



Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi

The Journal of International Social Research

Cilt: 7 Sayı: 29 Volume: 7 Issue: 29

www.sosyalarastirmalar.com Issn: 1307-9581

**YARATICI ÖRGÜT İKLİMİNİN KARIYER TATMİNİ ÜZERİNE ETKİSİNDE DUYGUSAL BAĞLILIĞIN ARACI DEĞİŞKEN ROLÜ: TÜRKİYE'DE BİR VAKIF VE BİR DEVLET ÜNİVERSİTESİNDE KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA**

**THE MEDIATING ROLE OF AFFECTIVE COMMITMENT ON THE EFFECTS OF CREATIVE ORGANIZATIONAL CLIMATE ON CAREER SATISFACTION: AS AN EXAMPLE OF PRIVATE AND PUBLIC UNIVERSITIES IN TURKEY**

Güney Çetin GÜRKAN<sup>1</sup>

Merve KOÇOĞLU<sup>2</sup>

**Öz**

Bu çalışma, Türkiye'de vakıf ve devlet üniversitesinde çalışan öğretim elemanlarının çalıştıkları üniversitede algıladıkları yaratıcı örgüt ikliminin kariyer tatminlerine etkisi üzerinde duygusal bağlılığın aracı değişken rolünü ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırma sonucunda, hem vakıf hem de devlet üniversitesinde çalışan öğretim elemanlarının yaratıcı örgüt iklimi algılarının kariyer tatminleri üzerindeki etkisinde duygusal bağlılığın kısmi aracı değişken rolü olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuçlara ek olarak, araştırma, gerek vakıf gerekse devlet üniversitesinde çalışan öğretim elemanlarının demografik özelliklerine bağlı olarak yaratıcı örgüt iklimi, duygusal bağlılık ve kariyer tatminlerinde anlamlı farklılıklar olduğunu ortaya çıkarmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Yaratıcı Örgüt İklimi, Kariyer Tatmini, Duygusal Bağlılık.

**Abstract**

In this study, the concept of creative organizational climate, career satisfaction and the mediating role of affective commitment are discussed. This study includes a research implemented with academic members who work both in a private and a public university in Turkey. The results show that creative climate's effect on career satisfaction is partially mediated by affective commitment in academic staffs. Additionally, the results reveal significant differences between some demographic characteristics and creative climate, affective commitment and career satisfaction.

**Keywords:** Creative Organizational Climate, Career Satisfaction, Affective Commitment.

**GİRİŞ**

Örgütlerdeki başarı, ihtiyaç duyulan nitelik ve sayıdaki insan kaynağının istihdam edilmesi ve örgütte devamlılıklarının sağlanması ile mümkündür. Örgütlerde kariyer olanaklarının kısıtlı olması işgören devir hızını arttıran önemli etkenlerdendir. Bu nedenle çalışanların kariyer tatmin düzeylerinin yüksek olması örgüt için önemli başarı kriterleri arasındadır. Kariyer tatmininin, örgüt büyüklüğü, kontrol yapısı, ödül sistemi, liderlik yapısı, çalışanın sosyo-demografik özellikleri, adalet ve değerler gibi birçok kavram ile ilişkisi bulunmuştur. Çalışanların örgütte kalma niyetleri, kariyerlerinden memnun olmaları ve bu tatminin sürekli kılınması yoluyla sağlanabilecektir. Çalışanların kariyer tatminlerini arttıran öncülleri belirlemek ve bu öncüllerin etkisinin örgütte daha fazla hissedilmesini sağlamak

<sup>1</sup> Yrd. Doç. Dr., Güney Çetin Gürkan, cguney@trakya.edu.tr

<sup>2</sup> Merve Koçoğlu, mervekocoglu@hotmail.com

örgüte fayda sağlayabilecek önemli faaliyetlerdendir. Bu bağlamda, bu çalışma, gerek duygusal bağlılığın gerekse de yaratıcı örgüt ikliminin kariyer tatmini öncülerinden biri olabileceğini araştırmak amacıyla planlanmıştır.

Örgütteki çalışma ortamının çalışanları yaratıcılığa yönlendirmesinin iş tatmini, öğrenme, içsel motivasyon gibi pozitif sonuçlar doğurduğu ve tatmini arttırdığı çeşitli araştırma sonuçlarında gözlemlenmiştir. Ayrıca yazında örgüt iklimi ile çalışanların duygusal bağlılıkları arasındaki pozitif ilişkiler de ortaya konmuştur.

Bu noktadan hareketle, konuyla ilgili görgül araştırma ihtiyacı da dikkate alınarak bu çalışmanın amacı, yaratıcı örgüt iklimi algısının kariyer tatmini üzerindeki etkisinde duygusal bağlılığın aracı değişken rolünü incelemektir. Bu amaç doğrultusunda öncelikle yaratıcı örgüt ikliminin kariyer tatmini üzerindeki etkisi incelenmiştir. Ardından, duygusal bağlılığın bu etkide aracılık rolü olup olmadığına bakılmıştır. Ek olarak, Türkiye'deki devlet ve vakıf üniversitelerinde incelenen üç değişkenin öğretim elemanlarının hangi özelliklerine göre farklılaştığını ortaya konmak istenmiştir. Bu çalışma, aynı zamanda, bir devlet ve bir vakıf üniversitesinde yürütüldüğünden yükseköğretimde kamu ve özel ayrımında yaratıcı örgüt iklimi, duygusal bağlılık ve kariyer tatmini olgularının nasıl şekillendiğine dair gelecek çalışmalar için bir ön fikir oluşturması açısından önem arz etmektedir.

## **1. Literatür Taraması**

### **1.1.Yaratıcı Örgüt İklimi**

Örgüt iklimi, bir örgüte kişiliğini kazandıran, örgüt içindeki bireylerin davranışlarını etkileyen ve onlardan etkilenen, örgüt üyelerinin algılamasıyla işlerlik kazanan, örgüte uzun süreli egemen olan özelliklerin toplamıdır (Paknadel Çetinkanat, 1988: 18). Bir örgütün iklimi, çalışanların verimliliğini, yenilikçi eğilimlerini, iş tatminlerini ve çalışma ortamındaki mutluluklarını etkilemektedir (Ekvall, 1996). İklim ile örgütün gerçekleştirdiği faaliyetlerin karşılıklı olarak birbirini yönlendirebilmesi söz konusudur. Aynı zamanda, örgüt iklimi, problem çözme, karar verme, iletişim, koordinasyon, öğrenme, yaratıcılık süreçleri, motivasyon ve bağlılık gibi kavramların yardımıyla örgütsel süreçlerin ve dolayısıyla örgütsel çıktılarının niteliğini değiştirebilmektedir. Örgüt ikliminin çok yönlü etkileme gücü, üretilecek yeni ürünün ne kadar radikal olacağı, eski ürünün ne düzeyde geliştirileceği ve hatta kârlılık üzerinde bile kendini gösterebilmektedir (Isaksen ve Lauer, 2001: 32).

Yaratıcı örgüt iklimi ise, örgütün sosyal çevresi ile yaratıcılık ve inovasyon ilişkisine ait algıları kapsamaktadır (Lundmark ve Björkman, 2011: 607). Eğer bir örgütte çalışan bireylerin inovasyon yapma kabiliyetleri varsa, bu konuda istekli olmaları örgütün iklimine bağlıdır (Mumford ve Gustafson, 1988: 38). İnovasyonu teşvik eden özgür ve açık iş ortamını sağlayabilmek için, yaratıcı iklim, dikkatle geliştirilmeli ve beslenmelidir. Örgütte yaratıcı bir iklim isteniyorsa, uygun ortamı oluşturmak ise örgüt yönetiminin elindedir (VanGundy, 1984: 24).

Yaratıcı örgüt ikliminin örgütlerin inovasyon kabiliyetlerini geliştirmesi ve dolayısıyla örgütün devamlılığı konusundaki katkısı göz önüne alındığında, bu konuda yapılan araştırmalar da yönetim literatüründe yerini almaya başlamıştır. Bu araştırmalardan bazıları (Amabile, 1996; Ekvall,1996) öncelikle yaratıcı örgüt ikliminin alt bileşenlerini ortaya koymayı amaçlamıştır. Yaratıcı örgüt iklimine ait boyutlar incelendiğinde birçok araştırmacı tarafından kullanılan farklı boyut ve değerlendirmelere rastlanmaktadır. Yine de, bu konuda yapılan araştırmaların birçoğu Amabile vd. (1996) ve Ekvall (1996) tarafından geliştirilen ölçekte yer alan boyutları temel almaktadır. Amabile vd. (1996:1167) yaratıcı iklimi örgütsel cesaretlendirme, yönetsel cesaretlendirme (destek), çalışma grubu desteği, yeterli kaynak, işin zorluğu (meydan okuma), özgürlük, örgütsel engeller ve işyükü baskısı şeklindeki sekiz alt boyut ile incelemiştir. Ekvall (1996) tarafından geliştirilen modelin ise elli yıldan daha uzun süredir uygulamada geçerliliği sınanmakta, bu modelde yaratıcılık ve inovasyon için bir örgüt ikliminin içerebileceği dokuz boyut ifade edilmektedir. Bu boyutlar; meydan okuma/katılım,

