

## ÖRGÜT İKLİMİNİN İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BİR ARAŞTIRMA

Hülya Gündüz ÇEKMECELİOĞLU\*

### Özet

Örgüt ikliminin yönetilmesi, yaratıcılık ve yeniliğin geliştirilmesi açısından oldukça önemlidir. Aynı zamanda, araştırmalar örgüt ikliminin çalışanların iş tatmini, işten ayrılma niyeti, bağlılık, iş performansı ile ilişkili olduğunu göstermektedir. Örgüt iklimi, organizasyon üyelerinin iş ortamına ilişkin algıları olarak tanımlanmaktadır. Benzer tipteki organizasyonlar ortak özelliklere sahip olurken, her organizasyon kendi iklimine ya da kendi içsel çevresine sahiptir. Bu makalenin amacı, yaratıcılığı destekleyen örgüt iklimi boyutlarının (örgütsel cesaretlendirme, yönetim desteği, takım desteği, işin iddialı olması) iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini incelemektir. Araştırma bulguları çalışanların yaratıcılığını destekleyen bir örgüt ikliminin, iş tatmini ve işten ayrılma niyetini belirleyen bir etken olduğunu göstermektedir.

**Anahtar kelimeler:** iş tatmini, işten ayrılma niyeti, örgüt iklimi, yaratıcılık.

### **The Effects of Organizational Climate on Job Satisfaction and Intention to Leave: A Research**

### **Abstract**

The management of organizational climate is an important means of improving creativity and innovation. In addition, researches have shown that factors of organizational climate are related to outcomes such as job satisfaction, intentions to leave, commitment, job performance. Organizational climate is conceptualized as a summary perception which people have of an organization. Similar types of organizations may share common characteristics, but each organization will have its own climate, or internal environment. The goal of this study was to empirically investigate the impact of organizational climate dimensions (organizational creativity, supervisory support, team support and challenging work) that support creativity on job satisfaction and intentions to leave. The findings of research suggest the need for work environment that encourages employees for creativity that are conducive to job satisfaction and intention to leave.

**Keywords:** job satisfaction, intention to leave, organizational climate, creativity.

---

\* Yrd. Doç. Dr., Kocaeli Üniversitesi, İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, Kocaeli.

## GİRİŞ

Artan rekabet, sürekli değişen teknolojik ve ekonomik koşullar işletmelerin başarılı olmak için daha hızlı, daha esnek, daha girişimci ve daha yenilikçi olmasını gerektirmektedir. Günümüz değişim ve rekabet ortamında işletmeler için yaşamsal öneme sahip olan bu gereklilikleri yerine getirmenin yolu ise çalışanların yaratıcılıklarını destekleyen bir örgüt iklimi yapılandırılmaktır. Yapılan araştırmalar kişilerin, kendilerini gerçekleştirebilecekleri, yaratıcı fikirlerini özgürce ifade edebilecekleri, hedeflere ulaşmada yöntem belirleyebilecekleri ve gereksinim duydukları kaynakları elde edebilecekleri, hepsinden önemlisi yaptıkları işi anlamlı ve önemli bulabilecekleri bir örgüt ikliminde yaratıcı fikir ve ürünlerin arttığını göstermektedir.

Aynı şekilde yapılan araştırmalar iklimin iş tatmini, işten ayrılma oranı, işgücü performansı gibi değişkenleri de etkilediğini ve çalışanların iş tatminini sağlamanın örgüt performansını arttırmak açısından önemli olduğunu göstermektedir. Ancak yaratıcılığı destekleyen ve yaratıcılık için düzenlemiş bir örgüt ikliminin çalışanların iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi pek fazla incelenmemiştir. Bu nedenle bu makalede örgüt performansını arttırmak açısından önemli bir konu olduğu düşünülen yaratıcılık için iklim ve bu iklimin tatmin ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri incelenmektedir. Bir iklim araştırması olarak, bu çalışma incelemenin yapıldığı işletmelerin kimlik yapısını ortaya koymakta, yönetsel ve örgütsel tutum ve politikaları ve bu politikaların çalışan tatmini ile ilişkili olup olmadığını ortaya koymaktadır. İşletmelerin ve hatta toplumların performans göstermeleri ve rekabet etmelerinde her zaman sahip oldukları insan kaynağının yaratıcılığına ihtiyacı vardır. Burada önemli olan yaratıcılığın nasıl destekleneceği ve bu desteğin bireysel, örgütsel bazı yararlar sağlayıp sağlamadığıdır. Bu anlamda, Gebze-Dil Ovası bölgesi boya üreticileri üzerinde yapılan bu araştırma sonucunda, söz konusu işletmelerde yaratıcılığın iklimin örgütsel, yönetsel, takım değişkenleri bazında desteklendiği çalışanların işlerini iddialı ve önemli buldukları ile iklimin çalışanların iş tatminini ve işten ayrılma niyetini etkilediği ortaya çıkmıştır.

## 1. ÖRGÜT İKLİMİ VE YARATICILIK

Örgüt ikliminin yaratıcılık, iş tatmini, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti, performans gibi birçok değişken ile ilişkisini inceleyen birçok araştırma yapılmıştır.

Bazı örgüt psikolojisi araştırmacıları iş tatmini, performans, bağlılık, hayal kırıklığı, işten ayrılma niyeti ile örgüt iklimi ilişkilerini incelerken, (Schneider & Snyder, 1975; Pritchard&Karasick 1973; Jones&James, 1974, 1979; Batlis Nick, 1980, Witt, 1989) bazı araştırmacılar (Abbey, Dickson, 1983, Amabile, Conti, Coon, Herron, Lazenby, 1996; Cummings, Oldham, 1997) işletmeler için önemli

bir rekabet avantajı olan yaratıcılık ile iklim arasındaki ilişkileri incelemektedir. Bazı diğer araştırmacılar ise (Shalley, Gilson, Blum, 2000) yaratıcılık gerektiren işler ile iş çevresinin etkileşimini karşılaştırarak bunun iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini irdelemektedir.

