

### ARAŞTIRMA MAKALESİ / RESEARCH ARTICLE

## İŞYERİNDE DENEYİMLENEN EĞLENCENİN POZİTİF BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL ÇIKTILARA ETKİSİ\*

Elif BİLGİNOĞLU<sup>1</sup>

Marmara Üniversitesi

ORCID:0000-0003-1481-0170

Uğur YOZGAT<sup>2</sup>

Arkın Yaratıcı Sanatlar ve Tasarım Üniversitesi

ORCID:0000-0001-9893-3551

### ÖZ

Türkiye’de bankacılık sektöründe faaliyet gösteren özel bankaların genel müdürlük çalışanlarının işyerlerinde deneyimledikleri eğlencenin pozitif bireysel ve örgütsel çıktılar üzerindeki etkilerini bütüncül bir model altında incelemeyi amaçlayan bu çalışmanın araştırması, Türkiye’de bankacılık sektöründe faaliyet gösteren ve Türkiye Bankalar Birliği tarafından yayınlanan “Üye Bankalar” listesinde yer alan 25 özel bankanın 18’inde kolayda örnekleme yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Bu çerçevede, söz konusu bankaların 367 genel müdürlük çalışanının düşünce ve algıları temel alınmıştır. Araştırmaya katılan 367 bankacının % 61.3’ünü kadınlar oluşturmaktadır, katılanların % 53.7’si evli, % 87.9’u üniversite mezunu ve ortalama yaşları 31.62’dir. Araştırma bulguları, örneklem bağlamında, çalışanların işyerinde deneyimledikleri eğlencenin, örgüte duygusal bağlılık, örgütle özdeşleşme, sosyal iklim, çalışma grubuna bağlılık ve işyeri arkadaşlıkları üzerinde olumlu, işten ayrılma niyeti üzerinde ise olumsuz etkiye sahip olduğunu; bunun yanı sıra işyerinde deneyimlenen eğlence-işten ayrılma niyeti ilişkisi üzerinde örgüte duygusal bağlılık, örgütle özdeşleşme, sosyal iklim, çalışma grubuna bağlılık ve işyeri arkadaşlıklarının aracı etkisi olduğu ortaya koymaktadır. Yerli alanyazında eğlenceli bir çalışma ortamı ve işyerinde deneyimlenen eğlence üzerine yapılmış ilk çalışmalardan biri olan bu çalışmada ortaya konulan bulguların endüstri ve örgüt psikolojisi alanyazınına katkıda bulunması hedeflenmektedir.

### Anahtar Kelimeler

*İşyerinde Eğlence, Deneyimlenen Eğlence, Örgütsel Çıktılar, Bireysel Çıktılar, İşten Ayrılma Niyeti*

## THE EFFECTS OF EXPERIENCED FUN AT WORK ON POSITIVE INDIVIDUAL AND ORGANIZATIONAL OUTCOMES

### ABSTRACT

This study which aims to examine the effects of workplace fun perceptions of employees who work for the headquarters of the private banks in Turkish banking industry on the individual and organizational outcomes, comprises 18 of 25 of the private banks that are operating in Turkish Banking Industry. In this context, the opinions and perceptions of convenience sampled 367 employees who work for the headquarters of these banks are taken as base. The participants consisted of 61.3 % women, among the participants 53.7 % are married, 87.9 % have a university degree and their mean age is 31.62. The findings of the study reveal that the experienced fun at work has a positive effect on affective commitment, organizational identification, social climate, workgroup cohesion and workplace friendship, and a negative effect on intention to leave, whilst affective commitment, organizational identification, social climate, workgroup cohesion and workplace friendship have mediating effects on experienced fun at work-intention to leave relationship. This study, which is one of the first researches on workplace fun in the Turkish academic literature, aims to contribute to organizational psychology literature with its findings.

### Key Words

*Workplace Fun, Experienced Fun, Organizational Outcomes, Individual Outcomes, Intention to Leave*

\*Bu makale Elif BİLGİNOĞLU’nun Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü’nde Prof. Dr. Uğur YOZGAT’ın tez danışmanlığında yazdığı doktora tezinin özetidir.

<sup>1</sup> Dr., İstanbul, Türkiye, e-mail: elifb@ada.net.tr

<sup>2</sup> Prof. Dr., Arkın Yaratıcı Sanatlar ve Tasarım Üniversitesi; e-mail: ugur.yozgat@arucad.edu.tr

**Alıntılama:** Bilginoğlu, E., Yozgat, U. (2018). İşyerinde deneyimlenen eğlencenin pozitif bireysel ve örgütsel çıktılara etkisi. *Yaşam Becerileri Psikoloji Dergisi*, 2(4), 399-413.

## Giriş

Günümüzde insanların yeni bir ihtiyaçlar hiyerarşisine sahip olduğunu ve bunun Maslow'un (1954) yarım yüzyıl önce ileri sürdüğü fizyolojik ihtiyaçlardan güvenlik ihtiyaçlarına, daha sonra sosyal ihtiyaçlar, kendine saygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarına uzanan hiyerarşisinden farklı olarak hayatta kalma ihtiyacından, sevgi ve ait olma, daha sonra da güç ve özgürlüğe sahip olma konusundaki ihtiyaçlar olduğunu belirten Glasser (2005) beşinci ve son temel ihtiyacımızın eğlenme ihtiyacı olduğunu ileri sürmektedir. Eğlence, hayatımızın tamamlayıcı bir parçasıdır. Bu yüzden de eğlencesiz bir hayat düşünülemez (Glasser, 1984). Daha önceleri iş ve eğlence arasında çok keskin ayrımlar söz konusuysen, artık kurumlar da, çalışanlarına çok baskıcı bir iş ortamı ve çalışılan uzun mesai saatleri karşılığında, sadece bir ücretten daha fazlasını sunmaları gerektiğinin (van Meel ve Vos, 2001) ve bir işin, çalışanların refahını sağlaması yanı sıra tatmin ve tahrik edici de olması gerektiğinin farkına varmaya başlamışlardır. İşyerlerinin birer "beyaz yaka fabrikası" (Firth ve Leigh, 1998, s.114) haline geldiği, pek çok kişinin çalıştığı kurumu her Cuma günü şartlı tahliye edildiği beş günlük bir hapisane olarak gördüğü (Caudron, 1992, s.68) ve bu yüzden çalışanların "iş tutsakları" (Pryor, Humpreys ve Taneja, 2008) ya da "kurumsal köleler" (Kärreman ve Alvesson, 2009, s.1130) olarak adlandırıldıkları böyle bir zamanda, kurumlar çalışanlarına her gün işe seyerek gelmeleri için bir takım sebepler sunmak zorundadırlar. Bunun en iyi yollarından biri, eğlenceli bir çalışma ortamı hazırlayarak neşe hissine değer veren bir işyeri yaratmaktır (Caudron, 1992). Buna rağmen eğlence, keyif ve coşku gibi konuların, son yıllara kadar yönetim kitaplarında pek bahsi geçmemektedir (Peters ve Austin, 1985). Günümüz oldukça rekabetçi ve gerilimli iş ortamının çalışanları her geçen gün daha da mutsuz ediyor olması, işyerinde eğlenceyi son yıllarda yönetim danışmanları, uygulayıcılar ve danışmanlar için çok popüler bir konu haline getirmiştir. Buna rağmen eğlenceli çalışma ortamlarıyla tanınan kurumların sayısı oldukça azdır (Fleming 2005b; Nelson, 2012; Owler, Morrison ve Plester, 2010; Redman ve Mathews, 2002). Bunun sebeplerinden biri eğlencenin hala çalışmanın karşıt anlamı olarak görülüyor olması ve kurumlarda ancak bir takım örgütsel sonuçlara ulaşmak için çalışan kişilerin ciddiye alınıyor olmalarıdır (Berg, 2001). Bir diğer sebebi ise, yoğun rekabetin söz konusu olduğu bu ortamda, eğlencenin bir çok yöneticinin aklına bile gelmiyor olmasıdır (Smith, 2002). Oysa bir işyerindeki enerjinin yüksek olmasını sağlayacak tek şey eğlencedir (Kador, 2000).