özgürlük, güven/açıklık, fikir zamanı, oyunculuk/mizah, çatışma, fikir desteği, müzakere ve risk alma şeklindedir. Bu boyutlar, alan yazında yaratıcı örgüt iklimi ile ilgili bazı araştırmalara temel teşkil etmiştir (Isaksen ve Ekvall, 2010:79; Isaksen ve Akkermans, 2011)

Alan yazında yaratıcı örgüt iklimini de kapsayan çeşitli araştırmalar incelendiğinde, yaratıcı örgüt ikliminin, iş tatmini ve liderlik davranışı (Fransson Sellgren vd., 2008: 83), öğrenme kültürü ve içsel motivasyon (Sundgren vd., 2005: 367) ve yaratıcı çıktılar (Hsu ve Fan, 2010: 382) ile pozitif; işten ayrılma niyeti ile negatif (Fransson Sellgren, 2007, Akt. Lundmark ve Björkman, 2011: 606) çıkan ilişkileri bu konuya olan ilgiyi arttırmıştır. Lundmark (2011) yaratıcı iklim algısında demografik ve mesleki özelliklere göre farklılıkları ele almıştır. Yaş ve cinsiyet değişkeni, yaratıcı iklim algısında farklılık yaratmazken, çalışma süresi ve çalışılan pozisyonda farklılık görülmüştür. Çalışma süresi uzun olan çalışanlarda yaratıcı iklim algısı yeni çalışanlara göre daha düşükken, bilgi-yoğun pozisyonlar olan uzman, müdür gibi görevlerde çalışanların yaratıcı iklim algısı diğer çalışanlara göre daha yüksektir (Lundmark ve Björkman 2011: 614).

Genel olarak kariyer tatmini üzerine gerçekleştirilen fakat çalışma alanındaki iklimi de bir boyut olarak inceleyen August ve Waltman (2004: 187) çevresel şartlardaki engeller ve özellikle çalışılan departmanın ikliminin kariyer tatmini üzerinde negatif etkisi olduğu sonucunu elde etmiştir. Samad (2006)'ın Malezya Telekom'daki yöneticilerle gerçekleştirdiği çalışma, yaratıcı örgüt iklimi ile duygusal ve devam bağlılığı arasındaki pozitif ilişkiyi göstermiştir. Ayrıca bu çalışmada yaratıcı örgüt ikliminin öğrenen örgüt üzerine pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna varılmıştır.

## 1.2. Kariyer Tatmini

Yönetim literatüründe son yıllarda kariyer ve kariyer yönetimi kavramı, insan ihtiyaçları ile örgüt ihtiyaçlarının karşılıklı tatmin edilebilmesi gerekliliği nedeniyle önem arz eden konular arasında yer almaktadır (Özgen, 2010: 187).

Kariyer ile ilgili birçok tanım yapılmasına rağmen çalışmamızda kariyerden kastımız *"meslekte ilerleme ve çalışanların kendi beklenti ve arzuları doğrultusunda, gerekli bilgi, beceri, yetenek ve motivasyonla donatılarak, örgütlerde ilerlemesi"* şeklinde olacaktır (Dündar, 2008: 307).

Kariyer tatmini bireysel olarak kişilerin kariyer hedef ve beklentilerindeki başarı ile buluşmalarını içerir. Burada kişilere sunulan ya da verilen kaynaklar ve özellikle maddi anlamda desteklerin önemi büyüktür (Conley ve Muncey, 2005: 50).

Kariyer tatmini Holland ve Super tarafından ortaya atılan kariyer seçimi teorisine dayanmaktadır. Holland'a göre kariyer tatmini kişilerin tecrübe, kabiliyet, değer ve başarılarına dayanmaktadır. Super'e göre kişilerin kariyer tatmini; işlerindeki değişiklik, örgüt içerisinde herhangi bir yeniliğin uygulanmasında ya da iş sorumluluklarında meydana gelen herhangi bir değişimden etkilenmektedir (McGinley, 2009: 14).

Diğer taraftan, kariyer tatminini iş şartları, ödüllerin adilce dağılmaması, iş yükü, stres, kişilerin özel ve iş hayatları arasındaki çatışmadan da olumsuz olarak etkilemektedir (Dobson, vd., 2007: 218). Aynı zamanda çalışanlara işyerlerinde, etnik, cinsiyet vb. konularda ayrımcılık yapılması kariyer tatminini azaltmaktadır (Yap vd., 2010(a):588). Kariyer tatmini bireysel ve örgüt performansı için önemli olduğu gibi işe gelme ve işgücü devir oranını da azaltır (August ve Waltman, 2004: 178).

Örgütler için en önemli kaynaklardan biri işgücüdür ve örgütler en fazla yatırımlarını işgüçlerine yapmaktadır (August ve Waltman, 2004: 178). Örgütler sahip oldukları bu kaynağı etkin ve verimli kullanabilmeleri, onların istek, arzu ve çalışma heveslerine bağlıdır. Dolayısıyla, örgütler çalışanlarının daha verimli çalışmalarını istiyorlarsa onların kariyer tatminleri ile ilgilenmeli ve kariyer tatminlerine önem vermelidirler (Kumudha ve Abraham, 2008: 49).

### 1.3. Duygusal Bağlılık

Örgütsel bağlılık bir davranış olarak genellikle; belli bir örgütün üyesi olmaya/kalmaya yönelik güçlü bir arzu; örgüt adına yüksek seviyede çaba harcamaya yönelik gönüllülük veya örgütün hedef ve değerlerine kesin bir inanç ve bunların kabulü olarak tanımlanır. Bir başka ifadeyle, örgütsel bağlılık; çalışanların mensubu oldukları örgüte olan bağlılıkları ile ilgili bir davranış ve örgütün katılımcılarının örgüt ve onun sürekli başarısı ve iyiliğine olan ilgilerini ifade ettikleri devamlı bir süreçtir (Luthans, 1992: 124). Bağlılık, çalışanların yönetime güven, iş tatmini, çalışma istek ve arzularını da kapsamaktadır (Budihardjo, 2013: 196). Örgütsel bağlılık konusunda önemli araştırmalar yapan Allen ve Meyer (1990) , duygusal, normatif ve devam bağlılığı olmak üzere üç bağlılık boyutu ortaya koymuşlardır.

Duygusal bağlılık, çalışanın örgütüne pozitif duygusal bağlılığı olarak tanımlanabilir (Meyer ve Allen, 1991). Duygusal olarak güçlü bağlılık hisseden çalışanlar örgütün hedefleri ile bütünleşme ve örgütün bir parçası olarak kalma istekleri yüksek olan çalışanlardır (Patrick ve Sonia, 2012: 24). Aynı zamanda örgütte pozitif iş deneyimleri yaşayan, bu deneyimlerden keyif alan ve bu deneyimlerin devam etmesi konusunda beklentisi olan çalışanlar, duygusal bağlılığa sahip çalışanlardır (Meyer ve Allen, 1991: 75). Duygusal bağlılık, iş görenin örgüte bağlılığının en iyi şeklidir. Aslında, örgütüne duygusal olarak bağlı çalışanlar her örgütün sahip olmak istediği kendini örgütüne adanmış ve sadık çalışanlardır. Bu iş görenler ek sorumluluk almak için gerçekten heveslidirler. Örgütte ihtiyaç olduğunda kendilerinden beklenenin üstünde çaba göstermeye hazırdırlar (Ölçüm Çetin, 2004: 95). Normatif bağlılık durumunda, çalışan örgütte kalmayı arzulamaktadır. Bu durum çalışanın sadakat, görev, yükümlülük gibi hislerinin yoğun olmasından ileri gelmektedir. Zorunlu bağlılıkta ise çalışan örgütten ayrılmanın kendisine kalmaktan daha fazla zarar vereceği düşüncesiyle mecburiyetten örgüte bağlanmaktadır (Gündüz Çekmecelioğlu, 2006: 297).

Meyer vd. (2002: 36) yürüttükleri kapsamlı çalışmalarında örgütsel bağlılığın üç boyutu ve örgütü etkileyen bir takım değişkenler arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Bu çalışma sonucunda, duygusal bağlılık ile işten ayrılma niyeti ve işten ayrılmanın gerçekleşmesi, devamsızlık, stress ve iş-aile çatışması arasında negatif, iş performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir. Yine duygusal bağlılık ile ilgili kapsamlı bir başka araştırmada Budihardjo (2013: 199) duygusal bağlılık ile iş tatmini, örgütsel etkinlik, müşteri tatmini ve işletmenin genel performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

Duygusal bağlılığın iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi mevcuttur ve bu değişkenler arasındaki ilişki de pozitif yönlüdür (Özutku, 2008: 92). Ayrıca Patrick ve Sonia (2012: 28)'nın çalışması, iş tatmininin de duygusal bağlılık üzerinde anlamlı pozitif etkisi olduğunu göstermiştir. Yani iş tatmini ve işteki performans arttıkça çalışanların örgütlerine duygusal olarak bağlanma oranı da artmaktadır. Duygusal bağlılık ile kariyer tatmini (Yap vd., 2010b: 528), içsel motivasyon (Ağca ve Ertan, 2008:146), karizmatik liderlik davranışları (Oktay ve Gül, 2003: 420) örgütsel vatandaşlık davranışları (Gürbüz, 2006: 67) arasında pozitif ilişkileri ortaya koyan çalışmalar da mevcuttur. Gürbüz (2006: 68) çalışmasında ayrıca duygusal bağlılıkları yüksek olan çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarının da artacağı sonucuna ulaşmıştır.

