

# ÖRGÜT İKLİMİ, DUYGUSAL BAĞLILIK VE YARATICILIK ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ: BİR ARAŞTIRMA

Hülya G.ÇEKMECELİOĞLU (\*)

**Özet:** Giderek kompleks hale gelen ve değişen iş çevresinde her geçen gün yaratıcılığın biraz daha farkına varılmakta ve önemi vurgulanmaktadır. Yaratıcılık örgütsel etkinlik açısından önemli bir gerekliliktir. Bütün firmalar için yeniliğin anahtar kaynağı çalışanların yaratıcılıklarıdır. Ancak yaratıcılık kendiliğinden gerçekleşmez, yaratıcılık firma çalışanları için destekleyici bir iş çevresinin düzenlenmesini gerektirir. Yaratıcılığı destekleyen bir iklim yaratıcılığı etkileyebileceği gibi çalışanların bağlılıklarını arttırarak örgütsel performansı da etkileyebilecektir. Bu makalenin amacı, duygusal bağlılık, örgüt iklimi ve yaratıcılık arasındaki ilişkileri incelemektir. Bazı araştırmacılara göre, örgütsel bağlılık bazı farklı belirleyicilerden etkilenmektedir. Bu makalede, örgüt ikliminin yaratıcılığı ve duygusal bağlılığı etkileyebileceği varsayılmakta, duygusal bağlılık ve yaratıcılık arasındaki ilişkiler de incelenmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, organizasyon iklimi, yaratıcılık.

**Abstract:** In an increasingly complex and changing business environment, creativity is becoming recognized and emphasized. Creativity is a crucial requirement for organizational effectiveness. A key source of innovation for all firms is the creativity of employees. However, this creativity doesn't happen by itself, creativity requires for assessment of supporting work environment for employees of firm. Organizational climate will affect creativity, as well as organizational performance by increasing employees commitment. The purpose of this paper to test relationship between affective commitment, organizational climate and creativity. According to some researchers, organizational commitment is also affected by different classes of antecedents. We have proposed that affective commitment and creativity are influenced by organizational climate. However, in this research we also examine the relationship between affective commitment and creativity.

**Keywords:** organizational commitment, affective commitment, organizational climate, creativity.

## I. Giriş

Rekabete dayalı pazar ortamında değişimle başa çıkma ve yaşamda kalma mücadelesi yaratıcılığın giderek organizasyonlar için önemli bir başarı faktörü olmasını sağlamaktadır. Örgütsel yaratıcılık ve yenilikçiliğin temelinde ise araştırmacılara göre bireylerin yaratıcı fikirleri ve bu fikirlerin ortaya çıkmasını sağlayacak olan destekleyici örgüt iklimleri vardır (Amabile,1988; Amabile,Conti,Coon,Lazenby, 1996; Wodman,Sawyer,Griffin,1993). Başka bir deyişle, rekabetçi pazarda iyi bir pozisyonda olmayı başarmak yaratıcılığın cesaretlendirilmesini gerektirmektedir (Kwasniewska,Necka,2004:187).

---

(\*) Yrd. Doç.Dr. Kocaeli Üniversitesi İİBF

Örgütsel yaratıcılık, kompleks sosyal sistemlerde beraber çalışan bireyler tarafından oluşturulan değerli, yararlı, yeni ürün, hizmet, fikir veya süreçtir (Woodman, Sawyer, Griffin, 1993: 293). Örgütsel yaratıcılık nitelik, nicelik, maliyet ve müşteri tatmini açısından önemlidir. Örgütsel yaratıcılığın geliştirilmesi ve sürdürülmesi için yaratıcılığın çok yönlü olduğunun farkına varılması gerekmektedir. Çünkü, ölçümü zor ve kompleks olan yaratıcılığın üzerinde fikir birliğine varılmış tek bir tanımı olmadığı gibi, yaratıcılığın geliştirilmesine katkıda bulunan birçok faktör de bulunmaktadır (Basadur, Hausdorf, 1996: 21).

Geleneksel psikolojik yaklaşımın yaratıcılığa bakış açısında, yaratıcı bireylerin özellikleri üzerine odaklanılmaktadır. Ancak yaratıcı davranışın düzeyi ve sıklığı sosyal çevrenin etkisi altındadır (Amabile, Conti, Coon, Lazenby, 1996:1154). Modern yaklaşım, tüm bireylerin normal kapasiteleri olduğunu ve buldukları ortamda yaratıcı çıktılar üretebileceğini kabul ederek, bireyin yaratıcılığında sosyal çevrenin önemini vurgular. Bu noktadan hareket eden birçok araştırmacı iş çevresinin yaratıcılık üzerindeki rolünü incelemiş ve yaratıcılığı destekleyici bir örgüt ikliminin yaratıcılık üzerinde pozitif etkilere sahip olduğunu bulgulamıştır (Amabile, Conti, Coon, Lazenby, Herron, 1996; Shalley, Gilson, Blum, 2000; Cummings, Oldham, 1997).

Örgüt iklimi ve iklimin çeşitli düzeylerdeki etkileri örgütsel davranış alanındaki araştırmacıların sürekli olarak ilgisini çeken ve önemini koruyan bir konu olmuştur. Özellikle örgüt ikliminin iş tatmini, işten ayrılma niyeti gibi iş gücü davranışları üzerindeki etkisi (Pritchard, R. D., & Karasick, B.W., 1973; Schneider, B., & Snyder, R., 1975) ile son yıllarda yaratıcılık üzerindeki etkileri araştırmacılar tarafından incelenmiştir (Amabile, et al., 1996; Shalley et al., 2000; Gündüz Çekmeceliöğlü, 2002). Ancak örgüt ikliminin bağlılık üzerindeki etkisi pek fazla incelenmemiştir. Bu araştırmada örgüt iklimi unsurlarının duygusal bağlılık ve yaratıcılık üzerindeki etkileri ile duygusal bağlılık ve yaratıcılık arasındaki ilişkiler incelenmektedir.

Örgütsel bağlılık, iş tatmini, işten ayrılma niyeti gibi çalışan tutumlarını ve bu tutumların ilişkili olduğu unsurları önemli kılmaktadır. Bağlılık, örgütün değişime yönelik bir kültür oluşturmasında önemli bir role sahiptir. Özellikle, yöneticilerin ve çalışanların yeni vizyon doğrultusunda sahip oldukları rollerini başarmaları, örgüte olan bağlılıkları oranında gerçekleşmektedir. Bu nedenle, örgütsel bağlılığın sağlanmasında çalışan yönelimli pozitif bir yaklaşımın payı oldukça önemlidir (Clement, 1994: 35).

