



İş Özelliklerinin İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi

Dr. Öğr. Üyesi Elif BAYKAL^{1*}

¹ Medipol Üniversitesi, İşletme ve Yönetim Bilimler Fakültesi, İngilizce İşletme Bölümü

Dr. Ömer Erdem KOÇAK²

²Medipol Üniversitesi, İşletme ve Yönetim Bilimler Fakültesi, İngilizce İşletme Bölümü

ÖZ

Bu çalışmada; Hackman ve Oldham'ın iş özellikleri modeli baz alınarak, örgüt içerisindeki bireylerin yaptıkları işten mutluluk duymaları ve tatmin olmalarına sebep olan iş özellikleri ile, bireylerin işlerinden duydukları tatmin ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Hackman ve Oldham iş özellikleri modeli klasik örgüt teorisinin, insan ilişkileri teorisinin, davranış bilimleri teorilerinin ve iş dizaynına sistem odaklı yaklaşımın özelliklerini bünyesinde birleştiren bir modeldir. Bu çalışmada, söz konusu modeli Türkiye bağlamında test etmek üzere, İstanbul ve çevresindeki illerde faaliyet gösteren, 100 ve üstü personele sahip firmalarda görev alan beyaz yaka ofis çalışanlar üzerinde saha araştırması yapılmıştır. Araştırma için düzenlenen ankete 238 kişi dönüş yapmış ve bu dönüşlerden 202 adet kullanılabilir anket elde edilmiştir. Araştırmaya ait veriler SPSS programı kullanılarak analiz edilmiş ve analizler sonucunda iş özelliklerinin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri incelenmiş; çalışanların işten ayrılma niyetini, beceri çeşitliliği ve özerkliğin etkilediği tespit edilirken, iş tatmini üzerinde ise görevin anlamlılığı, beceri çeşitliliği ve kısmen geri bildirim etkili olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İş tatmini, iş özellikleri, işten ayrılma niyeti, motivasyon

*Sorumlu Yazar (Corresponding Author):

Medipol Üniversitesi, İşletme ve Yönetim Bilimler Fakültesi, İngilizce İşletme Bölümü

Geliş (Received) : 04.06.2018

Kabul (Accepted) : 26.06.2018

Basım (Published) : 30.06.2018

Effects Of Job Charachteristics On Job Satisfaction And Intention To Leave

ABSTRACT

In this study; based on Hackman and Oldham's job satisfaction model, the relationship among job characteristics that make organization members happy and satisfied with their work, individuals' job satisfaction and individuals' intention to leave their work has been investigated. The Hackman and Oldham job characteristics model is a model that combines classical organizational theory, human relationship theory, behavioral sciences theories and system approach to work design. In order to test the model in Turkish context, the field research related to this study was conducted on white-collar office workers working in firms operating in Istanbul and surrounding provinces and having more than 100 staff. A total of 238 people returned to the survey and 202 available surveys have been obtained. The data of the study were analyzed using SPSS program. In the related analyzes the effects of job characteristics on job satisfaction and job separation intention were examined. As a result of the analyzes; it has been determined that job satisfaction is positively effected by job meaningfulness and skill diversity and partially effected by feedback and intention to leave is effected by skill diversity and autonomy.

Keywords: Job Satisfaction, Job characteristics, Intention to leave, Motivation

1.GİRİŞ

Çağdaş iş ortamlarında çalışanların yaptıkları işten memnun ve tatmin olmaları ve dolayısıyla işlerini severek yapmaları örgüt içi uyumu arttıran önemli bir faktör olarak gündeme gelmektedir. Aşırı zorlayıcı rekabet ortamı, iş odaklı liderlik biçimleri, baskılayıcı performans yönetim sistemleri bireylerin işlerinden zevk almasını zorlaştırmakta işi bir stres unsuru haline getirmektedir. Aslında, gelinen noktada kapitalist üretim ve tüketim felsefesi, kendi tüketim anlayışını yaratmış ve bu anlayış tüm yaşamı kuşatınca iş hayatı gün geçtikçe daha da maddileşmeye başlamıştır.

Çağdaş iş hayatının genel kabul görmüş, merkezi, bürokratik ve genellikle hiyerarşik örgüt yapıları modern iş hayatının gereklerini karşılayacak temel örgüt tarzlarından biri olarak kabul edilmekle birlikte birey bazında problemleri de beraberinde getirmektedir. Sanayileşme ile birlikte geleneksel örgüt yapıları işlevini yitirmiş, yerlerine daha karmaşık, daha büyük ve daha bürokratik yeni örgütsel yapılar ortaya çıkmış, ileri seviyede bir iş bölümü, uzmanlaşma, hiyerarşik ast üst ilişkileri, gayri şahsılık, rasyonalite, kural ve ilkelere

sıkı sıkıya bağlılık gibi kriterlere göre işlemeye başlayan örgüt yapıları ortaya çıkmıştır. Modern örgütlerin çalışanları baskılayan ve hayatlarına fazla müdahale eden tarzı birçok çalışan açısından rahatsız edici bulunmakta ve bazen açıktan bazen örtülü şekilde tepkilere sebep olmaktadır. Modern kurumlar, kişisel olmayan (gayrişahsi) ilişki dizgeleri oluşturduklarından, kişisel eğilimler ve ihtiyaçlara karşı da ilgisizdirler (Aytaç, 2005). Modern örgütlerde, örgütsel süreçlerin insani ve sosyal değerlerden ayrışık olması, bireylerde yalnızlaşma, yabancılaşma, nevrotik semptomlar gösterme, örgüt aleyhinde tavırlar sergileme ve kimi zaman reel hayattan kaçınmak gibi sonuçlar ortaya çıkarabilmektedir (Kanungo, 1992: 414).Kısaca modern, bürokratik örgütler, hiyerarşik organizasyon yapıları gereği çalışanları negatif enerji ile yükleyebilmekte, resmi mesafeli, soğuk ve disipline dayalı yapıları, çalışanlar üzerinde baskı unsuru olmakta; stres, anksiyete, depresyon gibi sorunlara sebep olmaktadır. Hatta bazı durumlarda depresif kişilik yapısının yerleşmesine dahi zemin hazırlamaktadır (Katz, 1977: 14-17). Buna bağlı olarak, örgüt içindeki birey zaman zaman işinden sıkılmakta, bunalmakta ve hatta işini değiştirme eğilimine girebilmektedir.