Örgüt iklimi, organizasyonu diğerlerinden ayıran içsel çevresinin niteliğini gösterir (Pritchard&Karasick, 1973). Örgüt iklimi, organizasyondaki iş çevresinin bilişsel bir yorumudur. Bu nedenle iklim, “psikolojik iklim” olarak adlandırılmaktadır. İş çevresi birey davranışının belirleyicisidir ve daha önceki araştırmalar iklimin organizasyon yada departman yaratıcılığı ve yenilikçiliği üzerinde etkileri olduğunu göstermektedir (Shalley, Gilson, Blum, 2000).

Örgüt iklimi, çalışanların organizasyona ilişkin algıları olarak, kavramsallaştırılmıştır. Bireyler içinde buldukları organizasyondan aldıkları bilgiler, ortam koşulları gibi birçok yol ile organizasyona ilişkin algılar elde ederler. Birey, iklimi iş yönelimli, yenilik yönelimli, ya da destekleyici olarak algılayabilir. Bireyin iklime ilişkin bu ve buna benzer algıları, organizasyona ait değişkenlere bağlı olarak farklılaşacaktır (Schneider, Snyder, 1975:319). Genellikle kişinin iklimi destekleyici, ödüllendirici olarak algılaması onun yaratıcı davranışını arttırmaktadır.

Örgüt iklimi yaratıcılığın ve girişimciliğin olduğu yerdir. Örgütsel yapılar, işin niteliği, görev tanımları, yönetimin tutumu, insan kaynakları uygulamaları ve grup kültürü gibi birçok unsur iş çevresinin doğasını oluştururken, yaratıcılığı da etkiler (Kao, 1989: 6). Yapılan birçok araştırma örgütlere rekabet avantajı sağlayan yaratıcılığın bireysel özellikler ile ilişkili olduğu kadar içinde bulunulan iş çevresi koşulları ile ilişkili olduğunu göstermektedir.

Yaratıcılık, dinamik ve toleransın olduğu atmosferlerde gelişir. Yaratıcı bireyler rutinden hoşlanmayan, işlerini nasıl yapacaklarına ilişkin fikirlere sahip olan insanlar olarak destekleyici yönetim tarzına gereksinim duyarlar. Yaratıcılığı geliştirmek için, yöneticilerin öncelikle yaratıcı süreci anlamaları, yaratıcı davranışı teşvik etmeleri ve yaratıcılığın gelişebileceği örgüt iklimleri düzenlemeleri gerekmektedir (Stonar, 1986: 397)

Yaratıcılık en kabul gören tanımı ile, her alanda yeni ve yararlı fikirlerin, ürünlerin ve hizmetlerin üretilmesidir (Amabile, Conti, Coon, Herron,Lazenby, 1996). Woodman, Sawyer ve Griffin (1996) ise örgütsel yaratıcılığı kompleks sosyal sistemlerde birlikte çalışan bireyler tarafından oluşturulan değerli, yararlı, yeni ürün, hizmet, fikir veya süreç olarak tanımlamaktadır.

Yaratıcılık ile ilgili teorik ve ampirik birçok çalışması olan Amabile (1983,1988,1996) yaratıcılığı bireysel açıdan incelediği kadar sosyal çevrenin yaratıcılık üzerindeki etkileri üzerinde durmaktadır. Bireysel yaratıcılığın uzmanlık, yaratıcı düşünme becerileri ve görev motivasyonunun kesiştiği noktada oluşacağını ifade eden Amabile (1997), yaratıcılık için bireylerin bu üç önemli özelliğe sahip olması gerektiğini vurgulamıştır. Amabile (1997), yaratıcılığın örgütsel düzeyde gerçekleşmesi için bireysel düzeyde aranan bu üç unsura ek olarak örgütsel iş çevresinin de örgütsel motivasyon, yönetim uygulamaları ve kaynaklar gibi önemli üç özelliği sahip olması gerektiğini ifade eder. Bu üç özellikten birisi olan örgütsel motivasyon, organizasyonun bir bütün olarak her kademesinde yaratıcılık ve yenilikçiliğin desteklenmesi ile ilgilidir. Yaratıcılığın motivasyonu organizasyondaki tüm bireylerin risk almak yönünde teşvik edilmeleri, yaratıcı çalışmaların tanınması, ödüllendirilmesi ile mümkündür. Yönetim uygulamaları faktöründe, yönetimin, proje düzeyinde gerekli becerilere sahip olması, kişiler ile açık iletişim kurması, özgürlüğü ve kontrolü dengeleyebilmesi, takım üyelerinin farklı becerilere ve bakış açılara sahip olması gibi özellikler üzerinde durulmaktadır. Kaynaklar faktöründe, yaratıcılık ve yenilikçiliğin gerçekleşmesi için organizasyonun işte kullanılacak her türlü araç ve kaynağa sahip olması ve bunu çalışanlara sunması gerekliliği üzerinde durulmaktadır.

Cummings ve Oldham (1997), bireysel özellikler ile iş çevresi koşullarının yaratıcılık üzerindeki etkilerini inceleyen çalışmalarında yaratıcı kişilik özelliklerine sahip bireylerin teşvik edici çevresel özellikler ile desteklendiğinde yaratıcı katkılarının arttığını saptamıştır. Cummings ve Oldham (1997), çevresel şartlardan kompleks iş, destekleyici yönetim tarzı, ve teşvik edici grup çalışmasının yaratıcılıkta etkili olduğunu bulgulamıştır.

İş çevresi, yaratıcılık ve iş tatmini ilişkilerini inceleyen Shalley, Gilson & Blum (2000), 2200 kişi üzerinde yapmış oldukları araştırmada, yaratıcılık gerektiren işleri tamamlayacak bir iş çevresinin özelliklerini inceleyerek, içsel iş özelliklerinin algısal ve objektif olarak ölçülen işin yaratıcılık seviyesini dışsal iş özelliklerinden daha güçlü etkilediğini saptamıştır. Aynı zamanda araştırmada, iş çevresinin işin yaratıcılık gereklerini tamamlayacak şekilde düzenlenmesi durumunda, iş tatmininin pozitif yönde, çalışanların işten ayrılma niyetinin ise negatif yönde etkilendiği saptanmıştır.