Örgütlerde iklim ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalarda, psikolojik iklim (English vd., 2010; Biswas, 2009) ve öğrenme iklimi (Budihardjo, 2013) ilgi çeken konulardan olmuştur. Bunların yanında genel bakış açısıyla sadece örgüt iklimi ve duygusal bağlılık ilişkisini inceleyen Hassan ve Rohrbaugh (2012: 576) örgüt iklimi ile duygusal bağlılık düzeyi arasında, Mohmand (2011: 1298) ve Gündüz Çekmecelioğlu (2011: 40; 2006: 305) ise örgüt ikliminin tüm alt boyutlarıyla duygusal bağlılık arasında istatistiki olarak anlamlı ilişkiler bulmuşlardır.

## **2.ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ VE SONUÇLARI**

### **2.1.Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı, Türkiye’de bir vakıf ve bir devlet üniversitesinde çalışan öğretim elemanlarının, çalıştıkları üniversitelere yönelik yaratıcı örgüt iklim algılarının örgütlerine yönelik duygusal bağlılıkları aracılığı ile kariyer tatminleri üzerindeki etkisini ve öğretim elemanlarının demografik özellikleri açısından çalıştıkları üniversitelerdeki yaratıcı örgüt iklim algıları, kariyer tatminleri ve duygusal bağlılık düzeylerindeki farklılıkları ortaya koymaktır.

### **2.2.Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları**

Araştırmanın ana kütesini, Türkiye de bir vakıf ve bir devlet üniversitesinde çalışan öğretim elemanları oluşturmaktadır. Üniversitelerde genel olarak fen, sağlık ve sosyal bilimler birbirinden farklı çalışma şartları ve ortamları sergileyebilmektedir. Bu nedenle tıp, sağlık, mühendislik ve fen bilimleri ile ilgili birimler araştırma kapsamı dışında bırakılmış ve araştırma kapsamına yalnızca sosyal bilimlere bağlı olan birimler alınmıştır. 2013 yılının Mayıs ayında üniversitelerin internet siteleri incelenerek, inceleme kapsamında değerlendirilecek olan vakıf üniversitesinde sosyal bilimler alanında toplam 267, devlet üniversitesinde ise 342 öğretim elemanının çalıştığı bilgisi elde edilmiştir. Bu bağlamda vakıf üniversitesinde, cevaplanan anket formlarının 159 tanesi devlet üniversitesinde ise, cevaplanan anket formlarının 161 tanesi araştırma kapsamına alınmıştır. Vakıf üniversitesinde cevaplama oranı %60 iken devlet üniversitesinde %48’dir.

### **2.3.Araştırmanın Yöntemi**

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yönteminden yararlanılmıştır. Araştırmaya yönelik kapsamlı bir yazın taramasından sonra yazında geçerliliği ve güvenilirliği farklı çalışmalarla test edilmiş ölçekler kullanılmıştır. Anket formu cevaplayacak kişilere hitaben yazılmış bir yönerge ile başlamakta ve değişkenlere ilişkin ölçek ifadeleri ile cevaplayıcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik (yaş, cinsiyet, ünvan, çalıştıkları birim –fakülte, yüksek okul, meslek yüksek okulu-, çalışma hayatlarında üniversitede ve de mevcut birimlerinde çalışma süreleri) sorular bulunmaktadır.

#### **Bağımsız Değişken**

Öğretim elemanlarının örgütlerine yönelik yaratıcı örgüt iklimi algılarını ölçmek için, Ekvall (1996) tarafından geliştirilen ölçeğin, Sundgren vd. (2005) tarafından kısaltılmış ve 6 ifadeden oluşan versiyonu kullanılmıştır.

#### **Bağımlı Değişken**

Öğretim elemanlarının kariyerlerinden tatmin olmaları hakkındaki görüşlerini belirlemeye yönelik 5 ifadeden oluşan ölçek Greenhaus, Parasuraman, Wormley (1990) tarafından geliştirilmiştir. Kariyer tatmini ölçeği, kişilerin genel olarak kariyerlerindeki gelişimi, ayrıntısıyla gelir hedeflerine, elde etmek istedikleri başarıya, yeni yetenek ve kabiliyetlere ulaşmadaki ilerleyişlerini ölçümlenmektedir (Greenhaus, 1990: 73).

#### **Aracı Değişken**

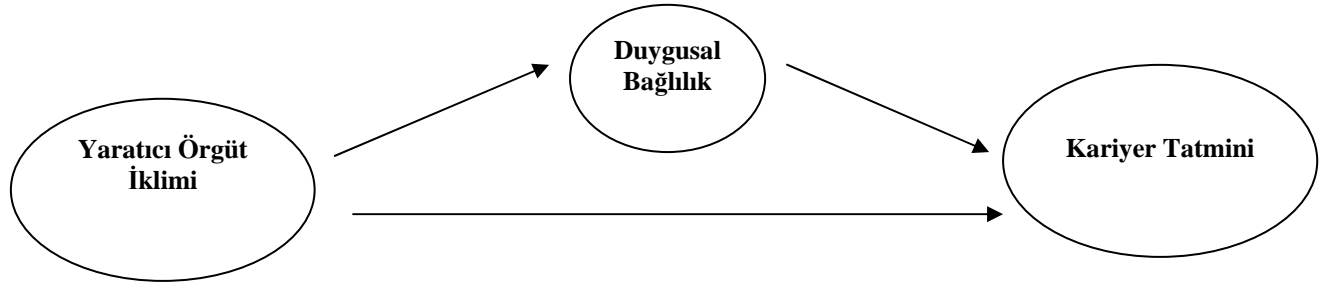
Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen, zamanla ölçeği geliştirilen araştırmacılar tarafından revize edilmiş örgütsel bağlılık ölçeğinin bir boyutu olan duygusal bağlılık 6 ifadeli ölçek ile ölçülmüştür (Meyer vd., 1993). Ölçekte yer alan 3., 4. ve 5. sorular ters yönlü sorulardır ve bu sorularda puanlama tersine yapılmıştır.

Söz konusu tüm ifadeler 5’li likert ölçeği ile ölçeklendirilmiştir.

### **2.4. Araştırmanın Modeli**

Bu araştırmada, öğretim elemanlarının çalıştıkları üniversiteye yönelik yaratıcı örgüt iklimi, duygusal bağlılık algıları ve kariyer tatminleri olmak üzere üç değişken grubu

bulunmaktadır. Öğretim elemanlarının çalıştıkları üniversitede algıladıkları yaratıcı örgüt ikliminin, kariyer tatminleri üzerindeki etkisinde duygusal bağlılıklarının aracılık rolü olabileceği görüşüne dayanarak araştırma modeli Şekil-1 de görüldüğü üzere kurulmuştur.



Şekil 1: Araştırma Modeli

## 2.5. Araştırmanın Bulguları

### 2.5.1. Cevaplayıcıların Demografik Özellikleri

Cevaplayıcıların demografik özelliklerine ilişkin yüzde dağılımları şu şekildedir; Vakıf üniversitesi öğretim elemanlarının verdikleri cevaplara göre katılımcıların %52,8'i bayan, %47,2'si baydır. %17,6'si 25-30, %16,5'i 31-35, %15,1'i 36-40, %15,7'si 41-45, %12,7'si 46-50, %22,4'ü ise 51 yaş ve üstündedir. Katılımcıların ünvanlarına bakıldığında, %16,4'ü profesör, %10,1'i doçent, %49,1'i yardımcı doçent, %1,3'ü araştırma görevlisi doktor %15,7'si öğretim görevlisi, %7,4'ü araştırma görevlisidir. Cevaplayıcıların %16,4'ü 1-5 yıl, %18,9'u 6-10 yıl, %18'i 11-15 yıl, %14,5'i 16-20 yıl, %15,2'si 20-25 ve %17'si 26 yıl ve üzeri yıldan fazla süredir çalışma hayatında bulduklarını ifade ederken söz konusu üniversitede çalışma süreleri ise %23,3'ü 1-3 yıl, %22,6'ü 4-6 yıl, %18,8'i 7-9 yıl %22,6'sı 10-12 ve %12,7'si ise 13 yıldan fazla süredir çalıştıklarını belirtmişlerdir. Cevaplayıcıların mevcut birimdeki çalışma süreleri ise %25,2'si 1-3 yıl, %25,8'i 4-6 yıl, %16,3'ü 7-9 yıl %21,4'ü 10-12 ve %11,3'ü ise 13 yıl ve üzeri yıldır çalıştıklarını belirtmişlerdir.