Aslında, görevlerini icra ederken, çalışanların yaptıkları işten zevk ve memnuniyet duymaları, yaptıkları işlerine daha fazla odaklanmalarına ve daha büyük şevkle çalışmalarına sebep olmakta, bu şevk de sonuç itibari ile daha başarılı bireyler haline gelmelerine katkı yapmaktadır. Bu anlamda bireylerin sahip oldukları işe karşı sahip oldukları olumlu tutum ve yaklaşımlar, daha yüksek bir motivasyonla çalışmalarını ve de daha kaliteli ve daha olumlu iş çıktıları ortaya çıkarabilmelerini sağlamaktadır. Düşük verim ve bireyin işine yabancılaşması ile ilintili sıkıntılar, organizasyonları bu sıkıntıları çözmeye amaçlı yeni ve daha zengin iş dizaynları yapmaya, iş zenginleşmesine gitmeye zorlamaktadır (Hackman ve Oldham, 1975: 159). Çalışanlar, işleri daha çekici hale getirildiğinde işlerini daha büyük bir şevkle icra etmekte ve daha sahiplenici bir tutum sergilemektedirler. Literatürde, işe karşı takınılan söz konusu olumlu tutum, iş tatmini, olumsuz tutum ise iş tatminsizliği olarak kabul edilir (Erdoğan, 1999: 231). İşin, birey açısından önemli kabul edilebilecek özelliklere sahip olması ve icra etmek için çekici gelmesi, kendisi için önemli olan nitelikleri taşıması, iş tatminini örgüt araştırmalarında temel odak noktalarından biri haline getirmektedir. İş tatmininin, iş performansı, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve yaşam tatminini gibi kavramlarla yakından ilintilidir (Heller vd. 2002: 815). İş hayatında

doyurulan değerlerin birey açısından önem derecesi ne kadar yüksek ise bireyin işinden duyduğu tatmininin derecesi de o kadar yüksek olmaktadır (Wagner ve Hollenbeck, 2010:138). İş tatminsizliği ise, işin koşullarından, araç gereç eksikliğinden, liderlik ve yönlendirmenin yetersiz oluşundan, işten elde edilen maddi çıkarların eksikliğinden, yeterince takdir edilmemekten ve prestij eksikliği gibi birçok konudan kaynaklanabilir (Eren, 2001: 241). Ancak bu çalışmada iş tatminsizliğine kaynak olarak işin temel özelliklerine odaklanılmıştır ve iş özellikleri ile ilgili olarak da Hackman ve Oldham'ın (1980) iş özellikleri modelinden esinlenilmiştir. Hackman ve Oldham'ın (1980) modelinde iddia edildiği gibi iş özelliklerinin çalışanların iş tatminini etkileyeceği ve işten ayrılma niyetleri üzerinde belirleyici olacağı öngörülmüştür.

Aslında, Hackman ve Oldham iş özellikleri modeli klasik örgüt teorisinin, insan ilişkileri teorisinin, davranış bilimleri teorilerinin ve iş dizaynına sistem yaklaşımının özelliklerini bünyesinde birleştiren bir teoridir (Fisher, 2000). Hackman ve Oldham'ın modelin, bireylerin işlerinde motive oldukları unsurları belirlemeye yönelik bir iş tasarımı metodudur. Hackman ve Oldham (1980) tarafından öne sürülen bu metod, örgüt içerisinde çalışanların, çalışma tarzı, bireysel yetkinlikleri ve iş tecrübeleri ile uyumlu değişimler yapılarak görevlerin yeniden tasarlanması ve çalışanları işlerinden daha fazla zevk alır hale getirmek ve verimliliklerini yükseltmek hedeflenmektedir. Bu model, çalışanların iş motivasyonlarını ve iş tatminlerini birlikte ele alması sebebiyle endüstri ve örgüt psikolojisi araştırmacıları açısından ilgi çeken kuramlardan biridir.

Modele göre, örgüt üyelerinin yaptıkları işler ile ilgili içsel motivasyon sahibi olabilmeleri ve bu motivasyonlarının kalıcı olabilmesi için üç temel şart söz konusudur: Birincisi, bireyin yaptığı işin sonuçları ile ilgili geri bildirim alabilmesi. İkincisi, bireyin üzerine tanınmış olan işlerin neticelerine dair sorumluluk duyması, üçüncüsü ise bireyin işini anlamlı ve önemli bulmasıdır. Frankl'a (1992) göre bireylerin iş ortamındaki temel motivatörlerinden biri anlam arayışıdır. İşini, mantıksız, gereksiz ve saçma bulan bireylerin mutlu olması söz konusu değildir. Aşırı bürokratik örgütlerde işlerine süreç olarak hakim olamayan, rutin ve standart işleri tekrarlamaktan ibaret görevlere sahip olan bireylerin işlerinden tatmin olmamalarının arka planında da bu anlam boşluğu yatmaktadır. Hackman ve Oldham'ın modeline göre de bu üç şarttan herhangi biri sağlanamazsa, içsel motivasyon yani iş tatmini düşecektir (Kaşlı, 2007: 161). Hackman ve Oldham (1974) iş özellikleri modeli beklenti