İşletmeler için değerli bir kaynak olarak görülen yaratıcılığın geliştirilmesinin içinde bulunulan örgüt iklimi ile ilgili olduğu görülmektedir. Buradan yola çıkan birçok araştırmacı yaratıcılığı destekleyen bir iş iklimi tasarlamaya çalışmışlardır. Bu araştırmada da, yaratıcılığı destekleyici özelliklere sahip olan örgüt ikliminin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri

incelenmektedir. Yaratıcılığı destekleyen bir örgüt ikliminin ise aşağıda bulunan bazı özelliklere sahip olması gerekmektedir:

1-Örgütsel cesaretlendirme ve teşvik: organizasyonda yeniliğe önem verilmesi ve yeniliğin desteklenmesi, yeni fikirlerin objektif bir şekilde değerlendirilmesi, ödül ve yaratıcılığın farkına varılması için gerekli düzenlenmelerin yapılmasıdır.

Ampirik araştırmalar, çalışanlara ve her seviyedeki yöneticilere bazı yönetsel kararlara katılma yönünde şans verilmesinin iş tatmini ve performansı arttırdığını göstermektedir. Katılımı cesaretlendirme ve liderlik geliştirme programları çalışanların deneyimlerini ve iş sorumluluğunu arttırmaktadır (Valentine,2001).

2- Yönetimin desteği: yapılan bir çok araştırma yönetimin çalışan davranışları üzerinde önemli bir rolü olduğunu göstermektedir (Oldham&Cummins, 1996; Amabile,Conti, Coon, Lazenby, Herron,1996). Özellikle ilk yöneticilerin (supervisory) çalışanların fikir üretmeleri karşısında cesaretlendirici ve destekleyici bir tutumunun olması, yöneticilerin çalışmaları ile örnek teşkil etmesi, yönetici-çalışan arasındaki iletişimin kuvveti, yöneticilerin planlama ve sosyal becerilere sahip olması çalışanların yaratıcılıklarını pozitif yönde etkilemektedir.

3- Takım desteği: birbirinin yeni ve farklı fikirlerini destekleyen, farklı özelliklere sahip olan, hedefe ve bir birine bağlı olan bir takım destekleyici ve geliştiricidir.

4- İşin iddialı olması: İşin zor ve karmaşık olması, yapılması için otonomi ve özgürlük gerektiren bir iş olması, rutin işlerin aksine, sorumluluk ve inisiyatif kullanmayı gerektirmektedir.

İddialı iş yapılmasından hoşnutluk duyulan, kişiye tanınma ve saygınlık hissi veren kompleks iştir. İddialı işin yaratıcılığı ve içsel motivasyonu arttırdığı saptanmıştır (Amabile, Conti, Coon, Lazenby, Herron,1996; Shalley,Gilson,Blum, 2000; Oldham&Cummins, 1996). İşin içsel olarak tatmin edici şekilde düzenlenmesini sağlayan iş zenginleştirme programları sıklıkla çalışanların iş sorumluluklarını arttırmaktadır. Örneğin Herzberg'in iki faktör teorisinde ifade edildiği üzere, çalışanları tanıma-farkına varma ile beceri geliştirme gibi içsel iş faktörlerinin kullanılması iş tatminini arttırmaktadır. Diğer yandan, üst yönetimin ve güçlü sosyal ilişkiler ağı gibi cazip sosyal faktörlerin cesaretlendirilmesi iş tatminsizliğini azaltmaktadır. İş tasarımı ile ilgili bir çok çalışma, çeşitlilik, otonomi ve geri besleme gibi iş özelliklerinin iş tatmini ve çalışan performansını artırıcı, işten ayrılmayı azaltıcı yönde kullanılabileceğini göstermiştir (Valentine S.,2001).

## 2. İŞ TATMİNİ VE İLİŞKİLİ OLDUĞU BAZI FAKTÖRLER

İş tatmini ve iş tatmininin ilişkili olduğu örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti, hayal kırıklığı, iş performansı gibi konular, örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarının ilgilendiği önemli konular olmuştur.

İş tatmini, iş şartlarının (işin kendisi, yönetimin tutumu) ya da işten elde edilen sonuçların (ücret, iş güvenliği) kişisel bir değerlendirmesidir. İş tatmini, bireyin normlar, değerler, beklentiler sisteminden geçerek işlenen iş ve iş koşullarına ilişkin algılarına karşı geliştirdiği içsel tepkilerden oluşmaktadır (Schneider & Snyder,1975:31). Bu anlamda, iş tatmini, çalışanların iş ve işin sağladıklarına ilişkin bir algısı ve bu algıya karşılık olarak verdiği duygusal cevaptır (Luthans,1994:114). İş tatmini genellikle çalışanın iş ortamındaki deneyimlerinin onun üzerinde bıraktığı olumlu etki olarak düşünülür. Kişi işinden gerekli tatmini buluyorsa işine ve iş ortamına karşı olumlu bir tutuma sahip olacaktır (Erdoğan, 1991: 376)

Smith, Kendall ve Hulin ifade ettiği gibi, iş tatminini etkileyen, işe ilişkin önemli özellikleri gösteren beş iş boyutu vardır (Luthans, 1994:114).

- 1-İşin kendisi: İşin ilginç olması, kişiye öğrenme fırsatı sağlaması, sorumluluk alma şansı vermesi
- 2-Ücret: Diğer organizasyonlarla karşılaştırıldığında ücretin eşit görülmesi
- 3-Yükselme fırsatı: Hiyerarşide yükselme olanağının bulunması
- 4-Yönetim: Yönetimin teknik ve davranışsal destek sağlama yeteneklerinin olması
- 5-İş arkadaşları: İş arkadaşlarının teknik olarak uzmanlık dereceleri ile sosyal anlamda destek olma dereceleri

Uzmanlar iş tatmininin, iş performansı, işten ayrılma niyeti, hayal kırıklığı gibi tepkilerin belirleyicisi olduğunu ifade etmektedir (Rusbelt, Farrell, Rogers, Mainous,1988:599). Genellikle, iş tatmininin yüksek olduğu durumlarda işten ayrılma oranı ile devamsızlığın daha düşük olduğu saptanmıştır (Shalley, Gilson, Blum, 2000; Witt , 1989).