Pozitif psikolojinin (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000) son yıllardaki yükselişi ile birlikte; araştırmalarda hastalık, depresyon, stres ve benzeri olumsuz deneyim ve sonuçlar yerine, mutluluk ve benzeri diğer olumlu deneyim ve sonuçlar üzerinde yoğunlaşmıştır. Buna bağlı olarak, örgütsel çalışmalarda her biri "pozitif" kavramını içeren çeşitli yaklaşımları birleştiren şemsiye bir kavram olan pozitif örgütsel araştırmalara (Cameron, 2013, s.23) ilgi artmıştır. İşyerinde eğlencenin çalışanlar için yararlı olduğu fikri, pozitif psikoloji hareketince benimsenmiştir (Owler, 2008; Owler ve ark., 2010; Warren ve Fineman, 2007). Her ay profesyonel yayınlar ve meslek yayınlarında işin daha eğlenceli olması çağrılarını içeren yeni makaleler yayınlanmakta (Lyttle, 2010) ve bu makalelerde eğlencenin faydalarına dair anekdotlara dayalı kanıtlar yer almaktadır. Buna paralel olarak akademisyenler de bu kavrama giderek daha da fazla ilgi duymaya başlamışlar ve son zamanlarda eğlencenin işyerilerindeki varlığının önemine dair akademik araştırmalar yapılmaya başlanmıştır (Plester, 2016; Tews, Michel, ve Stafford, 2013). Ancak eğlencenin ölçümü henüz başlangıç aşamasındadır (Georganta, 2012) ve örgütsel eğlencenin kuramsallaşması hala gelişme halindedir. Konu üzerinde yapılan mevcut araştırmalar dağınık ve çok çeşitlidir (Plester, 2016). Konunun popülerliği göz önüne alındığında, araştırmalarda daha fazla ilgi çekmeyi ve daha fazla akademik incelemeye konu olmayı hak ettiği söylenebilir. Ancak bu konuyla ilgili alanyazında yer alan pek çok çalışma teoriye çevrilmemiş ve test edilmemiş varsayımlara dayanmaktadır. Eğlenceli bir çalışma ortamına dair bir takım sonuçlar çıkarmak ve eğlenceli bir çalışma ortamıyla ilgili bir model oluşturabilmek adına daha fazla araştırma yapılması gerekmektedir (Owler ve ark., 2010).

Alanyazında işaret edilen bu boşluklarla bağlantılı olarak bu çalışmanın amacı işyerinde düzenlenen eğlence etkinliklerinin, örgüte duygusal bağlılık, örgütle özdeşleşme, sosyal iklim, çalışma grubuna bağlılık ve işyeri arkadaşlıkları üzerinde olumlu, işten ayrılma niyeti üzerinde ise olumsuz etkiye sahip olduğu yanı sıra işyerinde eğlence-işten ayrılma niyeti ilişkisi üzerinde örgüte duygusal bağlılık, örgütle özdeşleşme, sosyal iklim, çalışma grubuna bağlılık ve işyeri arkadaşlıklarının aracı etkisini irdelemektedir.

Bu çalışmanın endüstri ve örgüt psikolojisi alanyazınına üç önemli katkısının olacağı beklenmektedir. Birincisi, alanyazında bu araştırmada incelenen değişkenlerin etkisini ortaya koyan herhangi bir çalışmaya rastlanmamış olmasıdır. İkincisi, çalışanların eğlenceli bir çalışma ortamına dair algılarının pozitif bireysel ve örgütsel çıktılara etkisinin bütüncül bir modelde incelenerek bu ilişkilerde yeni aracı değişkenlerin önerilmesi ve bu alandaki boşluğu doldurması olarak açıklanabilir. Çalışmanın üçüncü katkısı ise, araştırmanın Türkiye'deki bankacılık sektörü çalışanları üzerinde test edilmiş olmasıdır. Alanyazında çoğunlukla eğlenceli bir çalışma ortamı üzerine gelişmiş batı toplumlarında yapılmış çalışmalar yer almaktadır. Kültür üzerine yapılan çalışmalarda kültürel değerlerdeki küçük farklılıkların bile, tavır ve davranışlara büyüterek yansındıkları ortaya koyulmaktadır (Hofstede, Hofstede ve Minkov, 2010; Sargut, 2001). Eğlence algısı da kültürden kültüre ve hatta kültürler içinde bile değişmektedir. Bu yüzden de bu etkinliklerin uygulanması sırasında bağlamın göz önünde tutulması çok önemlidir ve her yerde uygulanmaları aslında uygun değildir (Das, 2012). Aynı zamanda bu konu üzerinde Türkiye'de bugüne kadar yapılan araştırmalar sayıca çok azdır. Bu çalışmalarda, konu sınırlı bir çerçevede ele alındığı gibi, Türkiye gibi bireylerin kendisini içinde bulunduğu grupla aynı kılan özelliklere ve bu grubun ihtiyaçlarına odaklandığı ortaklaşa davranışçı kültürlerde (Hofstede ve ark., 2010; Sargut, 2001; Triandis, 1994), ait olunan grup üyeleri arasında, karşılıklı yükümlülük oluşturan bağlar kurulmasının önemi göz önüne alınarak, bu etkinliklerinin grup dinamiklerini ön plana çıkartan çıktılarla ilgili ne sonuç verdiğine dair çalışmalar da yapılmamıştır. Bu noktalar değerlendirildiğinde, çalışmanın önemi daha iyi anlaşılacaktır.

### **Kuramsal Çerçeve ve Hipotezler**

#### **İşyerinde Deneyimlenen Eğlencenin Pozitif Bireysel ve Örgütsel Çıktılar Üzerindeki Etkisi**

##### **İşyerinde Deneyimlenen Eğlence-Örgüte Duygusal Bağlılık İlişkisi**

Örgüte bağlılığın kurumlar tarafından en çok arzu edilen şekli, duygusal bağlılıktır ve örgütler çalışanlarının en çok bu bağlılık türüne sahip olmalarını istemektedirler (Meyer ve Allen, 1997; Smikle, 2014).

Duygusal bağı artıran olumlu duyguların gücüne dayanan duygusal bağlılık (Manion, 2011, s.79), "bireyin çalıştığı örgüte sadakat, şefkat, sıcaklık, aidiyet, yakınlık, zevk vb. gibi duygular yoluyla psikolojik olarak ne derece bağlı olduğu" olarak tanımlanmaktadır (Jaros, Jermier, Koehler ve Sincich, 1993, s.954). Monoton, rutin ve sıkıcı bir işyeri ortamı, çalışanların örgüte duygusal bağlılıklarını azaltırken, işyerinde eğlence etkinliklerinin çalışanlarda yarattığı haz, bu bağlılığı artıracaktır.

Buradan yola çıkılarak oluşturulan hipotez şu şekildedir:

H<sub>1</sub>: İşyerinde deneyimlenen eğlence, örgüte duygusal bağlılığı olumlu yönde etkiler.

##### **İşyerinde Deneyimlenen Eğlence-Örgütle Özdeşleşme İlişkisi**

Örgütle özdeşleşme, örgütün başarısı için temel koşullardan biri olduğu için, önemli bir iş davranışdır (Lee, 1969). Günümüzde örgütlerin çalışanlardan beklentileri; işyerini sevme, sadakat duygusuna sahip olma ve işyerinden ayrılma niyetine sahip olmama gibi bir takım duyguların ötesinde olup, günümüzde örgütler çalışanlardan, bireysel kimlikleri ile özdeşleştirecek ölçüde örgütlerini benimsemelerini istemektedirler (İşçan, 2006). Aynı şekilde kişiler de ait olabileceklerini ve kendilerini özdeşleştirebileceklerini hissettikleri bir kurumda çalışmak istemektedirler ve yeni istihdam modeli biz ve onlar değil; biz hepimiz olmuştur (Jayne, 2005, s.32).

Örgütün merkezi, ayırt edici ve sürekli bir özelliği olan örgütle özdeşleşme (Albert ve Whetten'den akt. Ashfort ve Mael, 1996, s.23), birey ve örgüt arasındaki psikolojik bir bağlantıdır ve birey, bu bağlantı aracılığıyla, sosyal bir varlık olarak örgütle derin, kendini tanımlayan duygusal ve bilişsel bir bağ kurmaktadır (Edwards ve Peccei, 2007).

İşyerinde eğlence etkinliklerine zaman ayıran ve çalışanları için eğlenceli bir çalışma ortamı yaratan örgütlerin çalışanları, kurumlarının kendilerine değer verdiğini hissetmektedirler. Bu kişiler de kurumlarını, kurumlarının onları sahiplendiği kadar sahiplenmekte ve benimsemektedirler.

Buradan yola çıkılarak oluşturulan hipotez şu şekildedir:

H<sub>2</sub>: İşyerinde deneyimlenen eğlence, örgütle özdeşleşmeyi olumlu yönde etkiler.