Duygusal bağlılık, örgütsel bağlılığın unsurlarından biri olarak, örgüte duyulan bağlılığın en kuvvetli olduğu bağlılık türüdür. Duygusal bağlılık, örgüt amaç ve değerlerini benimseme, içinde bulunulan kurumda kariyerini sürdürmeye istekli olma ve örgüt için çaba sarf etmeye gönüllü olma anlamına gelmektedir.

Örgütsel bağlılık tutumu kişisel (yaş, kıdem, pozitif ve negatif duygusalılık gibi karakter özellikleri, içsel veya dışsal kontrol yönelimi) ve örgütsel (iş tasarımı ve liderlik stili) değişkenlerden etkilenmektedir. Bağlılık ile ilgili yapılan ilk araştırmalar, bağlılığın düşük işgücü devri, düşük devamsızlık,

düşük geç gelme oranı ve artan iş performansı ile pozitif bir ilişkisi olduğunu göstermişken, izleyen araştırmalar bu konuda daha az inandırıcı sonuçlar bulmuştur (Luthans, 1992: 125).

## **II. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Bir Unsuru Olarak Duygusal Bağlılık**

Örgütsel bağlılık, davranış bilimi uzmanlarının ilgilendiği önemli konulardan birisidir. Araştırmacılar, örgütsel bağlılığın kuvvetini belirleyen nedenleri ve bağlılığın sonuçlarını incelemişlerdir (Clugston,2000; Meyer&Allen,1991; Hackett, Bycio & Hausdorf , 1994).

Örgütsel bağlılık literatüründe en fazla kabul gören tanıma göre bağlılık üç unsurdan meydana gelmektedir (Porter,Steers,Mowday,Boulian, 1973: 656):

a- örgütsel amaç ve değerleri kabullenme ve bunlara güçlü bir inanç duyma,

b- örgütsel amaçların başarılması yönünde ekstra çaba gösterme,

c- örgüt üyeliğini devam ettirme yönünde güçlü bir istek duyma.

Örgütsel bağlılık, bireylerin örgüte karşı hissettikleri psikolojik bağlılıktır. Bağlılık, işe duyulan ilgi, sadakat ve örgüt değerlerine karşı duyulan güçlü inançtan kaynaklanmaktadır (O'Reilley Charles, 1989:18). Örgütsel bağlılığın bu tanımları genellikle Mowday, Steers, Porter (1979), tarafından geliştirilen Örgütsel Bağlılık ölçeği kullanılarak ölçülmektedir. Ancak, örgütsel bağlılık birçok nedene bağlı olarak farklılık arz eder. Bu fikirden hareket eden, Meyer ve Allen'in (1991) modelinde örgütsel bağlılık üç unsurlu bir model olarak tanımlanmıştır. Meyer ve Allen'in (1991), üç unsurlu örgütsel bağlılık modeli geniş bir içeriğe sahip olup, örgüt ile özdeşleşme anlamına gelen duygusal bağlılık (affective), ahlaki temellere dayalı normatif bağlılık (normative) ve örgütten ayrılmanın maliyetine katlanamamaktan kaynaklanan çıkar temelli zorunlu (continuance) bağlılıktan oluşmaktadır. Meyer&Allen (1984) örgütsel bağlılık modeli başlangıçta duygusal ve zorunlu bağlılıktan oluşmaktaydı. Allen ve Meyer (1990) daha sonra örgütte kalmanın ahlaki bir zorunluluk olarak algılanması anlamına gelen üçüncü bir bağlılık türü olarak normatif bağlılıktan söz etmiştir (Meyer,Stanley, Herscovitch and Topolnytsky,2001:20-21).

Meyer & Allen'in (1991) üç unsurlu örgütsel bağlılık modelinin ilk unsuru olan duygusal bağlılık, çalışanların örgüt ile özdeşleşmesi, örgüte katılımı ve örgüt ile arasında duygusal bir bağ hissetmesidir. Zorunlu bağlılık, çıkara, kazanca dayalı olan ve değiş tokuş esasına bağlı olan bir bağlılık türüdür. Zorunlu bağlılığın bir nedeni de örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olmasıdır. Zorunlu bağlılık, bireyin mevcut ilişkiler ağında kalma mecburiyetinden kaynaklanmaktadır. Bunun nedeni ise, örgütten ayrılmanın maliyetinin çok yüksek (statü, başka yerde istihdam olanağının az olması, kıdem, emeklilik v.b.) olmasıdır. Normatif bağlılık ise, çalışanın örgütte kalma arzusunun ileri gelmektedir. Çalışan, sadakat, görev, yükümlülük gibi hislerinden dolayı örgütte kalmayı tercih etmektedir. Normatif bağlılıkta kişi

örgüt ve mevcut ilişkiler ağında kalmak zorundayım yönünde değil, kalmalıyım yönünde bir his duymaktadır. Bunun nedeni ise bu düşüncenin doğru olduğuna inanmasıdır (Clugston,2000: 6).

Örgütsel bağlılık konusuna öncelikle duygusal bağlılık kavramı çerçevesinde yaklaşmıştır. Duygusal bağlılık, bireyin örgüte ve onun amaçlarına olan bağlılığı olarak tanımlanmış ve bu bağlılık türü, örgütsel bağlılık ölçeği (Mowday, Porter, Steers, 1982) ile ölçülmüştür. Ancak, Becker (1960), bağlılık kavramını daha az duygusal daha çok çıkar yönünden incelemiş ve bireyin örgüte olan bağlılığının toplam kazanç (emeklilik aylığı, kıdem) ile ilişkili olabileceğini ifade etmiştir. Bağlılığa bu bakış açısından yaklaşan Ritzer & Trice (1969) bağlılığı ölçmek için bir ölçek geliştirmiş ve daha sonra bu ölçek, Hrebiniak ve Alutto (1972) tarafından yenilenmiştir Meyer & Allen (1984) ise, ilk araştırmalarında bağlılık konusuna duygusal ve zorunlu bağlılık açısından yaklaşmış, daha sonraki çalışmalarında farklı bir bağlılık türü olan normatif bağlılık üzerinde durmuşlardır (Hackett, Bycio & Hausdorf , 1988:15).

Hackett, Bycio & Hausdorf (1994), geniş bir içeriğe sahip olan Meyer & Allen'ın (1991), üç unsurlu örgütsel bağlılık modelini (duygusal, normatif ve zorunlu bağlılık), 2300 hemşire ve 80 otobüs şoförü ile yaptıkları araştırmada doğrulayıcı faktör analizine tabi tutmuşlardır. Söz konusu araştırmacılar, Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık modelinin gerçekten üç unsurlu olup olmadığını araştırarak değerlendirmişlerdir. Araştırma sonucunda, hem hemşire hem de otobüs şoförleri örnekleminde bağlılığın sonuçları ve nedenleri ile ilgili olarak örgütsel bağlılığın beklenildiği gibi üç unsura ayrıldığı tespit edilmiştir. Örneklem 1 ile Örneklem 2 birlikte incelendiğinde kanıtlar bu üç unsurlu modeli desteklemektedir. Ancak doğrulayıcı faktör analizi zorunlu bağlılığın iki alt ölçeğe bölündüğünü ve ölçekte yer alan bazı soruların çıkarıldığını göstermektedir.