teorisinin aşağıdaki prensipleri üzerine inşa edilmiştir. 1. İnsanlar sonucunu başarabileceklerine inandıkları işlerle meşgul olmak isterler. 2. Bireyler psikolojik ihtiyaçlarını karşılayan hedeflere daha çok önem verirler. 3. Bireyler, örgütsel hedefler için uğraştıklarında bireysel psikolojik ihtiyaçlarını karşılayabiliyorlarsa işlerine dört elle sarılırlar. 4. İnsanların hayatlarına dair üst düzey ihtiyaçları (gelişim ihtiyacı, başarı ihtiyacı, güç ihtiyacı) bireyleri sürekli motive eden itici güçlerdir. 5. Bireyler işlerinin söz konusu üst düzey ihtiyaçlarını karşılayabildiğini gördüklerinde işlerini yapmak için daha büyük motivasyon hissederler (Ayandele, ve Nnamseh, 2014:90).

İş özellikleri modeli daha detaylı incelendiğinde söz konusu modele göre, bir işin beş önemli özelliği olduğu görülür. Bu beş temel iş özelliğini işinde bulan birey, her bir iş özelliğine göre farklı bir psikolojik durum deneyimler ve bu deneyimler, çalışanın işinden tatmin olmasına, motivasyonunun yüksek olmasına ve dolayısıyla hem kendisi hem de görev aldığı organizasyonda yüksek kaliteli iş çıktılarının elde edilmesine katkıda bulunur. İş özellikleri modeli bakış açısıyla, bir iş, işi yapan kişinin motivasyonunu, iş performansını, iş tatminini daha yüksek seviyelere çıkaracak niteliklerde olmalı ve çalışanın devamsızlık oranını ve işten ayrılma niyetini düşürecek özelliklerde olmalıdır (Kaşlı, 2011:161)

Ancak, söz konusu pozitif ilişki sadece iş zenginliği ile motive olan bireyler için geçerlidir (Bilgiç, 2008: 68). İş özellikleri modelinde birinci özellik beceri çeşitliliğidir. Bu özellik bir işin, işi yapan kişinin çeşitli becerilerini kullanmasına izin verip vermemesiyle ilgilidir. Mesela, bir doktorun çalıştığı hastanede görevini icra ederken, okulda ve katıldığı tüm kurs ve seminerlerde öğrendiği bilgi ve becerileri hastaları üzerinde uygulayacak fırsatı bulması. İkinci özellik görev kimliğidir. Bu özellik, kişinin işine ne denli bütüncül bir yaklaşımla icra edebilme şansı olduğu ile ilgilidir. Yani, işin ne denli baştan sona kadar ilgili çalışan tarafından takip edilip, neticelendirildiği ile ilgilidir. Küreselleşme, üretimden hizmete geçiş ve her şeyden önce teknolojik gelişmeler günümüz iş hayatında görev kimliğinin çeşitlenmesinde katkıda bulunmuştur (Wegman vd., 2018). Küreselleşmenin getirdiği rekabet ortamına uyum sağlayabilmek için bürokratik örgütler daha yalın örgütler haline gelmeye başlamış (Royal ve Agnew, 2011), iş zenginleştirmenin benimsendiği yalın organizasyonlar çoğalmaya başlamıştır. Çalışanlar işlerinde içsel motivasyonu deneyimleyebilmek için yaptıkları işte görev çeşitliliğine önem vermeye başlamışlardır. Örneğin, tekstil atölyesinde çalışan bir üretici sadece ürettiği gömleğin ütüleme işi ile

ilgilenirken, tasarımcı bir butikte çalışan bir terzi elbisenin kesiminden, provasına kadar tüm süreçlerinden sorumludur ve üretim aşamalarına daha hakimdir. Üçüncü özellik ise icra edilen görevin anlamlılığıdır. Bu özellik, kişinin sorumlu olduğu bir işin başkalarının hayatına dokunup dokunmaması, başkalarının hayatında önemli değişikliklere sebep olup olmamasıyla ilgilidir. Birey başkalarını etkileyen ve onların hayatında fark yaratan bir işe sahip olduğuna dair algı geliştirdiğinde, işini daha fazla önemsemekte ve daha çok benimsemektedir. Özellikle hizmet sektörünün büyümesi ile birlikte müşterilerle çalışanların teması arttığı için çalışanlar başkaları üzerinde yarattıkları etkiyi daha rahat gözlemleyebilme şansı elde etmişlerdir (Fried vd., 2008). Mesela, müvekkilini büyük bir sıkıntıdan kurtardığının farkında olan avukat, kendi mesleğine daha fazla saygı duymakta ve bundan sonra aldığı davalarda da aynı mutluluğu ve tatmin duygusunu tekrar yaşayabilmek için elinden gelenin en iyisini yapmak için çaba göstermektedir. Yine yalın organizasyonların yarattığı bireyin kendi işi üzerindeki artan hakimiyeti işini daha anlamlı görmesine ve sahiplenmesine sebep olan bir diğer faktördür (Humphrey vd., 2007).