### **İşyerinde Deneyimlenen Eğlence-Sosyal İklim İlişkisi**

“Psikolojik iklim” olarak da adlandırılan sosyal iklim, “bir sosyal ortamın, bir grup insan tarafından paylaşılan algıları” olarak tanımlanmaktadır. İklim, algıya dayanmaktadır ve kişilerin bir örgütte işlerin yapılış şeklini ya da örgütteki insanların birbirlerine davranış şekillerini nasıl gördüğüne dair değerlendirmelerini içermektedir (Bennett, 2004, s.906-907). Sosyal iklim algıları, sosyal ilişkileri ve örgütsel işleyişi etkileyebilir (Kloos ve ark., 2011).

Geleneksel bir çalışma ortamında meydana gelecek bir gevşeme oluşturan işyerinde eğlence, işyeri ortamını canlandırarak daha cana yakın ve mutlu bir örgüt iklimi yaratacaktır.

Buradan yola çıkılarak oluşturulan hipotez şu şekildedir:

H<sub>3</sub>: İşyerinde deneyimlenen eğlence, sosyal iklimi olumlu yönde etkiler.

### **İşyerinde Deneyimlenen Eğlence-Çalışma Grubuna Bağlılık İlişkisi**

Örgütlerin her zaman merkezi bir parçası olmuş olan çalışma grupları ve çalışma takımları (Zayed ve Kamel, 2005), geleneksel ve modern örgütlerin temel yapılarını temsil etmektedirler (Zoltan ve Vancea, 2015). Gruba bağlılık, grup üyelerinin grup için anlamının, öneminin ya da bağlılığının yanı sıra; grubun ne ölçüde birbirine bağlı ve birlik olduğunun bir ölçüsüdür (Stangor, 2004, s.22). Belli bir derecede bağlılık, grubun devamlılığı için gerekli bir koşuldur (Willer, Borch ve Willer, 2002). Çünkü bağlı gruplarda üyeler birbirleriyle etkileşimde olmaktan hoşlanırlar ve uzun bir süre boyunca grup içinde kalırlar (Forsyth, 2010).

Çalışanları bir araya getiren işyerinde eğlence etkinlikleri, kişinin içinde çalıştığı gruba karşı olumlu duygular geliştirmesine sebep olarak, gruba bağlılığını kuvvetlendirir.

Buradan yola çıkılarak oluşturulan hipotez şu şekildedir:

H<sub>4</sub>: İşyerinde deneyimlenen eğlence, çalışma grubuna bağlılığı olumlu yönde etkiler.

### **İşyerinde Deneyimlenen Eğlence-İşyeri Arkadaşlıkları İlişkisi**

Schutz'un (1958) geliştirdiği Temel Kişilerarası İlişkiler Yönelimi Teorisi'nde insanların insanlara ihtiyacı olduğunu ileri sürdüğü gibi, insanlar hayatları boyunca başkalarının destek ve arkadaşlığına ihtiyaç duyan sosyal varlıklardır (Bruhn, 2009, s.1).

“Karşılıklı güven, bağlılık, sevgi, ortak çıkarlar ve değerleri içeren, kişiye özel olmayan gönüllü işyeri ilişkileri” olarak tanımlanan işyeri arkadaşlıkları (Berman, West ve Richter, 2002, s.218), işyerilerindeki biçimsel olmayan ilişkilerin en sık rastlananlarını ve aynı zamanda en güçlülerini oluşturmaktadır (Sias ve Gallagher, 2009, s.78). İşyeri arkadaşlıkları, işyerinde kurulmuş, çoğunlukla kendiliğinden oluşan, işle ilişkili etkileşimin ötesine geçen ilişkilere (Ofoegbu, Akanbi ve Akhanolu, 2012, s.64). Kişiler uzun saatler boyunca çalıştıkları ve iş dışında arkadaşlıklar geliştirmek için çok az fırsata sahip oldukları için, işyerinde güçlü arkadaşlıkların özellikle önemli oldukları düşünülebilir (Riordan ve Griffeth, 1995).



İşyerinde eğlence etkinlikleri, kurumlarda samimi ve sıcak bir ortam yaratarak, çalışanlar arasında arkadaşlıklar kurulmasını destekleyecektir.

Buradan yola çıkılarak oluşturulan hipotez şu şekildedir:

H<sub>5</sub>: İşyerinde deneyimlenen eğlence, işyeri arkadaşlıklarını olumlu yönde etkiler.

### **İşyerinde Deneyimlenen Eğlence-İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi**

“Bir çalışanın gönüllü olarak iş veya kurum değiştirme niyeti” (Schyns, Torka ve Gössling, 2007, s.660) olarak tanımlanan işten ayrılma niyeti, işgücü devri ile bağlantılı olduğu için değerli bir kavramdır (Mobley, Griffeth, Hand ve Meglino, 1979). Niyetler, iş devrinden daha fazla bireysel kontrol altında oldukları için, iş tutumları ve örgütsel tutumların farklı çıktılara sebep oldukları görüşünü ölçüyor olması, işten ayrılma niyetinin bir başka yararını ortaya koymaktadır (Shore ve Martin, 1989).

Kişiler, zamanlarının büyük bir kısmını çalışarak geçirmektedirler. Çeşitli zevkli eğlence etkinliklerine sahip bir çalışma ortamında kendilerini daha rahat ve daha özgür hissederek iyi vakit geçiren çalışanlar, işyerinde zamanın nasıl geçtiğini anlamayacaklar ve istihdam için cazip bir yer olarak gördükleri kurumlarına severek gidip geldikleri için ayrılmayı düşünmeyeceklerdir.

Buradan yola çıkılarak oluşturulan hipotez şu şekildedir:

H<sub>6</sub>: İşyerinde deneyimlenen eğlence, işten ayrılma niyetini olumsuz yönde etkiler.

### **İşyerinde Deneyimlenen Eğlence-İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Pozitif Bireysel ve Örgütsel Çıktıların Aracı Etkisi**

İşyerinde eğlence etkinlikleri, çalışanlara kendilerini iyi hissettirmeleri yanı sıra, çalıştıkları kurumlar ve birlikte çalıştıkları diğer kişilere yönelik olumlu duygular beslemelerini cesaretlendiren bir kurum kültürü de yaratmaktadır. Bu etkinlikler sırasında hissedilen samimiyet duyguları ve karşılıklı desteğin yarattığı sosyal örgüt iklimi, çalışanlar arasında işyeri arkadaşlıkları doğmasına sebep olmakta ve bunun yanı sıra çalışanların, bir grup olarak birbirlerine bağlanmalarına ve biz duygusu yaşamalarına yardımcı olmaktadır.

Çalıştıkları kurumlarca emek ve başarılarının fark edilerek takdir edildiğini, aynı zamanda kendilerine değer verildiğini hisseden çalışanların, örgüte duygusal bağlılıkları artacak ve örgütleriyle özdeşleşeceklerdir.

Yapılan araştırmalarda eğlencenin işgücü devir hızıyla anlamlı bir şekilde ilişkili olduğu ve eğlencenin olduğu ortamlarda işgücü devir hızının düştüğü ortaya koymaktadır (Tews, Michel ve Allen, 2014). Çünkü kişiler eğlenceli yerlerde çalışmak isterler. İşyerinde eğlence etkinliklerinin çalışanlarda yarattığı örgütle özdeşleşme, örgüte duygusal bağlılık gibi bireysel çıktıların yanı sıra, algılanan sosyal iklim ve çalışma grubuna bağlılık ve işyeri arkadaşlıkları gibi örgütsel çıktılar da, çalışanların işten ayrılma niyetlerine olumsuz olarak etki etmekte ve işyerinde deneyimlenen eğlence ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde aracı rolü oynamaktadırlar.

Buradan yola çıkılarak oluşturulan hipotezler şu şekildedir:

H<sub>7</sub>: Örgüte duygusal bağlılık, işyerinde deneyimlenen eğlence-işten ayrılma niyeti ilişkisinde aracılık rolü üstlenir.

H<sub>8</sub>: Örgütle özdeşleşme, işyerinde deneyimlenen eğlence-işten ayrılma niyeti ilişkisinde aracılık rolü üstlenir.

H<sub>9</sub>: Sosyal iklim, işyerinde deneyimlenen eğlence-işten ayrılma niyeti ilişkisinde aracılık rolü üstlenir.

H<sub>10</sub>: Çalışma grubuna bağlılık, işyerinde deneyimlenen eğlence-işten ayrılma niyeti ilişkisinde aracılık rolü üstlenir.