Tablo-1: Katılımcıların Demografik Özellikleri

Faktörler	Vakıf Üniversitesi		Devlet Üniversitesi		Faktörler	Vakıf Üniversitesi		Devlet Üniversitesi	
	Frekans (N)	Yüzde (%)	Frekans (N)	Yüzde (%)		Frekans (N)	Yüzde (%)	Frekans (N)	Yüzde (%)
<b>Cinsiyet</b>									
Bayan	84	52,8	83	51,6	<b>Çalışma Hayatında Kıdem</b>				
Bay	75	47,2	78	48,4	1-5	26	16,4	25	15
					6-10	30	18,9	33	20,5
					11-15	29	18	34	21
					16-20	23	14,5	31	19,3
					21-25	16	15,2	21	13
					26-Üstü	35	17	17	11,2
<b>Yaş</b>					<b>Çalıştığı Üniversite Kıdemi</b>				
25-30	28	17,6	31	19,4	1-3	37	23,3	31	19,3
31-35	27	16,5	33	20,7	4-6	36	22,6	39	24,3
36-40	24	15,1	35	21,9	7-9	30	18,8	20	11,9
41-45	25	15,7	33	20,7	10-12	36	22,6	18	10
46-50	22	12,7	20	12,5	13-Üzeri	20	12,7	53	34,5
51 ve Üstü	33	22,4	9	4,8					

Ünvan					Mevcut Birimdeki Çalışma Süresi				
Profesör	26	16,4	3	1,9					
Doçent	16	10,1	9	5,6					
Yardımcı Doçent	78	49,1	47	29,2					
Arş.Gör.Dr.	2	1,3	10	6,2	1-3	40	25,2	44	27,3
Öğr. Gör.	25	15,7	73	45,3	4-6	41	25,8	42	26,1
Arş. Gör.	12	7,4	19	11,8	7-9	26	16,3	24	14,4
					10- 12	34	21,4	15	8,1
					13-Üzeri	18	11,3	36	24,1

Devlet üniversitesi öğretim elemanlarının verdikleri cevaplara göre katılımcıların %51,6'sı bayan, %48,4'ü baydır. %19,4'ü 25-30, %20,7'si 31-35, %21,9'u 36-40, %20,7'si 41-45, %12,5'i 46-50, %4,8'i ise 50 yaş üstündedir. Katılımcıların ünvanlarına bakıldığında, %1,9'u profesör, %5,6'sı doçent, %29,2'si yardımcı doçent, % 6,2'si araştırma görevlisi doktor %45,3'ü öğretim görevlisi, %11,8'i araştırma görevlisidir. Cevaplayıcıların %15'i 1-5 yıl, %20,5'i 6-10 yıl, %21'i 11-15 yıl ve %19,3'ü 16-20 yıl, %13'ü 20-25 ve %11,2'si 26 yıl ve üzeri yıldan fazla süredir çalışma hayatında bulduklarını ifade etmişlerdir. Katılımcıların söz konusu üniversitede çalışma süreleri ise %19,3'ü 1-3 yıl, %24,3'ü 4-6 yıl, %11,9'u 7-9 yıl %10'u 10-12 ve %34,5'i ise 13 yıl ve üzeri yıldır çalıştıklarını ifade ederken, cevaplayıcıların mevcut birimdeki çalışma süreleri ise %27,3'ü 1-3 yıl, %26,1'i 4-6 yıl, %14,4'ü 7-9 yıl, %8,1'i 10-12 ve %24,1' i ise 13 yıl ve üzeri yıldır çalıştıklarını belirtmişlerdir.

### 2.5.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere Yönelik Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri

Araştırma kapsamında vakıf ve devlet üniversitesinde uygulanan yaratıcı örgüt iklimi, duygusal bağlılık ve kariyer tatmini ölçeklerine Pearson madde toplam korelasyon analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda hiçbir maddenin madde toplam korelasyon katsayısı 0.20'nin altında (Özdamar, 2004:633) kalmadığı görülmüştür. Bu nedenle, ölçeklerden ifade çıkartılmasına gerek duyulmamıştır.

Vakıf üniversitesinde uygulanan yaratıcı örgüt iklimi, duygusal bağlılık ve kariyer tatmini ölçeklerin güvenilirlik katsayıları sırasıyla: 0.71, 0.94, 0.82'dir. Araştırmada kullanılan ölçeğe varimax rotasyon yöntemi kullanılarak faktör analizi uygulanmıştır. Yapılan analizde yaratıcı örgüt iklimi, duygusal bağlılık ve kariyer tatmini KMO değerleri sırasıyla 0.89, 0.90, 0.79'dur.

Devlet üniversitesinde uygulanan yaratıcı örgüt iklimi, duygusal bağlılık ve kariyer tatmini ölçeklerin güvenilirlik katsayıları sırasıyla: 0.96, 0.95, 0.86'dır. Yapılan analizde yaratıcı örgüt iklimi, duygusal bağlılık ve kariyer tatmini KMO değerleri sırasıyla 0.90, 0.92, 0.83'tür. Bir ölçeğin KMO değerlerinin 0.80'den yüksek olması faktör analizine uygunluğunun mükemmel seviyede olduğunu göstermektedir (Durmuş, vd., 2011:80). Aynı zamanda, ölçeklerin orijinal faktör yapılarının korunduğu gözlenmiştir.

### 2.5.3. Araştırmada Yer Alan Değişkenlere İlişkin Ortalama Değerler ve Korelasyon Katsayıları

Araştırmada yer alan değişkenlere ilişkin ortalama değer, standart sapma ve korelasyon katsayılarına ilişkin bilgiler Tablo-2'de yer almaktadır.

Tablo-2: Değişkenlere İlişkin Ortalama Değerler ve Korelasyon Katsayıları

Vakıf Üniversitesi	Ortalama Değerler	Standart Sapma	1	2
1.Yaratıcı Örgüt İklimi	3.79	0.94		
2.Duygusal Bağlılık	3.92	1.09	0.451**	
3.Kariyer Tatmini	3.55	0.76	0.328**	0.312**
Devlet Üniversitesi				
1.Yaratıcı Örgüt İklimi	3,40	1,07		
2.Duygusal Bağlılık	3,40	1,07	0,528**	
3.Kariyer Tatmini	3,19	0,87	0,476**	0,513**

Vakıf üniversitesinde çalışan öğretim elemanlarının çalıştıkları üniversiteye yönelik yaratıcı örgüt iklimi, duygusal bağlılık ve kariyer tatmini değişkenlerine yönelik ortalama değerler sırasıyla 3.79, 3.92 ve 3.55 olduğu görülmektedir. Devlet üniversitesinde çalışan öğretim elemanlarının çalıştıkları üniversiteye yönelik yaratıcı örgüt iklimi, kariyer tatmini ve duygusal bağlılık değişkenlerine yönelik ortalama değerler ise sırasıyla 3.40, 3.40 ve 3.19 olduğu görülmektedir. Dolayısıyla her iki üniversitede de öğretim elemanlarının yaratıcı örgüt iklimi algıları, duygusal bağlılık düzeyleri ve kariyer tatminlerinin orta düzeyde olduklarından söz etmek mümkündür.

Tablo-2’deki korelasyon katsayılarına bakıldığında vakıf üniversitelerinde örgüt iklimi, kariyer tatmini ve duygusal bağlılık ( $r < 50$ ) kavramları düşük oranda birbiri ile ilişkili iken, devlet üniversitesinde ilgili kavramlarda orta düzeyde ilişki görülmektedir (Durmuş, vd., 2011:145).

## 2.6. Yaratıcı Örgüt İklimi, Kariyer Tatmini Arasındaki İlişkide Duygusal Bağlılığın Aracılık Rolü

Bu araştırmada, vakıf ve devlet üniversitelerindeki öğretim elemanlarının çalıştıkları üniversiteye yönelik yaratıcı örgüt iklimi algılarının kariyer tatminleri üzerindeki etkisinde duygusal bağlılığın aracı değişken rolü olabileceği görüşünden hareketle araştırmanın hipotezleri şöyle kurulmuştur:

1H<sub>1</sub>: Vakıf üniversitesi öğretim elemanlarının çalıştıkları üniversitede algıladıkları yaratıcı örgüt ikliminin kariyer tatmini üzerindeki etkisinde duygusal bağlılığın aracı değişken rolü vardır.

2H<sub>1</sub>: Devlet üniversitesi öğretim elemanlarının çalıştıkları üniversitede algıladıkları yaratıcı örgüt ikliminin kariyer tatmini üzerindeki etkisinde duygusal bağlılığın aracı değişken rolü vardır.

Aracı değişken analizi (Baron ve Kenney, 1986:1176) 1H<sub>1</sub> hipotez testi birinci aşamasında, vakıf üniversitesi öğretim elemanlarının çalıştıkları üniversitede algıladıkları yaratıcı örgüt ikliminin kariyer tatminleri üzerindeki etkisine bakılmıştır.

