ill: Charles C. Thomas.
- Paffenbarger, RS, Hyde, RT Y Down, A.(1991). *Health Benefits of Physical Activity. Benefits of Leisure. State College, Pa: Venture Publishing, Inc.*
- Neuman, W. L. (2017). *Toplumsal Araştırma Yöntemleri: Nitel ve Nicel Yaklaşımlar: 1. Cilt.* (Çev. S. Özge). İstanbul: Yayınodası.(Eserin orijinali 2013 yılında yayımlandı).
- Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B. and Wright, P. (2006). *Human Resources Management: Gaining a Competitive Advantage*. (Tenth Edition). New York: McGraw-Hill Education.
- O'brien, R. M. (2007). A caution regarding rules of thumb for variance inflation factors. *Quality & quantity*, 41(5), 673-690.
- O'Donnell, F. J. and Duffy, A. H. B. (2002). "Modelling Design Development Performance". *International Journal of Operations & Production Management*, 22(11), 1198-1221.

- Okuyay, N. (2009). *Emniyet Teşkilatına Bağlı Okullardan Mezun Olup Çevik Kuvvet Şube Müdürlüğünde Görev Yapan Polislerin Psikolojik Hizmet Algıları, İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyinin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Özdemir, A.S., Güçer, E. ve Karaküçük, S. (2016). *Rekreasyon ve Turizm*. S., Karaküçük (Editör).*Rekreasyon Bilimi* . Ankara: Gazi Kitabevi.
- Özgen, H., Öztürk, A. ve Yalçın, A. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, (Birinci Baskı). Adana: Nobel Yay.
- Özkan, C. (2012). *Mersin Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi'nde Araştırma Görevlisi Olarak Çalışan Doktorlarda Tükenmişlik Sendromunu Etkileyen Faktörler*. Mersin Üniversitesi, Tıp Fakültesi, Mersin.
- Öztürk, Ü. (2009). *Performans Yönetimi*. (Birinci Baskı). İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım Limited Şti.
- Özyurt, A., Hayran, O. ve Sur, H. (2006). “Predictors of burnout and job satisfaction among Turkish physicians.” *Journal of the Association of Physicians*, 99(3), 161-169.
- Page, S. J. and Hall, C. M. (2014). *The Geography of Tourism and Recreation: Environment, Place And Space*. (Forth Edition).London: Routledge.
- Pan, G. (2017). “The effects of Burnout on Task Performance and Turnover İntention of New Generation of Skilled Workers.” *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 5(03), 156.
- Pannucci, C. J. and Wilkins, E. G. (2010). “Identifying and Avoiding Bias in Research”. *Plastic And Reconstructive Surgery*, 126(2), 619.
- Parker, P. A., & Kulik, J. A. (1995). Burnout, self-and supervisor-rated job performance, and absenteeism among nurses. *Journal of Behavioral Medicine*, 18(6), 581-599.

- Parr, G. D., Montgomery, M., and DeBell, C. (1998). "Flow Theory as a Model for Enhancing Student Resilience". *Professional School Counseling*, 1(5), 26-31.
- Patterson, I. (2017). *Tourism and Leisure Behaviour in an Ageing World*. (Second Edition). UK: CABI.
- Perlman, B. and Hartman, E. A. (1982). "Burnout: Summary and Future Research". *Human Relations*, 35(4).
- Pettijohn, C. E., Pettijohn, L. S., and D'Amico, M. (2001). "Characteristics of Performance Appraisals and Their Impact on Sales Force Satisfaction". *Human Resource Development Quarterly*, 12(2), 127-146.
- Pines, A. and Aronson, E. (1988). *Career Burnout: Causes And Cures*. New York: Free Press.
- Pines, A. M. (2004). "Why are Israelis Less Burned Out?" *European Psychologist*, 9(2), 69.
- Pines, A. M., Neal, M. B., Hammer, L. B. and Icekson, T. (2011). "Job Burnout and Couple Burnout in Dual-Earner Couples in The Sandwiched Generation". *Social Psychology Quarterly*, 74(4), 361-386
- Pointon, J. and Ryan, A. J. (2007). "Reward And Performance Management". Beardwell, J., and Claydon, T. (Eds.). *Human Resource Management: A Contemporary Approach*, 4, 500-538.
- Polatçı, S. (2007). *Tükenmişlik Sendromu ve Tükenmişlik Sendromuna Etki Eden Faktörler: Gaziosmanpaşa Üniversitesi Akademik Personeli Üzerinde Bir Analiz*. Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Pushparaj, M. G. C. (2013). *Physical Recreation and Leisure Activities of Foreign Students in Lodz*. (Master's Thesis, Universidade De Aveiro).

