

**T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**İŞYERİNDE EĞLENCENİN İŞE BAĞLILIK
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

İREM ELA ÖZORAL

İSTANBUL, 2013

**T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ**

**İŞYERİNDE EĞLENCENİN İŞE BAĞLILIK
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

İREM ELA ÖZORAL

Tez Danışmanı: DR.NECDET KENAR

İSTANBUL, 2013

ÖZET

İŞYERİNDE EĞLENCENİN İŞE BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

İrem Ela Özoral

İnsan Kaynakları Yönetimi

Tez Danışmanı: Dr. Necdet Kenar

Ocak 2013, 41 Sayfa.

Küreselleşen dünyada, teknolojik dönüşümler ve bilgi toplumu ile birlikte iş yaşamında da köklü değişiklikler söz konusu olmuştur. Klasik örgüt teorileri yerini daha esnek çalışma imkânlarına bırakmıştır. Bu bağlamda işletmelerde performansı arttıracak unsurların başında o işletmede pozitif kurumsal kültürün yaratılması gelmektedir. Bunu yaratmanın ve çalışanları örgütsel vatandaşlığa doğru yönlendirmenin yolu işyerinde eğlence kavramından geçmektedir. Bu kavram ciddiyet, sıkıntı, rutin ile anılan işyeri ortamının eğlence, müzik, partiler, ekip çalışması ve mizah ile anılması demektir. Ancak tüm bunlar bir örgüt kültürünün parçasıdır ve bu nedenle performansa yönelik uygulamalardır. İşten keyif alan çalışan böylece müşteriye ya da iş sürecine de olumlu yansımada bulunabilmektedir. Çalışma bağlamında bu kavramsal öğeler bütün olarak ele alınmış ve örneklerle desteklenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgüt, Örgütsel Vatandaşlık, Pozitif Kurumsal Kültür, İşyerinde Eğlence, Sosyal Mübadele

ABSTRACT

FUN AT WORK AND ITS EFFECTS ON WORK ENGAGEMENT

İrem Ela Özoral

Human Resources Management

Thesis Supervisor: Dr. Necdet Kenar

January 2013, Number of Pages 41.

In a globalizing world, alongside technological developments and the emergence of an knowledge society, there have been radical changes in the workplace as well. Classical organizational theories have been swapped with more flexible work possibilities. In this context, an item at the top of the agenda of initiatives which could increase the performance of workers at their institutions is the idea of creating a positive organizational culture. The way to creating this culture and guiding the workers to organizational citizenship is resourced from the concept of fun at work. This concept proposes to lighten the stress, the routine and the seriousness of the workplace with fun, music, parties, teamwork and humour. Yet, all of these are parts of an organizational culture and aim to increase that organization's performance. The theory stipulates that employees who have fun at work could reflect this positively in their interactions with customers and their workplace tasks. In light of this view, these concepts and theories have been considered and supported with examples.

Keywords: Organization, Organizational Citizenship, Positive Institutional Culture, Fun At Work, Social Exchange.

İÇİNDEKİLER

TABLolar	vi
ŞEKİLLER	vii
1. GİRİŞ	1
2. ÖRGÜTSEL DÜZEN OLARAK İŞYERİ	3
2.1. ÖRGÜT	3
2.2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK	8
2.2.1. Sosyal Mübadele ve Örgütsel Vatandaşlık	10
3. POZİTİF KURUMSAL KÜLTÜR	12
3.1. İŞE BAĞLILIK	12
3.2. EĞLENCE	14
3.3. İŞYERİNDE EĞLENCE KAVRAMI VE SOSYAL AKTİVİTELER	15
3.4. İŞYERİNDE EĞLENCE VE İŞE BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ	17
4. POZİTİF KURUMSAL KÜLTÜR ÖRNEKLERİ	19
5. VERİ VE YÖNTEM	23
5.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ	23
5.2. ÖRNEKLEM	23
5.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI	24
5.4. VERİLERİN İSTATİSTİKSEL ANALİZİ	25
6. BULGULAR	27
6.1. İŞYERİNDE EĞLENCE VE İŞE BAĞLILIK DÜZEYLERİNE İLİŞKİN BULGULAR	27
6.2. İŞYERİNDE EĞLENCE VE İŞE BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK BULGULAR	28
7. TARTIŞMA VE SONUÇ	30
KAYNAKÇA	36
EKLER	
Ek A.1 ANKET SORULARI	40
Ek A.2 ANKET SORULARI	41

TABLULAR

Tablo 4.1: One-Sample Kolmogorov-Smirnov normal dağılım testi.....	25
Tablo 5.1: İşyerinde eğlence ve işe bağlılık düzeyleri.....	27
Tablo 5.2: İşyerinde eğlence ile işe bağlılık arasındaki ilişkinin korelasyon analizi ile incelenmesi	28
Tablo 5.3: İşyerinde eğlencenin işe bağlılık üzerindeki etkisi.....	28

ŞEKİLLER

Şekil 4.1: Araştırmanın Modeli.....	23
Şekil 5.1: İşyerinde eğlence ve işe bağlılık düzeyleri.....	27
Şekil 5.2: Araştırmanın sonuç modeli.....	29

1. GİRİŞ

Küreselleşen dünyada, teknolojik dönüşümler ve bilgi toplumu ile birlikte tüm örgütsel düzenler kendilerini bu gelişmelere adapte etmek yönünde eğilim göstermiştir. Bu bağlamda en üst kademedен başlayarak, en alt kademeye dek yapısal değişikliklere gitmişlerdir. Yeni yönetim anlayışı boyutlarından birisi olarak özel işletmelerde majör anlamda Toplam Kalite Yönetimi olarak ortaya çıkan ve işyerindeki koşulların yalınlaştırılmasını olumlu hale getiren eğilimler olmuştur. Bu zamanla kamu yönetiminde de paradigma değişikliğine sebebiyet vermiştir. Örgütlerin gerek özel gerekse kamu olsun dönüşmelerini beraberinde getirmiştir. Bu dönüşüm doğal olarak çıktı yani hizmet ya da ürün kalitesine ilişkindir. Öte yandan bu sadece üretim araçlarının teknolojiye adapte edilmesi ya da örgütün bu bağlamda soyut anlamda yapılandırılmasını içermez. Üçüncü dönem değişimle beraber, emir-komuta organizasyon yapısından, departman ve bölüm organizasyon yapısına, bilgi temelli organizasyon yapısından bilgi uzmanları organizasyon yapısına geçiş yaşanmıştır (Drucker 1988, s.11). Bununla birlikte insan kaynakları yönetimi alanında da radikal bir dönüşüm söz konusu olmaktadır. “İnsan ve bilgi kaynaklarının en iyi şekilde nasıl yönetileceği irdelenmektedir” (Aktan [tarih yok], s.2).

İşletmeler içerisinde insan unsuru artık teknolojinin bir uzantısı niteliğinde değildir ve sadece rasyonel bir işleyişin parçasıymış gibi düşünülemez. Dolayısıyla işletmelerde insan unsurunun çalışma koşullarını olumlu yönde tasarlamak, insanın rasyonel olmayan ilişki ağlarını da gözetmek, işletmeyi sadece verimliliğin ve belirli kalemlerde tasarrufların gerçekleştirildiği bir fizik mekan olarak değerlendirmemek bu sürecin getirileri arasındadır.

Bu bağlamda bir işletme içerisinde insan unsurunun harekete geçirilmesi, örgüt kültürü oluşturmaktan geçmektedir. Örgüt kültürü kapsayıcı nitelikte bir çerçevedir ve işletmedeki unsurları bir hedef doğrultusunda bir araya getirir. Bu hedef makro niteliktedir. Ancak mikro bağlamda, ekip çalışması, sinerji vb. kavramlarla tarif edilmektedir. Öte yandan, bu kavramlar kendiliğinden gelişmezler ve bir yönetsel

stratejinin ürünü niteliğindedirler. Bu kavramların etkin kılınabilmesi için üst yönetimden başlayarak her kademede bir örgüt kültürü oluşturacak enstrümanlara başvurulmaktadır. Bu enstrümanlardan biri de işyerini eğlenceli bir yer haline getirmeyi amaçlayan "işyerinde eğlence" (fun at work) kavramıdır.

İşyerinde eğlence kavramı ile akla ilk gelen işyerinin verimliliğini istenilenin aksi yönünde düşürecek ya da ortamın gerektirdiği ciddiyeti aşındıracak yaklaşımlar değildir. Bunun yerine işyerinde kişilerin ve ekiplerin davranışlarına ve verimliliklerine olumlu etki yapan zevkli ve neşeli ortama teşvik edici aktivitelere referans verilmektedir (Fluegge 2008, s.15). Bunlar, doğum günü, serbest giyinme günleri, işe giriş yıl dönümü, parti, piknik, başarıların yemekler ya da eğlencelerle kutlanması gibi organizasyonlardır. Bu tip organizasyonların sayısından çok, tekrarlanma aralıkları, seçilen uygun zamanlar, katılımcılar önemlidir. Örneğin, hafta içi yorgun düşmüş çalışanların iş çıkışı düzenlenecek bir etkinliği yorucu bulmaları ve bundan çok hoşlanmamaları normal gözükmemektedir. Bu nedenle öncelikle etkinlik ya da katılımcı sayısından çok ideal unsurların bir araya gelmesi önem kazanmaktadır (Weinstein 1997). Tüm bu unsurlar bir araya getirildiğinde, çalışma ortamındaki unsurların performansları üzerinde artış söz konusu olacaktır.

Bu çalışmada bir örgütsel düzen olarak işyeri ortamı, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık ve işyerinde eğlence kavramları ele alınacak ve bu şekilde oluşturulan pozitif kurumsal örneklerin iş hayatına olan katkıları analiz edilecektir. Son bölümde ise farklı çokuluslu ve yerel şirketlere yapılan anket uygulaması ile çalışanların işyerlerinde eğlence kavramının işe bağlılıklarına olan etkisi ölçülecektir.

2. ÖRGÜTSEL DÜZEN OLARAK İŞYERİ

2.1. ÖRGÜT

İşletmelerde çalışma koşulları ile ilgili tarihsel sürece baktığımızda yönetsel düşüncenin evrimi ile karşı karşıya kalırız. Bu bağlamda Weber'den Taylor'a, Fayol'dan Yalın Üretim'e dek giden süreçte çalışanın doğası, sosyalliği ve çalışma ile ilişkisi üzerine düşünce üretilmiştir. Bu düşünce üretimlerinden ilki klasik akım diyebileceğimiz, 19. yüzyılın sonunda ortaya çıkan ve II. Dünya Savaşı'na kadar süren ve kitle üretiminin egemen olduğu örgütlerdeki yönetim tarzını ve iş koşullarını vurgulayan eğilimdir. Bu eğilimin başlıca düşünür ve uygulayıcıları Max Weber (1864- 1920), Fredrick Winslow Taylor (1856 - 1915) , Henry Ford (1863- 1947) ve Henry Fayol' (1841- 1925)' dur.

Bu bağlamda, sosyolog ve siyaset bilimci Max Weber, 19. yüzyıl sonu ile 20. yüzyılın başında rasyonel ve bürokratik bir işleyişin örgütlerde teorik temellerini atmıştır. Weber, otorite sorunu olarak ön plana çıkardığı sorunu belirli otorite türleri üzerinden tarif eder. Ona göre geleneksel, karizmatik, yasal-ussal otorite türleri vardır (Leblebici 2008, s.101). Ancak modern dönemde örgütlerin işleyişi bunların dışında bir ilkesel çerçeveye bağlanmalıdır. Ancak bu şekilde rasyonel ilkelere tayin edilmiş bir çerçevede işletmenin tüm unsurları işlerine sıkı sıkıya sadık kalınır ve her kademedede kurallara uyulur (Asunakutlu [tarih yok], s.8).

Max Weber'in bu tanımı örgütlerde yönetsel anlamda mekanik bir yaklaşımı doğurmuştur. Bu mekanik yaklaşım kendisini Taylorizm-Fordizm olarak tarih sahnesine çıkartmıştır. Taylor burada teoriyi temsil ederken, Ford madalyonun pratik yüzündeki isimdir. Bu yaklaşıma göre işyerinde herkes bir konuda uzmanlaşmalı, katı bir hiyerarşi esas alınmalıdır. Bu algının doğal sonucu olarak insan işyerindeki makinelerin bir uzantısı konumundadır.

Ardlarından gelen Fayol ise işletmenin işleyişi içerisinde diğer klasik kuramcılar gibi ortalama insanı tembel olarak resmeder. Ona göre örgütsel insan profili, daha sonraki yıllarda McGregor tarafından geliştirilen X teorisinde yer aldığı gibi ilk bulunduğu

fırsatta işten kaçmanın yollarını araştırmaktadır (Asunakutlu [tarih yok], ss.7-8). Tam da bu nedenden ötürü Fayol disiplinci ve uzmanlaşmacı bir örgüt yapısı öngörür. Bu örgüt yapısının çerçevesinde, işçilerin kötü niyetli alışkanlıklarına karşı geliştirilecek olan disiplin ve cezai çerçeve sayesinde işten kaçmaların önüne geçilebilecektir. Fayol bununla birlikte örgütsel güvenin de gelişmesini arzulamaz. Hiyerarşi içerisinde otorite her zaman temsil edilmeli ve işlerin yapılışını kontrol etmelidirler (Şengül 2007, s.259).