Tablo-3: Hipotez 1 Vakıf Üniversitesi Regresyon Analizi Sonuçları

<b>Bağımlı Değişken: Kariyer Tatmini</b>			
<b>Bağımsız Değişken:</b>	<b>Beta</b>	<b>t değeri</b>	<b>p değeri</b>
Yaratıcı Örgüt İklimi	0,451	6,331	0,000
<b>R=0,451; Düzeltilmiş R<sup>2</sup>=0,198; F değeri=40,085; p değeri=0,000</b>			

<b>Aracı Değişken: Duygusal Bağlılık</b>			
<b>Bağımlı Değişken:</b>	<b>Beta</b>	<b>t değeri</b>	<b>p değeri</b>
Yaratıcı Örgüt İklimi	0,312	4,119	0,000
<b>R=0,312; Düzeltilmiş R<sup>2</sup>=-0,092; F değeri=16,964; p değeri=0,000</b>			

<b>Bağımlı değişken: Kariyer Tatmini</b>			
<b>Bağımsız Değişkenler:</b>	<b>Beta</b>	<b>t değeri</b>	<b>p değeri</b>
Yaratıcı Örgüt İklimi	0,386	5,264	0,000
Duygusal Bağlılık	0,208	2,830	0,005
<b>R=0,492; Düzeltilmiş R<sup>2</sup>=0,233; F değeri=24,942; p değeri=0,000</b>			

Tablo-3’te görüldüğü üzere, vakıf üniversitesi öğretim elemanlarının çalıştıkları üniversitede algıladıkları yaratıcı örgüt ikliminin kariyer tatminleri üzerinde anlamlı bir etkisi söz konusudur ( $p=0,000 < 0,05$ ). Öğretim elemanlarının kariyer tatminlerindeki değişiminin %20 (Düzeltilmiş R<sup>2</sup>)’sinin modele dahil olan öğretim elemanlarının çalıştıkları üniversitedeki yaratıcı örgüt iklimi algıları değişkeni tarafından açıklandığını ve yaratıcı örgüt iklim puanı bir birim arttığında kariyer tatmini puanı 0,451 ( $\beta_1$ ) kadar artacağını söyleyebiliriz. Hipotez testinin



ikinci aşamasında ise, vakıf üniversitesi öğretim elemanlarının çalıştıkları üniversitede algıladıkları yaratıcı örgüt ikliminin duygusal bağlılıkları üzerindeki etkisine bakılmıştır. Öğretim elemanlarının duygusal bağlılıkları üzerinde çalıştıkları üniversitede algıladıkları yaratıcı örgüt ikliminin anlamlı bir etkisi söz konusudur ( $p=0,000<0,05$ ). Aynı zamanda öğretim elemanlarının duygusal bağlılıklarındaki değişiminin %9 (Düzeltilmiş  $R^2$ )'u modele dahil olan çalıştıkları üniversitedeki yaratıcı örgüt iklimi algıları değişkeni tarafından açıklandığı görülmektedir. Hipotez testinin üçüncü ve son aşamasında, vakıf üniversitesi öğretim elemanlarının çalıştıkları üniversitede algıladıkları yaratıcı örgüt iklimi ve duygusal bağlılıklarının birlikte kariyer tatmini üzerindeki etkisine bakılmıştır. Vakıf üniversitesi öğretim elemanlarının çalıştıkları üniversitedeki algıladıkları yaratıcı örgüt ikliminin kariyer tatminleri üzerindeki etkisi hala anlamını korumaktadır ( $p=0,000<0,05$ ). Birinci aşamadaki öğretim elemanlarının çalıştıkları üniversiteye yönelik yaratıcı örgüt iklimi algıları  $\beta$  katsayısı 0,451 iken üçüncü aşamada 0,386'ya anlamlı bir biçimde düşmesi nedeniyle duygusal bağlılığın kısmi aracılık etkisi söz konusudur. Dolayısıyla,  $1H_1$  hipotezi kısmi olarak kabul edilmiştir. Bu durumda vakıf üniversitesi öğretim elemanlarının çalıştıkları üniversiteye yönelik yaratıcı örgüt iklimi algılarının kariyer tatminleri üzerindeki etkisinde duygusal bağlılığın kısmi aracılık rolü olduğu sonucu çıkartılabilir.

$2H_1$  hipotezini test etmek amacıyla vakıf üniversitesi verilerine uygulanan tüm aşamalar devlet üniversitesinden elde edilen verilere de uygulanmıştır.  $2H_1$  hipotez testinin birinci aşamasında devlet üniversitesi öğretim elemanlarının çalıştıkları üniversitedeki algıladıkları yaratıcı örgüt ikliminin kariyer tatminleri üzerindeki etkisine bakılmıştır.

Tablo-4: Hipotez 2 Devlet Üniversitesi Regresyon Analizi Sonuçları

<b>Bağımlı Değişken:</b> Kariyer Tatmini			
<b>Bağımsız Değişken:</b>	<b>Beta</b>	<b>t değeri</b>	<b>p değeri</b>
Yaratıcı Örgüt İklimi	0,528	7,786	0,000
<b>R=0,528; Düzeltilmiş <math>R^2=0,274</math>; F değeri=60,624; p değeri=0,000</b>			
<b>Aracı Değişken:</b> Duygusal Bağlılık			
<b>Bağımlı Değişken:</b>	<b>Beta</b>	<b>t değeri</b>	<b>p değeri</b>
Yaratıcı Örgüt İklimi	0,513	7,527	0,000
<b>R=0,513; Düzeltilmiş <math>R^2=-0,258</math>; F değeri=56,662; p değeri=0,000</b>			
<b>Bağımlı değişken:</b> Kariyer Tatmini			
<b>Bağımsız Değişkenler:</b>	<b>Beta</b>	<b>t değeri</b>	<b>p değeri</b>
Yaratıcı Örgüt İklimi	0,385	5,056	0,000
Duygusal Bağlılık	0,278	3,655	0,000
<b>R=0,579; Düzeltilmiş <math>R^2=0,327</math>; F değeri=39,378; p değeri=0,000</b>			

Tablo-4'te devlet üniversitesi öğretim elemanlarının çalıştıkları üniversitede algıladıkları yaratıcı örgüt iklimi kariyer tatminleri üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir ( $p=0,000<0,05$ ). Bu üniversitedeki öğretim elemanlarının kariyer tatminlerindeki değişiminin %27 (Düzeltilmiş  $R^2$ )'si modele dâhil olan yaratıcı örgüt iklimi algıları değişkeni tarafından açıklanmaktadır ve yaratıcı örgüt iklim puanı bir birim arttığında kariyer tatmini puanı 0,528 ( $\beta_1$ ) kadar artacağı söylenebilmektedir. Hipotez testinin ikinci aşamasında ise, devlet üniversitesi öğretim elemanlarının algıladıkları yaratıcı örgüt ikliminin duygusal bağlılık üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu testin sonucu da anlamlı etkiyi doğrulamıştır ( $p=0,000<0,05$ ). Aynı zamanda öğretim elemanlarının duygusal bağlılıklarındaki değişiminin %25 (Düzeltilmiş  $R^2$ )'i modele dâhil olan öğretim elemanlarının algıladıkları yaratıcı örgüt iklimi değişkeni tarafından açıklanmaktadır. Hipotez testinin üçüncü ve son aşamasında, devlet üniversitesi öğretim elemanlarının çalıştıkları üniversitede algıladıkları yaratıcı örgüt iklimi ve duygusal bağlılıklarının birlikte kariyer tatmini üzerindeki etkisi ele alınmıştır. Devlet üniversitesi öğretim elemanlarının algıladıkları yaratıcı örgüt ikliminin kariyer tatminleri üzerindeki etkisi hala anlamını korumaktadır ( $p=0,000<0,05$ ). Birinci aşamadaki analizde öğretim elemanlarının

çalıştıkları üniversitede algıladıkları yaratıcı örgüt iklimine ait  $\beta$  katsayısı 0,528 iken üçüncü aşamada 0,385'e anlamlı bir biçimde düşmüştür. Bu durumda, duygusal bağlılığın kısmi aracılık etkisi söz konusudur. Dolayısıyla, 2H<sub>1</sub> kısmi olarak hipotezi kabul edilmiştir.

Analizler her iki üniversitede de öğretim elemanlarının çalıştıkları üniversitede algıladıkları yaratıcı örgüt ikliminin kariyer tatminleri üzerindeki etkisinde duygusal bağlılığın kısmi aracılık etkisi olduğu sonucunu ortaya koymuştur.

## 2.7. Yaratıcı Örgüt İklimi, Duygusal Bağlılık ve Kariyer Tatmini Farklılık Analizleri

Vakıf ve devlet üniversitesi öğretim üyelerinin demografik özellikleri ile yaratıcı örgüt iklimi, duygusal bağlılık ve kariyer tatmini farklılıklarını araştırmaya yönelik kurulan 3. ve 4. hipotez testleri aşağıda yer almaktadır:

3H<sub>1</sub>: Vakıf üniversitesi öğretim elemanlarının demografik özellikleri açısından çalıştıkları üniversiteye yönelik algıladıkları yaratıcı örgüt iklimi, duygusal bağlılık ve kariyer tatmin düzeylerinde farklılık vardır.

Hangi yaş gruplarında farklılıkların gerçekleştiğini ortaya koymak için yapılan Tukey testi sonuçları Tablo-5'de görülmektedir. Sonuçlar, 51 yaşının üstünde olanların 25-30, 31-35, 36-40, 46-50 yaş aralığındaki gruplara göre kariyer tatmininde anlamlı farklılıklar olduğunu göstermektedir. Ortalamalara bakıldığında ise, 51 yaşının üstünde olanların diğer gruplara oranla kariyerlerinden daha fazla memnun oldukları görülmektedir [F(4,552)=4,0457, p=0,001].