Meyer ve arkadaşları (2001) tarafından yapılan araştırmada bağlılığın üç türünün de iş gücü devri ile negatif ilişkili olduğu bulunmuştur. Söz konusu araştırmada, duygusal bağlılığın örgütle ilgili (performans, örgütsel vatandaşlık davranışı) ve çalışanla ilgili (stres ve iş-aile çatışması) bazı unsurlarla en güçlü korelasyona sahip olduğu bulunmuştur. Normatif bağlılığın da arzu edilen bu sonuçlarla ilişkili olduğu ancak ilişkinin güçlü olmadığı saptanmıştır. Zorunlu bağlılığın ise, söz konusu sonuçlarla ilişkili olmadığı ya da negatif ilişki içerdiği saptanmıştır.

Örgütsel bağlılık ile ilgili çalışmalar incelendiğinde yukarıda ki araştırmalardan da izleneceği üzere, bağlılık konusuna öncelikle duygusal bağlılık açısından yaklaşıldığı, bağlılığın diğer unsurları olan normatif ve zorunlu bağlılığın daha sonra tanımlandığı görülmektedir. Duygusal bağlılık örgütsel bağlılığın en önemli ve pozitif unsuru olarak çalışanın örgüt değerlerine, örgüt amaçlarına olan inancı ve bu amaçların gerçekleştirilmesine katkıda bulunma isteğidir. Duygusal bağlılık kişi ile örgüt uyumundan, kişinin örgüt kimliği ile kendisini özdeşleştirmesinden kaynaklanır. Oysa diğer bağlılık

türleri incelendiğinde normatif bağlılığın ahlaki kaygılardan, zorunlu bağlılığın çıkara dayalı kaygılardan kaynaklandığı görülmektedir. Nitekim, yapılan bazı araştırmalarda (Meyer, Stanley, Herscovitch and Topolnytsky, 2001: 36) duygusal bağlılığın işgücü davranışlarını diğer bağlılık türlerinden istatistiksel olarak daha kuvvetli bir biçimde ve pozitif yönde etkilediği saptanmaktadır. Bu araştırmada örgütsel bağlılığın unsurları olan normatif ve zorunlu bağlılık ölçeklerinin güvenilir (croanbach alfa katsayısı) olduğu tespit edilmiş olmasına rağmen örgüt ikliminin bu bağlılık unsurları üzerindeki etkisini incelemek üzere kurulan regresyon modelleri istatistiksel olarak anlamlı bulunamadığından bu çalışmada sadece duygusal bağlılık incelenmiştir.

### III. Örgüt İklimi

Örgüt iklimi, çalışanların örgütün iş ortamına ilişkin algıları olarak tanımlanmaktadır. Bireyler içinde buldukları ortam koşulları, örgütten aldıkları bilgiler gibi birçok yol ile örgüte ilişkin algılar elde ederler. Bireyler, iklimi iş yönelimli, yenilik yönelimli, ya da destekleyici olarak algılayabilirler. Bireyin iklime ilişkin bu ve buna benzer algıları, örgüte ait değişkenlere bağlı olarak farklılaşacaktır (Schneider, B. & Snyder, R., 1975: 318).

Pritchard, & Karasick, (1973) örgüt iklimini, örgütü diğerlerinden ayıran içsel çevresinin niteliği olarak tanımlamıştır. Örgüt iklimi, örgüt çalışanlarının iklime ilişkin algılarını etkileyen pek çok uygulama ve prosedürden oluşan çok boyutlu bir yapıdır. Örgüt ikliminin genel olarak özellikleri aşağıdaki gibidir (Batlis,1980:233):

a- örgüt iklimi, organizasyon üyelerinin ve özellikle üst yönetimin politika ve davranışlarından oluşur,

b- örgüt iş ortamı ile ilgili koşulların algılanmasına dayanır,

c- iş ortamının yorumlanmasına temel oluşturur,

d- faaliyetleri yönlendiren baskı kaynağı olma özelliğini taşır.

Örgüt iklimi, örgütü kuşatan atmosfer olarak tarif edilebilir. Bu atmosfer örgüt üyelerinin moral düzeyini etkilediği kadar, örgüte duydukları iyi niyetin, hislerin ve aidiyetlerinin kuvvetini gösterir. İklim, çalışanların kendi işlerindeki performansını, kişisel ilişkilerini vb. tutumlarını etkiler, ancak diğer yandan örgüt çalışanlarının sahip oldukları yüksek moral, motivasyon veya örgüte duydukları bağlılık duygusu, sağlıklı bir örgüt ikliminin oluşmasına katkıda bulunan faktörler arasında yer alır. Örgüt çalışanlarının bağlılık dereceleri iş performansının düzeyini etkileyen en önemli unsurlardan birisi olarak görülmektedir (Mullins,1993: 651).

Örgüt iklimi, çalışanların davranışlarını çeşitli şekillerde etkileyen örgüt içindeki iş koşullarının bir toplamıdır. Örgüt içindeki koşullar bireyler tarafından farklı şekillerde algılanabileceği için örgüt iklimi algısaldır. Kişinin iklimi destekleyici, cesaretlendirici olarak algılaması davranışlarını pozitif yönde etkilemektedir. İklimin iş tatmini, işten ayrılma niyeti, performans yada yaratıcılık ile ilişkisi araştırmacılarca (Schneider, B. & Snyder, R., 1975;

Pritchard, & Karasick, 1973; Shalley C., Gilson L.& Blum T., 2000) incelenmiş olmasına rağmen yaratıcılığı destekleyen, yaratıcılık için düzenlenmiş bir örgüt ikliminin duygusal bağlılık ile ilişkisi irdelenmemiştir. Ancak, kişilerin yaratıcı düşüncelerini, eylemlerini destekleyen bir örgüt iklimi yaratıcı performansı arttırmada önemli olduğu kadar çalışanların örgüte duygusal olarak bağlanmalarını sağlamada da önemlidir. Çünkü bağlılık kişilerin işten ayrılma niyetini ve bunun sonucunda iş performansını etkilemede önemli bir unsurdur (Meyer, et al.,2001: 36).