Tüm bu sayılan düşünceler, klasik yönetim paradigmasına ait düşüncelerdir. Bu aşamada Charlie Chaplin'in "Modern Zamanlar" (Contemporary Times) filmi (1936) klasik okulun teorisindeki dezavantajları göstermekte önem arz etmektedir. Chaplin'in filmde tanımladığı işçi figürü her gün, aynı sınırlandırılmış fizik mekan içerisinde, uzmanlaşmış olduğu vida sıkma işini gerçekleştirmektedir. Bu Weber'in teorik zeminini hazırladığı, Taylor'un işletmeler için öngördüğü ve Fordizm'in de pratiğini gerçekleştirdiği sürecin dramatize edilmesi olarak ön plana çıkmaktadır. Bu ideal çerçevede, Chaplin'in pek çok farklı ortamda (fabrika hat işçisi, gemi işçisi, gece bekçisi ve garson) canlandırdığı işçi kendisine ve işine yabancılaşmaktadır (Orhan, 2010, s.138, Leblebici 2008, s.108). Neo-klasik okul'a göre bu durum tekdüzeliktir ve insan ilişkilerini kavramaktan yoksundur ve aslında klasik yönetim biçimlerinin savlarının tersine, asıl verimliliği azaltıcı bir durum yaratmaktadır.

Bu paradigma, 20. yüzyılın ilk yarısında radikal bir biçimde olmasa da, terk edilmeye başlanmıştır. Bu paradigmayı terk etmeye yardımcı olan ilk akım Neo-Klasik Yönetim düşüncesidir. Bu akımın önderleri sosyolog ve sosyal-psikolog kökenlidirler. Mayo (1933), Roethlisberger (1941), McGregor (1960) gibi isimlerin yer aldığı insan ilişkileri kuramı “örgüt üyelerinin tatminini artırmak ve bireylerin potansiyellerine ulaşabilecekleri örgütler yaratmak için stratejiler önererek örgütsel hayattaki kişisel ve sosyal ilişkilerin önemini vurgular” (Yağmurlu 2004, s.39).

Neo-klasik örgüt yaklaşımı, klasik örgüt anlayışından tam anlamıyla bir kopuşu ifade etmez ve kullandığı kavramsal çerçeve ile onu dikkate alan yanları da söz konusudur. Buna rağmen klasik yönetim düşüncesinin mekanik, determinist ve insanı makinenin bir uzantısı olarak gören bakış açısına yanına kıyasla, yöneticilerin, çalışanların vb. birbirilerine karşı olan tutumlarında olumlu anlamda bir kırılma gerçekleşmesinde

pay sahibidir. Neo-Klasik görüŖe göre örgütün yapıtaşı olan bireyler arasında en önde gelmesi gereken katılım, iletişim, moral, motivasyon, işbirliği ruhu ve fikrini geliştirilmeleri olduğudur. Bu doğrultuda örgüt, şematize edilmiş bir ilişki içerisinde yürümeyen ve bilimsel olmayan gruplardan oluşan sosyo-psikolojik ilişkilerin geçerli olduğu bir yapıdır. İnsan bilinen bir gerçek değil, değişken olarak alınmıştır. (Ivanko 2012, s.13).

Neo-klasik örgütün düşünürleri, Hawthorne ve Harwood araştırmaları olarak geçen deneysel araştırmaları gerçekleştirmişlerdir. 1927 ile 1932 tarihleri arasındaki beş yıl boyunca, ABD'de Western Elektrik şirketine ait Hawthorne tesislerinde yüzlerce işçi bu araştırmalara katılmışlardır. Hawthorne araştırmaları ve sonrasında ortaya çıkan örgütsel motivasyon modeli, örgütte en önemli unsur olarak "insana" yönelinmesinin önünü açmıştır (Asunakutlu [tarih yok], s.11).

Bu deneylerin kapsamında fizik mekandaki sesin, ışığın, örgüt arkadaşının etkilerinin iş ortamının motivasyonu üzerindeki yansımaları aşağıdaki deney türleri ile test edilmiştir;

Işıklandırma Deneyi,

Röle-Montaj Odası Deneyi,

Tel bağlama Gözlem Odası Deneyi (Asunakutlu [tarih yok], s.10).

Bu deneylerde iş ortamının sesi, ışığı, gürültüsü, oturma düzeni sürekli değiştirilmekte ve tüm bu unsurların verimlilik üzerindeki etkisi test edilmektedir. Bununla birlikte ücretler, dinlenme saatleri vb. de testlerin diğer değişkenleridir. Bir grup bunlardan mahrum bırakılırken, diğer grup bunlarla güdülenmiştir. Bu deneylerin sonucunda edinilen veriler klasik okulun öncelik verdiği fikirlerin dışında yoğunlaşmışlardır. Buna göre, klasik örgüt yönetim kuramındaki gibi örgütlerde her şeyin rasyonel bir işleyişin yerine, örgüt içi informel ilişkilerin büyük öneme sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Örgütlerde çalışanlar, doğal bir sosyal grubun parçası olarak hareket etmektedirler ve aralarında oluşturdukları bir ilişkiler ağı söz konusudur. Yöneticiler de yönetsel davranışları ile bu ağın bileşenleri yani çalışanlar ve iş ortamı üzerinde olumlu ya da olumsuz büyük bir etkiye sahiptirler. Onların yönetim

biçimleri çalışan unsurları olumlu noktaya doğru dönüştürebilirken, tam tersine olumsuz kırılmalara da sebebiyet verebilmektedir. Dolayısıyla klasiklerin insan unsurunu göz önünde bulundurmaksızın ön plana çıkarttıkları verimlilikle ilgili savlar yetersiz kalmaktadır. (Asunakutlu [tarih yok], s.11)

Bu bağlamda çalışanların morali, sesin, ışığın, gürültünün ve maddi ödüllerin bileşiminden çok daha farklı faktörlerden etkilenmektedir. Çalışan, maddi olmayan ödüller ile de motive edilebilmektedir. Çalışan işletme içerisinde de tıpkı evindeki gibi alışkanlıklar geliştirmektedir. Evinde nasıl eşinden, çocuklarından beklentileri söz konusu ise işletmeden de beklentileri söz konusudur. Dolayısıyla bu beklentilerin karşılık bulması verimliliği üzerinde etki sahibi olacaktır. İşyeri bir sosyal bir sistemdir. İşyerinde sadece rasyonel ilişkiler egemen değildirler. Hatta bu kavramlardan hareketle 1930'lu yıllarda Elton Mayo, işyerlerinde "İnsan İlişkileri" hareketini oluşturmuştur. Bu hareketin amacı işyerlerini daha esnek, insan doğasına yakışan, işten doyumun sağlandığı örgütler haline getirmektir. Bu kavramsal çerçeveden hareketle "örgütsel insancılık" kavramı gündeme getirilmiştir (Asunakutlu [tarih yok], s.13).

İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra ve izleyen süreçte Japonya merkezli yönetim anlayışı ile birlikte, insan kaynağının örgütün en önemli unsuru olduğu fikri üzerinde uzlaşılmış ve sistem buna göre tasarlanmaya başlanmıştır. Yeni dönemin geçerli paradigması yalın organizasyon ve ekip çalışmasıdır. (Aktan [tarih yok], s:10).

Günümüzde işyerleri, çalışma koşulları gereği insanların sekiz ile on saat arası zaman geçirdikleri fiziksel mekanlar değildirler. Aksine, işyerinin zaman ve mekan anlamında değeri günden güne azalmaktadır. Evden çalışma, mobil-çalışma gibi unsurlar fizik mekanlardan daha fazla maliyet ve enerji tasarrufu getirmektedirler. Ancak öte yandan bazı sektörlerde bu bir zorunluluk durumundadır ve işyeri ve dolayısıyla işyeri etkinlikleri kavramına referans verilmektedir. Ancak bu durumda bile, işletmeler insanların birbirlerinden soyut ve sadece işletmenin amaç ve hedefleri doğrultusunda çalıştıkları yerler değildirler. Hawthorne araştırmalarının sonucuna dayandırıldığı gibi "İşyeri sosyal bir sistemdir" (Asunakutlu [tarih yok], s.11). İçerisinde farklı unsurların çeşitli düzeylerde gerçekleştirdikleri iletişim biçimleri

mevcuttur. Dolayısıyla bu iletişim düzeylerinin olumlu hale getirilmesi ve işyerinin çalışan için keyif verici bir yer haline getirilmesi önem kazanmaktadır.

Bu sürecin hazırlanmasındaki enstrümanların başında "eğlence" kavramı gelmektedir. Bir çok kişiye göre işyeri ve eğlence kavramları birbirileri ile ilişkilendirilemezler. Çünkü biri rahatlamayı, ciddiyyetten sıyrılmayı var sayarken, diğeri sorumluluğa, ciddiyyete ve verimliliğe işaret etmektedir. Dolayısıyla işyeri denildiğinde asık suratlı bir mekan akla gelmektedir. Oysa ki insan kaynakları yönetimin yeni yönelimleri arasında işyerini daha eğlenceli bir yer haline getirmek ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin olumlu havasından istifade ederek verimliliği yükseltmek gelmektedir. (Akgeyik 2006, s.59) İnsan Kaynakları Yönetimi Topluluğu'nun (Society for Human Resource Management) araştırmasına göre, insan kaynakları profesyonellerinin dörtte üçünden daha fazlası "eğlenceli" bir işyeri fikrini, eğlence içermeyen ciddi bir işyeri kavramından daha teşvik edici ve dolayısıyla verimli bulmaktadır (SHRM 2002).

Bu algı henüz küresel anlamda bazı işletmeler dışında tam anlamıyla yerleşiklik kazanmamıştır. Aynı araştırmaya göre, bu perspektif doğrultusunda uygulamaya geçen işletmeler Google ya da Food-Eleven gibi belirli örnekler ile sınırlıdır ve İnsan kaynakları profesyonelleri teşvik edici ve verimlilik artırıcı olarak gördükleri stratejilerin kendi işletmelerinden uygulanmamasından yakınmaktadırlar. Kuşkusuz, eğlenceli bir işyeri yaratma bir örgüt kültürü meselesidir ve örgütsel bağlılığın artması ile örgütün hedeflerine ulaşması arasındaki ilişkinin önemli araçlarından biridir. Özellikle diğer araçlar ile karşılaştırıldığında, örgütün elindeki ekiplerin verimliliğinin artırılması yolu ile enerji, insan gücü maliyet tasarruflarına gitmesi ve verimliliğin yükseltilmesini buradan sağlaması daha rasyonel gözükmektedir. Bu noktada işyerinin rasyonel hedefleri, işyerinde çalışanların rasyonel olmayan ilişkilerinin de içerisine katıldığı bir yapının sürdürülebilirliğinden geçmektedir. Bu rasyonel sürdürülebilirliğin kilit kavramlarından biri de örgütsel vatandaşlık olarak ön plana çıkmaktadır.

2.2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK

Örgütler içerisinde geçilen rekabet koşullarının, teknolojik dönüşümün karşısında kendilerini her geçen gün daha da baskı altında hissetmektedirler. Bu durum dışsal faktörlere karşı stratejiler geliştirilmesi gerekliliğini gündeme getirdiği gibi, örgüt içi unsurların da doğru yönetimi sorununu beraberinde getirmektedir. Dolayısıyla, örgütün çalışanlarının sosyal ve entelektüel sermayelerini optimum düzeyde örgüt hedef ve amaçları lehine sunmaları neredeyse bir zorunluluk düzeyine gelmiştir. Bu zorunluluk karşısında örgütler çeşitli stratejiler üretmektedirler. Bunların başında bir örgüt kültürü ve bu kültürü benimsemiş örgüt vatandaşları yaratmak gelmektedir.

Örgütsel vatandaşlık kavramı son yıllarda aktif bir şekilde akademik dünyanın ilgi gösterdiği, iş dünyasının ise bu verilerden hareketle örgüt kültürünü aktive ederek ulaşmaya çalıştığı bir hedef olarak ön plana çıkmaktadır. Bu kavram ilk kez 1980'li yılların sonunda Organ tarafından ifade edilmiştir. Kavramın temelinde yine Organ'ın 1977 tarihli "tatminin performans sağladığı" hipotezi bulunmaktadır (Demirel ve Özçınar 2009, s.130).