- Priskin, J. (2003). "Tourist Perceptions of Degradation Caused by Coastal Nature-Based Recreation". *Environmental Management*, 32(2), 189-204.
- Pröbstl, U., Wirth, V., Elands, B. H., and Bell, S. (Eds.). (2010). *Management of Recreation and Nature Based Tourism in European Forests*. (First Edition). Berlin: Springer Science and Business Media.
- Rager, K. B. (2005). Compassion stress and the qualitative researcher. *Qualitative Health Research*, 15(3), 423-430.
- Ramsay, H. (2005). *Reclaiming Leisure: Art, Sport and Philosophy*. (First Edition). New York: Palgrave.
- Reis, H. T., Sheldon, K. M., Gable, S. L., Roscoe, J., and Ryan, R. M. (2000). "Daily Well-Being: The Role of Autonomy, Competence, And Relatedness". *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26(4), 419-435.
- Rehman, W. U., Janjua, S. Y., and Naeem, H. (2015). "Impact of Burnout on Employees' Performance: an Analysis of Banking Industry". *World Review Of Entrepreneurship, Management And Sustainable Development*, 11(1), 88-105.
- Rickles, D. and Kon, M. (2014). "Interdisciplinary Perspectives on The Flow of Time". *Annals of The New York Academy of Sciences*, 1326(1), 1-8.
- Rolstadås, A. (1998). "Enterprise Performance Measurement". *International Journal of Operations & Production Management*, 18(9/10), 989-999.
- Rojek, C. (2004). *Leisure Theory. Principles And Practice*. (First Edition). New York: Palgrave.
- Rojek, C. (2004). Postmodern Work And Leisure. *In Work and Leisure* New York: Routledge. pp. 65-80.
- Rojek, C. (2010). *The Labour of Leisure: The Culture of Free Time*. California: SAGE Publications.

- Rojek, C. (2010). "Leisure And Emotional Intelligence". *World Leisure Journal*, 52(4), 240-252.
- Rossmann, J. R. and Schlatter, B. E. (2008). *Recreation Programming: Designing Leisure Experiences*. California:Sagamore Publishing LLC.
- Rowley, C. and Jackson, K. (2010). *Human Resource Management: The Key Concepts*. (First Edition). pp. 152-169. London: Routledge.
- Russ, J. (2011). *Avrupa Düşüncesinin Serüveni. Antik Çağlardan Günümüze Batı Düşüncesi*.(Üçüncü Baskı) (Çev. Ö. Doğan). Ankara: Doğu Batı Yayınları.
- Ryan, R. M. and Deci, E. L. (2017). *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs In Motivation, Development, And Wellness*.(Nineth Edition). New York: Guilford Publications.
- Sabuncuoğlu, Z. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi (Uygulamalı)*. (Yedinci Baskı). İstanbul: Beta Yayınları
- Salant, P. and Dillman, D. A. (1994). *How To Conduct Your Own Survey*. (First Edition). Canada: John Wiley
- Samaras, T. (2017). "Leisure in Classical Greek Philosophy". Sparcklen, K., Lashua, B., Sharpe, E. and Swain, S.(Eds.), *The Palgrave Handbook of Leisure Theory* (First Edition). London: Palgrave Macmillan.
- Samdahl, D. M. (1988). "A Symbolic Interactionist Model Of Leisure: Theory And Empirical Support". *Leisure Sciences*, 10(1), 27-39.
- Saunders, M., Lewis, P., and Thornhill, A. (2007). *Research Methods For Business Studies*. (Second Impression). India: Dorling Kindersley.
- Stebbins, R. A. (1982). "Serious Leisure: A Conceptual Statement". *Pacific Sociological Review*, 25(2), 251-272.
- Schaufeli, W. B. ve Greenglass, E. R. (2001). "Introduction to special issue on burnout and