Tablo-5: Kariyer Tatmininin Yaşa Göre Farklılığının Tukey Testi Sonucu

Yaş	Yaş	Ortalama Farkı	Standart Hata	Anlamlılık Düzeyi
Tukey 51-üzeri	25-30	,73143*	,18375	,001
	31-35	,56423*	,18564	,033
	36-40	,65405*	,19207	,011
	41-45	,51771	,18978	,076
	46-50	,72571*	,20315	,006

\*Ortalama Farklılığı Anlamlılık Düzeyi (p<0.005)

Tablo-6'da görüldüğü üzere, Tukey testi sonuçlarına göre, profesör kadrosundaki öğretim elemanlarının yardımcı doçent ve araştırma görevlilerine göre kariyer tatminlerinde anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Ortalamalara bakıldığında ise, profesörlerin kariyer tatminlerinin yardımcı doçent ve araştırma görevlilerine oranla daha yüksek olduğu görülmektedir [F(3,648)=3,9692,p=0,004].

Tablo-6: Kariyer Tatmininin Ünvana Göre Farklılığının Tukey Testi Sonucu

Ünvan	Ünvan	Ortalama Farkı	Standart Hata	Anlamlılık Düzeyi
Tukey Prof.	Doç.	,13173	,23330	,993
	Yar.Doç.	,55385*	,16627	,014
	Arş.Gör. Dr.	,76923	,53879	,710
	Öğretim Gör.	,38523	,20567	,423
	Arş. Gör.	,85256*	,25625	,014

\*Ortalama Farklılığı Anlamlılık Düzeyi (p<0.005)

Tablo-7'de görüldüğü üzere, Tukey testi sonucuna göre 1-5, 6-10, 16-20 yılları arasında çalışma kıdemine sahip olan öğretim elemanları ile 26 yıldan fazla çalışma kıdemi olanların kariyer tatminlerinde anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Ortalamalara bakıldığında ise, 26 yıldan daha uzun süredir çalışanların kariyer tatminlerinin 1-5, 6-10 ve 16-20 yılları arasında çalışan öğretim elemanlarına oranla daha yüksek olduğu görülmektedir [F(4,814)=4,0471, p=0,000].

Tablo-7: Kariyer Tatmininin Çalışma Hayatı Kıdemine Göre Farklılığının Tukey Testi Sonucu

Çalışma Hayatı Kıdemi	Çalışma Hayatı Kıdemi	Ortalama Farkı	Standart Hata	Anlamlılık Düzeyi
Tukey 26-Üstü	1-5	,54706*	,18821	,047
	6-10	,82039*	,18096	,000
	11-15	,52292	,18261	,053
	16-20	,68184*	,19504	,008
	21-25	,59706	,21902	,076

\*Ortalama Farklılığı Anlamlılık Düzeyi ( $p < 0.005$ )

Öğretim elemanlarının mevcut birimdeki çalışma süresine göre yaratıcı örgüt iklimi algılarındaki farklılığı ortaya koymak için de Tukey testi yapılmıştır. Tablo-8'de görüldüğü üzere, Tukey testi sonuçları, 7-9 yıl arası mevcut birimdeki çalışma süresine sahip olanların 4-6 ve 10-12 yılları arasında mevcut birimdeki çalışma süresi bulunanlarla yaratıcı örgüt iklimi algıları açısından anlamlı farklılık olduğunu ortaya koymuştur. Ortalamalara bakıldığında ise, 7-9 yılları arasında çalışanların yaratıcı örgüt iklimi algılarının 4-6 ve 10-12 yılları arasındaki öğretim elemanlarına oranla daha yüksek olduğu görülmektedir [ $F(3,390)=4,3526, p=0,011$ ].

Tablo-8: Yaratıcı Örgüt İkliminin Mevcut Birimdeki Çalışma Süresine Göre Farklılığının Tukey Testi Sonucu

Mevcut Birimdeki Çalışma Süresi	Mevcut Birimdeki Çalışma Süresi	Ortalama Farkı	Standart Hata	Anlamlılık Düzeyi
Tukey 7-9	1-3	,57340	,23001	,098
	4-6	,77126*	,22891	,008
	10-12	,75452*	,23787	,015
	13-üstü	,51923	,27996	,346

\*Ortalama Farklılığı Anlamlılık Düzeyi ( $p < 0.005$ )

Yapılan analizler sonucunda vakıf üniversitesi öğretim elemanlarının demografik özellikleri açısından farklılıklar Tablo-9'da özetlenmiştir.

Tablo-9: Vakıf Üniversitesi Öğretim Elemanlarının Demografik Özelliklere Göre Farklılıklar

Vakıf Üniversitesi	Yaratıcı Örgüt İklimi	Duygusal Bağlılık	Kariyer Tatmini
Cinsiyet	Yok	Yok	Yok
Yaş	Yok	Yok	Var
Ünvan	Yok	Yok	Var
Çalışma Hayatı Kıdemi	Yok	Yok	Var
Üniversite Kıdemi	Yok	Yok	Yok
Mevcut Birimdeki Çalışma Süresi	Var	Yok	Yok

Vakıf üniversitesi öğretim elemanlarının yaş, unvan ve çalışma hayatında bulunma kıdemine göre kariyer tatminlerinde, mevcut birimdeki çalışma süresine göre ise yaratıcı örgüt iklimi algılarında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla  $3H_1$  hipotezi kısmi olarak kabul edilmiştir.

Aynı şekilde devlet üniversitesinde demografik özelliklere göre yaratıcı örgüt iklimi, duygusal bağlılık ve kariyer tatmini açısından farklılık olup olmadığı konusunda aşağıdaki hipotez kurulmuştur.

$4H_1$ : Devlet Üniversitesi öğretim elemanlarının demografik özellikleri açısından çalıştıkları üniversiteye yönelik yaratıcı örgüt iklimi, duygusal bağlılık ve kariyer tatminlerinde farklılık vardır.

Tablo-10'da görüldüğü üzere, Tukey testi sonucuna göre profesör ünvanına sahip öğretim elemanlarının yardımcı doçent, araştırma görevlisi doktor ve araştırma görevlilerinin kariyer tatminlerinde anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Ortalamalara bakıldığında ise, profesörlerin kariyer tatminlerinin diğerlerine oranla daha yüksek olduğu görülmektedir [ $F(5,183)=4,6667, p=0,000$ ].

Tablo-10: Kariyer Tatmininin Ünvana Göre Farklılığının Tukey Testi Sonucu

Ünvan	Ünvan	Ortalama Farkı	Standart Hata	Anlamlılık Düzeyi
Tukey Prof.	Doç.	,80000	,54988	,693
	Yar.Doç.	1,55362*	,49149	,023
	Arş.Gör. Dr.	2,14667*	,54296	,002
	Öğretim Gör.	1,38889	,48603	,054
	Arş. Gör.	1,77193*	,51242	,009

\*Ortalama Farklılığı Anlamlılık Düzeyi (p<0.005)

Tablo-11'de görüldüğü üzere, Tukey testi sonucuna göre 10-12 yıl arasında mevcut üniversitede çalışanların diğer tüm gruplara göre yaratıcı örgüt iklimi algılarında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Ortalamalar ise, 7-9 yılları arasında üniversite kıdemine sahip olan öğretim elemanlarının diğer tüm gruplara oranla yaratıcı örgüt iklimi algılarının daha yüksek olduğunu göstermektedir [F(2,748)=3,6417,p=0,03].

Tablo-11: Yaratıcı Örgüt İkliminin Üniversite Kıdemine Göre Farklılığının Tukey Testi Sonucu

Üniversite Kıdemi	Üniversite Kıdemi	Ortalama Farkı	Standart Hata	Anlamlılık Düzeyi
Tukey 10-12	1-3	-,92776*	,32494	,039
	4-6	-,86779*	,31339	,049
	7-9	-1,04792*	,35406	,029
	13-Üstü	-,84261*	,29984	,044

\*Ortalama Farklılığı Anlamlılık Düzeyi (p<0.005)

Tablo-12'te görüldüğü üzere, Tukey testi sonucuna göre, 10-12 yıl arası üniversite kıdemi olanların 13 yıldan daha fazla üniversite kıdemleri bulunanlara göre duygusal bağlılıklarında farklılık tespit edilmiştir. Ortalamalara bakıldığında ise, 13 yıldan fazla süre üniversite kıdemine sahip olan öğretim elemanlarının duygusal bağlılıklarının 10-12 yıl üniversite kıdemine sahip olanlara oranla daha yüksek olduğu görülmektedir [F(2,996)=3,7667, p=0,02].

Tablo-12: Duygusal Bağlılığının Üniversite Kıdemine Göre Farklılığının Tukey Testi Sonucu

Üniversite Kıdemi	Üniversite Kıdemi	Ortalama Farkı	Standart Hata	Anlamlılık Düzeyi
Tukey 10-12	1-3	-,39483	,32297	,738
	4-6	-,29460	,31149	,878
	7-9	-,44375	,35191	,715
	13-Üstü	-,86042*	,29802	,035

\*Ortalama Farklılığı Anlamlılık Düzeyi (p<0.005)

Yapılan analizler sonucunda devlet üniversitesi öğretim elemanlarının demografik özellikleri açısından farklılıklar Tablo-13'te özetlenmiştir.