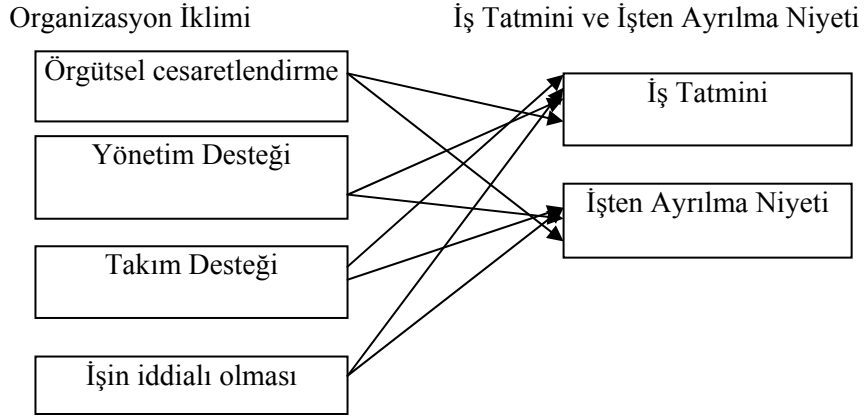
Çalışanların işten ayrılması sorunu, çalışan davranışları ve bu davranışların bağlı olduğu faktörler araştırılıyor olmasına rağmen halen organizasyonlar için önemli bir sorun olma niteliğini taşımaktadır. Çalışanların işten ayrılması üzerine yapılan çoğu araştırma işten ayrılma davranışının önemli ölçüde kişilerin örgüte bağlılıklarının bir belirtisi olan iş tatmini ile ilgili olduğunu ortaya koymuştur. Kişi eğer organizasyon değerlerine bağlı ise ve bu değerlerin gerçekleştirilmesine katkıda bulunmak istiyorsa, organizasyondan ayrılmak istemeyecektir (Hackett, Bycio, Hausdorf,1994). İşten ayrılma niyeti çalışanların istihdam koşullarından tatminsiz olmaları durumunda gösterdikleri yıkıcı ve aktif bir eylemdir (Rusbelt, Farrell,Rogers,Mainous,1988:599).

Rusbelt, Farrell, Rogers, Mamous (1988:601), bireylerin iş tatminsizliğine karşı bazı farklı tepkiler geliştirdiğini ifade etmektedir. Birey iş tatminsizliğine karşı ya negatif bir davranış olan organizasyondan ayrılma ya da pozitif bir davranış olan sorunları dile getirme ve çözüm bulma gibi aktif davranışlarda bulunacaktır. İş tatminsizliği karşısında bireylerin geliştirecekleri bazı tepkilerde sadakat ve sorunu görmezden gelme gibi pasif davranışlar olabilir. Bu tepki sınıflarından sadakat, bireyin iyimser bir şekilde fakat pasif olarak şartların iyileşmesini beklemesidir. Sorunu görmezden gelme ise, pasif bir şekilde şartların giderek daha kötüye gidişini izlemektir. Sorunu görmezden gelme, yatırım çabalarının azalması, hata oranlarının artması ve devamsızlığın artmasını önemsemeyen izlemektir.

### 3. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLER

Bu araştırmada, kullanılan araştırma modeli (Şekil 2) ve hipotezler aşağıda yer almaktadır.

#### **Şekil 2: Araştırma Modeli**



- Hipotez 1: Örgütsel cesaretlendirmenin iş tatminini üzerinde pozitif etkileri vardır.  
 Hipotez 2: Yönetimin desteğinin iş tatmini üzerinde pozitif etkileri vardır.  
 Hipotez 3: Takım desteğinin iş tatmini üzerinde pozitif etkileri vardır.  
 Hipotez 4: İşin iddialı olmasının iş tatmini üzerinde pozitif etkileri vardır.  
 Hipotez 5: Örgütsel cesaretlendirmenin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkileri vardır.  
 Hipotez 6: Yönetimin desteğinin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkileri vardır.  
 Hipotez 7: Takım desteğinin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkileri vardır.

Hipotez 8: İşin iddialı olmasının işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkileri vardır.

#### 4. METOD

##### 4. 1. Örneklem

Bu araştırma, Gebze-Dil Ovası bölgesinde kimya sektöründe faaliyet gösteren dört boya sanayi işletmesinde yapılmıştır. Örgüt ikliminin yaratıcılığı destekleme düzeyini ve yaratıcılık ile ilişkisini inceleyen araştırmaların genellikle araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin yoğun olduğu kimya, elektronik gibi sektörlerde yapıldığı görülmektedir. Bu nedenle kimya sektörü seçilmiş ve Kocaeli bölgesinde faaliyet gösteren işletmeler ile görüşülerek araştırmanın amacı ve kapsamı hakkında bilgi verilmiştir. Ancak iklim araştırmalarının organizasyonun kimliğini ortaya çıkarma gibi bir yönü olduğu için, genellikle işletme yönetimi tarafından engellenmeye çalışıldığı görülmekte olup, nitekim bu araştırmada da bölgedeki tüm boya işletmeleri ile görüşülmesine rağmen, araştırmanın yapılmasına izin veren dört işletmede, araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırma anketlerinin cevaplandırılması işletmelerin İnsan Kaynakları Departmanı ile yapılan işbirliği sonucunda gerçekleştirilmiştir. Araştırma, anketlerin cevaplandırılma düzeyini arttırmak için beyaz yakalılar üzerinde uygulanmış, anket formları söz konusu personelin tamamen gönüllü katılımlarına dayanarak doldurulmuştur. İki büyük ikisi orta ölçekli olan dört işletmenin toplam 130 beyaz yakalı personelinden elde edilen veriler SPSS 11.0 programı ile faktör, güvenilirlik, korelasyon ve regresyon analizlerine tabi tutularak değerlendirilmiştir. Örneklem demografik özellikleri incelendiğinde 53 (%41) kişinin lise mezunu 61(% 47) kişinin üniversite mezunu 16 kişinin (% 1) yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir. Katılımcıların 55 (%42) kişisi bekar, 75 kişisi (%58) evlidir. Bu araştırmada katılımcıların demografik özellikleri ile iklim, tatmin, ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler değerlendirilmemiştir.