Organ (1988) Örgütsel vatandaşlık davranışını, "isteğe bağlı davranışlar arasında, biçimsel ödüllendirme sistemi içerisinde dorudan ve açık bir şekilde yer almayan, örgütsel işlevin arttırılmasına yönelik bireysel davranışlar olarak tanımlamıştır" (Yeşiltaş vd. 2011, s.174). Tanımdan da anlaşılacağı üzere, örgütsel vatandaşlık kavramı üzerinde mutabık kalınmış ya da yazılı bir şekilde anlaşma ile kayıtlara geçirilmiş bir çerçeve değildir. Örgütsel vatandaşlık, örgüt kültürünün bir sonucu şeklinde ortaya çıkmaktadır. Örgütsel vatandaşlık ideal bir durumu işaret eder ve örgüt içerisinde istekli ve hedeflere kanalize bir şekilde çalışan insan tipini tanımlar. Bu durumda, bu çalışmada herkes aynı şevke ve güdüye sahip olmayacaktır. Bilakis, örgütsel vatandaşlık davranışları gönüllülük sonucu ortaya çıkarlar ve çalışanın kendisinden beklenenden daha fazlasını ortaya koyduğu durumları tarif etmek için bu kavrama başvurulur. Bu durumda, örgütsel vatandaşlık düzeyine ulaşmanın, dolayısıyla, cezai bir durumu yoktur. Bu bağlamda örgütsel vatandaşlık, örgüte aidiyet ve bağlılığı tanımlamaktadır. Organ (1988) daha sonra yaptığı çalışmada Örgütsel Vatandaşlık Davranışını "iyi asker sendromu" olarak da nitelendirilmektedir (Yeşiltaş vd. 2011, s.174).

Öte yandan, örgütsel vatandaşlık ve bu kavram çerçevesinde gerçekleştirilen davranışlar çoğu zaman idealize kalmakta ve işletmeler içerisinde çalışanlar nezdinde iş saatleri ile sınırlı kalınan hatta çoğu zaman, o süre içerisinde dahi optimum performansın sergilenmediği durumlar yaşanmaktadır. Özellikle üst yönetimler bu davranışların geliştirilmesini özendirmek isteseler de, bu konuda zorlanmaktadırlar. Üstelik bunu mümkün kılacak cezai yaptırımlardan da yoksundurlar. Çünkü örgütsel vatandaşlık sadece cezai çerçeve ile gerçekleştirilemez. O bir örgütsel kültürün sonucu olarak ortaya çıkar ve bir bütünlüğe ihtiyaç duymaktadır. Çünkü sadece bireysel olarak idame ettirilen örgütsel vatandaşlık davranışları tek başına yeterli olmayacaktır (Yeşiltaş vd. 2011, s.175).

Her şeyden önce örgüt kültürü, tüm çalışanlarca benimsenmeli ve içselleştirilmelidir. Bu ise yönetsel başarının ve esnekliğin bir ürünüdür. Çalışmanın ilerleyen bölümünde değinileceği üzere, örgütsel kültürü yaratmanın bir çok yolu vardır. Örgütsel vatandaşlık örgüt kültürünün içselleşmiş biçimidir ve bu yollardan biridir. Bu bağlamda örgütsel vatandaşlık bünyesinde beş unsuru barındırır. Bunlar (Yücel ve Samancı 2009, s.115);

Örgütsel erdem: Graham tarafından geliştirilen bu kavramla, örgütlerin işleyişine sorgusuzca uyum sağlamak değil, öneriler getirmek ve geliştirilen fikirleri ifade etmek kast edilmektedir.

Nezaket ve Sportmenlik: Organ'ın geliştirdiği bu kavrama göre önde gelen unsur çalışanın, olası sorunlarda gerginliğe yol açmadan, yapıcı görüşler ile fikir mücadelesine girilmesi ve verimliliğe bu şekilde katkı sağlamasıdır.

Vicdanlılık: Örgüt üyelerinin kendilerinden beklenenden de öte ve gönüllü olarak görevlerini yerine getirmeleridir.

Gönüllülük: Bir çalışanın kendi görevi olmaması ve zorunluluk içermemesine rağmen, örgütsel bir göreve talip olması ve diğer çalışanlara yardıma koşmasıdır.

Yardıms severlik: Örgütle ilgili bir sorunda diğer çalışanlara gönüllü bir şekilde yardım edilmesidir.

Ancak örgütsel vatandaşlığın yaratılması da tek başına mümkün değildir. Dolayısıyla bir çok enstrüman tarafından desteklenmelidir. Nitekim bu çalışmada bu enstrümanlardan biri, verimliliği ve performansı arttıran "işyerinde eğlence" kavramı olacaktır. Çünkü bir çok çalışma, örgütsel vatandaşlığın pekiştirilmesi ile işyerinde eğlence kavramı arasındaki bağlantıyı vurgulamaktadırlar (Fluegge 2008, s.25). Bu enstrümanlardan bir diğeri ise örgütsel güven olarak ön plana çıkmaktadır. Örgütsel güven bir işletmede, çalışan unsurların birbirlerine karşı zorunlu ya da gönüllü ilişkiler düzeyinde bağlılık içerisine girebilmeleri durumudur. Bir ilişkideki bağlılık durumu beraberinde savunmasızlığı da getirmektedir. Dolayısıyla güven ilişkisine giren unsurlar birbirlerinin yardımsever, güvenilir, dürüst, yeterli ve açık olduğunu düşünmeye yatkınlık gösterirler. Örgütsel güven bu bağlamda savunmasızlık içermektedir (Yücel ve Samancı 2009, s.117, Fluegge 2008, s.25).

Bu aşamada taraflardan biri olarak yönetsel kademe ile çalışanlar arasında örgütsel vatandaşlığı özendirici bir sosyal mübadele ilişkisinden bahsedilebilmektedir. Buna göre çalışanlar ödüllendirilme beklentisi ile sosyal ilişkilere girecekler ve bu ilişkileri sürdürecektirler. (Bolat vd. 2009, s.219)

2.2.1. Sosyal Mübadele ve Örgütsel Vatandaşlık

Sosyal mübadele teorisi, bireyler arasındaki ilişkilerde ekonomik mübadeleye benzer dinamiklerin işlediğini var saymaktadır. Çünkü bireyler bir mübadele durumunda bir şeylere katlanmakta ve bu sosyal maliyetlerin karşılığında ödül alabilme beklentisi içine girmektedir. Dolayısıyla sosyal mübadeleden bahsedebilmek için karşılıklı bağımlılık ve dayanışma gerekli unsurlar olarak göze çarpmaktadır. Bu bağlamda, sosyal mübadele kurallar, anlaşmalar ve bununla birlikte katlanılan maliyetlerin her zaman karşılık bulacağı garantisini içermemektedir. Çünkü tarafların elde edebileceği kazanımlar pazarlığın konusu değildirler. İşte bu nedenle, bu noktada gönüllülük unsuru devreye girmektedir. Çalışan işletme içerisinde kazanımlarını ve katlandığı sosyal maliyetleri kendi değerlendirir ve buna göre karşılık bulma inancı oluşturur. Bu inanç çalışanı mübadeleye girme konusunda daha istekli kılacaktır (Bolat vd. 2009, s.219).

İşletmelerde yöneticiler, çalışma ortamını olumlu unsurlarla donatarak, çalışanların performanslarının yükselmesini bekleyebilirler. Bu durum bir mübadele ilişkisidir. Bu nedenle işyerinde eğlence, bir yönetsel sonuç olmasından ötürü, bir sosyal mübadele ilişkisi olarak değerlendirilebilir. Yöneticiler bu olumlu tavır karşılığında, örgütsel vatandaşlığın yükselmesini talep edeceklerdir. Ancak karşılık beklememek yöneticiler açısından da geçerli olan bir kuraldır ve işyerinde eğlence her durum ve şart altında örgütsel vatandaşlığı getirmeyebilir. Bu yanı sıra, işyerinde eğlence etkinlikleri de bir sosyal mübadelenin ürünü olarak görülebilir (Bolat vd. 2009, s.219). Sürecin yapısal sorunları ile karşı karşıya kalabilir.

Bu bilgiler ışığında, pozitif kurumsal kültürler yaratmak ve bu kültürlerin aracılığı ile işe bağlılığı güçlendirmek, her geçen gün daha da önemli bir dinamik olarak ön plana çıkmaktadır. Bu nedenle çalışmanın ikinci bölümünde bu dinamiğin işleyişi ele alınacaktır.

3. POZİTİF KURUMSAL KÜLTÜR

Günümüzde işletmelerin ayakta kalabilmeleri için dışsal konjonktürü iyi okumaları gerektiği gibi içsel öğeleri de iyi yönetmeleri gerekmektedir. Bu bağlamda, ekonomik göstergeler, mevzuat, krizler vb. bir işletmenin hayatında ne kadar önemliyse, bünyesinde çalıştırdığı kişilerin işletme kültürüne olan yatkınlıkları, bağlılıkları ve dolayısıyla performansları da o denli önemlidir. Bu anlamda pozitif bir kurumsal kültür yaratmak, iş süreçlerinin rantabl hâle getirilmesinde önemli bir paya sahiptir. İş süreçlerinin bu şekilde optimizasyonu belirli faktörlerin bir araya gelmesine bağlıdır. Bunlardan biri de, işe bağlılık faktörüdür.

3.1. İŞE BAĞLILIK

İş hayatı ilk bölümde görüldüğü üzere bir örgütsel kültür zemininde şekillenmektedir. Diğer bir deyişle iş yaşamı bir örgütsel faaliyettir. Dolayısıyla iş yaşamında geliştirilen bağlılıklar, örgüte bağlılıklardır. Meyer ve Allen'a göre (1997) (aktaran Uyguç ve Çımrın 2004, s.93), örgüte bağlılığın dört ortak özelliği söz konusudur. Bunlar;

- a. Psikolojik durumu yansıtması,
- b. Birey ile örgüt arasındaki ilişkileri göstermeleri,
- c. Örgüt üyeliğini sürdürme kararını etkilemeleri,
- d. İşgücü devirini azaltıcı yönde etkiye sahip olmalarıdır.

Bu anlamda örgüte karşı geliştirilen bağlılıklar çok boyutluluk arz etmekle birlikte üç şekilde ortaya çıkmaktadırlar. Bunlar;

***Duygusal bağlılık** bireylerin örgütleri ile özdeşleşmelerini, örgütün üyesi olmaktan mutlu olduklarını ve örgüte güçlü şekilde bağlı olduklarını gösteren duygusal bir yönelmeyi ifade etmektedir. Duygusal bağlılığı yüksek olan bireyler "istedikleri için" örgütte kalırlar ve örgütün çıkarları için büyük çaba göstermeye istekli olurlar. Bu yüzden, örgütlerde gerçekleşmesi en çok arzu edilen ve çalışanlara aşılacak istenen bağlılık türüdür. İş deneyimleri ve bireysel özellikler duygusal bağlılık üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir. (Allen ve Meyer, 1990; Meyer v.d., 1993; Meyer ve Allen, 1997) (Uyguç ve Çımrın 2004, ss.91-92).*

Yani bir işyerinde çalışanın kariyer, iş ortamı, sosyal olanaklar, yaşam kalitesini sağlayan ücret doyumunu gerçekleştiriliyorsa, bu işletme ile çalışan arasında bir duygusal bağ kurmak mümkündür.

Devamlılık bağlılığı bireyin çalıştığı örgütten ayrılması durumunda ortaya çıkacak maliyetlerden ve/veya iş alternatiflerinin azlığından ötürü örgüt üyeliğini sürdürmesidir. Devamlılık bağlılığı yüksek olan bireyler finansal veya diğer kayıplardan kaçınmak için örgütte kalmayı zorunluluk olarak görürler. Algılanan iş alternatiflerinin azlığı nedeniyle de **“koşullar gerektirdiği için”** örgüt üyeliğini sürdürürler ve örgüt üyeliğini sürdürmek için gerekli asgari çalışma düzeyinde performans sergilerler ki bu örgütler açısından istenmeyen bir bağlılık türüdür. Bir çalışanın örgütte çalıştığı süre içinde sarf ettiği emek, zaman, çaba, edindiği para, statü gibi kazanımlar (yatırımlar) ne kadar fazla ise örgütten ayrıldığı takdirde ayrılmanın getireceği maliyetler o kadar fazla olur ki bu da bireyin örgüte bağlılığını artırır. Ayrıca, çalışanlar kendileri için uygun iş alternatiflerinin az olduğuna inanıyorlarsa mevcut işlerine ve/veya işverenlerine bağlılıkları daha yüksek olacaktır (Allen ve Meyer, 1990; Meyer v.d., 1993; Meyer ve Allen, 1997). Nitekim, araştırma sonuçları da örgüte yapılan yatırımların ve iş alternatifleri azlığının, varsayıldığı üzere, devamlılık bağlılığının belirleyicileri olduğunu göstermektedir (Wasti, 2000). (Uyguç ve Çımrın 2004, s.93).