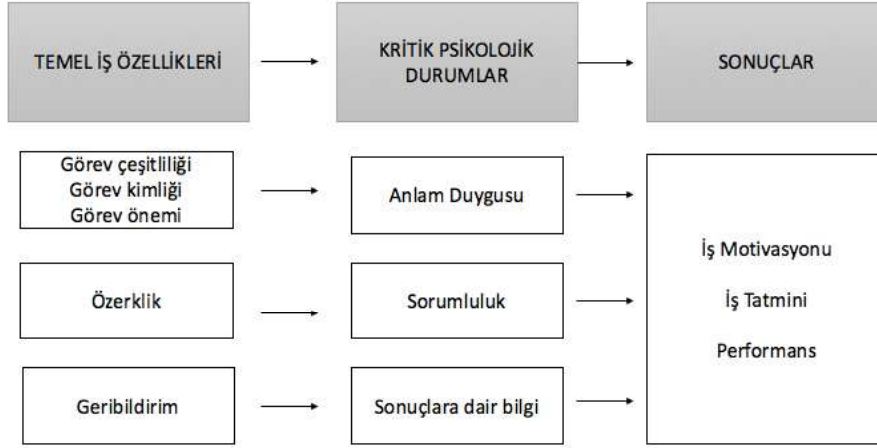
Dördüncü iş özelliği ise kişinin işini yaparken deneyimlediği otonomi, yani serbestiyettir. Bu özellik sayesinde çalışan görevini icra ederken sık sık üstüne danışmak zorunda kalmaz. İş ile ilgili kontrolü elinde tutar. Kritik kararları kendisi verebilir. İş ile ilgili konularda kendisine danışılır. Dolayısıyla işi ile ilgili hakimiyet duygusuna sahip olur. Örneğin kurumsal bir şirkette proje yöneticisi olarak çalışan bir mühendis, anahtar teslim proje mantığı ile çalışmasına izin verildiği durumda, projenin tüm detaylarına hakim olacak ve tüm sorumluluğu kendisi üstlenecektir. Proje ile ilgili iş kalemelerinin tasarımı ve her aşamadaki gelişmeler söz konusu yöneticinin kontrolünde olacak ve sonuçlardan sorumlu olacaktır. Bu da proje yöneticisinin işi ile ilgili serbestiyet ve hakimiyet duygularını deneyimlemesine sebep olacaktır.

Hackman ve Oldham'ın (1975) modeline göre bireyler söz konusu beş iş özelliğini işlerinde deneyimlediklerinde bu özelliklerin doğal bir çıktısı olarak bazı kritik psikolojik durumları yaşamaya başlarlar. Bu psikolojik durumlardan ilki deneyimlenmiş anlamlılık duygusudur. Yani işini yaparken kişinin aslında işinin ne kadar anlamlı olduğunu, kendisinin ve başkalarının hayatına ne denli artı değer kattığını fark etmesidir. Bu duygu, yukarıda bahsi geçen iş özelliklerinden görev çeşitliliği, görev kimliği ve görev önemini işinde fark eden bir bireyin işini anlamlı, kıymetli ve yerine getirmeye bulmasıdır. Bireyin işini anlamlı

bulması ve önemsemesi, hayatın diğer karelerinde de işini anlamlı bulmasına ve önemsemesine sebep olur ve hayat kalitesini arttırır. Bir diğer kritik psikolojik durum ise sorumluluk duygusudur. Yani bireyin işini yaptığında sonuç olarak ortaya çıkan tablodan kendisini sorumlu hissetmesi, iş çıktılarının sorumluluğunu üzerine almasıdır. Söz konusu sorumluluk duygusu birey açısından hem bir yükümlülük hem de bir motivatördür. Birey, sorumluluğunu aldığı bir işi tamamladığında, sorumluluğunu yerine getirmenin iç huzuru ve gururunu yaşar, öz güveni artar dolayısıyla bu durum içsel motivasyonunu arttırır. işine daha fazla odaklanmasına katkıda bulunur. Bir diğer kritik psikolojik durum ise sonuçlarla ilgili çalışanın bilgi sahibi olmasıdır (Hackman ve Oldham, 1975: 162). Yani çalışanın devamlı surette yaptığı işe ilgili ve bu işteki performansı ile ilgili bilgilendirilmesi, kendisini değerlendirme şansını elde etmesi ve olası başarısızlıklar için önceden tedbir alma şansını elde etmesidir. Hackman ve Oldham'ın (1975) modelinin bir diğer parçası çalışanın işe verdiği duygusal tepkilerin açıklandığı kısımdır. Bu kısımda, modelin ilk iki parçasında yer alan özelliklerin herhangi bir işte görülmesi durumunda bu işi yapan bireyin işini yaparken deneyimlediği hisler ve duygusal çıktılar ele alınır. Söz konusu psikolojik durumlar, iş tatmini, algılanan iş performansı, içsel motivasyon, gelişimden duyulan mutluluk ve işten ayrılma niyeti gibi sonuçları netice verdiği savunulmaktadır (Cote ve Morgan, 2002).

Modeldeki sonuçlar üretkenlik, çalışan dönüş oranı ya da işe gelmeme oranları gibi gerçek iş sonuçlarına dair çıktılar değil çalışan nezdinde oluşan duygulara dair sonuçlardır. Bunlardan ilki genel memnuniyettir. Yani çalışanın işini yaparken genel olarak mutlu ve tatmin olup olmaması ile ilgilidir (Hackman ve Oldham, 1975:162). İçsel iş motivasyonu bir diğer duygusal sonuçtur. Kişinin işini yaparken işin niteliğinden ne kadar hoşlandığı, işin kendisi ile ilgili ne derece pozitif düşünceler beslediği, işi yaptıktan sonra elde edeceği ödüllerden bağımsız olarak işin kendisini yapmış olmaktan direkt duyulan haz ile ilgilidir. Ve bir diğer grup da spesifik bazı tatmin alanlarıdır. Bunlar, iş güvenliği, ücret ve yan haklar, yönetimden duyulan memnuniyet ve gelişim olanaklarıdır. Şekil.1'de Hackman ve Oldham'ın modeli görülmektedir.