##### 4. 2. Ölçüm

Anket formunda iş çevresi, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti olmak üzere üç boyuta ilişkin sorular bulunmaktadır. 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. Araştırmada kullanılan örgüt iklimi ölçeğinde yer alan sorular, Amabile (1996) iş çevresi ölçeği ile Scott & Bruce (1994) çalışmalarından titiz bir çalışma sonucu adapte edilmiştir. İklim ile ilgili soru grubu (ölçek) 26 sorudan oluşmaktadır. Çalışanların içinde buldukları iş çevresini değerlendiren, iş çevresi ölçeği dört değişkenden oluşmakta ve bu değişkenlerle ilgili soru grupları içermektedir. İş çevresi değişkenlerinden örgütsel cesaretlendirme değişkeninde



altı soru bulunmakta olup örnek olarak “bu organizasyonda çalışanların farklı ve yeni fikirler geliştirmesi teşvik edilir” gibi sorular bulunmaktadır. Takım desteği yedi soru ile ölçülmeye çalışılmaktadır. Takım desteği sorularından biri ‘içinde bulunduğum takımın üyeleri farklı ve yeni düşüncelere değer verir’ şeklindedir. Yönetimin desteği değişkeninde sekiz soru bulunmakta olup bu sorulardan biri ‘yöneticim yaptığım iş ve işin sonuçları ile ilgili olarak bana bilgi verir’ şeklindedir. İşin iddialı olması değişkeninde beş soru bulunmakta olup, bu sorulardan biri ‘yerine getirmem gereken görevlerin önemli olduğunu düşünüyorum’ dur.

Modelde yer alan bağımlı değişkenlerden biri olan iş tatmini ölçeği ise, işten duyulan tatmin, ücret tatmini, iş arkadaşlarından tatmin olmak üzere üç değişkenden oluşmaktadır. Araştırmada kullanılan iş tatmini ölçeği soruları Smith, Kendall & Hulin (1969) ile Hackman & Oldham (1975) tatmin ölçekleri dikkate alınarak geliştirilmiştir. İş tatmini ölçeğinde yer alan işten duyulan tatmin üç soru ile ölçülmeye çalışılmakta olup örnek olarak ‘bu organizasyonda yaptığım işten memnunum’ gibi sorular içermektedir. İş arkadaşlarından tatmin üç soru ile ölçülmekte ve bu sorulardan biri ‘iş arkadaşlarımdan ve birlikte çalıştığım insanlardan memnunum’ şeklindedir. Ücret tatmini ise üç soru ile ölçülmüştür. Bu değişkende ‘yaptığım iş için bana ödenen ücret tatmin edicidir’ gibi sorular yer almaktadır. Araştırmada kullanılan işten ayrılma niyeti ölçeğinde dört soru yer almakta olup sorular, Rusbult, Farrell, Rogers, Mainous (1988) çalışmalarından elde edilmiştir. Ölçek, örnek olarak ‘işimden ayrılmayı çok sık düşünüyorum’ gibi sorulardan oluşmaktadır.

### **4.3. Analizler**

#### **4.3.1. Faktör ve Güvenilirlik analizleri**

Anket içerisinde bulunan her bir sorunun beklenildiği şekilde ilgili faktörlere ayrılıp ayrılmadığını görmek amacıyla, SPSS 11.0 programı kullanılarak, keşifsel (exploratory) faktör analizleri gerçekleştirilmiştir. Faktör analizi Principal Component Analyses yöntemi ile yapılmış, rotasyon, Varimax (Kaiser Normalizasyon) yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Faktör yapılarının beklendiği şekilde oluştuğu görüldükten sonra her bir faktörün güvenilirlik derecesi tespit edilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeğe ait faktör ve güvenilirlik analizleri sonuçları aşağıdaki Tablo 1’de yer almaktadır.

**Tablo 1: İklim Değişkenlerine Ait Faktör Ve Güvenilirlik Analizleri Sonuçları**

Örgütsel Ces. $\alpha = .81$	Yönetimin Des. $\alpha = .84$	Takım Desteği $\alpha = .88$	İşin İddialı Ol. $\alpha = .79$	İş Tatmini $\alpha = .87$	İşten Ayr. Niyeti $\alpha = .88$
.647	.679	.819	.686	a-İşten tat. ( $\alpha = .79$ )	.723
.774	.684	.746	.723	.896	.892
.652	.618	.801	.799	.638	.905
.789	.624	.718	.793	.776	.775
.731	.831	.761	.695	b-iş ark. tat. ( $\alpha = .92$ )	.806
.778	.766	.757		.882	
	.689	.755		.924	
	.681			.893	
				c-ücret tat. ( $\alpha = .90$ )	
				.877	
				.905	
				.879	

#### 4.3.2. Değişkenlere İlişkin Ortalama Değerler

Gebze, Dil Ovası bölgesinde faaliyet gösteren dört boya sanayi işletmesinde yapılan bu araştırmada, örgüt iklimi değişkenleri ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti değişkenlerinin ortalama değerleri Tablo 2’de yer almaktadır. Tablo 2’de yer alan ortalama değerler incelendiğinde, çalışanların iklimin örgütsel cesaretlendirme, yönetimin desteği, takım desteği, işin iddialı olması değişkenlerine ilişkin algıları ile iş tatminine ve işten ayrılma niyetine sahip olup olmadıkları değerlendirilebilir.

Tablo 2’de yer alan ortalama değerler dikkate alındığında, örgütsel cesaretlendirmeye ilişkin değer 3.68 olduğu görülmektedir. Bu değer 1- 5 arasında yer alan ortalama değer üzerinde. Dolayısı ile bu değer bize, araştırmanın yapıldığı işletmelerde çalışanların fikirlerine yüksek düzeyde değer verildiğini ve fikirlerin objektif olarak değerlendirildiğini göstermektedir. Aynı zamanda bu değer bize araştırmanın yapıldığı işletmelerde farklılığın yüksek düzeyde cesaretlendirildiğini, organizasyon yapısının katılımcı ve işbirliğine dayalı bir yapı olduğunu göstermektedir. Yönetimin desteği değişkenine ait ortalama değer 3.98 olduğu görülmektedir. Bu değer bize yönetimin çalışanların fikirlerini yüksek düzeyde desteklediğini, farklı fikirleri cesaretlendirici bir tavır aldığını, hedeflere ulaşma konusunda çalışanlara yardımcı olduğunu, çalışmalarını ile onlara

örnek olduğunu göstermektedir. Takım desteği değişkenine ait değer (3.67) ortalama değer üzerinde olduğu için, çalışanların organizasyon içinde takım desteğinin varlığına ilişkin pozitif yönde algıları olduğu söylenebilir. Takım desteği organizasyon ikliminin en önemli değişkenlerinden birisidir. Söz konusu organizasyonlarda takım üyelerinin birbirinin farklı ve yeni fikirlerini desteklediği, üyelerin birbirine ve hedefe bağlı olduğu görülmektedir.