Normatif bağlılık ise bireylerin ahlaki bir yükümlülük duygusu ile **“zorunluluk hissettikleri için”** gösterdikleri bağlılıktır. Normatif bağlılığı yüksek olan bireyler bireysel değerlere veya örgütte kalma yükümlülüğünün oluşmasına yol açan ideolojilere dayanarak, örgütte çalışmayı kendisi için bir **görev olarak** gördüğü ve örgütte kalmanın ya da örgütüne bağlılık göstermenin **“doğru bir davranış”** olduğunu hissettikleri için örgüt üyeliğini sürdürürler. Diğer bir ifade ile normatif bağlılık bireylerin kişisel sadakat normları ile ilişkili olup onların sosyal ve kültürel özelliklerinden etkilenmektedir (Allen ve Meyer, 1990; Meyer v.d., 1993; Meyer ve Allen, 1997; Dunham v.d., 1994). Ülkemizde yapılan araştırmada normatif bağlılığı en çok etkileyen değişkenlerin **“sadakat normları, aile etkisi, toplulukçu örgüt kültürü ve eş-dost ricası ile işe alınma”** olduğu görülmüştür (Wasti, 2000) (Uyguç ve Çımrın 2004, s.93). Yani kişi içsel ahlâki çerçevesi, geleneksel kalıplar ya da sosyal network'ün getirdiği yükümlülüklerden dolayı iş ile ilişkisini sürdürür. Bu ona göre kategorik olarak "doğrudur".

Tüm bu bağlılık ve devamlık biçimleri, bir çalışanın iş ile ilişkilerini tarif etmektedir. “Örgüte bağlılıkları olmayan veya düşük olan bireylerin, kendilerini örgütün bir parçası olarak görmedikleri için, işe gelmeme, işe geç gelme ve işten ayrılma olasılıklarının daha yüksek olması beklenmektedir (Meyer ve Allen, 1997).” (Uyguç ve Çımrın 2004),

Öte yandan örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlarda ise işten ayrılma ancak çok zor şartlar altında alınan bir karardır ve son tercih niteliğindedir. Örneğin, kariyeri, çalışma ortamı, ilişkileri örgütsel bağlılığını besleyen bir çalışan, kriz dönemlerinde dahi olsa özveri gösterecek ve gemisini terk etmek istemeyecektir. Öte yandan bu

bağlılığı gelişmemiş biri ise sanılanın aksine çok daha profesyonalist kararlar verebilecek ve kendisine gelen teklifleri değerlendirebilecektir.

Öte yandan böyle bir teklif hiç gelmemiş olsa dahi, çalışma ortamındaki olası huzursuzluklar çalışan üzerinde çabuk yıldırıcı etki yaratacak ve işe bağlılık ya da normatif bağlılık özelliklerine sahip olmayan çalışan, iş ile ilişkisini çabuk sonlandıracaktır.

Bu işyerinde örgüt kültürü, örgütsel vatandaşlık gibi kavramlarla da birinci dereceden bağlantılı bir kavramsal çerçeve içerisinde hareket etmektedir. Buna göre, işyerinde bağlılığı yaratabilmenin koşulları söz konusudur. Bu anlamda referans verilen bağlılık ise, duygusal bağlılıktır. Çünkü duygusal bağlılık yaratılabilen, şekillendirilebilen bir bağlılık türüdür. Normatif bağlılık ise özellikle topluluk kültürünün egemen olduğu toplumlarda iş yaşamında gözlenebilen bir bağlılıktır ve toplumsal ve kişisel kökenleri, iş koşullarına bağlı olmaksızın gözlemlenebilmektedir (Uyguç ve Çımrın 2004, s.93). Ülkemizde işin tanıdık vasıtası ile bulunabileceğine dair bir yargı söz konusudur. Bu yargıya göre tanıdık vasıtası ile gerçekleşen iş bulma serüveninin ardından, çalışan işe tüm verimliliği ve bağlılığı ile sarılmalıdır. Çünkü hem zor şartlar altında bir iş bulmuştur hem de başkalarının yardımı ile bulunan bu işi beğenmemelik etmek lüks bir davranış olacaktır. Bu nedenle çalışan iş tatmini yoksa bile yükümlülük gereği işini sürdürme kararı alır ve üretimini de kaliteli şekilde gerçekleştirmeye çalışır.

Öte yandan birçok araştırma bu konuda gerçekleştirilmiş olsa da, pozitif kurumsal kültürü inşa eden araçlar üzerinde anlaşma sağlanamamıştır. Kuşkusuz ilk aklan gelen, oyun, mizah, spor gibi aktivitelerdir. Bunların referans verdiği alan, eğlence alanıdır. Bu anlamda işyerinde, duygusal bağlılığı yaratmanın yolları arasında en önemlilerinden biri ise "işyerinde eğlence" kavramıdır.

3.2. EĞLENCE

Türk Dil Kurumu Sözlüğüne göre eğlence "neşeli ve hoşça vakit geçiren şey veya kimse" demektir (TDK 2012). Küreselleşme ile birlikte dijital teknolojinin yaygınlaşması eğlenceyi hayatımızın her alanına sokmakla kalmamış, eğlenceye ayrılan Veblen'in klasik tanımıyla "leisure time"ı (boş zamanı) da aşındırmıştır

(Aytaç 2002, s.234). Artık eğlence hayatın her alanında ve her zamanındadır. Bu anlamda işin dışında teşekkül etmiş bir eğlenceden daha çok örgütsel kültürü ve örgütsel bağlılığı sağlayan bir öge olarak eğlence ön plana çıkmaktadır

Ancak eğlencenin geçerli olabileceği bir kurumsal kültür gerekli gözükmektedir. Bu nedenle işyeri içerisinde herkes kurumsal bir misyonu paylaşmalıdır. Bu da ancak kurumsal ve etik değerlerin içselleştirilmesiyle mümkündür. Çünkü bu değerlerin içselleştirilmesi, işyerinde eğlenceyi özendirmenin olumsuz sonuçlar doğurmamasına neden olur. Bu durum gerçekleşmediğinde, işyeri ortamındaki istismarcı ögeler eğlence ve sosyal aktiviteleri işten kaçmanın bir işlevi olarak kullanabilmektedirler (Akgeyik 2006, s.59).

Günümüzde iş hayatı içerisinde mizah ögesinin ve sosyal aktivitelerin önemli yer kapladığı bilinmektedir. Özellikle; kişisel kutlamalar, piknikler, doğa gezileri, ofis içerisinde düzenlenen partiler, ödüllendirmeler, spor aktiviteleri, şakalaşmalar, hiciv, söz oyunları, sosyal kulüpler bu bağlamda işyerinde eğlence kavramını oluşturan örnekler niteliğindedirler. Bu aynı zamanda ofis içerisinde yaşanabilecek gündelik sorunları aşma ve onlarla mücadele etmede bireysel yalnızlığa mahkûm olmama ve ekip çalışma ile sorunların üstesinden gelme unsurunun da önünü açmaktadır. Dolayısıyla eğlence özellikle iş yaşamında kilit konumda bulunan bir kavramdır (Akgeyik 2006, s.57). Bu bağlamda eğlence ve sosyal aktivitelerin birlikte anılabileceği ortam "gülümseten işyeri" kavramıdır. Bunu sağlamanın yolu ise işyerinde eğlence ve sosyal aktivitelerden geçmektedir (Fluegge 2008, s.15).

3.3. İŞYERİNDE EĞLENCE KAVRAMI VE SOSYAL AKTİVİTELER

Klasik tanıma göre iş, amaçlı bir dizi eylemliliği ve bunun için harcanan süreyi kapsamaktadır. Bu eylemlilik, zorunluluk, bağlayıcılık, disipline olma, örgütsel normlara uymak gibi biçimselci bir yapılanma üzerine inşa edilmiştir. Dolayısıyla klasik paradigmaya göre, işin doğasında çalışanın iradesine hükmeden bir zorunluluk söz konusudur. Bu da bireyin özgür hareketlerini kısıtlamakta, ondan tamamen işe tâbi olmasını bekleyen bir çerçeve oluşturmaktadır. Bu kişisel tasarrufları ve bunun üzerine kurulacak ekip çalışmasını da devre dışı bırakan bir ögedir (Aytaç 2002, s.232).

Ancak küreselleşen dünyada işletmelerin varlığını sürdürmeleri açısından işletmeyi bir sosyalleşme ortamı olarak görmeleri kaçınılmazdır. Çünkü hem işletme içerisinde geçirilen saatler uzamıştır hem de bir uzmanlaşmacı anlayış yerine daha yalın ve ekip çalışmasını özendirici örgüt yapıları gündeme gelmiştir. Bu da, çalışanlar arasındaki ilişki ve onların üstleri ile ilişkilerinde zorunluluklar doğurmaktadır. Zorunlulukların başında da ekip çalışması gelmektedir. Ekip çalışması ise ancak örgütsel kültürün aktif olduğu yerlerde devreye girmektedir.

Bu bağlamda sosyal aktivite diğer bir deyişle işyerinde eğlence, çalışanların işyerinde bulunmaktan ve çalışmaktan keyif almasını sağlayacak olan her türlü uygulama demektir (Akgeyik 2006, s.59). Bir diğer tanıma göre ise işyerinde eğlence keyif veya zevk sağlayan mizahi nitelikteki çalışanlar arası her türlü sosyal görev ve faaliyetleri içermektedir (Fluegge 2008, s.15). İş yerinde eğlence ve sosyal aktivitelerin amacı, sıkıcı, zorlayıcı ve istenmeyen bir iş ortamı algısının yerine, keyifli ve motive edilmiş çalışanlardan oluşan bir iş ortamını yerleştirmektir. Bu da kişisel çabalarla üretilebildiği gibi, ağırlıklı olarak tüm çalışanların katıldığı aktivitelerle mümkün olmaktadır. Böylece hem eğlence iş dışı bir öge olarak tanımlanmaktan kurtulmuştur hem de iş sıkıcı bir süreç olarak tarif edilmemektedir. Dolayısıyla işin hep birlikte anıldığı, ciddiyet, güçlük, rutin, sıkıcılık gibi kavramlar ile mücadele etme anlamında da işyerinde eğlence ve sosyal aktiviteler bir çerçeve sunmaktadır (Akgeyik 2006, s.59).

Ancak unutulmamalıdır ki, işyerinde eğlencenin amacı yine profesyonel nitelikte örgütsel kültürün inşası, örgütsel vatandaşın yaratılması ve buna bağlı olarak işe bağlılığın sağlanmasıdır. Tüm bu göstergelerin referans verdiği amaç ise, performansın yükseltilmesidir. Yani burada sergilenen eğlencenin amacı yine eğlence değildir. Bu da oyunun amacının yine oyun içerisinde bulunmayacağı bir sistemi gündeme getirmektedir (Huizinga 1995, ss.50-51). Eğlencenin amacı örgütsel amaçlarla örtüştüğü müddetçe rasyoneldir ve kabul edilebilirdir.

Örneğin, 2002 yılında Society of Human Resource Management'ın (SHRM) gerçekleştirdiği ve 500'ü aşkın işletmeyi mercek altına alan bir araştırmada, pozitif kurumsal kültürün yaratılmasında yemekli kutlamalar, piknik, gezi, ofiste doğumgünü partisi, öğlen birlikte yemeğe çıkma gibi etkinliklerin önemli olduğu

vurgulanmaktadır. Yine toplumsal projeler ve egzersiz programlarının da sıklıkla rastlanmasalar da pozitif kurumsal kültür yaratılmasında etki sahibi olduğu gözlemlenmektedir. Araştırmaya katılanlara göre, sosyal etkinlikler ve işyerinde eğlence yönetim ve kurum tarafından kendilerine yöneltilmiş bir takdir olarak algılanmakta ve işyerini keyifli bir mekan olarak hissetmelerine yardımcı olmaktadır (Fluegge 2008, s.16).

3.4. İŞYERİNDE EĞLENCE VE İŞE BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ

Bu bilgiler ışığında, birçok araştırmayla da bağlantılı olarak gözlemlenmektedir ki, işyerinde mizah ve şaka gibi sosyal aktivitelerin kullanılması işyeri ortamının olumluya dönüştürülmesinde önemli alternatifler sunmaktadır. Davranış terapileri bu alanda bir örnek sunmaktadır. Mizahın ve şakanın egemen olduğu gruplarda, hastalar pozitif tutum ve davranışlar sergilemekte ya da olaylara pozitif tepkiler verebilmektedirler. Yine 2002 tarihli bir araştırmada, sosyal etkinlik adı altında kategorize edilen aktivitelerin daha güçlü bir kişilik yaratmada ve hastalıkların önlenmesinde etkili olduğu gözlemlenmiştir. Loma Linda Üniversitesi'ndeki bir araştırmada ise katılımcılara mizahi içerikli filmler izletilmiştir ve bundan sonra alyuvarlarında artış gözlemlenmiştir. Dolayısıyla tıbben alyuvarlardaki artış tümör riskini savuşturmaktadır ve bu da olumlu unsurların insan fizyolojisinde de koruyucu görev üstlendiği ispat etmektedir (Akgeyik 2006, s.57-58).