- health.” *Psychology & health*, 16(5), 501-510.
- Schmidt, C., and Little, D. E. (2007). “Qualitative Insights Into Leisure As A Spiritual Experience”. *Journal Of Leisure Research*, 39(2), 222-247.
- Scout M. (1997). *Zaman Yönetimi*.(İkinci Basım) (Çev. A. Ç. Çevik). İstanbul: Rota Yayınları. Eserin orijinali 1992 yılında yayınlandı.
- Sekaran, U. and Bougie, R. (2016). *Research Methods For Business: A Skill Building Approach*. UK:John Wiley & Sons.
- Serinkan, C., ve Barutçu, E. (2006). Şirket Yöneticilerinin Motivasyon ve Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Bir Araştırma. 4. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 22-24.
- Shanafelt, T.D., Boone, S., Tan, L., Dyrbye, L.N., Sotile, W., Satele, D., West, C.P., Sloan, J. and Oreskovich, M.R., (2012). “Burnout and Satisfaction With Work-Life Balance Among US Physicians Relative To The General US Population”. *Archives of Internal Medicine*, 172(18), pp.1377-1385.
- Sherry, J. L. (2004). “Flow And Media Enjoyment”. *Communication Theory*, 14(4), 328-347.
- Shira, D. (2014). “*Managing the Employment Relationship*”. Chris Devonshire, E., Eunice, K., and Fleming C. (Eds.), *Human Resources and Payroll in China*, pp. 69-79. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Sılığ, A. (2003). *Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Simmering, M. (2012). “Employee Evaluation and Performance Appraisals”. *Encyclopedia of Business*.

- Smith, L. D. (2017). *Recreation Community Branding: a Comparative Analysis Withing Utah's Wasatch Front*. (Master's Thesis, Utah State University).
- Snell, S., Bohlander, G. W., (2010). *Principles of Human Resource Management*. Cengage Learning.
- Snell, S. A., Morris, S., and Bohlander, G. W. (2015). *Managing Human Resources*. Kanada: Nelson Education.
- Snir, R., and Harpaz, I. (2002). "Work-Leisure Relations: Leisure Orientation and The Meaning of Work". *Journal of Leisure Research*, 34(2), 178.
- Sobel, M. E. (1982). "Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models". *Sociological methodology*, 13, 290-312.
- Spracklen, K. (2017). "Rational Theories of Leisure". Spracklen, K., Lashua, B., Sharpe, E., and Swain, S. (Eds.) *The Palgrave Handbook of Leisure Theory*, 223. London: Palgrave Macmillan.
- Stebbins, R. A. (2017). *Leisure's Legacy: Challenging The Common Sense View of Free Time*. (First Edition). London: Palgrave Macmillan.
- Stebbins, R. A. (2000). "Obligation as an Aspect of Leisure Experience". *Journal of Leisure Research*, 32(1), 152-155.
- Stone, P. R. Hartmann, R., Seaton, T., Sharpley, R., and White, L. (2018). *The Palgrave Handbook of Dark Tourism Studies*. London: Palgrave Macmillan
- Sungur, T. A., (2016). *Örgütlerde Performans Değerlendirme: Jandarma Genel Komutanlığı Performans Değerlendirme Sistemi Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Suran, B. G., and Sheridan, E. P. (1985). "Management Of Burnout: Training Psychologists In Professional Life Span Perspectives". *Professional Psychology: Research And Practice*, 16(6), 741.
- Sürgevil, O. (2006). *Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu: Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri*. (İkinci Baskı). Ankara: Nobel Yayın.
- Sylvester, C. (1999). "The Western Idea Of Work and Leisure: Traditions, Transformations, and The Future". *Leisure Studies: Prospects For The Twenty-First Century*, 17-33.
- Sweet, S. N. (2011). *Self-Determination Theory and Self-Efficacy Theory: Can They Work Together to Predict Physical Activity in Cardiac Rehabilitation?* (Postdoctoral Studies University of Ottawa, Canada).
- Swider, B. W., and Zimmerman, R. D. (2010). "**Born To Burnout: A Meta-Analytic Path Model Of Personality, Job Burnout, and Work Outcomes**". *Journal of Vocational Behavior*, 76(3), 487-506.
- Şahan, H. (2007). *Üniversite Öğrencilerinin Sosyalleşme Sürecinde Spor Aktivitelerinin Rolü*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Konya.
- Şanlı, S. (2006). *Adana İlinde Çalışan Polislerin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics*. (Seventh ed.) Boston: Allyn & Bacon/Pearson Education.
- Tahiroğlu, F. (2002). *Düşünceден Sonuca İnsan Kaynakları*. (Birinci Baskı). İstanbul: Hayat Yayıncılık