Örgüt iklimi araştırmaları yöneticilerin, iklim anketleri yolu ile çalışanların sorunlarını, örgüt yönetimi, politika ve uygulamaları hakkında düşüncelerini öğrenme aracı olarak ta kullanılmaktadır. Bu yol ile sınırlı zamana sahip olan yöneticiler çalışanları ile iletişim kurmakta, örgütte var olan problemleri fark ederek onları çözme fırsatı bulabilmektedir. Tüm bu nedenler iklim araştırmalarının önemini korumasını sağlamaktadır. Örgüt iklimi kişisel ve örgütsel performansı sağlamada müdahale edilmesi, pozitif yönde yapılandırılması gereken bir alan, bir araçtır. Bu nedenle bu makalede çalışanların yaratıcılıklarını destekleyen, cesaretlendiren bir örgüt ikliminin duygusal bağlılık ve yaratıcılık üzerindeki etkileri araştırılmaktadır. Yaratıcılığı destekleyen örgüt ikliminin dört önemli unsuru vardır: örgütsel cesaretlendirme, takım desteği, yönetimin desteği, işin iddialı olması.

1-Örgütsel cesaretlendirme, çalışanların risk almasının, yeni ve farklı fikirler geliştirilmesinin cesaretlendirilmesidir. Örgütsel cesaretlendirme, örgütte yeniliğe önem verilmesi, yeni fikirlerin destekleyici bir şekilde değerlendirilmesi, ödül ve yaratıcılığın farkına varılması ve tanınması için gerekli düzenlenmelerin yapılmasını gerektirir. Örgütte baştanbaşa işbirliğine dayalı, katılımcı yönetim ve karar almanın sağlanması örgütsel cesaretlendirmenin en önemli yönlerinden birisidir (Amabile,Conti,Coon, Lazenby,Herron,1996:1159). İşletmelerin başarıları büyük ölçüde yönetim kademesindeki insanlardan ve bağlılık için yarattıkları iklimden kaynaklanır. Örneğin eğer, insanlar güven duyuyorsa, bu güven duygusuna karşılık olarak sıra dışı bir çaba göstereceklerdir. Bağlılığı yaratmak zor olmakla birlikte oldukça zaman isteyen bir süreçtir; bu süreç pürüzsüz olmadığı için kendini bu işe adanmış yöneticileri gerektirir.

2- Yönetimin desteği: Yaratıcılığı destekleyen bir örgüt ikliminin oluşturulmasında yönetimin rolü çok önemlidir. Yönetim çalışanların değerlendirilme beklentisi olmadan korkusuzca fikir geliştirdiği hoşgörüyeye dayalı bir iklim yaratarak yaratıcılığı destekleyebilir (Amabile, et al, 1996: 1160).

Yöneticiler yeni fikirleri cesaretlendirerek, üyeler ile etkileşim düzeyini arttırarak, hataları hoşgörü ile karşılayarak ve açık hedefler saptayıp bu hedeflere ulaşmada kişilere özgürlük tanıyarak yaratıcılık yönelimli bir iklimin oluşmasına katkıda bulunurlar (Stonar, Wankel,1986:397).

Yönetimin yaratılığın geliştirilmesinde üç önemli rolü vardır (Amabile,Conti,Coon,Lazenby,Herron,1996: 1160):

- 1- açık hedefler saptamak
- 2- çalışanlar ile açık iletişim
- 3- çalışanların ve takımın fikirlerini desteklemek.

3- Takım desteği: Örgüt ikliminin bir diğer unsuru olan takım desteği, takımı oluşturan üyelerin özellikleri, tutumları ve birbirlerine olan bağlılıkları ile ilgilidir. Farklı özelliklerden oluşan, birbirlerinin yeni ve farklı fikirlerini destekleyen, hedefe ve bir birine bağlı olan üyelerden oluşan bir takım destekleyici bir takım davranışı sergiler.

Amerika'da verimlilik ile çalışanların esnekliğinin artırılmasında, takımların kullanılması popüler bir strateji haline gelmiştir. Amerika'daki organizasyonların % 78'i çalışanlarının en azından bir kısmını takımlar halinde örgütlediklerini belirtmektedirler. Takımlardan yararlanan organizasyonlarda, çalışanların ortalama olarak %61'i takımlar içinde çalışmaktadır (Bishop,2000). İşletme yöneticileri, takım çalışmasının üretim zamanının kısılması, işten ayrılma ve işe gelmeme oranlarının azalması, kalitenin artması, birey performansının yükselmesi ve daha yalın bir yapının oluşturulmasını sağlamak gibi pek çok yarar sağladığını ifade etmektedirler. Genellikle, takımlar müşteri isteklerine hızlı cevap verme ve bilgi akışının hızla sağlamak gibi özelliklerinden dolayı, modern ekonomiler de örgüt performansının önemli bir unsuru olarak görülmektedirler (Bishop, 2000). Bu denli yararlar sağlayan takım çalışması yaratıcılığın sağlanmasında da örgüt ikliminin önemli bir unsurunu oluşturmaktadır.

5- Örgüt ikliminin en önemli unsurlarından birisi de işin iddialı olmasıdır. İşin iddialı olması, kişinin yaratıcılık düzeyi, performansı ve verimliliği ile ilişkilidir.

İşin iddialı olması, zor ve karmaşık olması, yapılması için otonomi ve özgürlük gerektiren bir iş olması anlamına gelmektedir. Bu tip işler, rutin işlerden farklı olarak sorumluluk ve inisiyatif kullanmayı gerektiren işlerdir. Bu nedenle iddialı işin yaratıcılığı ve içsel motivasyonu artırdığı saptanmıştır (Gündüz Çekmecelioğlu, 2002).

Yöneticilerin, yaratıcılığı harekete geçirmek için kişilere kolay iş vermesinin yanıltıcı olacağı ifade edilmektedir. Yöneticiler kişileri uzmanlıklarına ve yaratıcı düşünme becerilerine göre uygun işlere verebilir ve içsel motivasyonlarını ateşleyebilirler. Kişi-iş uyumunun kusursuzluğu çalışanların becerilerini zorlar. Ancak zorlama derecesi çok önemlidir. Bu oran sıkılmalarına yol açacak kadar az; yılmalarına ve denetimi yitirme korkusu yaşamalarına yol açacak kadar da yıldırıcı olmamalıdır (Amabile,2000).