H<sub>11</sub>: İşyeri arkadaşlığı, işyerinde deneyimlenen eğlence-işten ayrılma niyeti ilişkisinde aracılık rolü üstlenir.

## Yöntem

Araştırmada yöntem olarak ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır.

## Örneklem

Araştırma kapsamında 25 özel bankanın 18'inin genel müdürlüklerinde çalışanlar kolayda örnekleme yöntemiyle belirlenmiştir. 367 deneğe ait demografik özellikler ayrıntılı olarak incelendiğinde şu bulgulara ulaşılmıştır: Araştırmaya katılan 367 bankacının 225'ini kadınlar (%61.3), 142'sini (%38.7) erkekler oluşturmaktadır. Araştırmaya katılanların ortalama yaşı 31.62'dir (en düşük 21, en yüksek 58). Araştırmaya katılanların 197'sini (%53.7) evli, 170'ini (%46.3) bekâr çalışanlar oluşturmaktadır. Katılımcıların 15'i (%4.1) lise, 30'u (%8.2) yüksekokul, 246'sı (%67.0) üniversite mezunu olup, 54'ü (%20.2) yüksek lisans, 2'si (%0.5) ise doktora eğitimi almıştır. Araştırmaya katılanların çalışma hayatında geçirdikleri ortalama süre 9.49 yıldır (en düşük 1 yıl, en yüksek 36 yıl) ve katılımcıların bankacılık sektöründeki ortalama deneyim süresi 6.33 yıldır (en düşük 1 yıl, en yüksek 25 yıl).

## Veri Toplama Araçları

*İşyerinde Deneyimlenen Eğlence (İDE)*: İşyerinde deneyimlenen eğlence Karl ve Peluchette (2006) tarafından geliştirilen 6 soruluk ölçekle ölçülmüştür. Bu çalışmada ölçeğin Cronbach Alfa iç tutarlılık değeri 0.93 olarak bulunmuştur.

*Örgüte Duygusal Bağlılık (ÖDB)*: Örgüte duygusal bağlılık Meyer ve Allen (1991) tarafından geliştirilen 6 soruluk ölçekle ölçülmüştür. Ölçeğin Türkçe versiyonunun geçerlik güvenilirliği Wasti (2000) tarafından yapılmıştır. Ölçeğin Cronbach alfa iç tutarlılık değeri 0.96 olarak bulunmuştur.

*Örgütle Özdeşleşme (ÖÖ)*: Mael ve Ashforth (1992) tarafından geliştirilen 6 soruluk ölçeğin Türkçe geçerlik ve güvenilirliği Tak (2010) tarafından yapılmıştır. Ölçekte yer alan "Çalıştığım kurumun başarısını kendi başarım gibi hisseder, gurur duyarım." sorusu, "Çalıştığım kurumun başarısını kendi başarım gibi hissederim." ve "Çalıştığım kurumun başarısından gurur duyarım." olmak üzere 2 farklı soru olarak yöneltildiği için, ölçek çalışmada 7 soru olarak yer almaktadır. Ölçeğin Cronbach alfa iç tutarlılık değeri 0.94 olarak bulunmuştur.

*Sosyal İklim (Sİ)*: Örgüt ikliminin, çalışmada "sosyal iklim" olarak adlandırılan boyutunu ölçmek için Litwin ve Stringer (1968) tarafından geliştirilen, 50 maddede sorumluluk, ödül, ılımanlık, destek, standartlar, çatışma, özdeşlik ve risk boyutlarını ölçen ve Nilgün Kalfazade tarafından Türkçe'ye çevrilen ölçekten hareketle Çetin (2009) tarafından uyarlanan 9 soruluk "Sosyal İklim Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçeğin Cronbach alfa iç tutarlılık değeri 0.94 olarak bulunmuştur.

*Çalışma Grubuna Bağlılık (ÇGB)*: Çalışma grubuna bağlılığı ölçmek üzere Podsakoff ve MacKenzie (1994) tarafından geliştirilen 6 soruluk "Çalışma Grubuna Bağlılık Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçeğin Cronbach alfa iç tutarlılık değeri 0.97 olarak bulunmuştur.

*İşyeri Arkadaşlığı (İA)*: İşyeri arkadaşlıklarını ölçmek üzere, Nielsen, Jex ve Adams (2000) tarafından geliştirilen "İşyeri Arkadaşlıkları Ölçeği" kullanılmıştır. Orijinal ölçekte iki boyut ve toplam 12 soru yer almaktadır. Ölçek içerisinde örgütteki işyeri arkadaşlıkları fırsatlarına dair ifadeler de yer almaktadır. Bu araştırmanın amacı açısından sadece ölçekte yer alan arkadaşlık algıları ile ilgili 6 soru kullanılmıştır. Ölçeğin Cronbach alfa iç tutarlılık değeri 0.90 olarak bulunmuştur.

*İşten Ayrılma Niyeti (İAN)*: İşten ayrılma niyeti Blau (1989) tarafından geliştirilen 3 soruluk ölçekle ölçülmüştür. Ölçeğin Cronbach alfa iç tutarlılık değeri 0.95 olarak bulunmuştur.

Anketin Türkçe standartizasyonu ve geçerlemesi yazarlar tarafından yapılmıştır. Anketlerde yer alan ölçekler, 6'lı Likert tipi "1" (Kesinlikle katılmıyorum) ile "6" (Kesinlikle katılıyorum) arasında derecelendirilmiştir. Ankette ölçeklere ek olarak, araştırmanın amacı doğrultusunda bazı demografik sorulara da yer verilmiştir.

## İşlem

Çalışma Türk bankacılık sektöründe faaliyet gösteren özel bankaları kapsamaktadır. Bu bağlamda, bu bankaların genel müdürlüklerinde çalışanların düşünce ve algıları baz alınmıştır. Bankacılık sektörünün seçilmesinin ana sebebi, işyerinde eğlence etkinliklerinin bu sektörde sıkça kullanılıyor olmasıdır. Anketler ilk olarak 35 çalışan üzerinde bir ön teste tabi tutulmuş, ifadelerde yapılan bir takım değişikliklerden sonra dağıtılmış ve tamamlanmış olanlar kapalı zarflarla toplanmıştır. Tüm katılımcılar çalışmaya gönüllü olarak katılmışlardır. Tam olarak doldurulmamış anketler silindikten sonra geriye kalan 367 ankete ilişkin veriler LISREL 8.8 ve IBM SPSS 20 paket programları kullanılarak analiz edilmiştir. Kullanılan ölçeklerin ayrışım geçerliliği en çok olabilirlik (maximum likelihood) hesaplama yöntemi kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile ölçüm modeli üzerinden test edilmiştir (Jöreskog ve Sörbom, 2006). Analiz sonucu uyum iyiliği indeksi değerleri incelendiğinde ölçüm modelinin doğrulandığı ve kabul edilebilir düzeyde olduğu tespit edilmiştir ( $\chi^2/sd=2.93$ , RMSEA=.07, CFI=.99, NNFI=.91) (Meydan ve Şeşen, 2011). Korelasyon analizleri ile ilişkiler belirlenmiş, regresyon analizleri uygulanarak ise de değişkenlerin birbirine olan yordayıcı gücü belirlenmiştir. Değişkenlerin aracılık rolleri Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen dört aşamalı yöntem teyit edilmiştir.

## Bulgular

Araştırmanın bağımsız değişkeni ve aracı değişkenlerin ayrışımalarını kontrol etmek için açımlayıcı faktör analizi (AFA) ile verilerin uygunluğu test edilmiş ve KMO değeri 0.958, Bartlett's Test değeri 15111.476 ( $p=0.000$ ) olarak tespit edilmiştir. Bu değerler açımlayıcı faktör analizine verilerin uygunluğunu göstermektedir. Bağımsız değişken ve aracı değişkenler ayrışmakta ve toplam varyansın %77.49'unu açıklamaktadır. Faktör yükleri 0.710 ile 0.732 arasında değişmektedir ve kabul sınırları içindedir. Ölçeklerinin iç tutarlılığını tespit etmek amacıyla yapılan güvenilirlik analizleri bağlamında güvenilirliğinin değişkenler için 0.90-0.97 arasında kabul edilebilir seviyede olduğu sonucuna varılmıştır (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2014). Araştırmada kullanılan değişkenler olan işyerinde deneyimlenen eğlence (İDE), örgüte duygusal bağlılık (ÖDB), örgütle özdeşleşme (ÖÖ), sosyal iklim (Sİ), çalışma grubuna bağlılık (ÇGB), işyeri arkadaşlığı (İA) ve işten ayrılma niyeti (İAN)'nin örneklem bağlamında hesaplanan ortalama ve standart sapma değerleri ile değişkenler arasındaki ilişki düzeylerini gösteren Pearson korelasyon katsayıları Tablo 1'de verilmiştir.