Bu araştırmalar iş hayatını da etkilemektedir. Örneğin, Southwest Airlines ve Ben & Jerry's Homemade gibi işletmelerde gerçekleştirilenler kurumsal kültürlerin işyerinde sosyal aktivitelerin ve eğlencenin devreye sokulması ile aşılandığı birer uygulama olarak ön plana çıkmaktadır (Akgeyik 2006, s.58). Southwest Airlines'da eleman seçimleri bu yönde yapılmakta ve kurumun kültürüne uygun bir çalışan profili oluşturulmaktadır. Bu da yaptığı işten keyif alan bir çalışan profilidir. Özellikle kurumsal firmalarda, pozitif duyarlılığı yüksek, büyük bir ailenin parçasıymış gibi davranan, çok çalışan, ancak keyifle çalışan adaylar tercih edilmektedir.

Bu uygulamalar da göstermiştir ki, çalışanların gülümseten bir işyerinde çalışması yönetimle sürekli açık bir iletişim kanallarının bulunmasına ve kişisel ve mesleki başarılarının işyeri yönetimi ve diğer ekip arkadaşları tarafından takdir edilmesine ve

onaylamasına zemin sağlamaktadır. Tüm bu uygulamaların amacı çalışanlarda işe bağlılığın ve dolayısıyla performansın yükseltilmesi olarak görülmektedir. Böylece pozitif bir kurumsal kültür, işyerinde eğlence ve sosyal aktivite kavramı ile inşa edilebilmektedir (Akgeyik 2006, s.60).

4. POZİTİF KURUMSAL KÜLTÜR ÖRNEKLERİ

Günümüzde işletmelerin kendi iç konjonktürlerini iyi okumalarına ve süreci bir İK sürecinin parçası olarak görmelerine her geçen gün daha çok şahit olunmaktadır. Bunun işletmelerdeki karşılığı pozitif kurumsal kültür, çalışmanın bağlamındaki örneği ise işyerinde eğlence kavramıdır. Pozitif ve eğlenceli iş ortamının organizasyon ve bireylere katkısı yadsınamaz (Akgeyik 2006, s. 93). Modern şirket yönetimlerinin başarıya ulaşmasına destek olan pozitif kurumsal kültür uygulamaları verimlilik bekleyen şirketler tarafından politika olarak benimsenmektedir (Akgeyik 2006, s. 64).

Öte yandan İnsan Kaynakları Yönetimi Topluluğu'nun (Society for Human Resource Management) 2002 tarihli araştırmasının da içerdiği bazı işletmelerde pozitif kurumsal kültürü oluşturan işyerinde eğlence ve sosyal aktivite faaliyetleri örnek niteliğinde bulunmaktadır (Fluegge 2008, s.16).

Akgeyik bu örnekleri şu şekilde açıklamaktadır (2006, s. 66);

Southwest Airlines:

1973'ten beri her çeyrek dönemi kârlı kapatmayı başaran bu havayolu şirketi, ABD havacılık tarihinin en başarılı şirketi olarak tanınlanmaktadır. Bu başarılarında geçtiğimiz senelerde şirket bünyesinde uygulanan pozitif kurumsal kültür örneklerinin büyük payı bulunmaktadır. İlk olarak, bu doğrultuda, 1980'li yıllarda işletmenin çalışanları da bir müşteri gibi değerlendirilmiş ve merkeze insan ögesi konularak bir örgüt kültürü inşa edilmiştir. Buna göre, şirket yöneticileri çalışanların performansı ile keyif alarak çalışma kavramı arasında bir ilişki kurmaktadır. Böylece çalışanlar öneriler geliştirmekte ve bu önerilerin hayata geçirilmesine teşvik edilmektedirler.

Southwest Airlines'in mottosu, "mutlu çalışma, mutlu müşteri demektir"dir. Bu bağlamda İK, işe alımlarda mutlu bir kişilik profili sergileyen adaylara öncelik tanımaktadır. Doğal olarak, mülakatlarda, arkadaş canlısı, espri anlayışı gelişmiş ve iletişime açık adaylar rahatlıkla ayırt edilebilmektedirler. Bu nedenle mülakatlar adayların mizahi duyarlılıklarına ve keyifli çalışma kavramına nasıl yaklaştıklarına yönelik bir anlama süreci olarak kurgulanmışlardır.

Nitekim bunun karşılığı, şirketin birim başına en kârlı havayolu olmasında da gözlemlenebilmektedir. Uçak başına en az personel düşmesine ve çalışan başına da daha çok müşteri düşmesine rağmen şirket bu realizasyona ulaşmıştır. Üstelik işgücü devri yani işten ayrılmalarda %2 gibi çok düşük bir düzeyde seyretmişlerdir. Bu durumda payı olan temel felsefe eğlencenin tüm birimlerde günlük rutinin bir parçası olarak algılanmasıdır. Buna göre şirket herkesin hata yapabileceğini

kabul etmektedir. Bu da şirkette çalışanların hata yapmaktan korkmamasına ve kurumsal öğrenme ile süreci aşmasına yardımcı olmaktadır..

Bu süreç yönetimi çalışanlarda Southwest Airlines'ta çalışmanın çok keyifli bir deneyim olduğu algısını uyandırmaktadır. Çünkü her çalışanın görüşü ve önerileri yönetim tarafından dikkate alınmakta ve bunu uygulaması için çalışana imkân sağlanmaktadır. Bu müşteri ilişkileri bağlamında da dostça, samimi ve içten ilişkilere yansımıştır. Herhangi bir itiraza en geç 4 hafta içinde yanıt gelmekte ve bu da müşteriyi memnun etmektedir. Müşteri mektuplarının sayısı 1000'i bulmaktadır. Yine kabin aşamasında da eğlence sürdürülmektedir. Örneğin, hostesler uçuştan önce bilgilendirme esnasında, "sevgilinizi terk etmenin en az 50 yolu olsa da, uçağı terk etmenin sadece 6 yolu vardır" gibi sloganlara başvurmakta ve uçuşu yolcular açısından eğlenceli hâle getirmektedir. Böylece işyerinde keyifli ve eğlenceli çalışmanın sadece personel açısından değil, müşteri açısından da kurulan bir süreç olduğu gözlemlenmektedir. Tüm bu uygulamalar şirketin CEO'suna yılın CEO'su ödülünü getirmiştir. Gerekçe olarak da personelin keyifli çalışması vurgulanmaktadır.

Akgeyik'in verdiği bir diğer örnek ise şöyledir (2006, s. 67);

“Ben & Jerry's Homemade:

Süt ürünleri üreticisi olan ABD merkezli bu şirketin yıllık cirosu 260 milyon dolar civarındadır. Şirketin gündelik işleyişi içerisinde bir çok pozitif kurumsal kültür aktivitesi söz konusudur. Bu şekilde çalışanlar işlerinden keyif almakta ve kurum ile örgütsel vatandaşlık düzeyinde bir ilişki gerçekleştirmektedirler. Temel amaç, işyerinde süreçlerin daha hızlı ve keyifli işlenmesini sağlamaktır. Bu nedenle şirket iki aylık rutin uygulamalar ile tüm çalışanlara masaj partisi vermektedir. Yine, şirketin bünyesindeki sosyal etkinlikler komitesi ofis içerisinde, "Elvis Presley Günü", "Ulusal Gün", "Şükran Günü", "Salaş Giyinme Günü" gibi organizasyonlar ile, mizah unsurunu çalışanlar arasında geliştirmeyi amaçlamaktadır.

Çalışmanın son bölümünde göreceğimiz işyerinde müzik dinleme uygulaması da bu şirketin tercih ettiği işyerinde eğlence etkinliklerinden biridir.

Buna göre çalışanlara bölgesel yayın yapmakta olan üç farklı radyo kanalı arasında tercihte bulunma ve iş saatleri içerisinde müzik dinleme imkânı sunulmuştur. Aynı zamanda bir stereo sistem satın alınmış ve müzikal keyfin daha da yükseltilmesi hedeflenmiştir. Ancak bir önceki bölümde de vurgulandığı gibi, tüm bu faaliyetler işin ciddiye alınmaması ya da işten kaçmak gibi sonuçlar doğurmamaktadır. Nitekim 260 milyon doları aşan cirosu ile şirket bu ihtimâlleri ortadan kaldıran verilere sahiptir. Şirket son olarak, Workforce Magazine tarafından "Optimas Award" ödülü ile ödüllendirilmiştir. Ödül gerekçesinde ise şirketin çalışanları için gerçekleştirdiği pozitif kurumsal kültür uygulamalarına referans verilmektedir.”

Yine Akgeyik'in açıkladığı diğer örnekler ise şunlardır (2006, s.71);

SHRM'nin (2002) araştırmasına konu olan şirketlerdeki diğer uygulamalar ise şunlardır; IBM, UPS gibi şirketler yönetim danışmanları ile işbirliğine giderek mizahı örgütsel sürece eklemlenmeyi öngörmektedirler. Nitekim Fortune dergisinin araştırmasında profesyoneller tarafından en çok tercih edilen 100 şirketten, 26'sı çalışanlarına kişisel bakım, 29'u kuru temizleme, 31'i de yüksek lisans eğitimi için

ücretli izin imkânı sunmaktadır. KODAK ise, oyun, oyuncak, çizgi film VCD'leri ile donanmış bir "mizah odasını" fiilen inşa etmiştir ve çalışanlarına mesai saatleri içerisinde bu odadan istifade etme imkânı sunmaktadır.

Müşteriler bazında ise Walt Disney'in uygulamaları keyif verici uygulamalardır. Öncelikli olarak çalışanlarına işten keyif almalarını salık veren şirket, ardından bu keyfi müşterilerine yansıtılmalarını talep etmektedir. Böylece kişisel yaklaşımlar kurumsal değerler hâline dönüşebilmektedir. Bu nedenle Walt Disney, müşteri merkezli hizmetin en önde gelen firmalarındandır.

Ülkemizde bu uygulamalara baktığımızda, “Şirketlerin motivasyonlarını artırmak, iş streslerini azaltmak, aralarındaki iletişimi güçlendirmek ve aidiyet hissi oluşturmak amacıyla çalışanlarına yönelik düzenlediği kültür, sanat ve spor aktiviteleri her geçen gün çeşitlilik kazanıyor” (22 Şubat 2011 Milliyet Ekonomi “Türkiye’de şirketler çalışanlarına özel ilgi göstermeye başladı” başlıklı haberi). Bu habere göre çalışanları için son yıllarda giderek artan etkinliklere yer veren şirketlerden bazıları şunlardır;

“Microsoft Türkiye geleneksel olarak iftar, yeni yıl yemeği, kick-off, piknik, 23 Nisan ve kutlama yemekleri, happy hour, kültür ve sanat gezileri gerçekleştirmektedir”. Ben & Jerry’s gibi Microsoft Türkiye de sırt-omuz ve boyun masajı uygulamasına yer vererek ofis ve ergonomik koşulların stresin yaratacağı etkileri azaltmaya yardımcı olmayı amaçlamaktadır. Borusan Holding ise yelken kulübü, kültür ve sanat etkinlikleri ve fotoğraf kulübü gibi etkinlikler düzenlemektedir.

Her yıl yaklaşık 365 aktivite gerçekleştiren “yaratıcılıkta sınır tanımayan” gönüllü Turkcell Sosyal Aktivite Grubu kurumsal spor takımları, araba sürüş testleri, yurtdışı turları, şehirlerarası lezzet turları, sabun yapım, karpuz seçme kursları, otoparkta nostaljik sinemalar gibi etkinlikler düzenlemektedir. “Gün içerisinde sürpriz ikram” konsepti ile salatalık, midye, lokma, pilav gibi yiyecekleri çalışanlarına sunmaktadır”.

“Garanti Emeklilik basketbol takımı, Doğu Şampiyonlar Ligi ve şirketler arası basketbol ligi olan Business League’da başarılı sonuçlara imza atmaktadır”

BP Türkiye ise çalışanlarına düzenli spor yapma imkanı vermek amacıyla ofis binası içerisindeki salonda profesyonel spor eğitmenleri bulunduruyor. British American Tobacco Türkiye, Mercedes Benz Türk, Aygaz-Opet, Halkbank çalışanlarından

oluşan müzik grupları ve koroları ile Anadolu Sigorta ise orkestrası ile çalışanlarına çeşitli konserler vermektedir.