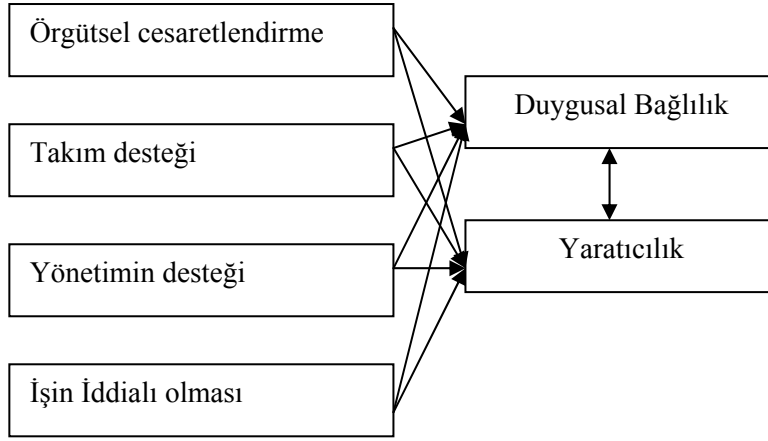
İddialı olan ve belirli bir zorluk derecesine sahip olan işler kişilerin içsel motivasyonlarını ve buna bağlı olarak yaratıcılık düzeylerini arttırmaktadır (Amabile,Conti,Coon,Lazenby,Herron,1996:1161). Myers, Herzberg'in Çift

Faktör Teorisini test etmek amacı ile yapmış olduğu çalışmalarda, çalışanları işe etkili bir biçimde motive eden unsurun, onlara başarıma, sorumluluk, gelişme, ilerleme fırsatlarını veren iş olduğunu saptamaktadır. Burada sözü edilen iş, yapılmasından hoşlanılan, kişiye tanınma ve saygınlık imkanı tanıyan iddialı ve zor iştir (Mullins,1993).

#### IV. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Şekil 1’de duygusal bağlılık ile yaratıcılığı etkileyen örgüt ikliminin unsurları olan beş temel değişken şematik olarak ortaya konmaktadır. Araştırma modelinden de izleneceği üzere, bu çalışmada örgütsel cesaretlendirme, takım desteği, yönetimin desteği, işin iddialı olması değişkenlerinin yaratıcılığı ve duygusal bağlılığı pozitif yönde etkileyeceği varsayılmaktadır.

Şekil 1:Araştırma Modeli



#### V. Uygulama

##### A. Veri Toplama ve Yöntem

Bu araştırma, Gebze-Dil ovası bölgesinde, kimya sektöründe faaliyet gösteren dört boya sanayi firmasında yapılmıştır. Araştırma, söz konusu bölge de faaliyet gösteren ve araştırmanın ana kütlelerini oluşturan dört büyük ölçekli işletmede çalışan 450 beyaz yakalı çalışan üzerinde uygulanmıştır. Bu işletmelere dağıtılan 450 anket formundan geriye dönen 135 anket formundan tam olarak doldurulmayan beş anket formu çıkarılarak, geriye kalan 130 anket formu değerlendirmeye alınmıştır. Anketlerin geriye dönüş oranı % 29 olup bu oran uluslararası yayınlarda benzer çalışmalara bakıldığında normal bir geri dönüş oranı olarak kabul edilmektedir. Anket formları bu firmalarda çalışan personelin tamamen gönüllü katılımlarına dayanarak doldurulmuştur.



Katılımcıların demografik özellikleri incelendiğinde 53 (%41) kişinin lise mezunu 61(% 47) kişinin üniversite mezunu 16 kişinin (% 1) yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir. Katılımcıların 55 (%42) bekar, 75 (%58) evlidir. Bu araştırmada katılımcıların demografik özellikleri ile iklim, duygusal bağlılık, yaratıcılık arasındaki ilişkiler değerlendirilmemiştir.

Verilerin değerlendirilmesinde SPSS 11.0 programı kullanılmıştır. 130 personelden elde edilen veriler SPSS 11.0 programı kullanılarak değişkenlere ilişkin faktör yapısını ortaya çıkarmak üzere faktör analizine, bu faktörlerin içsel tutarlılığını (alfa değerleri) belirlemek üzere güvenilirlik analizine, değişkenler arasındaki birebir ilişkileri tespit etmek üzere korelasyon analizine ve son olarak bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken olan yaratıcılık ve duygusal bağlılık üzerindeki etkilerini belirlemek üzere regresyon analizine tabi tutulmuştur. Anketlerin uygulanması esnasında söz konusu işletmelerin İnsan Kaynakları Departmanlarından destek alınmıştır. İşletmeler ziyaret edilerek İnsan Kaynakları Departman yöneticisi ve personeline araştırmanın amacı ve kullanılacak olan örgüt iklimi, yaratıcılık, örgütsel bağlılık ölçekleri ile ilgili bilgi verilmiştir. Ardından ölçeğin (anket formunun) örnek uygulamaları yapılmıştır. Bundan sonraki süreçte anket formlarının doldurulması İnsan Kaynakları departmanlarının kontrolü altında gerçekleştirilmiştir. Ölçekte yer alan sorular beşli likert ölçeğine göre derecelenmiştir. (1) Kesinlikle Katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3) Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum (Kararsızım) (4) Katılıyorum (5) Kesinlikle Katılıyorum.

Literatürde örgüt iklimi, duygusal bağlılık ve yaratıcılık ilişkilerini inceleyen pek fazla araştırmanın olmamasından dolayı yapılan bu araştırma konusu ve elde ettiği bulgular açısından önemlidir.

### *B. Ölçümler*

Bu araştırmada kullanılan anket formunda örgüt iklimi, yaratıcılık ve örgütsel bağlılık ölçekleri bulunmaktadır. Örgüt iklimi ölçeği örgütsel cesaretlendirme, yönetimin desteği, takım desteği, işin iddialı olması faktörlerinden oluşmakta ve her bir faktör ile ilgili soru gruplarını içermektedir. Örgüt iklimini oluşturan örgütsel cesaretlendirme, takım desteği, işin iddialı olması, yönetimin desteği ile ilgili soru grupları ile yaratıcılık bağımlı değişkenine ait sorular Amabile (1987)' dan elde edilmiştir. Amabile, örgüt iş çevresinde yaratıcılığı teşvik eden ve engelleyen unsurları değerlendirmek için KEYS (Yaratıcılık İçin İklimin Değerlendirilmesi) adlı bir ölçek geliştirmiştir. KEYS verileri 12.325 kişiden toplanmıştır. Veriler 1987 –1995 yılları arasında toplanmış olup, bu katılımcılardan 9729 kişi Yaratıcı Liderlik Merkezindeki programlarından diğer 2796 kişi 21 farklı işletmenin farklı fonksiyon ve departmanlarındaki orta düzey yöneticilerinden toplanmıştır. Bu işletmeler elektronik, kimya, eczacılık, banka, imalat, bio teknoloji gibi birçok farklı alanda faaliyet göstermektedir.