Tablo-13: Devlet Üniversitesi Öğretim Elemanlarının Demografik Özelliklere Göre Değişkenler Arası Farklılıklar

Devlet Üniversitesi	Yaratıcı Örgüt İklimi	Duygusal Bağlılık	Kariyer Tatmini
Cinsiyet	Yok	Yok	Yok
Yaş	Yok	Yok	Yok
Ünvan	Yok	Yok	<b>Var</b>
Çalışma Hayatı Kıdemi	Yok	Yok	Yok
Üniversite Kıdemi	<b>Var</b>	<b>Var</b>	Yok
Mevcut Birimdeki Çalışma Süresi	Yok	Yok	Yok

Tablo-13'te görüldüğü üzere, devlet üniversitesi öğretim elemanlarının ünvana göre kariyer tatminlerinde, üniversite kıdemlerine göre ise hem yaratıcı örgüt iklimi algılarında hem de duygusal bağlılıklarında anlamlı bir farklılık ortaya çıkarmıştır. Dolayısıyla  $H_1$  hipotezi kısmi olarak kabul edilmiştir.

Yapılan farklılık analizi sonuçlarına göre, hem vakıf hem de devlet üniversitesinde ünvanına göre kariyer tatminlerinde farklılık olduğu görülmüştür. Vakıf üniversitesinde yaş ve çalışma hayatında bulunma kıdemine göre kariyer tatmini ve mevcut birimde çalışma süresine göre yaratıcı örgüt iklimi algılarında anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilirken devlet üniversitesinde ise, üniversite kıdemine göre hem yaratıcı örgüt iklimi algılarında hem de duygusal bağlılıklarında anlamlı farklılıklar olduğu görülmüştür.

## SONUÇ

Bu çalışma, Türkiye’de vakıf ve devlet üniversitesinde çalışan öğretim elemanlarının çalıştıkları üniversitede yaratıcı örgüt iklimi algılarının duygusal bağlılıkları aracılığı ile kariyer tatminleri üzerindeki etkisini ve de öğretim elemanlarının demografik özellikleri açısından yaratıcı örgüt iklimi, duygusal bağlılık ve kariyer tatminleri arasındaki farklılıkları ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Bu araştırma gerek vakıf gerekse devlet üniversitesindeki öğretim elemanlarının yaratıcı örgüt iklimi algıları, duygusal bağlılık düzeyleri ve kariyer tatminleri yüksek olmamakla birlikte ortalamanın üzerinde olduğunu göstermiştir. Her iki üniversite arası kıyaslama yapıldığında vakıf üniversitesinde çalışan öğretim elemanlarının üniversitelerinde algıladıkları yaratıcı örgüt ikliminin, duygusal bağlılıklarının ve kariyer tatminlerinin devlet üniversitesinde çalışanlara oranla daha yüksek olduğu görülmektedir. Devlet üniversitelerinde de tıpkı vakıf üniversitelerindeki gibi çalışma şartları ve olanaklarının sağlanması öğretim elemanlarının bahsi geçen konulara karşı olumlu bakış açılarını değiştirebilecektir.

Araştırma sonucunda, hem vakıf hem de devlet üniversitesinde çalışan öğretim elemanlarının yaratıcı örgüt iklimi algıları ile kariyer tatminleri arasındaki ilişkide duygusal bağlılığın kısmi aracı değişken rolü olduğu sonucuna varılmıştır. Bir başka ifadeyle, yaratıcı örgüt iklimi algısına sahip olan öğretim elemanlarının duygusal bağlılıkları arttıkça kariyer tatminlerinin daha da fazla artacağı düşünülmektedir.

Yapılan analizler sonucunda, gerek vakıf gerekse devlet üniversitesinde çalışan öğretim elemanlarının demografik özelliklerine göre yaratıcı örgüt iklimi, duygusal bağlılık ve kariyer tatminlerinde anlamlı farklılıklar olduğu ortaya çıkmıştır.

Hem vakıf hem de devlet üniversitesindeki öğretim elemanlarının ünvanlarına göre kariyer tatminlerinde anlamlı farklılık olduğu görülmüştür. Her iki üniversitede de profesörlerin kariyer tatminlerinin diğer ünvanına sahip öğretim elemanlarına oranla daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Profesör ünvanının akademik kariyerde öğretim elemanlarının ulaşabileceği en üst basamak olması kariyer tatminini arttırıcı bir etken olarak düşünülürse bu sonuç akademik yapı içinde olağan karşılanabilir.

Vakıf üniversitesinde çalışan öğretim elemanlarının yaşları açısından kariyer tatminlerinde anlamlı farklılık olduğu araştırmanın bir diğer sonucudur. 51 yaşının üstünde olan öğretim elemanlarının kariyer tatminleri diğer yaş gruplarına oranla daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Bu durum, yukarıdaki sonucu destekleyici niteliktedir. 51 yaş ve üzeri olan öğretim elemanlarının büyük bir çoğunluğunun profesör olması ve profesörlük ünvanının akademik kariyerde son hedef noktası olması yine bu sonucu desteklemektedir. Kariyer tatmininin örgütler için doğurduğu olumlu sonuçlardan faydalanabilmek için, üniversite yönetimlerinin gerek akademik çalışmalar gerekse uygun kadro yapılanmaları üzerinde çalışmalar yapması faydalı olacaktır.

Araştırma sonuçlarına göre, vakıf üniversitesinde çalışan öğretim elemanlarının çalışma kıdemlerinin kariyer tatminleri açısından anlamlı farklılık ortaya koyduğu görülmüştür. 26 yıldan daha uzun süredir çalışanların kariyer tatminlerinin diğer öğretim elemanlarına oranla daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu sonuç gerek yaş ile gerekse ünvan ile kariyer tatmini arasındaki ilişkiyi doğrulayıcı niteliktedir. Bu durum 26 yıldan fazla süredir çalışma hayatı kıdemi olan öğretim elemanlarının büyük çoğunluğunun 51 yaş ve üzeri olması aynı zamanda profesör ünvanına sahip olmaları ile ilişkilendirilebilir. Dolayısıyla üniversite yönetimleri

çalışma hayatı kıdemi daha az olan öğretim elemanlarının kariyer tatminlerini arttırmak için öğretim elemanlarına gerekli olanaklar sağlamalıdır.

Vakıf üniversitesinde çalışan öğretim elemanlarının mevcut birimdeki çalışma sürelerine göre yaratıcı örgüt iklimi algılarında anlamlı farklılık olduğu araştırmanın bir diğer sonucudur. Araştırma sonucuna göre, 7-9 yılları arasında çalışanların yaratıcı örgüt iklimi algılarının 4-6 ve 10-12 yılları arasındaki öğretim elemanlarına oranla daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, öğretim elemanlarının kıdemlerinin az ya da fazla olması yaratıcı örgüt iklimi algılarını düşürmektedir. Bu nedenle kıdeme bakılmaksızın öğretim elemanlarının üniversiteler içerisinde yaratıcı örgüt iklimi algılarının artırılması gerekmektedir. Bu doğrultuda, üniversitelerin yönetimleri öğretim elemanlarını üniversitelerine yenilik getirmeleri doğrultusunda teşvik etmeli ve desteklemelidirler.

Araştırmanın bir diğer sonucu ise devlet üniversitesindeki öğretim elemanlarının üniversite kıdemleri açısından gerek yaratıcı örgüt iklimi gerekse duygusal bağlılıklarında anlamlı farklılık olduğu yönündedir. 7-9 yılları arasında üniversite kıdemi olan öğretim elemanlarının yaratıcı örgüt iklimi algılarının diğer öğretim elemanlarına oranla daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum vakıf üniversitesinde ise mevcut birimdeki çalışma süresi ile benzer nitelik taşımaktadır.

Araştırmada devlet üniversitesindeki öğretim üyelerinin üniversite kıdemine göre duygusal bağlılıklarında anlamlı farklılık olduğu görülmüştür. Sonuçlara göre 13 yıldan fazla süre üniversite kıdemine sahip olan öğretim elemanlarının duygusal bağlılıklarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Uzun süre boyunca aynı üniversitede çalışan öğretim elemanlarının bu üniversitede çalışmaya devam etmeleri öğretim elemanlarının üniversiteleri ile özdeşleşmeleri ve duygusal bağ kurmaları ile açıklanabilir.

Sonuçlar değerlendirildiğinde, öğretim üyelerinin yaratıcı örgüt iklimi algılarının duygusal bağlılık algıları ile kariyer tatminleri üzerindeki etkisinde farklı faktörlerin de ilişkili etkileyebileceği görülmektedir. İş yükü, çalışma şartları, örgüt ve yönetici desteği, kişilik, iş aile çatışması, yaşam ve iş tatmini gibi konular araştırmacılar tarafından başka çalışmalarda ele alınabilir. Bu çalışmanın bir vakıf ve bir devlet üniversitesinde yapılmış olması araştırmanın bir kısıtıdır. Örneklem sayısı artırıldığında farklı sonuçlar elde edilmesi beklenebilmektedir.