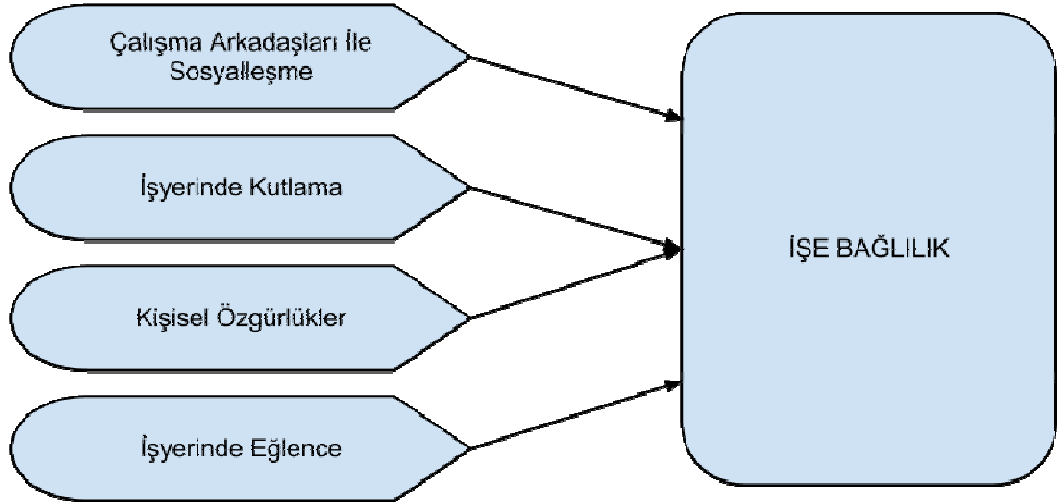
Bu uygulamalar kapsamında, çalışmanın bir sonraki bölümünde işyerinde eğlencenin işe bağlılık üzerine etkisinin incelendiği araştırma yer almaktadır.

5. VERİ VE YÖNTEM

5.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Bu araştırma “tarama modeli” olarak tasarlanmıştır. “Tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekilde betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez” (Karasar, 2009,s.77). Araştırmanın şematik modeli Şekil 4.1’ de görülmektedir.

Şekil 5.1: Araştırmanın Modeli



Araştırmanın bağımlı değişkenini işe bağlılık, bağımsız değişkenini işyerinde eğlencenin alt boyutları oluşturmaktadır.

5.2. ÖRNEKLEM

Araştırmanın örneklemini Türkiye’de Hızlı Tüketim Malları ve Gıda sektöründe faaliyet gösteren çokuluslu ve yerel olmak üzere 5 şirketin ağırlıklı olarak İK, Satış, Üretim, Pazarlama, Tedarik Zinciri, Finans ve IT departmanlarında görev yapan 75 Beyaz Yakalı yönetici ve uzman seviyesinde çalışanlar oluşturmaktadır.

5.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Anket katılımcıların işyerinde eğlence düzeylerini (Çalışma Arkadaşları İle Sosyalleşme, İşyerinde Kutlama, Kişisel Özgürlükler, Global olarak İşyerinde Eğlence) belirlemeye yönelik ve işe bağlılık düzeylerini belirlemeye yönelik likert ölçekten oluşmaktadır.

İşyerinde eğlence Mc Dowell'in (2005) dört alt ölçekli skalası ile ölçülmüştür. İşyerinde eğlence skalası: iş arkadaşları ile sosyalleşme, işyerinde kutlama, kişisel özgürlükler ve global olarak işyerinde eğlence olarak dört alt ölçekten oluşmaktadır. Katılımcılara 5 puanlı Likert skalası (1= Asla 5 = Hemen Her Zaman arası) kullanılarak her belirtilen maddenin işyerlerinde meydana gelme derecesini sınıflandırmaları istenmiştir. Çalışma arkadaşları ile sosyalleşmeyi, çalışma arkadaşları ile kutlamayı ve kişisel özgürlükleri ayrı ayrı yansıtan “çalışma arkadaşları ile işyerinde sosyalleşme” , “işyerinde kutlama”, ve “serbest kıyafet uygulaması” örnek maddelerini içermiştir. Global olarak işyerinde eğlence kapsamında , katılımcılar 5 puanlı Likert Skalası (1= Asla 5 = Hemen Her Zaman arası) kullanılarak belirtilen her bir ifadeye katılma derecelerini sınıflandırmaları istenmiştir. İşyerinde Eğlence Skalasına ait sorular (Mc Dowell 2005) Ek.A.1 içerisinde yer almaktadır.

İşe bağlılık Schaufeli ve Bakker'in (2003) Utrecht İşe Bağlılık Skalası ile ölçülmüştür. İşe bağlılık ölçeği içerisinde işe bağlılığın güç (enerji), adanmışlık ve kendini verme ifadelerinden oluşmaktadır. Katılımcılara 5 Puanlı Likert Skalası (1= Kesinlikle Katılmıyorum ve 5= Kesinlikle Katılıyorum) kullanılarak belirtilen her bir ifadeye katılma derecelerini sınıflandırmaları istenmiştir. İşe Bağlılık Skalasına ait sorular (Schaufeli ve Bakker 2003) Ek A.2 içerisinde yer almaktadır.

İşyerinde eğlence ve işe bağlılık ölçeğine ait iç tutarlılık katsayıları (crombach alpha) hesaplanmıştır. Çalışma Arkadaşları İle Sosyalleşme 0,765; İşyerinde Kutlama 0,734; Kişisel Özgürlükler 0,747; İşyerinde Eğlence 0,875; İşe Bağlılık 0,922 olarak yüksek bulunmuştur.

5.4. VERİLERİN İSTATİSTİKSEL ANALİZİ

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 17.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotları (Sayı, Yüzde, Ortalama, Standart sapma) kullanılmıştır.

Verilerin değerlendirilmesinde gruptaki denek sayısı yeterli değilse ya da denek sayısı yeterli olduğu halde veri parametrik test varsayımlarını yerine getiremiyorsa parametrik olmayan yöntemler kullanılır (Kalaycı, Ş.(2008). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Ankara: Asil Yayın. & Sümbüloğlu ve Sümbüloğlu, 2007: 154 *Biyoistatistik*. Ankara: Hatiboğlu Basım ve Yayım.). Araştırmanın değişkenleri için parametrik test varsayımlarından normal dağılım analizi uygulanmıştır. Değişkenlerin normal dağılımını gösteren Kolmogorov Smirnov testi sonucunda değişkenlerin normal dağılım gösterdiği görülmektedir. Verilerin analizinde parametrik yöntemler tercih edilmiştir.

Tablo 5.1: One-Sample Kolmogorov-Smirnov normal dağılım testi

	N	Z	p
Çalışma Arkadaşları İle Sosyalleşme	75	0,952	0,325
İşyerinde Kutlama	75	0,926	0,358
Kişisel Özgürlükler	75	0,898	0,395
Global olarak İşyerinde Eğlence	75	0,782	0,574
İşe Bağlılık	75	1,025	0,244

Araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenleri arasındaki ilişkiyi Pearson korelasyon, etki ise regresyon analizi ile test edilmiştir. Ölçekler arasındaki korelasyon ilişkileri aşağıdaki kriterlere göre değerlendirilmiştir (Kalaycı, 2006, s.116);

<i>r</i>	İlişki
0,00 - 0,25	Çok Zayıf
0,26 - 0,49	Zayıf
0,50 - 0,69	Orta
0,70 - 0,89	Yüksek
0,90 - 1,00	Çok Yüksek

Elde edilen bulgular %95 güven aralığında, %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

Araştırmada kullanılan likert ölçek için kişilerin verilen önermelerle ilgili görüşlerini, çok olumludan çok olumsuzu kadar sıralanan seçeneklerden belirtmeleri istenmiştir. Buna göre; (5) kesinlikle katılıyorum, (4) katılıyorum, (3) kararsızım, (2) katılmıyorum, (1) kesinlikle katılmıyorum şeklinde bir ölçek kullanılmıştır. Ölçek sonuçları $5.00-1.00=4.00$ puanlık bir genişliğe dağılmışlardır. Bu genişlik beşe bölünerek ölçeğin kesim noktalarını belirleyen düzeyler belirlenmiştir. Ölçek ifadelerinin ve faktör(boyut) puanlarının değerlendirilmesinde aşağıdaki kriterler esas alınmıştır.

Seçenekler	Puanlar	Puan Aralığı	Ölçek Değerlendirme
Hiç Katılmıyorum	1	1,00 - 1,79	Çok Düşük
	2	1,80 - 2,59	Düşük
	3	2,60 - 3,39	Orta
	4	3,40 - 4,19	Yüksek
Tamamen Katılıyorum	5	4,20 - 5,00	Çok Yüksek

Ölçeğin güvenilirliği değerlendirilirken Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısı kullanılmıştır. Cronbach's Alpha Katsayısının değerlendirilmesinde kullanılan değerlendirme kriteri (Özdamar, 2004);

$0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir.

$0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güveniliridir.

$0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

6. BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde beyaz yakalı çalışanlardan ölçekler yoluyla elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

6.1. İŞYERİNDE EĞLENCE VE İŞE BAĞLILIK DÜZEYLERİNE İLİŞKİN BULGULAR

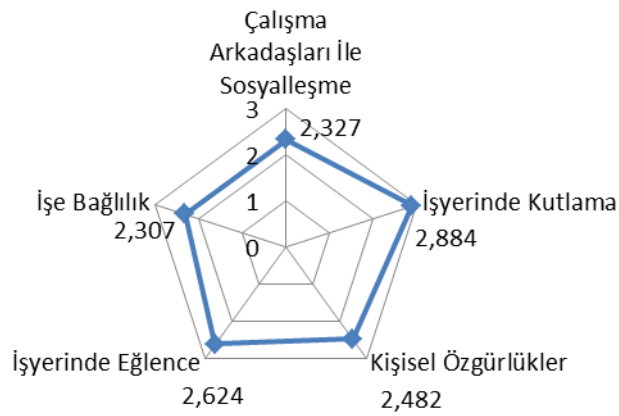
Beyaz yakalıların İşyerinde Eğlence ve İşe Bağlılık Düzeyleri Tablo 5.1’de incelenmiştir.

Tablo 6.1: İşyerinde eğlence ve işe bağlılık düzeyleri

	N	Ort	Ss
Çalışma Arkadaşları İle Sosyalleşme	75	2,327	0,478
İşyerinde Kutlama	75	2,884	0,825
Kişisel Özgürlükler	75	2,482	0,704
Global olarak İşyerinde Eğlence	75	2,624	0,703
İşe Bağlılık	75	2,307	0,556

Araştırmaya katılanların “çalışma arkadaşları ile sosyalleşme” düzeyi zayıf ($2,327 \pm 0,478$); “işyerinde kutlama” düzeyi orta ($2,884 \pm 0,825$); “kişisel özgürlükler” düzeyi zayıf ($2,482 \pm 0,704$); “işyerinde eğlence” düzeyi orta ($2,624 \pm 0,703$); “işe bağlılık” düzeyi zayıf ($2,307 \pm 0,556$) olarak saptanmıştır.

Şekil 6.1: İşyerinde eğlence ve işe bağlılık düzeyleri



6.2. İŞYERİNDE EĞLENCE VE İŞE BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK BULGULAR

Beyaz yakalıların İşyerinde Eğlence ve İşe Bağlılık Düzeyleri arasındaki ilişki Tablo 5.2’de incelenmiştir.

Tablo 6.2: İşyerinde eğlence ile işe bağlılık arasındaki ilişkinin korelasyon analizi ile incelenmesi

	Çalışma Arkadaşları İle Sosyalleşme	İşyerinde Kutlama	Kişisel Özgürlükler	Global olarak İşyerinde Eğlence
İşe Bağlılık	0,055	0,365**	0,092	0,408**

İşe Bağlılık ile işyerinde kutlama arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur($r=0.365$; $p=0,001<0.05$). Buna göre işyerinde kutlama arttıkça işe bağlılık artmaktadır. İşe Bağlılık ile işyerinde eğlence arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur($r=0.408$; $p=0,000<0.05$). Buna göre işyerinde eğlence arttıkça işe bağlılık artmaktadır. İşe bağlılık ile çalışma arkadaşları ile sosyalleşme, işe bağlılık ile kişisel özgürlükler arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmamaktadır ($p>0.05$).

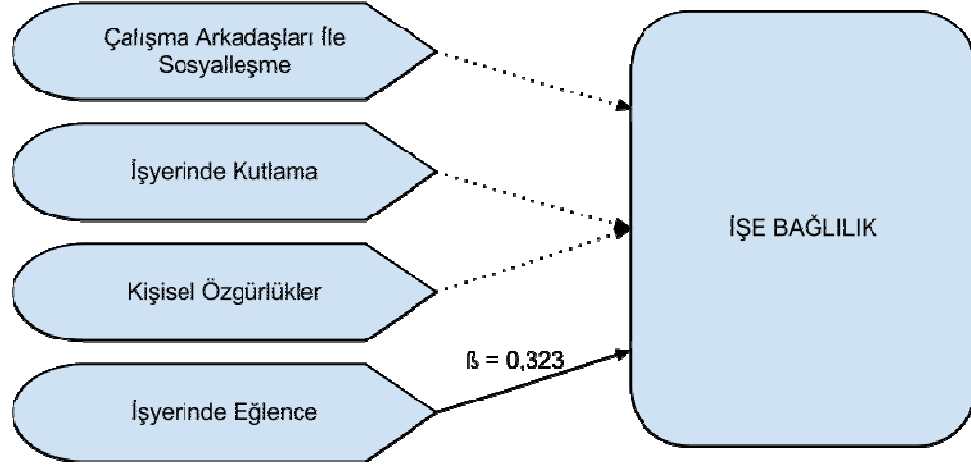
Beyaz yakalılarda İşyerinde Eğlencenin İşe Bağlılık üzerine etkisi Tablo 5.3’de incelenmiştir.