Örgütsel bağlılık unsurlarından olan duygusal bağlılık değişkeninde yer alan üç soru, Meyer&Allen (1991) tarafından geliştirilen üç unsurlu örgütsel bağlılık ölçeğinden titiz bir çalışma sonucu adapte edilmiştir. Duygusal bağlılık değişkeninde yer alan sorularda kişinin içinde yer aldığı örgütte bir problem olduğu zaman kendi probleymiş gibi hissetmesi, örgütün kendisi için kişisel bir anlam taşıması ve örgüte duygusal olarak bağlı hissedip hissetmediği durumu sorgulanmaktadır. Yaratıcılık bağımlı değişkeninde yer alan altı soru Amabile (1987) çalışmalarından elde edilmiş olup bu sorularda içinde bulunulan birimin ve iş çevresinin yaratıcı ve yenilikçiliği ile organizasyonda yeni ürün fikirleri, süreç ve teknolojilerin araştırılıp araştırılmadığı sorgulanmaktadır.

### *C.Faktör Analizi ve Korelasyonlar*

Öncelikle anket içerisindeki her bir sorununun beklenildiği gibi faktörlere ayrılıp ayrılmadığını görmek amacı ile SPSS 11.0 programı kullanılarak keşifsel (exploratory) faktör analizleri gerçekleştirilmiştir. Faktör analizi Principal Component Analiz Yöntemi ile yapılmış, rotasyon, Varimax (Kaiser Normalizasyon) yöntemi ile gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada kullanılan ölçekler konu ile ilgili literatürce kabul görmüş, geçerlilik ve güvenilirlik analizleri ile sınanmış olan ölçekler olmasına rağmen tekrar doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Örgüt iklimi ölçeğinde yer alan dört değişkene ait soru grupları faktör analizine tabi tutulmuş ve zayıf faktör yüküne sahip örgütsel cesaretlendirme değişkeninden bir soru, yönetim desteğinden dört soru ve işin iddialı olması değişkeninden bir soru atıldıktan sonra iklime ait soru grupları dört faktör altında toplanmıştır. Örgüt iklimi değişkenlerine ait faktör yükleri Tablo 1'de yer almaktadır. Örgüt iklimi ölçeği dört değişkene ait toplam 20 sorudan oluşmakta olup, örgütsel cesaretlendirme beş soru, takım desteği yedi soru, yönetimin desteği dört soru, işin iddialı olması dört sorudan oluşmaktadır. Örgüt iklimi değişkenlerine ait güvenilirlik (Cronbach alfa) katsayıları (Tablo 2) .80, .84, .80 ve .78 olarak saptanmıştır. Altı soru ile ölçülen yaratıcılık bağımlı değişkeninin soruları tek faktör altında toplanmış olup alfa katsayısı .87 olarak tespit edilmiştir. Duygusal bağlılık değişkeninde ise üç soru yer almakta olup alfa katsayısı .82 olarak tespit edilmiştir. Anket formunun uygulandığı denek sayısı 130 kişi olup formda yer alan toplam 29 sorunun dört katından fazladır.

Tablo1:Örgüt İklimi Ölçeğinde Yer Alan Sorular ile İlgili Faktör Yükleri

Sorular	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4
ÖC3			.796	
ÖC2			.678	
ÖC5			.651	
ÖC4			.647	
ÖC1			.617	
YD1				.816
YD4				.764
YD3				.641
YD2				.621
TD1	.813			
TD3	.812			
TD5	.756			
TD2	.745			
TD7	.689			
TD6	.675			
TD4	.561			
İD3		.812		
İD4		.766		
İD2		.745		
İD1		.619		

Kurulan hipotezlerin test edilmesi için korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Korelasyon analizi sonuçları Tablo 2’de yer almaktadır.

Tablo 2’de bulunan korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde, örgüt iklimi değişkenleri olan örgütsel cesaretlendirme, yönetimin desteği, takım desteği ve işin iddialı olması değişkenlerinin duygusal bağlılık ile pozitif yönde ve  $p < 0.01$  anlamlılık seviyesinde ilişkili olduğu saptanmaktadır. Aynı şekilde, örgüt iklimi değişkenleri ile yaratıcılık arasında pozitif yönde ilişkiler olduğu görülmektedir. İklim değişkenlerinden olan işin iddialı olması değişkeninin duygusal bağlılık ve yaratıcılık bağımlı değişkenleri ile ilişkisi oldukça kuvvetlidir. Korelasyon analizi duygusal bağlılık ile yaratıcılık arasında da pozitif yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Tablo 2: Tüm Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma, Pearson Korelasyonları ve Güvenilirlik Katsayıları

Ort.	Std. S.		ÖC.	YD	TD	İD	DB	YR
3.57	0.61	ÖC	0.80(a)	.55**	.43**	.36**	.44**	.42**
3.92	0.59	YD	-	0.80(a)	.40**	.25**	.25**	.40**
3.97	0.76	TD	-	-	0.88(a)	.29*	.29**	.40**
4.11	0.58	İD	-	-	-	0.78(a)	.53**	.47*
3.83	0.64	DB	-	-	-	-	0.82(a)	.45**
3.75	0.69	YR	-	-	-	-	-	0.87(a)

\*\* .01 seviyesinde anlamlı, \* .05 seviyesinde anlamlı (çift taraflı)

(a) güvenilirlik (alfa) katsayısı

ÖC=Örgütsel cesaretlendirme, TD=Takım Desteği, İD=İşin iddialı olması, DB=Duygusal bağlılık, YR=Yaratıcılık.

#### D. Regresyon Analizleri

Çalışmamızın teorik modeli ve hipotezlerin test edilmesi, lineer (doğrusal) regresyon yöntemi ile yapılmıştır. Öncelikle bağımlı değişken olarak duygusal bağlılık değişkeni alınmış ve tüm değişkenlerin her biri için hesaplanan ortalama değerleri kullanılarak çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Örgüt iklimi değişkenlerinin duygusal bağlılık üzerindeki etkisini incelemek üzere iki regresyon modeli kurulmuştur. Kurulan modellerin istatistiksel olarak anlamlı olduğu (sig=. 000) görülmektedir. Birinci modelde (Tablo 3) örgütsel cesaretlendirme ve yönetimin desteği değişkenlerinin duygusal bağlılık üzerindeki etkileri incelenmektedir. Bu modelde de örgütsel cesaretlendirmenin duygusal bağlılık üzerinde  $p<0.01$  anlamlılık seviyesinde pozitif bir etkisinin olduğu görülmektedir. Örgütsel cesaretlendirme, yönetimin desteği, takım desteği ve işin iddialı olması değişkenlerinin duygusal bağlılık üzerindeki etkilerinin incelendiği Model 2'de örgütsel cesaretlendirme ve işin iddialı olması değişkenlerinin duygusal bağlılığı  $p<0.01$  anlamlılık seviyesinde pozitif yönde etkilediği görülmektedir. İşin iddialı olması değişkeninin duygusal bağlılık üzerindeki pozitif etkisi ( $\beta .418>294$ ) örgütsel cesaretlendirmenin etkisinden daha büyüktür. Diğer değişkenler ile duygusal bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkiye rastlanamamıştır.