İşin iddialı olması değişkeninin ortalama değerinin (4.21) diğer değişkenlere ait ortalama değerlerden daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu da bize işletme çalışanlarının, yaptıkları işi iddialı, cezbedici, kompleks algıladıklarını göstermektedir. Yapılan birçok araştırma (*Amabile, 1996; Shalley, Gilson, Blum 2000*) iddialı işin organizasyon ikliminin en önemli değişkenlerinden birisi olduğunu ve işin iddialı olmasının yaratıcılık, verimlilik, iş tatmini gibi pozitif sonuçlara yol açtığını göstermektedir. Araştırma modelinin bağımlı değişkenlerinden olan iş tatmininin ortalama değeri 4.25 olarak saptanmaktadır. Buna göre, işletme çalışanlarının iş tatmini düzeylerinin ortalamanın üstünde olduğu görülmektedir. Bu değer bize çalışanların yaptıkları işten, iş arkadaşlarından ve aldıkları ücretten tatmin olduklarını göstermektedir. Araştırma modelinin diğer bağımlı değişkeni olan işten ayrılma niyetinin ortalama değerinin 2.05 olduğu görülmektedir. Bu değer ortalamanın (3) altındadır. Bu nedenle çalışanların içinde buldukları organizasyon koşullarına bağlı olarak işten ayrılma niyetlerinin olmadığı söylenebilir.

#### 4.3.3. Korelasyon Analizi

Değişkenler arasındaki birebir ilişkileri incelemek üzere yapılan korelasyon analizi bize değişkenler arasında ikili düzeyde,  $p < 0.01$  ile  $p < 0.05$  anlamlılık seviyesinde ilişkiler olduğunu göstermektedir. Tablo 2'deki korelasyon analizi incelendiğinde örgütsel cesaretlendirme, yönetimin desteği, takım desteği, işin iddialı olması değişkenlerinin iş tatminini pozitif, işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediği görülmektedir. Ayrıca korelasyon analizi, iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki olduğunu göstermektedir.

**Tablo 2. Tüm Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma ve Pearson Korelasyonları**

Ort.	Std.S.	ÖC.	YD	TD	İD	İŞT	İAN	
3.68	0.63	ÖC	-	.55**	.43**	.36**	.54**	-.42**
3.98	0.59	YD	-	-	.40**	.25**	.51**	-.57**
3.67	0.70	TD	-	-	-	.29*	.59**	-.23**
4.21	0.58	İD	-	-	-	-	.41**	-.22*
4.25	0.58	İŞT	-	-	-	-	-	-.55**
2.01	0.85	İAN	-	-	-	-	-	-

\*.05 seviyesinde anlamlı (çift taraflı) \*\*.01 seviyesinde anlamlı (çift taraflı)  
 ÖC: Örgütsel Cesaretlendirme; TD: Takım Desteği ; YD: Yönetim Desteği;  
 İD: İşin İddialı olması İŞT: İş Tatmini, İAN: İşten Ayrılma

#### 4.3.4. Regresyon Analizleri

İş tatmini ile örgüt iklimi değişkenleri arasındaki ilişkileri incelemek amacı ile yapılan çoklu regresyon analizinde (Tablo 3) örgütsel cesaretlendirme, yönetimin desteği, takım desteği ve işin iddialı olması değişkenleri ile iş tatmini arasındaki ilişkiler incelenmektedir. Bu modelde, örgütsel cesaretlendirmenin iş tatminini  $p < 0.01$  anlamlılık seviyesinde .192 gibi bir beta katsayısı ile pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Modelde, yönetimin desteğinin iş tatminini  $p < 0.01$  anlamlılık seviyesinde ve pozitif yönde etkilediği saptanmıştır. Aynı zamanda regresyon analizi sonucunda takım desteğinin iş tatminini (.379) gibi güçlü bir beta katsayısı ve  $p < 0.01$  anlamlılık seviyesinde pozitif yönde etkilediği de saptanmıştır. Ancak takım desteğinin iş tatmini üzerindeki pozitif etkisi, örgütsel cesaretlendirme ve yönetimin desteğinin etkisinden daha güçlüdür. İşin iddialı olması değişkeni de iş tatminini  $p < 0.01$  anlamlılık seviyesinde ve pozitif yönde etkilemektedir. Regresyon analizi (Tablo 3) sonucunda örgüt iklimi değişkenlerinin (örgütsel cesaretlendirme, yönetimin desteği, takım desteği, işin iddialı olması) hipotezlerde varsaydığımız gibi iş tatmini üzerinde pozitif etkilere sahip olduğu görülmektedir. Bu nedenle Hipotez 1, 2, 3 ve 4 kabul edilmektedir. Yapılan regresyon analizinde saptanan  $R^2$  değeri ve F değerlerinin sosyal bilimlerde ve konu ile ilgili literatürde kabul edilebilir bir oran olduğu görülmektedir.  $R^2$  değerleri modelimizde bulunan bağımsız değişkenlerin iş tatminini ne oranda açıkladığını göstermektedir.  $R^2$  değeri %50 olarak saptanmıştır. Bu değer bize, bağımsız değişkenlerin iş tatminini % 50 oranında açıkladığını göstermektedir.