**Tablo 1. Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri**

Değişkenler	$\bar{X}$	Ss	2	3	4	5	6	7
1. İDE	2.97	1.20	0.542**	0.447**	0.458**	0.468**	0.439**	-0.531**
2. ÖDB	4.01	1.31	-	0.715**	0.426**	0.478**	0.411**	-0.608**
3. ÖÖ	4.16	1.23		-	0.425**	0.485**	0.394**	-0.574**
4. Sİ	4.09	1.02			-	0.669**	0.547**	-0.553**
5. ÇGB	4.17	1.31				-	0.610**	-0.580**
6. İA	4.48	1.19					-	-0.530**
7. İAN	2.38	1.35						-

\*\* $p<0.01$ , (n=367)

İDE=İşyerinde Deneyimlenen Eğlence, ÖDB=Örgüte Duygusal Bağlılık, ÖÖ=Örgütle Özdeşleşme, Sİ=Sosyal İklim, ÇGB=Çalışma Grubuna Bağlılık, İA=İşyeri Arkadaşlığı, İAN=İşten Ayrılma Niyeti.

Tablo 1'de görüldüğü gibi işyerinde deneyimlenen eğlence, örgüte duygusal bağlılık, örgütle özdeşleşme, sosyal iklim, çalışma grubuna bağlılık ve işyeri arkadaşlığı arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde pozitif yönlü bir ilişki varken, tüm bu değişkenlerle işten ayrılma niyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Katılımcıların işyerinde deneyimlenen eğlence, örgüte duygusal bağlılık, örgütle özdeşleşme, sosyal iklim, çalışma grubuna bağlılık ve işyeri

arkadaşlığı düzeylerindeki artış işten ayrılma niyeti düzeylerini azaltmaktadır ( $r=-0.531, -0.608, -0.574, -0.553, -0.580$  ve  $-0.530, p < 0.01$ ).

**Tablo 2. Değişkenler Arası Regresyon Analizi**

Model	Standart. Katsayı $\beta$	Std. Hata	R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$	t	Çoklu Doğrusal Bağlantı İstatistikleri	
						Tolerans	VIF
<b>1. Aşama</b>							
İDE → ÖDB	0.542	0.048	0.294	0.294	12.333**	1.000	1.000
İDE → ÖÖ	0.447	0.048	0.199	0.199	9.536**	1.000	1.000
İDE → Sİ	0.458	0.040	0.210	0.210	9.845**	1.000	1.000
İDE → ÇGB	0.468	0.051	0.219	0.219	10.108**	1.000	1.000
İDE → İA	0.439	0.046	0.193	0.193	9.342**	1.000	1.000
<b>2. Aşama</b>							
İDE → İAN	-0.531	0.050	0.282	0.282	-11.960**	1.000	1.000
<b>3. Aşama</b>							
ÖDB → İAN	-0.608	0.043	0.369	0.369	-14.623**	1.000	1.000
ÖÖ → İAN	-0.574	0.047	0.329	0.329	-13.383**	1.000	1.000
Sİ → İAN	-0.553	0.507	0.306	0.306	-12.678**	1.000	1.000
ÇGB → İAN	-0.580	0.044	0.337	0.337	-13.617**	1.000	1.000
İA → İAN	-0.530	0.050	0.281	0.281	-11.952**	1.000	1.000
<b>4. Aşama</b>							
İDE → ÖDB → İAN	-0.285	0.053	0.282	0.282	-6.028**	0.706	1.417
	-0.453	0.049	0.427	0.145	-9.597**		
İDE → ÖÖ → İAN	-0.343	0.050	0.282	0.282	-7.704**	0.801	1.249
	-0.421	0.049	0.423	0.141	-9.456**		
İDE → Sİ → İAN	-0.351	0.051	0.282	0.282	-7.705**	0.790	1.26
	-0.392	0.060	0.403	0.121	-8.608**		
İDE → ÇGB → İAN	-0.332	0.051	0.282	0.282	-7.364**	0.781	1.280
	-0.425	0.046	0.423	0.141	-9.440**		
İDE → İA → İAN	-0.369	0.051	0.282	0.282	-8.101**	0.807	1.289
	-0.368	0.052	0.391	0.109	-8.091**		
İDE → ÖDB → İAN	-0.137	0.051	0.282	0.282	-3.028**	0.619	1.616
	-0.228	0.056	0.424	0.142	-4.148**		
İDE → ÖÖ → İAN	-0.160	0.057	0.453	0.031	-3.058**	0.460	2.176
	-0.153	0.066	0.509	0.056	-3.041**		
İDE → Sİ → İAN	-0.139	0.056	0.527	0.018	-2.580*	0.434	2.302
	-0.145	0.054	0.537	0.010	-3.085**		

$p < 0.01, (n=367)$

İDE=İşyerinde Deneyimlenen Eğlence, ÖDB=Örgüte Duygusal Bağlılık, ÖÖ=Örgütle Özdeşleşme, Sİ=Sosyal İklim, ÇGB=Çalışma Grubuna Bağlılık, İA=İşyeri Arkadaşlığı, İAN=İşten Ayrılma Niyeti.

Katılımcıların işyerinde deneyimledikleri eğlence düzeylerinin pozitif bireysel çıktılar (örgüte duygusal bağlılık ( $H_1$ ) ve örgütle özdeşleşme ( $H_2$ )), pozitif örgütsel çıktılar (örgütle özdeşleşme ( $H_3$ ), çalışma grubuna bağlılık ( $H_4$ ) ve işyeri arkadaşlığı ( $H_5$ )) ve işten ayrılma niyeti ( $H_6$ )'ni yordayıcılığını belirlemek ve ilgili hipotezleri test etmek



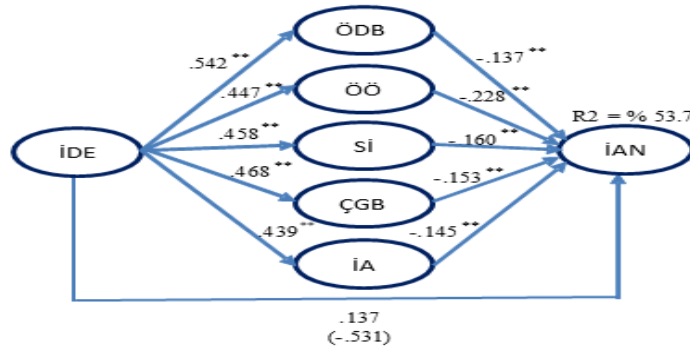
için regresyon analizine başlamadan önce ilk olarak Tek Örneklem Kolmogorov-Smirnov testi verilerin normalliği sınanmış ve bir sorun tespit edilmemiş, daha sonra da değişkenler arasında çoklu doğrusal bağıntı test edilmiş, VIF değerleri 10'dan küçük ve tolerans değerleri 0.2'den büyük olduğu için verilerin temel analiz varsayımlarını yerine getirdiği tespit edilmiştir (Eroğlu, 2010; Kalaycı, 2005; Sipahi, Yurtkoru ve Çinko, 2006; Tatlidil, 1996).

Tablo 2'de verilen analiz sonuçları bağlamında katılımcıların deneyimledikleri eğlence düzeyinin örgüte duygusal bağlılık ( $R^2=0.294$ , Std.  $\beta=0.542$ ,  $p<0.01$ ), örgütle özdeşleşme ( $R^2=0.294$ , Std.  $\beta=0.542$ ,  $p<0.01$ ), sosyal iklim ( $R^2=0.210$ , Std.  $\beta=0.458$ ,  $p<0.01$ ), çalışma grubuna bağlılık ( $R^2=0.219$ , Std.  $\beta=0.468$ ,  $p<0.01$ ), işyeri arkadaşlığı ( $R^2=0.193$ , Std.  $\beta=0.439$ ,  $p<0.01$ ) ve işten ayrılma niyeti ( $R^2=0.282$ , Std.  $\beta=0.531$ ,  $p<0.01$ ) üzerindeki yordayıcı gücünün istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiş ve çalışmanın ilk altı hipotezi kabul edilmiştir.