- Tarrant, M. A., and Manfredi, M. J. (1994). "Recollections of Outdoor Recreation Experiences: A Psychophysiological Perspective". *Journal of Leisure Research*, 26(4), 357.
- Tezcan, M. (1982). *Sosyolojik Açıdan Boş Zamanların Değerlendirilmesi*. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları.
- Thao, L., and Hwang, C. J. (2015). "Factors Affecting Employee Performance-Evidence From Petrovietnam Engineering Consultancy JSC". *Journal of Management Studies*, 51(17), 27-52.
- Thomson, T. M. (1998). "Management By Objectives". *The Pfeiffer Library*, 20(2), 317.
- Thorndike, E. L. (1920). "A Constant Error In Psychological Ratings". *Journal of Applied Psychology*, 4(1), 25-29.
- Torkildsen, G. (2005). *Recreation and Leisure Management*. (Fourth Edition) London and New York: FN Spon.
- Torkildsen, G. (2012). *Leisure And Recreation Management*. (Sixth Edition). London: Routledge.
- Tornow, W. W., and London, M. (1998). *Maximizing the Value of 360-Degree Feedback: A Process for Successful Individual and Organizational Development*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, Inc., Publishers, 350 Sansome Street, CA 94104.
- Torun, A. (1997). "Stres ve Tükenmişlik". *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*, 2, 43-53.
- Tortop, N., Aykaç, B., Yayman, H., ve Özer, M. A. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (Altıncı Baskı). Ankara: Nobel Yayın.
- Tucker, E., D. (2018) *Relationships Among Perceived Stress, Burnout, and Physical Activity in Social Workers*. (Doctoral Dissertation, The University of North Carolina)

- Tuisku, K., Pulkki-Råback, L., Ahola, K., Hakanen, J. ve Virtanen, M. (2012). "Cultural leisure activities and well-being at work: A study among health care professionals." *Journal of Applied Arts & Health*, 2(3), 273-287.
- Tribe, J. (2011). *The Economics Of Recreation, Leisure And Tourism*. (Fift Edition). New York: Routledge.
- Ural, A., ve Kılıç, İ. (2011). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi: SPSS 10.0-12.0 For Windows*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Uyargil, C. (2013). *Performans Yönetimi Sistemi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Uysal, Ş. (2015). "Performans Yönetimi Sisteminin Tanımı, Tarihçesi, Amaç Ve Temel Unsurlarına Genel Bir Bakış". *Ejovoc (Electronic Journal Of Vocational Colleges)*, 5(2), 32-39.
- Üst, Ç. (2012) *Turizm Sektörü Çalışanlarının Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesi: Erzurum Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama*. Yayımanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Vaughan, A. L. (2005). *An Interaction Of Teacher And School Variables: Assessing Influences On Secondary Teacher Motivation, Retention, School Participation, And Professional Development*. (Doctoral Dissertation, University of Texas, Austin).
- Waddington, I. and Smith, A. (2013). *Sport, Health and Drugs: A Critical Sociological Perspective*. (Forth Edition). London and New York: Routledge.
- Walker, G. J., Deng, J. and Dieser, R. B. (2005). "Culture, Self-Construal, And Leisure Theory And Practice". *Journal Of Leisure Research*, 37(1), 77-99
- Webb, E. and Karlis, G. (2017). "Theoretical Developments in Leisure Studies: A Look At Perceived Freedom and Intrinsic Motivation". *Loisir Et Société/Society And Leisure*, 40(2), 268-283.