Tablo 3'te yer alan sonuçlar incelendiğinde, regresyon modellerinin anlamlı olduğu,  $R^2$  ve F değerlerinin literatürde kabul edilebilir bir oranda olduğu görülmektedir.

Tablo 3: *Duygusal Bağlılığı Etkileyen Örgüt İklimi Değişkenleri*

Bağımsız değişkenler	Duygusal Bağlılık Model 1		Duygusal Bağlılık Model 2	
	$\beta$	t	$\beta$	t
Örgütsel cesaretlendirme	.450	5.07**	.294	3.32**
Yönetim desteği	.026	.295	.001	.014
Takım desteği			.046	.599
İşin iddialı olması			.418	5.47**
Model F	17.29**		18.34**	
Model R <sup>2</sup>	.214		.370	

\*\*p<.01 \*p<.05 (tek taraflı)

Örgüt ikliminin yaratıcılık üzerindeki etkilerini incelemek üzere üç regresyon modeli kurulmuştur. Bu analizler sonucunda elde edilen beta katsayıları, t değerleri ve anlamlılık seviyeleri Tablo 4'te yer almaktadır. Kurulan tüm modeller (Sig=.000) anlamlıdır.

Örgüt ikliminin örgütsel cesaretlendirme ve yönetimin desteği değişkenlerinin yaratıcılık üzerindeki etkilerinin incelendiği Model 1'de örgütsel cesaretlendirme ve yönetimin desteğinin yaratıcılık üzerinde  $p<0.01$  anlamlılık seviyesinde pozitif bir etkisinin olduğu görülmektedir. Ancak örgütsel cesaretlendirmenin yaratıcılık üzerindeki pozitif etkisi ( $\beta .352>163$ ) daha büyüktür. Örgütsel cesaretlendirme, yönetimin desteği, takım desteği ve işin iddialı olması değişkenlerinin yaratıcılık üzerindeki etkilerinin incelendiği Model 2'de örgütsel cesaretlendirme, takım desteği ve işin iddialı olması değişkenlerinin yaratıcılığı  $p<0.01$  anlamlılık seviyesinde pozitif olarak etkiledikleri, yönetimin desteğinin ise  $p <0.05$  anlamlılık seviyesinde görülmektedir. İşin iddialı olmasının yaratıcılık üzerindeki etkisi diğer değişkenlerin etkisinden büyüktür. Üçüncü modelde analize diğer bağımsız değişkenlere ek olarak bağımlı değişken olan duygusal bağlılık değişkeni eklenmiştir. Bu analiz sonucunda işin iddialı olması değişkeni ile takım desteği değişkenlerinin yaratıcılığı  $p <0.01$  anlamlılık seviyesinde pozitif yönde etkilediği saptanmaktadır. İşin iddialı olması değişkeninin yaratıcılık üzerindeki etkisi ( $\beta .236$ ) takım desteği ve diğer değişkenlerin etkisinden büyüktür. Bu modelde aynı zamanda duygusal bağlılık ile yönetimin desteğinin yaratıcılığı  $p<0.05$  anlamlılık seviyesinde etkilediği bulgulanmaktadır. Bu modelde dikkat çekici bir noktada örgütsel cesaretlendirmenin yaratıcılık üzerindeki etkisinin kaybolduğudur. Ancak bunun nedeni duygusal bağlılığın yaratıcılık üzerindeki kuvvetli etkisidir. Nitekim regresyon analizi (Tablo 3) ve korelasyon analizleri sonucunda örgütsel cesaretlendirmenin duygusal bağlılığı kuvvetli bir şekilde etkilediği ortaya çıkmıştır. Örgütsel cesaretlendirme çalışanların örgüte duygusal olarak bağlanmalarını sağlamakta buda yaratıcılığı pozitif yönde etkilemektedir.

Tablo 4: *Yaratıcılığı Etkileyen Örgüt İklimi Değişkenleri*

Bağımsız değişkenler	Yaratıcılık Model 1		Yaratıcılık Model 2		Yaratıcılık Model 3	
	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t
Örgütsel cesaretlendirme	.352	3.93**	.167	1.83**	.112	1.19
Yönetim desteği	.163	1.82**	.125	1.51*	.125	1.52*
Takım desteği			.206	2.49**	.197	2.41**
İşin iddialı olması			.313	3.99**	.236	2.73**
Duygusal bağlılık					.186	2.04*
Model F	16.29**		15.34**		13.07**	
Model R <sup>2</sup>	.206		.330		.370	

\*\*p&lt;.01 \*p&lt;.05 (tek taraflı)

### VII. Sonuç ve Tartışma

Bu araştırmada bireyleri yeni ve farklı fikirler geliştirmeye cesaretlendiren, yönetsel destek sağlayan bir örgüt ikliminin örgütsel bağlılık unsurlarından duygusal bağlılık ile yaratıcılık üzerindeki etkileri incelenmiştir.

Araştırma sonuçları örgüt ikliminin bazı değişkenlerinin duygusal bağlılığı pozitif yönde etkilediğini göstermektedir. Örgüt iklimi değişkenlerinden örgütsel cesaretlendirme unsurunun duygusal bağlılığı (Tablo 3) pozitif yönde etkilediği saptanmıştır. Bu sonuç, çalışanların farklı ve yeni fikirlerinin desteklenmesinin, örgüt içinde paylaşılan bir vizyon oluşturmanın, işbirliğine dayalı bir yapıya sahip olmanın ve örgüte duyulan gönüllü ve güçlü bir bağlılık türü olan duygusal bağlılığı artırdığını göstermektedir.

Duygusal bağlılığı pozitif yönde etkileyen en önemli unsurlardan biri de yapılan işin niteliğidir. Yapılan işin iddialı olması (Tablo 3) çalışanların duygusal bağlılığını kuvvetlendirmektedir. İddialı iş, yapılması esnasında özgürlük gerektiren, kişiye inisiyatif kullanma ve girişim gücü veren bir iştir. Böyle bir iş rutin hareketlerden oluşmayan, karmaşık bir yapıya sahip olan, kişinin düşünme ve araştırma içine girmesini gerektiren bir iştir. İddialı iş, kişinin içsel motivasyonunu artırarak yaratıcı olmasını sağlar. Kişiyi içsel olarak motive eden, onu yeni ve farklı şeyler üretmeye iten iddialı işin aynı zamanda kişinin örgüte duygusal olarak bağlanmasını sağlayan bir etken olduğu görülmektedir.