Katılımcıların işyerinde deneyimledikleri eğlence düzeyleri ile işten ayrılma niyeti düzeyleri ilişkisinde pozitif bireysel çıktılar (örgüte duygusal bağlılık ( $H_7$ ) ve örgütle özdeşleşme ( $H_8$ )) ve pozitif örgütsel çıktılar (örgütle özdeşleşme ( $H_9$ ), çalışma grubuna bağlılık ( $H_{10}$ ) ve işyeri arkadaşlığı ( $H_{11}$ ))'ın aracılık etkisini belirlemek üzere Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen dört aşamalı yöntem kullanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda örneklem bağlamında örgüte duygusal bağlılığın işyerinde deneyimlenen eğlence ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde kısmi aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir. İşyerinde deneyimlenen eğlence ve örgüte duygusal bağlılık değişkenleri regresyon analizine beraber sokulunca değişimin açıklanma oranı %14.5 artmış, işyerinde deneyimlenen eğlence ve örgüte duygusal bağlılık sırasıyla -0.285 ve -0.453 oranında işten ayrılma niyetini etkilemekte ve işyerinde deneyimlenen eğlencenin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi -0.531'den -0.285'e düşmüştür (Tablo 2). Bu bağlamda  $H_7$  hipotezi kısmi olarak kabul edilmiştir.

Örneklem bağlamında örgütle özdeşleşme, sosyal iklim, çalışma grubuna bağlılık ve işyeri arkadaşlığının da işyerinde deneyimlenen eğlence ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde kısmi aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir. İşyerinde deneyimlenen eğlence ve sırasıyla örgütle özdeşleşme, sosyal iklim, çalışma grubuna bağlılık ve işyeri arkadaşlığı değişkenleri ayrı ayrı regresyon analizine beraber sokulunca değişimin açıklanma oranının sırasıyla %14.1, %12.2, %14.1 ve %10.9 arttığı, regresyona giren değişkenlerin işten ayrılma niyetini etkilemekte olduğu ve işyerinde deneyimlenen eğlencenin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin -0.531'den sırasıyla -0.343, -0.351, -0.332 ve -0.369'a düştüğü belirlenmiştir (Tablo 2). Bu bağlamda ve Sobel analizi yardımı ile yapılan doğrulama sonucunda  $H_8$ ,  $H_9$ ,  $H_{10}$  ve  $H_{11}$  hipotezleri kısmi olarak kabul edilmiştir. Son olarak da tüm aracı değişkenler işyerinde deneyimlenen eğlence ile beraber regresyon analizine tabi tutulduğunda tüm aracı değişkenlerin kısmi aracılık rolü olduğu ve işten ayrılma niyetini %53.7 oranında açıkladığı belirlenmiştir (Tablo 2). Demografik değişkenlere ilişkin yapılan analizlerde örneklem bağlamında istatiki olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Lisrel aracılığı ile test edilen araştırma modeline ilişkin yapısal eşitlik modeli yol analizi sonuçları Şekil.1'de yer almaktadır.

### Şekil 1. İşyerinde Deneyimlenen Eğlence ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Örgüte Duygusal Bağlılık, Örgütle Özdeşleşme, Sosyal İklim, Çalışma Grubuna Bağlılık ve İşyeri Arkadaşlığının Aracılık Rolü



\*\*p <0.01, (n = 367)

Not 1. Şekilde standartlaştırılmış beta katsayıları bildirilmiştir.

Not 2. Parantez içindeki değer ilk modelin standartlaştırılmış regresyon ( $\beta$ ) katsayısıdır.

## Tartışma

Eğlenceli bir çalışma ortamının pozitif bireysel ve örgütsel çıktılara etkisi, bu çalışmanın araştırma kısmının hareket noktasını oluşturmuştur. Bu çalışmada yer alan araştırmanın amacı; özel bankaların genel müdürlük çalışanlarının işyerinde eğlence etkinlikleri ile ilgili algılarının örgüte duygusal bağlılık ve örgütle özdeşleşme gibi pozitif bireysel çıktılar ve sosyal iklim, çalışma grubuna bağlılık ve işyeri arkadaşlıkları gibi pozitif örgütsel çıktılar üzerindeki etkisini irdelemektir. Araştırmada, aynı zamanda işyerinde eğlence ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide pozitif bireysel ve örgütsel çıktılarının aracı rolü incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, işyerinde deneyimlenen eğlence arttıkça, örgüte duygusal bağlılık ve örgütle özdeşleşme gibi bireysel çıktılar ve sosyal iklim, çalışma grubuna bağlılık ve işyeri arkadaşlıkları gibi örgütsel çıktılar ortaya çıkmakta ve çalışanların işten ayrılma niyetlerinde düşüş gözlemlenmektedir. Buradan yola çıkarak, araştırma sonuçlarının teorik kısımda irdelenen yazınla uyumlu olduğu belirtilebilir.

Bu konu üzerinde Türkiye’de bugüne kadar yapılan araştırmaların sayıca çok azdır ve bu çalışmalarda, konu sınırlı bir çerçevede ele alınmaktadır. Bu çalışmalar Türkiye gibi bireylerin kendisini içinde bulunduğu grupla aynı kılan özelliklere ve bu grubun ihtiyaçlarına odaklandığı ortaklaşa davranışçı kültürlerde (Hofstede ve ark., 2010; Sargut, 2001; Triandis, 1994), ait olunan grup üyeleri arasında, karşılıklı yükümlülük oluşturan bağların kurulmasının önemini göz önüne alarak, işyerinde eğlence etkinliklerinin grup dinamiklerini ön plana çıkartan çıktılarla ilgili ne sonuç verdiğini ortaya koymamaktadırlar. Bu noktalar, çalışma bulgularının önemini ortaya koymaktadır.

Kültür üzerine yapılan çalışmalar, ortaklaşa davranışçı kültürlerde kişilerin ekip çalışmasına özendirildiklerini, çalışanların yalnız kalmaktan kaçınarak diğer grup üyelerine kendilerini bağlı ve aynı zamanda da bağımlı hissettiklerini ortaya koymaktadır (Barutçugil, 2011; Sargut, 2001). Çalışma bulguları, işyerinde eğlence etkinliklerinin Türk toplumu gibi ortaklaşa davranışçı bir toplumda, örgütle özdeşleşme ve örgüte duygusal bağlılığı artırarak, sosyal iklimi pekiştirip işyeri arkadaşlıklarını ve çalışma grubuna bağlılığı artırarak ve işten ayrılma niyetini düşürerek bu bağlılık ve bağımlılığı daha güçlü bir hale getirdiğini ortaya koymaktadır. Günümüz işgücünü neşe ve eğlenceyle teşvik etmek adına yapılacak daha çok fazla şey olduğuna inanıyor, 1 Nisan’ın resmi olarak “Uluslararası İşyerinde Eğlence Günü olarak belirlenmiş olmasının (Weinstein ve Barber, 2006; Wilson, 2004) bu konuda atılmış önemli bir adım olduğu düşüncesiyle, çalışmanın eğlenceli bir örgüt kültürünü benimsemek konusunda tüm kurumları cesaretlendireceğini ümit ediyoruz.

## Çalışmanın İlgili Alanyazına ve Uygulamaya Potansiyel Katkısı

Bu çalışmanın endüstri ve örgüt psikolojisi alanyazınına katkısı, alanyazında bu araştırmada incelenen değişkenlerin işyerinde eğlence üzerindeki etkisini ortaya koyan herhangi bir çalışmanın daha önce yapılmamış olması ve daha önce konunun bu kadar geniş bir çerçevede ele alınmamış olmasıdır. Araştırmanın Türkiye’deki bankacılık sektörü çalışanları üzerinde test edilmiş olması, aynı zamanda çalışmanın uygulamaya da katkısını oluşturmaktadır. Alanyazında yer alan işyerinde eğlence araştırmaları, çoğunlukla gelişmiş batı toplumlarında incelenmiş olup, Das (2012, s.3) tarafından da vurgulandığı gibi eğlence algısı kültürden kültüre ve hatta kültürler içinde bile değişmekte olduğu için bu etkinliklerinin uygulanması sırasında bağlamın göz önünde tutulması çok önemlidir ve her yerde uygulanmaları aslında uygun değildir. Aynı zamanda bu konu üzerinde Türkiye’de bugüne kadar yapılan araştırmalar sayıca çok azdır. Bu çalışmalarda, konu geniş bir çerçevede ele alınmadığı gibi, daha önce Türkiye gibi bireylerin kendisini içinde bulunduğu grupla aynı kılan özelliklere ve bu grubun ihtiyaçlarına odaklandığı ortaklaşa davranışçı kültürlerde (Hofstede ve ark., 2010; Sargut, 2001; Triandis, 1994), ait olunan grup üyeleri arasında, karşılıklı yükümlülük oluşturan bağlar kurulmasının önemi göz önüne alınarak, bu etkinliklerin grup dinamiklerini ön plana çıkaran çıktılarla ilgili ne sonuç

verdiğine dair çalışmalar da yapılmamıştır. Çalışma sonucunda örneklem bağlamında elde edilen bulgular, işyerinde bir eğlence deneyimi yaşamış olan çalışanların, etkinlikler sonucunda çalıştıkları kurumlarla duygusal bir bağ kurup, özdeşleşir hale geleceklerini ortaya koymaktadır. Bu etkinlikler sonucu eğlence deneyimlemiş olan çalışanların aynı zamanda çalıştıkları kurumdaki algılayacakları sosyal iklim yanı sıra, çalışma gruplarına daha bağlı hale gelecekleri ve bu etkinliklerin işyerinde arkadaşlıklar kurulmasına ön ayak olacağı, tüm bunlara bağlı olarak da işten ayrılma niyetlerinin düşeceği de çalışma tarafından ortaya koyulmaktadır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular dikkate alındığında, kurumların çalışanları için düzenledikleri bu etkinliklere dair çabalarının sonuçsuz kalmadığı ifade edilebilir.