Sonuç olarak, öğretim üyelerinde bir üniversite çalışanı olarak düşünüldüğünde tıpkı diğer çalışanlar gibi hayata tutunabilme ve ihtiyaçlarını karşılayabilmek adına çalışmak zorundadırlar ve zamanlarının büyük bir çoğunluğunu işyerlerinde geçirmektedirler. Dolayısıyla kişilerin işlerinden mutlu ve kariyerlerinden tatmin olmaları çok önemlidir. Kişilerin kariyer tatminleri birçok faktörden etkilenebilecektir. Örgütler, kurumlar ya da üniversiteler, çalışanlarının kariyer tatminlerini arttırmak istiyorlarsa onlar için gerekli olanakları sağlamalıdır. Yaratıcı örgüt ikliminin teşvik edilmesi çalışanların kariyer tatminini artırıcı bir unsur iken bu ilişkinin güçlenmesinde duygusal bağlılık önemli rol oynamaktadır. Dolayısıyla örgütler çalışanlarının kariyer tatminlerini arttırmak istiyorlarsa, örgüt içerisinde yaratıcı örgüt iklimini oluşturmalı ve çalışanlarının duygusal bağlılıklarını arttırmalıdır.

#### KAYNAKÇA

- AĞCA, Veysel; Hayrettin Ertan (2008). "Duygusal Bağlılık İçsel Motivasyon İlişkisi: Antalya'da Beş Yıldızlı Otellerde Bir İnceleme", *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt.10, Sayı 2, ss.135-156.
- ALLEN, N.J., Meyer, J.P. (1990). "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization" *Journal of Occupational Psychology*, Vol:63, pp.1-18.
- AMABLE, Teresa M.; Regina Conti; Heather Coon; Jeffrey Lazenby; Michael Herron (1996). "Assessing the Work Environment for Creativity", *Academy of Management Journal*, Vol.39, No 5, pp.1154-1184.
- AUGUST, Louise, Jean Waltman (2004). "Culture, Climate, and Contribution: Career Satisfaction Among Female Faculty", *Research on Higher Education*, Vol.45, No.2, pp.177-192.
- BARON, Reuben M. David A. Kenney (1986). "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.51, No.6, pp.1173-1182.
- BISWAS, Soumendou (2009). "Affective Commitment as a Mediator between Psychological Climate and Job Involvement", *Journal of Management & Public Policy*, Vol. 1, No. 1, pp.22- 32.

- BUDIARDJO, Andreas (2013). *Job Satisfaction, Affective Commitment, Learning Climate and Organizational Effectiveness: A Study on Senior Managers*, 3<sup>rd</sup> Annual International Conference on Business Strategy and Organizational Behavior.
- CONLEY, Sharon, Donna E. Muncey, Sukkyung You (2005). "Standards-Based Evaluation and Teacher Career Satisfaction: A Structural Equation Modeling Analysis", *J. Pers Eval Educ*, Vol.18, pp.39-65.
- DOBSON, Roy, Allen Backman, David Keegon (2007). "Factors Associated with Career Satisfaction Among General Practitioners in Canada", *Can J. Rural Med*, Vol.12, No.4, pp. 217-230.
- DURMUŞ, Beril, E. Serra Yurtkuru, Murat Çinko (2011). *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi*, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- DÜNDAR, Gönen (2008) Kariyer Geliştirme, ss.305-342, içinde *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Editör: Uyargil, Cavide, İstanbul:Beta Yayıncılık.
- EKVALL, Goran (1996). "Organizational Climate for Creativity and Innovation", *European Journal of Work & Organizational Psychology*, Vol. 5, No.1, pp.105-124.
- ENGLISH, Brian; David Morrison; Christopher Chalon (2010). "Moderator Effects of Organizational Tenure on The Relationship Between Psychological Climate and Affective Commitment", *Journal of Management Development*, Vol. 29, No.4, pp. 394-408.
- FRANSSON Sellgren, Stina; Ekvall, Göran; Tomson, Göran (2008). "Leadership Behaviour of Nurse Managers in Relation to Job Satisfaction and Work Climate", *Journal of Nursing Management*, Vol. 16, No.5, pp. 578-587.
- GREENHAUS, Jeffrey H., Saroj Parasuraman, Wayne M. Wormley (1990). "Effects of Race on Organizational Experience, Job Performance Evaluations, and Career Outcomes", *Academy of Management Journal*, Vol.33, No.1, pp.64-86.
- GÜNDÜZ Çekmeceliöglü, Hülya (2006). "Örgüt iklimi, Duygusal Bağlılık ve Yaratıcılık Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma", *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt.20, Sayı.2, ss.295-310.
- GÜNDÜZ Çekmeceliöglü, Hülya (2011). "Algılanan Örgüt İkliminin Çalışanların İş Tatmini, Duygusal Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi", *Yönetim*, Yıl.22, Sayı.68, ss.29-47.
- GÜRBÜZ, Sait (2006). "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma" *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt:3, Yıl:2, Sayı:1, No.3, ss.48-75.
- HASSAN, Shahidul; John Rohrbaugh (2012). "Variability in the Organizational Climate of Government Offices and Affective Organizational Commitment", *Public Management Review*, Vol.14, No.5, pp.563-584.
- HSU, Michael L.A.; Hsueh-Liang Fan (2010). "Organizational Innovation Climate and Creative Outcomes: Exploring the Moderating Effect of Time Pressure", *Creativity Research Journal*, Vol. 22, No.4, pp.378-386.
- ISAKSEN, Scott G.; Lauer, Kenneth J. (2001). "Convergent Validity of the Situational Outlook Questionnaire: Discriminating Levels of Perceived Support for Creativity", *North American Journal of Psychology*, Vol. 3, No. 1, pp.31.
- ISAKSEN, Scott G.; Göran Ekvall (2010). "Managing for Innovation: The Two Faces of Tension in Creative Climates", *Creativity and Innovation Management*, Vol.19, No.2, pp.73-88.
- ISAKSEN, Scott.G., Akkermans, Hans.J. (2011). "Creative Climate: A Leadership Lever for Innovation", *Journal of Creative Behavior*, Vol.45, No.3, pp.161-187
- KUMUDHA, A., Susan Abraham (2008). "Organization Career Management and Its Impact on Career Satisfaction: A Study in the Banking Sector", *The Icfai University Journal of Bank Management*, Vol.7, No.3, pp.48-58.
- LUNDMARK, Erik ve Hans Björkman (2011). "New Job – New Ideas: The Relationship Between Tenure And Perceived Creative Climate", *Human Resource Development Journal*, Vol.14, No.5, pp.605-621.
- LUTHANS, Fred (1992). *Organizational Behavior*, McGraw-Hill.
- MCGINLEY, Donna M. (2009). *Effects of Career and Marriage on Newlywed Individuals' Marital and Career Satisfaction*, Doctorial Dissertation, Florida:University of Florida.
- MEYER, John P.; Natalie J. Allen (1991). "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, Vol.1, No.1, pp.61-89.
- MEYER, John.P., Allen, Natalie.J., & Smith, C.A. (1993). "Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of A Three-Component Conceptualization", *Journal of Applied Psychology*, Vol.78, pp.538-551.
- MEYER, John P.; David J Stanley; Lynne Herscovitch; Laryssa Topolnytsky (2002). "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates and Consequences", *Journal of Vocational Behavior*, Vol.61, pp.20-52.
- MOHMAND, Mohammad Irshad Khan (2011). "Affective Commitment: An Outcome of Organizational Climate", *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol.3, No.2, pp.1292-1299.
- MUMFORD Michael D.; Sigrid B. Gustafson (1988). "Creativity Syndrome: Integration, Application, and Innovation", *Psychological Bulletin*, Vol.103, No.1, pp.27-43.
- OKTAY, Ercan ve Gül, Hasan (2003). "Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger ve Kanungo'nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt. 10, ss. 403-428.
- ÖLÇÜM Çetin, Münevver (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- ÖZDAMAR, Kazım (2004). *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi2 /Çok Değişkenli Analizler*, Eskişehir: Kaan Kitapevi.
- ÖZGEN, Hüseyin; Azmi Yalçın (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejik Bir Yaklaşım*, Adana: Nobel Kitapevi.
- ÖZUTKU, Hatice (2008). "Örgüte Duygusal, Devamlı ve Normatif Bağlılık İle İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt:37, Sayı:2, ss.79-97.
- PAKNADEL Çetinkanat, Canan (1988). *Örgütsel İklim ve İş Doymumu*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- PATRİCK, Harold Andrew; Jasmine Sonia (2012). "Job Satisfaction and Affective Commitment", *The IUP Journal of Organizational Behavior*, Vol. 11, No. 1, pp.23-36.
- SAMAD, Sarminah (2006). "The Differential Effects of Creative Organizational Climate and Organizational Commitment on Learning Organization", *The Journal of Global Business Management*, Vol.2, No.2.
- SUNDGREN, Mats; Elov, Dimenas; Jan-Eric Gustafsson; Marcus Selart (2005). "Drivers of Organizational Creativity: A Path Model Of Creative Climate in Pharmaceutical R&D", *R&D Management*, Vol.35, No.4, pp.359-374.
- VANGUNDY, Arthur G. (1984). "How to Establish a Creative Climate in the Work Group", *Management Review*, August, pp.24-38.
- YAP, Margaret, Wendy Cukier, Mark Robert Holmes, Charity-Ann Hannan (2010 (a)). "Career Satisfaction: A Look behind the Races", *Industrial Relations*, Vol.65, No.4, pp.584-608.
- YAP, Margaret; Mark Robert Holmes; Charity-Ann Hannan; Wendy Cukier (2010 (b)) "The Relationship between Diversity Training, Organizational Commitment, and Career Satisfaction", *Journal of European Industrial Training*, Vol.34, No.6, pp.519-538.