- Weinberg, R., Gould, D. and Jackson, A. (1979). "Expectations And Performance: An Empirical Test Of Bandura's Self-Efficacy Theory". *Journal of Sport Psychology*, 1(4), 320-331.
- Wisner, J. D. and Fawcett, S. E. (1991). "Linking Firm Strategy to Operating Decisions Through Performance Measurement". *Production and Inventory Management Journal*, 32(3), 5.
- Witt, P. A. and Ellis, G. D. (1985). "Perceived Freedom in Leisure: Implications for Research and Practice". *World Leisure & Recreation*, 27(4), 20-25.
- Wood, S. A., Guerry, A. D., Silver, J. M. and Lacayo, M. (2013). "Using Social Media to Quantify Nature-Based Tourism and Recreation". *Scientific Reports*, 3, 2976.
- Wright, T. A. and Bonett, D. G. (1997). "The Contribution of Burnout to Work Performance". *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 18(5), 491-499.
- Wright, T. A. Ve Cropanzano, R. (1998). "Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover." *Journal of applied psychology*, 83(3), 486.
- Yaylı, A., Güçer, E. ve Kızanıklı, M. M. (2012). A Study on The Expectations of The Students from The Recreation Management Education. *International Journal of Science Culture and Sport*, (1).
- Yazıcıoğlu, İ. (2010). "Örgütlerde İş Tatmini ve İşgören Performansı İlişkisi: Türkiye ve Kazakistan Karşılaştırması". *Bilig*, 55(1), 243-264.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S.(2004). *Spss Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. (Dördüncü Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yetim, A. (2000). Sporun Sosyal Görünümü. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 5(1), 63.

- Yıldırım, F. (1996). *Banka Çalışanlarında İş Doyumu Ve Algılanan Rol Çatışması İle Tükenmişlik Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yıldız, S. M. (2015). *Lider-Üye Etkileşimi, İşyerinde Mobbing ve Mesleki Tükenmişlik İlişkisi*. (Birinci Baskı).Ankara: Detay Yayınevi.
- Yüncü, D. (2013). *Boş Zaman ve Rekreasyon: Kavram ve Özellikler*. M., Argan, (Editör), Rekreasyon Yönetimi Kitabı. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, s. 2-27.
- Yungul, N. T. (2006). *Sınıf Öğretmenlerinin Tükenmişlik Düzeylerinin Değerlendirilmesi (İstanbul İli Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Zuzanek, J. (2006). “*Leisure and Time*”. C. Rojek, S.Shaw, A.Veal. (Eds.), A Handbook Of Leisure Studies. London: Palgrave Macmillan, pp. 185-202.



ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı : EROL, Ersan
Uyruğu : T.C.
Doğum tarihi ve yeri : 28.07.1981
Medeni hali : Evli
Telefon : 02222393750
Faks :
e-mail : erol_ersan@hotmail.com



Eğitim

Derece	Eğitim Birimi
Yüksek lisans	Turizm İşletmeciliği Eğitimi
Lisans	Konaklama İşletmeciliği
Lise	Ankara Anadolu Otelcilik Turizm M.L.

İş Deneyimi

Yıl	Yer	Görev
2000-2003	Mado	Supervisor
2005-2007	Taş Mektep Restoran/Otel	İşletme Müdür Yrd.
2008-2013	Tike Restoran.	İşletme Müdürü
2014-2016	Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi	Öğretim Görevlisi
2016-	Eskişehir Osmangazi Üniversitesi	Öğretim Görevlisi

Yabancı Dil

İngilizce 55

Yayımlar

<https://scholar.google.com.tr/citations?user=R00Kw74AAAAJ&hl=tr&oi=ao>





le.ahbv.edu.tr