### Çalışmanın Kısıtları

Her çalışmada olduğu gibi bu çalışmada da bazı kısıtlar söz konusudur. Bu araştırmanın en önemli kısıtı; işyerinde eğlence etkinliklerinin en sık ve en çeşitli şekillerde kullanılıyor olması nedeniyle araştırmanın sadece özel bankaların genel müdürlüklerinde yapılmış olmasıdır. Bu yüzden genelleme yapılamamaktadır. Ancak araştırmacıların bu çalışmayı referans alarak, örnek olay çalışması şeklinde tek bir firmada çok yönlü veriler toplayıp değerlendirmeleri ya da yine bu çalışmayı referans alarak bundan sonra çeşitli sektörlerde yapacakları çalışmalarla bir genellemeye gidebilmeleri mümkündür. Araştırmanın bir diğer kısıtı ise, araştırma için gerekli olan verilerin tek kaynaktan yani çalışanların kendilerinden toplanmış ve değerlendirilmiş olmasıdır. Dolayısıyla bu değerlendirme şekli öznelidir. Özellikle araştırmada işyerinde eğlencenin pozitif örgütsel çıktıları olarak bahsi geçen sosyal iklim, çalışma grubuna bağlılık ve işyeri arkadaşlıklarının; yöneticiler ya da çalışma grubu gibi birden fazla kaynak tarafından değerlendirilmesi daha nesnel bir değerlendirme şekli olacaktır. Ancak, bu şekilde verileri toplayıp değerlendirmenin güçlüğü ve çok yönlü değerlendirmede kişilerin isimlerinin açık hale gelmesinin etik açısından sorun teşkil edebileceği göz önüne alınarak verilerin tek kaynaktan toplanmasına karar verilmiştir.

Pfeffer'ın (1981, s.415) endüstri ve örgüt psikolojisi alanında, örgütsel ya da davranışsal çalışmalara fazla rastlanmadığı ve çalışmaların çoğunun bireysel tutumlara dayandığını belirttiği gibi, araştırma modelinde işgücü devri yerine işten ayrılma niyetinin ölçülmüş olması araştırmanın bir diğer kısıtını oluşturmaktadır. Araştırma modeli oluşturulurken, bu şekilde verilere ulaşmak konusundaki güçlük göz önüne alınmış ve Fishbein ve Ajzen'in (1975, s.369) tutumlar üzerine olan teorilerinde bireyin davranışının en iyi tek belirleyicisinin bu davranışı gerçekleştirme niyetinin bir ölçüsü olduğunu ileri sürmeleri ve yapılan bir çok çalışmada işten ayrılma niyetinin gerçekleşen işgücü devrinin bir öncüsü olarak kabul ediliyor olmasından (ör. Firth, Mellor, Moore ve Loquet, 2004; Griffeth, Hom ve Gaertner, 2000; Vandenberg ve Nelson, 1999), bunun yanı sıra işinden memnun olmayan ve başka bir iş bulamadığı için kurumda kalan çalışanların, kuruma yetenekli çalışanların kaybı kadar zararlı olabilecekleri düşüncesiyle, çalışan moral ve motivasyonu konusunda bir ölçüt olan işten ayrılma niyetinin, ekonomik koşullar ve alternatif iş fırsatları gibi dış değişkenlere bağlı olan işgücü devrinden daha önemli bir değişken olarak kabul edildiği düşüncesinden (Guimaraes, 1996, s.134) yola çıkılarak, modelde bağımlı değişken olarak işten ayrılma niyetinin yer almasına karar verilmiştir.

**Kaynakça**

- Ashforth, B.E., Mael, F.A. (1996). Organizational identity and strategy as a context for the individual. *Advances in Strategic Management*, 13, 19-64.
- Baron, R.M., D.A. Kenny (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Barutçugil, İ. (2011). *Kültürler arası yönetim*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bennett, J.B. (2004). Social climate research. W.E. Craighead ve C.B. Nemeroff (Ed.), *The concise corsini encyclopedia of psychology and behavioral science* içinde (906-910). Hoboken: New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Berg, D. (2001). The power of a playful spirit at work. *The Journal for Quality and Participation*, 24(2), 57-62.
- Berman, E.M., West, J.P., Richter, M.N. (2002). Workplace relations: Friendship patterns and consequences (according to managers), *Public Administration Review*, 62(2), 217-230.
- Blau, G. (1989). Testing the generalizability of a career commitment measure and its impact on employee turnover. *Journal of Vocational Behavior*, 35, 88-103.
- Bruhn, J. (2009). *The group effect: Social cohesion and health outcomes*. USA: Springer Science+Business Media.
- Cameron, K.S. (2013). Advances in positive organizational scholarship. Arnold B. Bakker (Ed.), *Advances in positive organizational psychology* içinde (23-44). UK: Emerald Group Publishing.
- Caudron, S. (1992). Humor is healthy in the workplace. *Personnel Journal*, 71(6), 63-68.
- Çetin, M. (2009). *Çalışanların mizah tarzlarının işe ilişkin duygusal iyilik algıları üzerine etkisi ve sosyal iklimin bu ilişki üzerindeki şartlı değişken rolü*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Das, I. (2012). Worried about the bottom line? Have fun! *Human Factor*, 3(5), 3.
- Edwards, M.R., Peccei, R. (2007). Organizational identification: Development and testing of a conceptually grounded measure, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(1), 25-57.
- Eroğlu, A. (2010). Çok değişkenli istatistik tekniklerin varsayımları. Ş. Kalaycı (Ed.), *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri* içinde. Ankara: Asil Yayın Dağıtım Ltd.Şti.
- Firth, D., Leigh, A. (1998). *The corporate fool*. Oxford: Capstone Publishing Limited.
- Firth, L., Mellor, D.J., Moore, K.A., Loquet, C. (2004). How can managers reduce employee intention to quit? *Journal of Managerial Psychology*, 19(2), 170-187.
- Fishbein M., Ajzen I. (1975). *Belief, attitude, intention and behavior: An introduction to theory and research*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Fleming, P. (2005). Workers' playtime? Boundaries and cynicism in a "culture of fun" program. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 41(3), 285-303.
- Forsyth, D.R. (2010). *Group dynamics*. USA: Cengage Learning.
- Georganta, K. (2012). Fun in the workplace: A matter for health psychologists? *The European Health Psychologist*, 14(2), 41-45.
- Glasser, W. (1984). *Control Theory: A new explanation of how we control our lives*. New York: Harper & Row.
- Glasser, W. (2005). *Kişisel özgürlüğün psikolojisi (Seçim Teorisi)*. (M. İzmirli, Çev.). İstanbul: Hayat Yayıncılık. (Orijinal Çalışma Basım Tarihi 1998).