Şekil.1 İş Özellikleri Modeli



2. İŞ TATMİNİ

İş tatmini, çalışanların sahip oldukları ve bu işin kattığı faydalara ilişkin algıları ve sahip oldukları bu algıları ile ilgili verdikleri duygusal tepkilerdir (Luthans,1994:114). Başka bir ifade, çalışanın işine ve iş çevresine karşı, oluşan pozitif tutumu (Özdevecioğlu, 2003:695), bireyin iş tecrübesini ve işini değerlendirmesi sonucunda işinden aldığı zevkin katsayısıdır (Soysal vd., 2017: 244). Başka bir tanıma göre ise, kişinin işini yaptıktan sonra hissettiği zevk ve iç huzurudur (Bayar ve Öztürk, 2017: 526). Bireylerin, kendi değer ve beklentiler sistemini çerçeve olarak alıp iş ve iş ile ilgili diğer faktörlere dair içsel tepkiler oluşturmasıdır (Schneider ve Snyder, 1975: 318).Yine bir diğer tanımda, bireyin yaptığı iş sonucunda hissettiği mutluluk, kazandığı ücret, meslektaşları ile olan ilişki vb. gibi çalışma koşulları ile ilgili ulaştığı haz”dır (Mahalakshmi ve Arumugam, 2015, s. 430). İşin birey açısından ne denli anlamı ve çekici olduğu ile ilgili negatiften pozitif doğru giden linear bir değerlendirilmedir (Judge, vd., 2017: 357).Yani çalışanlar işleri ilgili tatmin seviyelerini etkileyen tüm faktörleri göz önüne alır ve hepsine zihinlerinde belli ağırlıklar verirler ve tüm bu faktörler ve ağırlıkları göz önüne alındığında işlerinin kendileri için cazip olup olmadığına dair karar verirler. İş tatminine hümanist bir bakışla yaklaşan araştırmacılara göre bireylerin gelişim ihtiyaçları ve işi anlamlandırmaya dair inançları karşılandığında iş tatminleri daha yüksek olacaktır (Judge vd. 2017: 362).

İlgili alan yazınında, iş tatminine dair ilk çalışmalar motivasyon kuramlarıyla ilintilenerek yapılmıştır (Yüksel, 2005:294). Mesela; Maslow’un (1943) ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı, Herzberg’in (1966) çift faktör teorisi, Vroom’un (1964) beklenti teorisi söz konusu kavramı inceleyen temel çalışmalar olarak kabul edilmektedir (Koçel, 200:509). Hackman ve

Oldham (1980: 90) iş özellikleri modeli ile iş tatminini Herzberg'in çift faktör teorisinde ele alındığı gibi örgütsel ortamın dinamikleri ile ve içsel tatmin sağlayan iş faktörlerini göz önüne alarak açıklamayı amaçlayan bir modeldir. Bu modele göre; bireyin işini yapabilmesi için ihtiyaç duyduğu beceri çeşitliliği, işin görev kimliği, görevin hem birey hem de diğer paydaşlar açısından önemi, çalışanın işini yaparken deneyimlediği özerklik ve çalışanın işi ile ilgili aldığı geri bildirim olarak sıralanan temel iş özellikleri, işi yapan kişinin kritik psikolojik durumlarını artı veya eksi yönde etkileyebilmektedir. Modelde kritik psikolojik durumlar olarak tanımlanan işin anlamlılığı, çalışanın aldığı sorumluluk ve iş ile ilgili geri bildirim alabilme ise; yüksek seviyede iç motivasyon, performans ve iş tatmini ile neticelenmekte, devamsızlık oranlarını düşürmekte ve düşük iş gücü oranlarına katkıda bulunmaktadır (Hackman ve Oldham, 1975:161). Humphrey vd., (2007) tarafından iş tatmini ile ilgili yapılan meta analizde, iş özellikleri modelini destekler nitelikte bulgular tespit edilmiş, çalışanların düzenli ve yapıcı geri bildirim almasının ve işlerini yaparken sosyal destek alabilmelerinin işleri ile ilgili tutumlarını etkilediği görülmüştür.

Çalışana yüklenen rol ve sorumluluğun kaldırabileceğinden daha fazla olması ve yaptığı işin çalışan üzerinde stres ve zihinsel anlamda tükenmişlik yaratması iş tatminini negatif yönde etkiler (İşcan ve Sayın, 2010: 199). Hatta Delfgaauw'a (2005) göre iş tatminsizliği yaratan unsurlar zaman içerisinde bireyin işinden vaz geçmesine sebep olmaktadır. İş tatminsizliğinin, çalışan açısından fiziksel ve ruhsal anlamda birçok olumsuz etkisi olmasının yanı sıra, iş devamsızlığı, işten ayrılma niyetinin oluşması veya artması, çalışan veriminin düşmesi gibi birçok negatif örgütsel sonuçların oluşumuna yol açmaktadır (Durmuş ve Günay, 2007).

3. İŞTEN AYRILMA NİYETİ

Çalışanların işten ayrılma niyetlerinin olması veya yakın zamanda işten ayrılma konusunda planlar yapmaları, örgütler açısından dikkate alınması gereken bir durumdur. İşten ayrılma niyeti bireyin çalıştığı örgütten ayrılmaya, işine kendi isteği ile son vermeye dair düşüncesidir (Bouckenoghevd, 2013). İşletmeler çalışanlarının uzun süre kendi firmalarında çalışmaya devam edeceğini düşünerek birçok yatırım yapar ve bu maliyetler işletmelerin genel giderleri içerisinde önemli bir paya sahiptir. Bu anlamda işletmeler açısından işten ayrılma niyetlerini ve bu niyeti tetikleyen içsel ve dışsal faktörleri önceden

analiz etmek ve çalışanların uzun süre şirkette çalışmaya devam etmelerini sağlamak büyük önem arz etmektedir (Yıldız, Savcı ve Kapu, 2014: 234).