Tablo 6.3: İşyerinde eğlencenin işe bağlılık üzerine etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
İşe Bağlılık	Sabit	1,459	6,354	0,000	14,614	0,000	0,155
	İşyerinde Eğlence	0,323	3,823	0,000			

İşyerinde eğlence ile işe bağlılık arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan stepwise regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=14,614$; $p=0,000<0.05$). işe bağlılık düzeyinin belirleyicisi olarak işyerinde eğlence değişkenlerinden işyerinde eğlence ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür($R^2=0,155$). Çalışanların işyerinde eğlence düzeyi işe bağlılık düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,323$). Regresyon analizi sonucunda araştırmanın sonuç modeli Şekil 5.2’de görülmektedir.

Şekil 6.2: Araştırmanın sonuç modeli



7. TARTIŞMA VE SONUÇ

Çalışma hayatı, kişinin sosyal kimliğinin önemli bir kaynağı ve bu kimliğin başlaması, sosyal etkileşim ile gelişmesi açısından önemli bir aracı olarak kabul edilmektedir. İşyeri algısının bir bileşeni olarak eğlence, farklı işyerlerinde gelişim göstererek kendine özgü bir kültür dahilinde gözlemlenen fakat yeteri kadar yaygınlaşmamış bir olgudur. İşyeri sadece ciddiyet, sıkıcılık, rutinlik ile anılan ve günün sekiz ya da on saatini kapsayan, mesai bitiminden sonra herkesin evlerine döndüğü bir mekan olmaktan öteye geçememektedir. Bu kabulü iki yönlü olarak ele alabilmek mümkündür. Hem bilgi toplumundan ötürü ofis ve fiziksel iş mekanları düşüşe geçmekte ve evden çalışma gündeme gelmektedir. Ayrıca işyerleri hayatın sadece bir yerine denk düşmemekte, tüm hayatın iş olduğu yeni bir paradigma gündeme gelmektedir.

İşyerinin içerisinde hayata dair irrasyonel öğelerin toplanması ve bunların örgütün amaçları için seferber edilmesi anlamlı ve tutarlı bir eylemdir. Bu, aynı zamanda çalışanların kendilerini iyi hissetmelerine, değerli görülmelerine ve işi sıkıcı bir fizik mekandan ibaret olarak değerlendirmemelerine zemin sağlamaktadır. Bu aşamalardan sonra çalışan çok daha rahatlıkla iş ile duygusal bir ilişki kurabilir ve işe gidip gelmeyi sıkıcı bir olaydan ziyade daha mutluluk ve keyif verici bir etkinlik olarak sayabilir. Bu da "gülümseten işyeri" kavramının her geçen gün daha çok örgütlerde itibar görmesi ile ilişkilidir. Buradan hareketle, çalışanın işyerlerindeki eğlence kavramlarının işe bağlılıklarına olan etkisini belirlemek amacıyla oluşturulmuş bu çalışma, İK, Satış, Üretim, Pazarlama, Tedarik Zinciri, Finans ve IT departmanlarında görev yapan 75 Beyaz Yakalı yönetici ve uzman seviyesindeki çalışan ile yürütülmüştür.

Bu bağlamda, çalışmamız kapsamındaki bulguların elde edinimi, çalışanların işe bağlılığı ile işyerinde eğlence ve sosyal aktiviteler arasında tutarlı ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Literatürde de bu sonuç ile benzerlik gösteren birçok çalışma bulunmaktadır. Birçok işletmenin, çalışan memnuniyeti, performans, işe alma ve çalışanın devamlılığını sağlama adına iyileştirme faktörleri üzerine

düşündüğü ve ofis tasarımını bu doğrultuda belirlemeye başladığı bilinmektedir (Laabs, 2000). Bu amaçla hizmet eden şirketlerin eğlenceli bir işyerinin oluşturulması ile çalışanların moral, iletişim, performans, istihdam ve muhafazasının arttırılacağına dair inançları söz konusudur (Ford, McLaughlin ve Newstrom, 2003). Çalışmamızda bu inancın, çalışan tarafında da desteklendiğini, birlikte yapılan aktivitelerin işe dair bağlılığı artıran nitelikte kabul edildiğini göstermektedir.

İşyerinde eğlence literatüre oldukça yeni girmiş bir kavram olarak dikkat çekmektedir. Bu sebeple karşılaştırılabilir bilimsel veri bulmak sıkıntı yaratmaktadır. Popüler basında çok sayıda yayınlanmış makale ile çalışanların moral ve verimliliklerinin arttırılabileceği ifade edilirken (Mariotti, 1999, McGhee, 2000, Meyer, 1999) konuya dair oldukça az olan bilimsel bilgi dikkat çekicidir. Bunlardan biri olan, Ford, McLaughlin ve Newstrom (2003)'un yürütmüş oldukları çalışma, günümüze denk yapılmış en kapsamlı ilgili araştırma olarak kabul edilmesine rağmen, fiziksel çevreyi değerlendirmemiş olması açısından eksik kaldığını söylemek mümkündür. Fiziksel yapılandırma dışında birçok farklı öge ile ilişkilendirdikleri çalışmalarında sonuç olarak, işyerinde eğlencenin çalışan memnuniyeti açısından önemli bir faktör olduğunu ifade etmişlerdir.

Ford ve meslektaşlarının (2003) çalışmasındaki aynı temelle oluşturduğumuz çalışmamızda da, işe bağlılık ile işyerinde eğlence arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Yine Ford ve meslektaşlarının (2003) eğlenceli iş algısını öğrenmek için 527 insan kaynakları yöneticisine internet vasıtasıyla ulaşarak anket uygulamış olmaları da çalışmamız bulgularını kıyaslayabilme adına önemli bulgular elde edilmesine imkan tanımıştır. Çalışmaları kapsamında, yöneticilerin eğlenceli teşviğin en yaygın kullanılan yöntemlerini, yiyecek ve içecek içeren toplantılar, resmi olmayan elbiselerin giyilebildiği günler ve çalışanların başarılarının takdir edilmesi olarak algıladıklarını göstermişlerdir. Yöneticiler işin eğlenceli hale getirilmesinin sağlanması ile çalışan istihdamının artacağı, ciro oranlarının düşeceği, daha az devamsızlık, daha fazla iletişim ve bağlılık, gelişmiş örgüt kültürü, ve daha fazla müşteri memnuniyetinin söz konusu olabileceğine inandıklarını belirlemiştirlerdir. Sonuç olarak, çoğu yöneticinin çalışanlarının gerektiği kadar eğlenenebileceğine, daha fazlasının zararlı olacağına inanıyor olmaları da dikkat

çekicidir. Bu sonuç, işyerinde eğlenceye neden çok da teşvik sağlanmadığı ve yer verilmediği sorusunun da cevabı niteliğindedir. Suistimal edilebileceği kaygısına rağmen, genel olarak, ankete katılan insan kaynakları yöneticilerinin eğlenceli işyeri oluşumuna yönelik teşvik içeren ifadeler kullandıkları görülmektedir. Bu açıdan, çalışmamızın benzer sonuçlarının kaygı ve bilinmemelik faktörleri ile değerlendirilmesi de mümkün olabilmektedir. İşyerinde eğlenceye yönelik faktörlerden “çalışma arkadaşları ile sosyalleşme”, kişisel özgürlükler” zayıf ortalamalara sahipken, “işyerinde kutlama” ve “işyerinde eğlence” düzeyleri orta olarak belirlenmiştir. Bu ortalamaların yüksek olmamasının, söz konusu kaygı ve daha önce eğlencenin işyerinde düzenli olarak deneyimlenememiş olmasından ötürü sonuçlarına dair bilinmezlik ile açıklanması mümkün görülebilmektedir.

Çalışmamız için diğer önemli faktör olan iş bağlılığında, Miller (2005)’ında işyerinde eğlenebiliyor olmanın işe bağlılığı olumlu şekilde etkilediği ve bu etkinin anlamlı düzeyde olduğunu ifade ettiği görülmektedir. Özellikle de, fiziksel olarak değiştirilmiş işyerinin öneminin vurgulandığı çalışmasında, eğlenceli işyerinin, iş doyumunu artırıcı niteliğinden de bahsettiği fark edilmektedir.

Mc Dowell (2005)’da, benzer şekilde, işyerinde eğleniyor olmanın iş doyumunu ile etkili bir bağ oluşturmayı sağladığı ve birbirlerini olumlu şekilde etkilediklerini belirtmiştir. Aynı bağlamda, Karl ve Peluchette (2006) de işin keyifli ve eğlenceli niteliklere sahip olmasının iş memnuniyetini artırıcı etki sahibi olduğunu göstermişlerdir. Bu doğrultuda, çalışmamız bulgularının, Türkiye örnekleme adına yol gösterici ve literatür ışığında tutarlı olduğunu söylemek mümkündür.

Çalışmamızın hipotezlerini oluştururken göz önünde bulundurduğumuz üzere, işyerinde eğlenmek performansa yönelik teşvik edici niteliğe sahiptir (Romero ve Cruthirds, 2006) ve olumlu bir ortam yarattığından işle ilişki adına faydalı bir durum olarak görülebilmektedir (Cooper, 2005). Ayrıca, eğlenceli bir çalışma ortamı, çalışanların verimliliğini de arttıran bir kavram olarak kabul edildiğinden (Von Oech, 1982), bu yargıyı destekleyen sonuçların iş performansını artırır nitelikte olduğunu da ifade etmeleri de şaşırtıcı değildir.

İşyerinde eğlence ve mizaha yönelik ilgili çalışmalarda, sonuç olarak, eğlenceye önem verilmesinin öneriliyor olması bu sebeple manidardır. Çalışmamız dahilinde, işyerinde eğlence arttıkça işe bağlılığında artış gösterdiği anlaşılmıştır. Aldag ve Sherony (2001) de işyerinde eğleniliyor olmasının personeli işe bağlayan bir faktör olduğunu ifade etmişlerdir. Çalışmalarında, eğlencenin deneyimlendiği bir işyerinde eğlence varlığının algıladığı ölçüde personelin işe bağlılığının oluştuğunu belirtmişlerdir. Bu açıdan elde ettiğimiz bulguların literatür ile uyumlu olduğunu söylemek mümkündür. Çalışanın eğlenceye dair aktivitelerinin, onları daha enerjik ve işe karşı motive hissettirdiğini, birlikte daha iyi zaman geçirmenin daha iyi müşteri hizmeti ve iş deneyimi, daha düşük stres ve devamsızlık sağladığını ifade etmeleri çalışmamız bulguları ile benzerlik göstermesinin yanında, ne denli geniş kapsamda etki ettiğinin anlaşılması adına kıymetlidir. Çalışmamızda kutlama sıklığının artışının işe bağlılığı arttırdığını fakat sosyalleşme ile kişisel özgürlükler arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki saptanmadığı görülmüştür. Kutlama sıklığı da birlikteliğin deneyimlendiği ve birlikte iyi zaman geçirilerek daha sağlıklı ve huzurlu bir ortam oluşturulduğu gibi bir kabul yaratabilmektedir.

Fluegge (2008) yürüttüğü benzer çalışmada, genel olarak, iş hayatında eğlencenin doğrudan iş performansını olumlu düzeyde etkilediği ve işe bağlılığı arttırmayı sağladığını belirttiği bundan dolayı da yöneticilerle işbirliği halinde artırılmasının önerildiğini ifade ettiği görülmektedir. Özellikle, işyerinde eğlencenin örgütsel vatandaşlık davranışı ile doğrudan olumlu bir ilişki sahibi olduğunu dolaylı olarak da görev performansı ve yaratıcı performansla ilişkili olarak ele alınabileceğini bildirmiştir. Duyuşsal ve bilişsel mekanizmalar da bu genel süreç de etki eden faktörler olarak kabul edilmektedir. Yüksek düzeyde eğlencenin ifade edildiği bir işyerine sahip firmada personelin de daha iyi bir ruh hali içinde olması muhtemel görülmekte ve aynı zamanda daha fazla verimlilik de dikkat çekmektedir (Fluegge 2008). Ayrıca, işyerinde eğlenebilen kişilerin işleri ile daha meşgul oldukları ve böylece daha yaratıcı performans sergiledikleri belirtilmiştir (Fluegge 2008). Bu nedenle, daha fazla çalışan verimliliği, eğlence ile anlamlı düzeyde ilişki sahibi kabul edilebilir ve bu doğrultuda, bu kavramı daha fazla sorgulamaya gerek görülmektedir.