- Griffeth, R.W., Hom, P.W., Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463-488.
- Guimaraes, T. (1996). Assessing employee turnover intentions before/after BPR, W.J. Orlikowski, G. Walsham, M.R. Jones ve J. DeGross (Ed.), *Information technology and changes in organizational work* içinde (131-153). UK: Springer International.
- Hofstede, G., Hofstede, G.J., Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind*. New York: McGraw Hill.
- İslamoğlu, A.H., Alnaçık, Ü. (2014). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. İstanbul: Beta.
- İşçan, Ö.F. (2006). Dönüştürücü/etkileşimci liderlik algısı ve örgütsel özdeşleşme ilişkisinde bireysel farklılıkların rolü. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(11), 160-177.
- Jaros, S.J., Jermier, J.M., Koehler, J.W., Sincich, T. (1993). Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: An evaluation of eight structural equation models. *Academy of Management Journal*, 36(5), 951-995.
- Jayne, V. (2005). Don't worry, be happy: Should work be fun? *New Zealand Management*, 52, 28-35.
- Jöreskog, K.G., Sörbom, D. (2006). *LISREL 8.80 for Windows*. Lincolnwood, IL: Scientific Software International.
- Kador, J. (2000). Changing the workforce rules. *Infoworld*, 22(29), 77-78.
- Kalaycı, Ş.H. (2005). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. 3.Basım, Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Karl, K.A., Peluchette, J.V. (2006). How does workplace fun impact employee perceptions of customer service quality? *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(2), 2-13.
- Kärreman, D., Alvesson, M. (2009). Resisting resistance: Counter-resistance, consent and compliance in a consultancy firm, *Human Relations*, 62(8), 1115-1144.
- Kloos, B., Hill, J., Thomas, E., Wandersman, A., Elias, M.J., Dalton, J.H. (2011). *Community psychology: Linking individuals and communities*. Australia: Wadsworth Cengage Learning.
- Lee, S.M. (1969). Organizational identification of scientists. *Academy of Management Journal*, 12(3), 327-337.
- Litwin, G. ve Stringer, R.A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Cambridge, Ma: Harvard University Press.
- Lyttle, J. (2010). A realistic look at why work is not more fun. *International Journal of Arts and Sciences*, 3(13), 532-541.
- Mael, F., Ashforth, B.E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification, *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103-123.
- Manion, J. (2011). *From management to leadership*. USA: Jossey-Bass.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*. NewYork: Harper Bow.
- Meydan, C.H., Şeşen, H. (2011). *Yapısal eşitlik modellemesi AMOS uygulamaları*. Ankara: Detay.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. London: SAGE Publications.
- Mobley, W., Griffeth, R., Hand, H., Meglino, B. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 86(3), 493-522.



- Nelson, M.J. (2012). Soviet and American precursors to the gamification of work. *MindTrek 2012, October 3-5, 2012, Tampere, Finland*.
- Nielsen, I.K., Jex, S.M., Adams, G.A. (2000). Development and validation of scores on a two dimensional workplace friendship scale. *Educational and Psychological Measurement, 60*(4), 628-643.
- Ofoegbu, O.E., Akanbi, P.A., Akhanolu, I.O. (2012). Association between perception of organizational politics and workplace friendship. *International Business and Management, 5*(2), 61-70.
- Owler, K. (2008). Fun at work: Fad or serious business? *New Zealand Management, 55*(3), 40-42.
- Owler, K., Morrison, R., Plester, B. (2010). Does fun work? The complexity of promoting fun at work. *Journal of Management & Organization, 16*(3), 338-352.
- Peters, T., Austin, N. (1985). *A passion for excellence: The leadership difference*. New York: Random House.
- Pfeffer, J. (1981). Four laws of organizational research. A.H. Van de Ven ve W.F. Joyce (Ed). *Perspectives on organization design and behavior* içinde (409-418). New York: Wiley.
- Plester, B. (2016). *The complexity of workplace humour: Laughter, Jokers and the dark side of humour*. Heidelberg: Springer.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B. (1994). An examination of the psychometric properties and nomological validity of some revised and reduced substitutes for leadership scales. *Journal of Applied Psychology, 79*(5), 702-713.
- Pryor, M.G., Humpreys, J., Taneja, S. (2008). Freeing prisoners of work. *Industrial Management, 50*(5), 21-24.
- Redman, T., Mathews, B. (2002). Managing services: Should we be having fun? *The Service Industries Journal, 22*(3), 51-62.
- Riordan, C.M., Griffeth, R.W. (1995). The opportunity for friendship in the workplace: The underexplored construct. *The Journal of Business and Psychology, 10*(2), 141-154.
- Sargut, A.S. (2001). *Kültürler arası farklılaşma ve yönetim*. İmge Kitabevi, Ankara.
- Schutz, W. (1958). *FIRO: A three dimensional theory of interpersonal behaviour*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Schyns, B., Torcka, N., Gössling, T. (2007). Turnover intention and preparedness for change. *Career Development International, 12*(7), 660-679.
- Seligman, M.E.P., Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist, 55*(1), 5-14.
- Shore, L.M., Martin, H.J. (1989). Job satisfaction and organizational commitment in relation to work performance and turnover intentions. *Human Relations, 42*(7), 625-638.
- Sias, P.M., Gallagher, E. (2009). Developing, maintaining and disengaging from workplace friendships. R.L. Morrison and S.L. Wright (Ed.), *Friends and Enemies in Organizations* içinde (78-99). UK: Palgrave Macmillan.
- Sipahi, B., Yurtkoru, E.S., Çinko, M. (2006). *Sosyal bilimlerde SPSS'le veri analizi*. 1. Basım. İstanbul: Beta.
- Smikle, J.L. (2014). Commitment for the HR professional. ([hrfloridareview.org/magazine/item/341-commitment-for-the-hr-professional](http://hrfloridareview.org/magazine/item/341-commitment-for-the-hr-professional) adresinden 25.03.2016 tarihinde erişilmiştir).
- Smith, S. (2002). How much fun is your workplace. *Westchester County Business Journal, 41*(49), 4.

- Stangor, C. (2004). *Social groups in action and interaction*. New York: Psychology Press.
- Strömberg, S., Karlsson, J.C. (2009). Rituals of fun and mischief: The case of the Swedish meatpackers. *Employee Relations*, 31(6), 632-647.
- Tak, B. (2010). Birey-Örgüt ilişkilerinin analizine yönelik çok kültürlü bir çalışma. 18. *Yönetim-Organizasyon Kongresi, Mayıs 2010, Adana*.
- Tatlıdil, H. (1996). *Uygulamalı çok değişkenli istatistiksel analiz*. Ankara: Cem Web Ofset Ltd.Şti.
- Tews, M.J., Michel, J.W., Stafford, K. (2013). Does fun pay? The impact of workplace fun on employee turnover and performance. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(4), 370-382.
- Tews, M.J., Michel, J.W., Allen, D.G. (2014). Fun and friends: The impact of workplace fun and constituent attachment on turnover in a hospitality context. *Human Relations*, 67(8), 1-24.
- Triandis, H.C. (1994). *Culture and social behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Türkiye Bankalar Birliği Başkanlığı (2018). 07/09/2018 itibariyle üye bankaların bilgileri (tbb.org.tr/modules/banka-bilgileri/banka\_Listesi.asp?tarih=7/9/2018 adresinden 07.09.2018 tarihinde erişilmiştir).
- Vandenberg, R.J., Nelson, J.B. (1999). Disaggregating the motives underlying turnover intentions: When do intentions predict turnover behaviour? *Human Relations*, 52(10), 1313-1336.
- Van Meel, J., Vos, P. (2001). Funky offices: Reflections on office design in the new economy. *Journal of Corporate Real Estate*, 3(4), 322-334.
- Warren, S., Fineman, S. (2007). Don't get me wrong, it's fun here, but ...' : Ambivalence and paradox in a 'fun' work environment. R. Westwood, C. Rhodes (Ed.), *Humour, Work and Organization* içinde (92-112). London: Routledge.
- Wasti, S.A. (2000). Meyer ve Allen'in üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik analizi. 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri*, 401-410.
- Weinstein, M. (1996). *Managing to have fun*. NY: Simon&Schuster.
- Weinstein, M., Barber, L. (2006). *Gently down the stream: 4 unforgettable keys to success*. London: Penguin Books.
- Willer, D., Borch, C., Willer, R. (2002). Building a model for solidarity and cohesion using three theories S.R. Thye and E.J. Lawler (Ed.), *Group cohesion, trust and solidarity, Volume 19* içinde (67-107). NY: Elsevier Science.
- Wilson, H. (2004). Office golf, anyone? *The Guardian* (theguardian.com/money/2004/mar/29/careers.jobsadvice2 adresinden 06.03.2016 tarihinde erişilmiştir).
- Zayed, A.M., Kamel, M.M. (2005). *Teams and work groups*. Cairo: Center for Advancement of Postgraduate Studies and Research in Engineering Sciences. Faculty of Engineering-Cairo University.
- Zoltan, R., Vancea, R. (2015). Organizational work groups and work teams-Approaches and differences. *Eco Forum Journal*, 4(1), 94-98.