Literatürde, işten ayrılma niyetinin ölçüsü, örgütsel bağlılığın bir göstergesi olarak kabul edilmiş ve bu anlamda iş tatmini ile ilişkilendirilmiştir (Çekmecelioğlu, 2007: 84). Bireyin deneyimlediği iş tatmininin yüksek oluşu işten ayrılma niyetini azaltmakta (Shalley, Gilson, Blum, 2000), çalışan devir oranı, geç kalma ve devamsızlık yapma gibi işe katılımı azaltan breysel tutum ve davranışlara sebep olmaktadır (Fisher ve Locke, 1992:165). Barak vd.'ne (2006) göre, işten ayrılma niyeti; stresli, adaletsiz, ayrımcılığın hâkim olduğu ve destekleyici olmayan bir örgütsel iklimden etkilenir. Çalışan örgütünde mutsuz olduğu takdirde işten ayrılma konusunda daha fazla plan yapmaya ve alternatifler geliştirmeye başlar. Bu noktada, Coomber ve Barriball'e göre (2007) özellikle işin kendisini ve çevresi ile ilgili faktörler çalışanın işten ayrılma niyeti üzerinde etkilidir. Çalışan işinde kendisini ifade edebildiğinde, bilgi yetenek ve becerilerini kullanabildiğinde, yöneticisi ve örgütü tarafından desteklendiğinde, fikirlerini rahatlıkla ifade edebildiklerinde iş tatminlerinin arttığı ve işten ayrılma niyetlerinin azaldığı görülür (Başaran, 2000: 217).

4. AMAÇ VE HİPOTEZLER

Bu çalışmada Türkiye bağlamında hizmet sektöründe çalışan bireylerin yaptıkları işlerin özellikleri dolayısıyla deneyimledikleri iş tatmini ve işten ayrılma niyetleri açıklanmak amaçlanmıştır. Çalışmada, Hackman ve Oldham'ın (1875) modeline göre iş motivasyonunu arttıran beş temel iş özelliğinin, iş tatminini olumlu ve işten ayrılma niyetini olumsuz yönde etkileyeceği öngörülmüştür. Araştırmamıza ait hipotezlerimiz aşağıdaki şekilde kurgulanmıştır.

H1: Geri bildirim alabilme ile çalışanların iş tatmini duyguları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Geri bildirim alabilme ile çalışanların işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır. **H3:** Özerklik ile çalışanların iş tatmini duyguları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H4: Özerklik ile çalışanların işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H5: Görev kimliği ile ilgili çalışanların iş tatmini duyguları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H6: Görev kimliği ile çalışanların işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H7: Görev çeşitliliği ile ilgili çalışanların iş tatmini duyguları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H8: Görev çeşitliliği ile çalışanların işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

5. YÖNTEM

5.1. Örneklem ve Prosedür

Çalışmaya ait saha araştırması, İstanbul ve çevresindeki illerde gerçekleştirilmiştir. Çalışan sayısı 500 ve üstü olan ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren 42 kurumsal işletme saha araştırmasına dahil olmuştur. Saha araştırmasında ilgili firmalara 600 anket gönderilmiş, bu anketlerden 237 adet dönüş alınmıştır. Bu anketlerden de 200 kullanılabilir anket elde edilmiştir. Araştırmamıza katılanların %51'i bayan olup, %49.5'u 0-25yaş , %27.5'i 26-35 yaş arası bireylerden oluşmaktadır. Yine bu katılımcıların %72'si üniversite ve üstü eğitim almıştır. Ağırlıklı olarak genç çalışanlardan oluşan örnekleme de toplam çalışma süresi bakımından katılımcıların %66'sı 10 yıldan az süredir iş hayatında tam zamanlı olarak çalışmaktadır. Ve de katılımcıların %75'i mevcut şirketinde 5 yıldan az süredir çalışmaktadır.

5.2. Ölçekler

Araştırmada kullanılan anket, 31 sorudan oluşmaktadır. Anketin ilk bölümünde iş özelliklerini içeren sorular, ikinci bölümde çalışanların iş tatmini yaşayıp yaşamadıklarını anlamaya yönelik sorular, üçüncü bölümde ise çalışanların ne derece işten ayrılma niyetlerinin olduğunu anlamaya yönelik sorular bulunmaktadır.

İş özellikleri Hackman ve Oldham'ın (1980) geliştirdiği ve Buruk (2006) tarafından tez çalışmasında kullanılan ölçek maddeleri ile ölçülmüştür. Özerklik için örnek madde "*İşimi nasıl yapacağım konusunda bağımsızlık ve özgürlük vardır*", beceri çeşitliliği için örnek madde "*İşim, çeşitli beceri ve yetenekleri kullanarak birçok değişik şey yapmayı gerektirir*", görev anlamlılığı için örnek madde "*Yaptığım işin sonucu, insanların hayatlarını veya durumlarını önemli derecede etkiler*", görev kimliği için örnek madde "*İşim, bir bütün işi başından sonuna kadar yapmaya olanak tanıyacak biçimde düzenlenmiştir*", geribildirim

için örnek madde “*İş arkadaşlarım bana işimi nasıl yaptığımla ilgili geribildirim verirler*” şeklindedir.

İş tatmini ise Unur ve Ertaş (2015) çalışmasında kullanılan “*Genel olarak işimi seviyorum*”, “*Genel olarak işimden memnunum*”, ve “*Genel olarak burada çalışmayı seviyorum*” şeklinde duygu temelli üç madde ile ölçülmüştür.

İşten ayrılma niyeti ise Ganesan ve Weitz’ın (1996) beş maddelik ölçeğinden faktör yükleri dikkate alınarak kullanılan “*Şu anki işimi bırakmayı düşünüyorum*”, “*Büyük ihtimalle yakında yeni bir iş arayacağım*”, “*Önümüzdeki sene içinde aktif olarak yeni bir iş arayacağım*” şeklindeki üç madde ile ölçülmüştür. Anketteki tüm sorular 6’lı Likert ölçeği ile ölçülmüştür.