İşyeri eğlencesinin uzun örgütsel etkililik üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunun ileri sürüldüğü bir çalışmada (Tews, Michel ve Bartlett 2012) yapılan ampirik araştırmaların da söz konusu iddiaları doğrular nitelikte olduğu ifade edilmiştir. Bizim çalışmamızda da eğlenceli işyeri algısının iş bağlılığı ve doyumunu üzerinde anlamlı düzeyde bir etkisi görülmüştür. Eğlencenin farklı yönlerinin (sosyalleşme, kutlama, kişisel özellikler vb.) diğerlerinden daha önemli olabileceği gösterilmiştir. En belirgin düzey, işyerinde kutlamayken, en düşüğü çalışma arkadaşları ile sosyalleşme olarak saptanmıştır. Bundan sonraki araştırmalar, işyerinde eğlencenin olumlu örgütsel sonuçları, hangi belirli koşullarda önem taşıyacağı ve ne zaman sorun yaratabileceği üzerine yoğunlaşmalıdır. Bu tür çalışmalar ile bizim teorik bilgi tabanımızın geliştirilmesi ve uygulamalar için gerekliliklerin sağlanması önemli bir temel oluşturacaktır.

Başka birçok niteliksel ve niceliksel çalışma da, çalışmamız kapsamında elde ettiğimiz işyerinde eğlence düzeyinin işe bağlılık düzeyini arttırdığı bulgusu desteklenmektedir. İşyerinin eğlenceli etkilerini gözler önüne seren çalışmalar, müşteri memnuniyeti ve çalışan performansının da olumlu etkilendiğini göstermektedir (Fleming, 2005; Ramsey, 2001). Lancaster (1999) da, elde ettiğimiz bulguları destekler nitelikte, işyerinde eğlence aktivitelerinin çalışanların refahını olumlu şekilde etkilediğini göstermiştir. Çalışanların işyerinde deneyimledikleri eğlencenin, onları kendi görevlerine dair daha olumlu tutum sahibi olmaları hususunda desteklediğini ve iş tatmini artışını sağladığını belirten çalışmalar da söz konusudur (Karl ve Peluchette, 2006).

Bu çalışmanın bulguları, işyerinde eğlence kullanımı ile ilgili bir dizi faktör için bazı ilginç ipuçları vermektedir. Bu çalışmanın en önemli katkılarından birinin, işyerini daha eğlenceli algılayan çalışanların tutumlarının daha olumlu etkilendiği sonucu olduğunu söylemek mümkündür. Bundan sonraki çalışmalarda, kamu, kar amacı gütmeyen ve özel sektör dahilindeki farklı şirketler ile daha büyük örneklemelere erişmek faydalı olacaktır.

Bu çalışmanın kendi içinde birçok limitinin olduğunu söylemek de mümkündür. Çalışma kapsamında yer alan konunun ülkemizde neredeyse hiç üzerinde durulmamış ve bilimsel kaynak olarak ele alınmamış olması, bundan sonraki

Çalışmaların önemini gözler önüne sermektedir. Çalışma dahilindeki çalışanın yaş, cinsiyet, sosyoekonomik statü gibi sosyodemografik niteliklerinin de belirlenmesi ve elde edilen bulguların karşılıklı olarak sunulması da faydalı olacaktır.

Çalışanın refahı ve istihdam kalıcılığını sağlamak adına işyerinde eğlenceye yönelik yönergeler oluşturulmalı ve yönetimin personelin çalışma ortamına yönelik farkındalığı sağlanmalıdır. Olumlu duyguları aktive eden bir çalışma ortamı, çalışanın ilhamını arttırma ve istihdamın kalıcılığı adına faydalı olacaktır. İşyerindeki eğlenceli aktiviteler çalışanların refahı ve işyerine bağlılığını sağlayacağından bu yönde kararlar almak önem kazanmaktadır.

KAYNAKÇA

Kitaplar

Miller A., 2005. Fun in The Workplace: toward an environment-behavior framework relating office design, employee creativity, and job Satisfaction. University of Florida.

Von Oech, R., 1982. *A whack on the side of the head*. Menlo Park, CA: Creative Think.

Sürekli Yayınlar

- Akgeyik, T., 2006. Pozitif Kurumsal Kültürü Geliştirmede İşyerinde Sosyal Aktivite Uygulamaları (Bir Alan Araştırması). *İstanbul Üniversitesi İ.İ.B.F Mecmuası*. 56 (2). ss.55-94.
- Aktan, C., Yönetimde Yeni Konseptler ve Yeni Teknikler
- Aldag R, Sherony K. 2001. A spoonful of sugar: some thoughts on "fun at work". *Curr Issu Manag.*; 1(1), ss.62-76.
- Asunakutlu, T., 2001. Klasik ve Neo-Klasik Dönemde Örgütsel Güvenin Karşılaştırılması Üzerine bir Deneme. *Muğla Üniversitesi SBE Dergisi*. Bahar Sayı 5
- Aytaç, Ö., 2002. Boş Zaman Üzerine Kuramsal Yaklaşımlar. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(1). ss.231-260.
- Bolat, O., İnci, Bolat, T. ve Seymen, O., 2009. Güçlendirici Lider Davranışları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal Mübadele Kuramından Hareketle İncelenmesi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(21). ss.215-239.
- Demirel, Y. ve Özçınar, M.F., 2009. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Tatmini Üzerine Etkisi: Farklı Sektörlere Yönelik Bir Araştırma. *C.Ü İ.İ.B.F Dergisi*, 23 (1) ss.129-145.
- Drucker, P., 1988. Harvard Business Review, The New Coming of the New Organization
- Fleming, P., 2005. Workers playtime? Boundaries and cynicism in a "culture of fun" program. *The Journal of Applied Behavioral Science*. 41 (3), ss.285–303.
- Fluegge, E., 2008. *Who Put The Fun in Functional? Fun at Work and Its Effects on Job Performance*, Florida.
- Ford, C., McLaughlin, F., & Newstrom, J., 2003. Questions and answers about fun at work. *Human Resource Planning*. 26(4), ss.18-33.
- Huizinga, J., 1995. *Oyunun Toplumsal İşlevi Üzerine Bir Deneme "Homo Ludens"*, (Çev.) M. Ali Kılıçbay, 1. Baskı, İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Ivanko, S., 2012. *Modern Theory of Organization*, Kamnik: Cubus Image Publishing.
- Karl, K., & Peluchette, J., 2006. How does workplace fun impact employee perceptions of customer service quality? *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13, ss.2-13.

- Laabs, J., 2000. Work spaces for the “facility frustrated.” *Workforce*, 79, ss.26-27.
- Lancaster, H., 1999. Herb Kelleher has one main strategy: treat employees well. *Wall Street Journal – Eastern Edition* 234 (43), Bl.
- Leblebici, D.N., Ağustos 2008. Yönetim Bilimi Açısından Klasik Dönemi Hatırlamaya İlişkin Bir Çalışma, Sayı 21, ss.99-118
- Mariotti, J., 1999. A company that plays together stays together. *Industry Week*, 248(6), s.63.
- McDowell, T., 2005. Fun at work: Scale development, confirmatory factor analysis, and links to organizational outcomes. *Dissertation Abstracts International*, ss.65-97.
- McGhee, P., 2000. The key to stress management, retention, & profitability? *More workplace fun*. HR Focus, 77(9), ss.5-6
- Meyer, H., 1999. Fun for everyone. *Journal of Business Strategy*, 20(2), ss.13-17.
- Orhan, K., 2010/1. Çalışma ve Toplum, Modern Zamanlar Filmi ve Dönemsel Bir Çalışma İlişkileri Yorumlanması, ss.133-152
- Ramsey, R., 2001. Fun at work: lessons from the fish market. *Supervision* 62 (4), ss.7-9.
- Romero, E.J., & Cruthirds, K.W. (2006). The use of humor in the workplace. *Academy of Management Perspectives*, 20, ss.58-69
- Şengül, R.. Henri Fayol'un Yönetim Düşüncesi Üzerine Notlar. *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*. 2(4), s.258-263.
- SHRM. 2002. *Fun Work Environment Survey*, SHRM.
- Uyguç, N. ve Çımrın, D., 2004, DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılmalarını Etkileyen Faktörler. *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, 19 (1). ss.91-99.
- Weinstein, M., 1997. *Managing to have fun*, New York: Touchstone.
- Yağmurlu, A., 2004. Örgüt Kuramları ve İletişim. *Amme İdaresi Dergisi*, 37 (4), Aralık, ss.31-55.
- Yeşiltaş, M. Türkmen, F. ve Ayaz, N. 2011, Otel İşletmelerinde Algılanan Örgütsel Prestijin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkileri, *C.Ü İ.İ.B.F Dergisi*, 12(2). ss.171-189.
- Yücel, C. ve Samancı, G., 2009. Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19 (1). ss.113-132.

Diğer Yayınlar

Fluegge, E.R. 2008. Who put the fun in functional? Fun at work and its effects on job performance (Yayınlanmamış doktora tezi). University of Florida, Gainesville.

Milliyet.com.tr Ekonomi (22 Şubat 2011 Milliyet Ekonomi “Türkiye’de şirketler çalışanlarına özel ilgi göstermeye başladı” başlıklı haberi)

TDK Sözlük [online]. <http://tdkterim.gov.tr/bts/> [ziyaret tarihi 12.12.2012].

EKLER

EK A.1 ANKET SORULARI

İŞYERİNDE EĞLENCE SKALASI (MCDOWELL, 2005)

İşyerinde eğlence, özellikle işle ilgili olması gerekmeyen zevkli, eğlendirici, mizah içeren faaliyetlerde bulunmak anlamına gelir. Bu tanımı düşünerek, aşağıda belirtilen herbir ifadenin işyerinizde gerçekleşme derecesini ölçeği kullanarak sınıflandırınız.

<i>Asla</i>	<i>Nadiren</i>	<i>Bazen</i>	<i>Sıklıkla</i>	<i>Hemen her zaman</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>

Çalışma arkadaşları ile sosyalleşme

1. İşyerinde çalışma arkadaşlarım birbirleriyle sosyalleşir
2. İş yeri dışında çalışma arkadaşlarım birbirleriyle sosyalleşir
3. İşyerinde dostluk/arkadaşlık vardır
4. İşyerinde çalışanlar birbirleriyle hikayelerini paylaşırlar
5. Çalışma arkadaşlarım birbirleriyle şakalaşır
6. Çalışma arkadaşlarım birbirleriyle yiyecek paylaşır

İşyerinde Kutlama

1. İşyerinde kutlamalar yapılır
2. İşyeri tarafından yiyecek/içecek sağlanır
3. İşyerinde ofis partileri yapılır
4. Doğumgünü ve diğer olaylar kutlanır
5. Başarıların takdir edilmesi için parti verilir
6. Tatillerde veya diğer özel zamanlarda kutlama yapılır

Kişisel Özgürlükler

1. Serbest kıyafet uygulanır
2. Kişisel olarak müzik dinlemeye izin verilir
3. İş yaparken molalar verilir
4. Çalışma arkadaşları ile öğle yemeğine çıkılır
5. İşyerinde özgürlük/ otonomi vardır
6. İşyerinde oyunlar oynanır

<i>Kesinlikle Katılmıyorum</i>	<i>Katılmıyorum</i>	<i>Nötr</i>	<i>Katılıyorum</i>	<i>Kesinlikle Katılıyorum</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>

Global olarak işyerinde eğlence

1. İşyerim çalışmak için eğlenceli bir yer
2. Bağlı olduğum amirler eğlenceye değer veriyorlar
3. Şirketimde eğlenceli bir atmosfer var
4. İşyerimde pek çok kişi eğleniyor
5. Şirketimin genel işyeri iklimi/havası eğlenceli
6. Bağlı olduğum amirim işyerinde eğlenceyi teşvik ediyor

EK A.2 ANKET SORULARI

İŞE BAĞLILIK SKALASI (SCHAUFELI & BAKKER, 2003)

Aşağıda yer alan ifadeler işteki davranışlarınızla ilgilidir. Belirtilen her bir ifadeye katılma derecenizi sınıflandırınız.

<i>Kesinlikle Katılmıyorum</i>	<i>Katılmıyorum</i>	<i>Nötr</i>	<i>Katılıyorum</i>	<i>Kesinlikle Katılıyorum</i>
1	2	3	4	5

1. İşyerinde enerji doluyum
2. Yaptığım işi anlam dolu ve amaca uygun buluyorum.
3. Çalışırken zaman uçup gidiyor.
4. İşimde kendimi güçlü ve zinde hissediyorum
5. İşim konusunda hevesliyim
6. Çalışırken etrafımda olan herşeyi unutuyorum
7. İşim bana ilham veriyor
8. Sabahları uyandığımda, işe gitme isteğim oluyor
9. Yoğun bir şekilde çalıştığımda kendimi mutlu hissediyorum
10. Yaptığım iş ile gurur duyuyorum
11. İşime kendimi tamamen veriyorum
12. Bir oturuşta uzun saatler boyunca çalışmaya devam edebilirim
13. Bana göre işim zorlayıcı
14. Çalışırken kendimi kaptırıyorum
15. İşimde zihinsel olarak dirayetliyim
16. Kendimi işimden ayırmam (bağımsız görmem) çok zor
17. İşler iyi gitmediği zaman bile işimde sebat ediyorum