**Tablo 3. İş Tatminini Etkileyen Değişkenler**

Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p
Örgütsel cesaretlendirme	.192**	2.39	.001
Yönetimin desteği	.210**	2.75	.003
Takım Desteği	.379**	5.30	.000
İşin iddialı olması	.185**	2.72	.003
**p<.01 *p<.05 (tek taraflı) R <sup>2</sup> = 0.51 Adj R <sup>2</sup> =0 .50 F= 33, Sig=. 000			

İşten ayrılma niyeti ile organizasyon iklimi değişkenleri arasındaki ilişkileri incelemek amacı ile yapılan regresyon analizinin sonucunda (Tablo 4) iklimin örgütsel cesaretlendirme ve yönetimin desteği değişkenleri ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde ilişkiler olduğu görülmektedir. Örgütsel cesaretlendirme -.153 beta katsayısı ve p< 0.05 anlamlılık seviyesi ile işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilemektedir. Bu nedenle örgütsel cesaretlendirmenin işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediğine dair kurulan Hipotez 5 kabul edilmektedir. Yönetimin desteği değişkeni ise p< 0.01 anlamlılık seviyesi ve -.499 gibi çok güçlü bir beta katsayısı ile işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilemektedir. Yönetimin desteklemesi çalışanların işten ayrılma niyetini azaltmaktadır. Bu nedenle yönetim desteğinin işten ayrılma niyetini negatif etkileyeceğine dair kurulan Hipotez 6 kabul edilmektedir. Analiz sonuçları, yönetimin desteklemesi değişkeninin işten ayrılma niyeti üzerindeki negatif etkisi örgütsel cesaretlendirme değişkeninden daha büyüktür. Takım desteği ile işin iddialı olması değişkenlerinin işten ayrılma niyeti ile aralarında istatistiksel olarak anlamlı ilişkilerin saptanamaması dolayısı ile Hipotez 7 ve 8 kabul edilememektedir.

**Tablo 4: İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Değişkenler**

Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p
Örgütsel cesaretlendirme	-.153*	1.66	.044
Yönetimin desteği	-.499**	5.64	.000
Takım Desteği	.054	.650	.215
İşin iddialı olması	-.056	.720	.231
**p<.01 *p<.05 (tek taraflı) R <sup>2</sup> = 0.45 Adj R <sup>2</sup> =0 .43 F= 21, , Sig=. 000			

İş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri incelemek üzere yapılan regresyon analizi bize iki değişken arasında anlamlı ve negatif bir ilişki (p< 0.01,

beta=.594) olduğunu göstermektedir. Model anlamlı (Sig: .000) olup R<sup>2</sup> değeri 0.33, F= 57,11 olarak saptanmıştır.

## 5-SONUÇ VE TARTIŞMA

Değişimin ve rekabetin hızla arttığı Pazar yaşamında, organizasyonlar için çalışanların yaratıcı davranışlarını, iş tatminlerini ve motivasyonlarını arttırmak oldukça önemli hale gelmiştir.

Bu noktadan hareket eden birçok araştırmacı (Woodman, Sawyer, Griffin, 1993; Amabile, Conti, Coon, Herron, Lazenby, 1996; Cummings, Oldham, 1997) organizasyonların rekabet avantajı elde etmesinde çalışanların yaratıcı performansını arttırmanın önemli bir aşama olduğunu, normal kapasiteye sahip tüm bireylerin yaratıcı olabileceğini ve bunun için örgüt ikliminin düzenlenmesi gerektiğini ifade etmektedirler.

Bazı araştırmacılar, (Woodman, Sawyer, Griffin,1993; Scot and Bruce, 1994; Amabile, Conti, Coon, Herron, Lazenby, 1996; Cummings, Oldham, 1997) örgüt ikliminin yaratıcılık üzerindeki etkilerini incelerken bazı diğer araştırmacılar iklimin iş tatmini, işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini incelemektedir (Schneider & Snyder, 1975; Pritchard & Karasick 1973; Jones&James, 1974, 1979; Batlis, 1980; Witt, 1989; Shalley, Gilson, Blum, 2000).

Bu araştırmalar incelendiğinde genellikle araştırmacıların iklimin ile yaratıcılık, veya iklimin tatmin, bağlılık, işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerine yoğunlaştıkları görülmektedir. Bu araştırmada ise yaratıcılık için düzenlenmiş, yaratıcılığı destekleyen bir örgüt iklimi ve bu iklimin tatmin ve ayrılma niyeti üzerindeki etkileri üzerine odaklanılmıştır. Bu araştırmada iklimin örgütsel cesaretlendirme, yönetim desteği, takım desteği, işin iddialı olması gibi yaratıcılığı teşvik edici değişkenlerin tatmin ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri incelenmiştir.

Yapılan incelemeler örgüt iklimi araştırmalarının işletmelerin içsel durumları ile ilgili değerli bilgiler elde etmenin bir yöntemi olarak kullanıldığını göstermektedir. İklim araştırmaları sınırlı bir zamana sahip olan yöneticilerin, her yıl düzenlenen anket araştırmaları yolu çalışanları ile iletişim kurma ve onların beklenti ve sorunları ile ilgili bilgi toplama aracı haline gelmiştir (Altman,R.: 2000).

Araştırmada kullanılan örgüt iklimi değişkenleri ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti değişkenlerinin ortalama değerleri incelendiğinde, çalışanların, örgütsel (ort= 3.68), yönetsel (ort=3.98) takım bazında (3.67) yaratıcılıklarının desteklendiği yönünde pozitif algılara sahip oldukları görülmektedir. Araştırma sonuçları, işin iddialı olması değişkeninin ortalama değerinin (4.21) diğer değişkenlerin ortalama değerlerinden daha yüksek olduğunu göstermektedir. Bu

değer çalışanların yaptıkları işi önemli, iddialı ve cezp edici bulduklarını (ort=4.21) ifade etmektedir. Birçok araştırma (Amabile, 1996; Shalley,Gilson,Blum 2000) iddialı işin örgüt ikliminin en önemli değişkenlerinden birisi olduğunu ve işin iddialı olmasının yaratıcılık, verimlilik, iş tatmini gibi pozitif sonuçlara yol açtığını göstermektedir. İş tatmini değişkeninin ortalama değeri (4.25) incelendiğinde çalışanların yaptıkları işten, iş arkadaşlarından ve aldıkları ücretten tatmin oldukları ve işten ayrılma niyetine (ort= 2.05) sahip olmadıkları görülmektedir.