5.3. Analizler

Yapısal Eşitlik Modellemesi (Bollen, 1989) kullanarak test edilecek model için öncelikle ölçüm modeli oluşturulmuştur. Her bir iş özelliği ve bağımlı değişkenler aynı anda modele dahil edilerek ve doğrulayıcı faktör analizi kullanılarak yapı geçerliliği test edilmiş ve ölçüm modeli elde edilmeye çalışılmıştır. İkinci olarak ölçüm modeli ile elde edilen yapılar korularak hipotezlerin test edileceği yapısal model oluşturulmuştur. Ölçüm modeli ve yapısal modelin veri ile uyumunu değerlendirmek için χ^2 , CFI, RMSEA, SRMR indeksleri göz önünde bulundurulmuştur (Jöreskog ve Sörbom, 1993), indekslerin kabul edilebilirlik değerleri için ise Hu ve Bentler (1999) tarafından belirlenen minimum değerler baz alınmıştır.

6. BULGULAR

6.1. Ölçüm Modeli

Hipotez testlerinden önce doğrulayıcı faktör analizi kullanılarak değişkenlerin yapı geçerliliğini temsil etmesi açısından yakınsak ve ayırım geçerlilikleri test edilmiştir (Chin, Gopal ve Salisbury, 1997). Değişkenlere ait tüm faktör yüklerinin .40’dan yüksek olması ve her değişkenin diğerleri ile korelasyonunun .70’den fazla olmamasının sağlanması ile yapı geçerliliğine dair olumlu bir bulgunun elde edildiği söylenmektedir (Peterson, 2000). Yapılan analizler sonucunda faktör yüklerinin .53 ile .97 arasında değiştiği ve değişkenlere

ait korelasyon katsayılarının en yüksekini .63 ($p < .000$) olduğu görülmüştür. Buna göre özerklik, beceri çeşitliliği, görevin anlamlılığı, görev kimliği, işten alınan geribildirim, insanlardan alınan geribildirim, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti gizil değişkenlerinin birincil düzey doğrulayıcı faktör analizi sonucuna göre yapı geçerliliğine dair olumlu bir bulgunun elde edilmiş, verinin modele uyum sağladığı görülmüştür ($x^2:404.176$, $df:202$, $CFI:.915$, $RMSEA:.071$, $SRMR:.077$). Değişkenler arası korelasyonlar ve değişkenlere ait güvenilirlik katsayıları Tablo 1.'de gösterilmiştir.

Tablo 1 Değişkenler Arası Korelasyonlar ve Güvenilirlik Katsayıları

Değişkenler	Ort.	S.S.	1	2	3	4	5	6	7	8
1 Özerklik	4.40	1.153	0.82							
2 Beceri Çeşitliliği	2.40	.810	0.082	0.72						
3 Görev Anlamlılığı	4.29	.892	0.384***	0.368**	0.66					
4 Görev Kimliği	4.26	1.039	0.625***	0.024	0.462***	0.77				
5 İşten Alınan Geribildirim	4.03	.905	0.415***	0.002	0.340***	0.439***	0.85			
6 İnsanlardan Alınan Geribildirim	4.04	1.181	0.402***	-0.004	0.287**	0.347***	0.639***	0.88		
7 İşten Ayrılma Niyeti	2.02	1.403	0.399***	0.111	-0.202*	0.422***	0.232***	-0.138†	0.87	
8 İş Tatmini	4.28	1.337	0.369***	-0.084	0.397***	0.366***	0.498***	0.399***	0.440***	0.91

† $p < 0.10$; * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$. Ort.:Ortalama, S.S.: Standart Sapma
Kalın yazılmış rakamlar Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısıdır.

6.2. Yapısal Model

Araştırma hipotezlerini test etmek için ölçüm modelinden elde edilen değişkenlerle bir yapısal model oluşturulmuştur. Hackman ve Oldham'ın (1980) modeline sadık kalınarak oluşturulan modelde iş özellikleri bağımsız değişkenler, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti de iş özellikleri tarafından yordanan bağımlı değişken olarak modellenmiştir.

Oluşturulan modelin veri ile uyumunu test etmek için yine aynı uyum indeksleri kullanılırken, buna ek olarak Falk ve Miller (1992) tarafından tavsiye edildiği üzere bağımlı değişkenlerin açıklanan varyans oranlarının (R^2) %10'un üzerinde olması beklenmiştir. Hipotez edilen yapısal modelin veri ile uyumlu olduğu ve Hu ve Bentler (1999) tarafından belirtilen eşik değerlerin üzerinde olduğu görülmüştür. Elde edilen uyum indeksleri şu şekildedir: $x^2: 420.068$, $df:203$, $CFI:.909$, $RMSEA:.073$, $SRMR:.084$.

Yapısal model sonuçlarına göre iş özellikleri tarafından iş tatmini değişkeninde varyansın %39'u, işten ayrılma niyeti değişkeninde varyansın %26'sının açıklandığı bulunmuştur. Sonuçlar incelendiğinde iş tatminini yordayan değişkenlerden işten alınan geribildirim ($\beta=.30$, S.E.=.111, $p<.01$), görevin anlamlılığı ($\beta=.35$, S.E.=.128, $p<.01$), beceri çeşitliliği ($\beta=-.25$, S.E.=.109, $p<.01$) değişkenlerinin etkilerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu; özerklik, görev kimliği ve insanlardan alınan geribildirim etkisinin anlamlı olmadığı bulunmuştur. İşten ayrılma niyetini yordayan değişkenlerden ise sadece özerklik ($\beta=-.27$, S.E.=.110, $p<.05$) ve beceri çeşitliliğinin ($\beta=.23$, S.E.=.124, $p<.05$) istatistiksel olarak anlamlı etkisinin olduğu bulunmuştur. Sonuçlar Tablo 2'de gösterilmiştir. Buna göre, araştırma hipotezlerinden H4, H7, H8, H9 kabul edilirken, H1 kısmen kabul edilmiş olup, H2, H3, H5, H6 reddedilmiştir.