Araştırma sonuçları, örgüt ikliminin örgütsel cesaretlendirme, yönetimin desteği, takım desteği ve işin iddialı olması değişkenlerinin yaratıcılığı pozitif yönde etkilediğini (Tablo 4) göstermektedir. Yaratıcılık, kişilerin farklı ve yararlı fikir ve eylemlerinin örgütsel, yönetsel ve takım bazlı bir desteğini gerektirmektedir. Ancak yaratıcılığı etkileyen en önemli değişkenin aynı zamanda duygusal bağlılığı etkileyen en önemli değişken olan işin iddialı olması değişkeni olduğu görülmektedir. İşin iddialı olması bireylerin görevlerine karşı duydukları içsel motivasyonlarını arttırarak yaratıcılığı pozitif yönde etkilerken, aynı zamanda çalışanların örgüte olan duygusal bağlarını da

kuvvetlendirmektedir. Korelasyon analizi (Tablo 2) ve regresyon analizi (Tablo 4, Model 3)) sonuçları çalışanların örgüte duygusal olarak bağlı olmalarının örgüt performansının bir göstergesi olan yaratıcılığı pozitif olarak etkilediğini göstermektedir. Kişilerin örgüte duygusal olarak bağlı olmaları, örgüt içinde kariyerlerini sürdürmeye istekli olmaları ve örgüt problemlerini kendi problemleriymiş gibi sahiplenmeleri anlamına gelmektedir. Duygusal bağlılık çalışanların örgüte duydukları gönüllü bir bağlılık türü olduğundan, duygusal olarak bağlı olan kişiler işletme dışında yeni bir iş ve kariyer arayışına gereksinim duymayacak, işe odaklanarak daha yaratıcı fikir ve ürünler üretebilecektir.

Araştırmacılar yaratıcılık ile ilgi çalışmalarda genellikle bireye odaklanıldığını, iklimin yaratıcılık üzerindeki etkilerini inceleyen araştırmaların az olduğunu ifade etmektedir (Amabile et al., 1996; Cummings, Oldham, 1997; Gündüz Çekmecelioğlu, 2002). Diğer yandan bireylerin yaratıcılığını teşvik eden bir örgüt ikliminin duygusal bağlılık üzerindeki etkisi araştırılmamıştır. Bu nedenle, bu araştırma konusu ve elde ettiği bulgular açısından öncelikle örgütsel bağlılık daha sonra yaratıcılık literatürüne bazı katkılarda bulunmaktadır. Araştırma sonuçları, bireylerin yaratıcılığını cesaretlendiren bir örgüt ikliminin yaratıcılık üzerinde pozitif etkilere sahip olduğunu saptadığı kadar bu tip bir iklimin aynı zamanda duygusal bağlılığı da pozitif yönde etkilediğini bulgulanmaktadır.

#### **Kaynaklar**

- Altmann, R. (2000) "Understanding Organizational Climate: Start Minimizing Your Workforce Problems", *Water Engineering&Mangement*, 147(6).
- Amabile, T. M. (1988) "A Model Of Creativity And Innovation In Organizations". In B.M. Staw & L.L. Cummings (Eds.), *Research In Organizational Behavior*, Vol.10; 123-167. Greenwich,Ct:Jai Press.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. & Herron, M. (1996), "Assessing The Work Environment For Creativity", *Academey Of Management Journal*, Vol 39, No.5, s. 1154-1184.
- Amabile, T. M. (1997), "Motivating Creativity In Organizations: On Doing What You Love And Loving What You Do", *California Management Review*, Vol. 40. No. 1.
- Amabile, T. (2000), "Yaratıcılık Nasıl Yok Edilir",*Çığır Açıcı Düşünme*, Harvard Business Review, Mess Yayın No: 326, s. 19- S.17.
- Basadur, M. & Hausdorf, A. (1996) "Measuring Divergent Thinking Attitudes Related To Creative Problem Solving And Innovation Management", *Creativity Research Journal*, Vol.9,No.1,s. 21-32
- Batlis, N. (1980), "The Effects Of Organizational Climate On Job Satisfaction, Anxiety And Propensity To Leave", *The Jornal Of Psychology*, 104, ss. 233-240.

- Bishop, J. (2000), "Support, Commitment, And Employee Outcomes In A Team Environment", *Journal Of Management*.
- Clugston, M. (2000), "Does Cultural Socialization Predict Multiple Bases and Foci of Commitment", *Journal of Management*, Jan. 26, 5-30.
- Gündüz Çekmeceliolu, H. (2002), Bireysel, Örgütsel Yaratıcılık ve Yaratıcılık İçin İş Çevresinin Düzenlenmesi, Bir Araştırma, GYTE Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Hackett ; Bycio & Hausdorf (1994) "Further Assessments Of Meyer And Allen's (1991) Three Component Model Of Organizational Commitment", *Jornal Of Applied Psychology*, 79(1), s. 15-24.
- Kwasniewska, J. & Necka, E. (2004) "Perception Of The Climate For Creativity In The Workplace: The Role Of The Level In The Organization And Gender", *Cretativity And Innovation Management*, Vol.13, No. 3.,s.187-196
- Mullins, L.J. (1993), *Management and Organizational Behavior*, Sixth Edition, Prentice Hall, s.651.
- Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1991) "A Three Component Conceptualization Of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*,1,s. 61-89.
- Meyer, J., Stanley, D., Herscovitch, L.& Topolnytsky L. (2001) "Affective, Continuance, And Normative Commitment To The Organization: Meta Analysis Of Antecedents,Correlates, And Consequences", *Journal of Vocational Behavior*, 61, s. 20-52.
- Porter, L., Steers, R., Mowday, R., Boulian, P. (1974) "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians", *Journal of Applied Psychology*, Vol.59, No 5, s. 603-609
- Schneider, B. & Snyder, R. (1975) "Some Relationships Between Job Satisfaction And Organizational Climate", *Journal Of Applied Psychology*, , 60(3), s. 318-328.
- Shalley, C., Gilson, L. & Blum, T. (2000) "Matching Creativity Requirements And The Work Environment: Effects On Satisfaction And Intentions To Leave", *Academy Of Management Journal*, Vol.43 Issue 2.
- Stoner, J. & Wankel, C. (1986) *Management*, Prestige Hall Press, New Jersey.
- Witt, A. (1989) "Sex Differences Among Bank Employees In The Relationships Of Commitment With Psychological Climate And Job Satisfaction", *Journal Of General Psychology*, 116 (4), s. 419-426.
- Woodman, R. W., Sawyer, J.E. & Griffin R. W., (1993) "Toward A Theory Of Organizational Creativity", *Academy of Management Review*, Vol. 18, N. 2.,s. 293-317.