Araştırma sonuçları yaratıcılığı destekleyen bir örgüt ikliminin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerinde bazı etkileri olduğunu göstermektedir. Yaratıcılığın pozitif olarak desteklendiğinin algılandığı bir iklimde iş tatmininin arttığı ve işten ayrılma niyetinin azaldığı görülmektedir. Bu anlamda araştırma sonuçları literatürde az sayıda yer alan ve yaratıcılığı destekleyen iş iklimlerinde çalışanların iş tatmini düzeylerinin, bağlılıklarının, performansının arttığı, işten ayrılma niyetlerinin azaldığı yönünde ki bazı araştırma bulguları (Shalley, Gilson, Blum,2000: 217) ile benzerlik içermektedir.

Çalışanların yaratıcı fikirlerinin örgütün en alt seviyesinden en üst seviyesine kadar cesaretlendirildiği, fikirlerin adil olarak değerlendirildiği, risk almanın cesaretlendirildiği, katılımcı ve işbirliğine dayalı bir örgüt yapısının olduğu bir örgüt ikliminde (iklimin örgütsel cesaretlendirme değişkenine ait değerler Tablo 3 ve 4'te izlenebilir) iş tatmininin pozitif, işten ayrılma niyetinin negatif yönde etkilendiği görülmektedir. Araştırmada iklim faktörlerinden olan yönetimin desteği değişkeninin iş tatminini pozitif işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediği saptanmıştır. Yönetimin çalışanlara örnek teşkil etmesi, hedefleri açık ve net olarak saptaması, geri besleme vermesi ve yaratıcı fikirleri cesaretlendirmesi iş tatminini arttırmak ve işten ayrılma niyetini engellemek açısından önemlidir.

İş tatminini pozitif yönde etkileyen önemli değişkenlerden biride takım desteğidir. İşletmelerde birlikte çalışan insanların birbirlerinin fikirlerini desteklemesi, amaca ve birbirlerine bağlı olmaları, takım üyelerinin çeşitlilik içermesi iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir. Araştırma sonuçları iş tatmini üzerinde pozitif etkiye sahip değişkenlerinden birinin de işin iddialı olması değişkeni olduğunu göstermektedir. Çalışanların yaptıkları işi iddialı, önemli, cezp edici bulması onların iş tatminini arttırmaktadır. Özetle, çalışanların yaratıcı fikir ve eylemlerinin desteklendiği, işlerini anlamlı ve önemli buldukları, özgür oldukları, fikirlerinin objektif değerlendirildiği ve farkına varıldığı, projelerine kaynak ayrıldığı, yönetimin kontrolcü olmak yerine destekleyici olduğu bir örgüt ikliminin iş tatmininin artacağı ve çalışanların işten ayrılma niyetinin azalacağı görülmektedir.

**KAYNAKÇA**

- ALTMANN, R. (2000) "Understanding Organizational Climate: Start Minimizing Your Workforce Problems", *Water Engineering&Management*, 147(6).
- 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, 1154-1184.
- BATLIS N. (1980), "The Effects Of Organizational Climate On Job Satisfaction, Anxiety And Propensity to Leave", *The Jornal Of Psychology*, 104,233-240.
- BISHOP, J. (2000), "Support, Commitment, and Employee Outcomes in a Team Environment", *Journal of Management*.
- ERDOĞAN İ. (1991), *İşletmelerde Davranış*, İstanbul: İşletme Fakültesi Yayın No: 242.
- EREN E. & GÜNDÜZ ÇEKMECELİOĞLU H.(2002), "Örgüt Yaratıcılığı Ve Verimliliğinin Sağlanmasında Örgüt İkliminin Rolü", *10.Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi*, 585-592.
- EREN E. & GÜNDÜZ H (2002)., "The Effects Of Organizational, Management, "Work Group And Task Motivations On Organizational Creativity", *11.International Business Kongress*, 532-539.
- HACKMAN R.J., OLDHAM G. (1973), "Devolepment Of The Diagnostic Survey," *Journal Of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.
- OLDHAM G. & CUMMİNGS A. (1996), "Employee Creativity: Personal And Contextual Factors At Work", *Academy Of Management Journal*,Vol.39, No.3.
- KAO J. (1989), *Entrepreneurship, Creativity& Organization*, London: Prentice Hall International Limited, 1989.
- LAW K., (1999), "Multidimensional constructs in structural equation analysis: an illustration using the job perception and job satisfaction constructs" *Journal of Management*, March-April.
- LUTHANS F., (1994), *Organizational Behavior*, Newyork: McGraw-Hill, Inc.
- MULLINS L.J. (1993), *Management and Organizational Behavior*, Sixth Edition, Prentice Hall, 657.
- ÖZKALP E. & KIREL Ç. (2001), *Örgütsel Davranış*, Eskişehir: Anadolu Üni. Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayın No:149.



- PRITCHARD, R. D., & KARASICK, B.W. (1973), "The Effects Of Organizational Climate On Managerial Job Performance And Job Satisfaction", *Organizational Behavior And Human Performance*, 9, 126-146.
- RUSBELT, FARRELL, ROGERS& MAINOUS, (1988) "Impact Of Exchange Variables On Exit, Voice, Loyalty And Neglect: An Integrative Model Of Responses To Decline Job Satisfaction", *Academy Of Management Journal*, 31(3), 599-627.
- SCHNEIDER, B., & SNYDER, R. (1975), "Some Relationships Between Job Satisfaction And Organizational Climate", *Journal Of Applied Psychology*, 60(3), 318-328.
- SCOTT S. ; BRUCE R (1994), "Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation In The Workplace", *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
- 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, Apr, 215-223.
- SHAW, J. (2000), "The Moderating Of Positive Affectivity: Empirical Evidence From Bank Employees In The United Arab Emirates", *Journal Of Management*.
- STONAR, J. ; WANKEL, C. (1986), *Management*, New Jersey: Prestige Hall Pres.
- VALENTINE S.,(2001),"Men And Women Supervisors' Job Responsibility, Job Satisfaction, And Employee Monitoring", *Sex Roles: A Journal of Research*, August.
- 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), 419-426.