Tablo 2 Yapısal Model Sonuçları

	Bağımlı Değişken		Bağımsız Değişken	β	S.H.	t değeri	p
H1	İş Tatmini	<---	İşten Alınan Geribildirim	,327	,111	2,934	,003
H9	İş Tatmini	<---	Görevin Anlamlılığı	,377	,128	2,947	,003
H7	İş Tatmini	<---	Beceri Çeşitliliği	-,302	,109	-2,761	,006
H3	İş Tatmini	<---	Özerklik	,130	,091	1,426	,154
H5	İş Tatmini	<---	Görev Kimliği	-,020	,104	-,197	,844
H1	İş Tatmini	<---	İnsanlardan Alınan Geribildirim	,046	,080	,575	,566
H2	İşten Ayrılma Niyeti	<---	İşten Alınan Geribildirim	-,095	,128	-,742	,458
H10	İşten Ayrılma Niyeti	<---	Görevin Anlamlılığı	-,184	,136	-1,356	,175
H8	İşten Ayrılma Niyeti	<---	Beceri Çeşitliliği	,299	,124	2,406	,016
H4	İşten Ayrılma Niyeti	<---	Özerklik	-,268	,110	-2,444	,015
H6	İşten Ayrılma Niyeti	<---	Görev Kimliği	-,197	,123	-1,601	,109
H2	İşten Ayrılma Niyeti	<---	İnsanlardan Alınan Geribildirim	,124	,095	1,296	,195

β : Standardize Edilmiş Beta, p:İki Kuyruklu

6. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Yapılan analizler sonucunda iş tatmini ve işten ayrılma niyetinin birbirinin tam tersi olmadığını görebiliyoruz. Zira yordayıcıları fark ediyor. Mesela özerklik dediğimiz kavram çalışanın işinden tatmin olmasını etkilemezken işten ayrılma niyetini etkiliyor. Yani, özerkliğin olmadığı durumlarda yoksa çalışan işten ayrılma niyetine sahip olabiliyorken, özerkliğin olması çalışanın illaki işini sevmesine ve işinde devam etme niyetinde olmasına neden olmuyor. Bu açıdan bakıldığında Herzberg'in çift faktör kuramında bahsettiği hijyen

ve motivasyon faktörleri arasında özerklik bir nevi hijyen faktörü olarak kabul edilebilir.

Geribildirim ise iki çeşit olarak ele alınmaktadır. İlk çeşit, işten alınan geribildirim çalışanların işlerini yaptıktan sonra, kendi performansları hakkında bizzat kendi gözlem ve yorumlarıyla bilgi edinmesidir. İşten alınan geribildirim çalışanın iş tatminini etkilerken, bu tarz bir geribildirim almamak işten ayrılmak için bir neden olarak gösterilememiştir. Dolayısıyla işten ayrılma niyetinde direk işin sonucunun değil daha çok örgütsel unsurların etkili olduğu sonucu anlamlı görülmektedir. İkinci çeşit geribildirim ise diğer insanlardan alınan geribildirimdir. Bu geribildirim tarzının ise hem iş tatmini hem de işten ayrılma niyeti için etkisi bulunmamıştır. Hackman'ın modeline göre önemli bir kavram olsa da modelin iş tatmini ve ayrılma niyeti tarafında geribildirim etkisiz kaldığı söylenmelidir.

Görevin anlamlılığına bakıldığında iş tatmini için önemli bir unsur olduğu görülüyor. Direk işle alakalı bir unsur olarak çalışanın yaptığı işin sonuçlarının hayat içerisinde bir yerleri tetiklediğini biliyor olması onun işini sevmesine, işinden memnun olmasına katkı yaparken bunun bulunmaması işten ayrılma niyetini etkilemiyor. Bu açıdan hem Herzberg'in teorisi hem de örgütsel unsurlarla ilgili bahsedilen nokta önem arz ediyor.

Araştırma sonuçlarında en dikkat çekici sonuçlardan birisi de beceri çeşitliliğinin iş tatmini üzerindeki negatif etkisi olmasıdır. Zira Hackman ve Oldham'ın modelinde çalışanın işinden alacağı anlamı arttırmak suretiyle iş tatminini artıracak önerilmektedir. Ancak bu çalışmada çıkan sonuç aksini iddia ederek daha fazla beceri çeşitliliği bulunmasının iş tatminini negatif etkilediğini göstermiştir. Bu sonucun bir nedeni örneklemin heterojen olması olabilir. Çünkü Hackman ve Oldham modelin "büyüme ihtiyacı" yüksek olan kişilerde daha iyi çalıştığını belirtmişlerdir. Bu çalışmadaki örneklemin beceri çeşitliliğini işi yükü olarak algılaması iş tatminine olan negatif etkisini ve işten ayrılmaya olan pozitif etkisini açıklayabilir. Dolayısıyla bu çalışma aslında Hackman ve Oldham'ın modelini test etmeye çalışırken Herzberg'in teorisini de destekler nitelikte bulgulara ulaşmıştır. Hackman ve Oldham'ın modelinin farklı kültürler, farklı eğitim seviyeleri ve farklı mesleklerde çok gruplu bir yapıyla test edilmeye ihtiyacı olduğu görülmüştür.

İlgili alan yazınında daha önce yapılan birçok çalışma ile büyük ölçüde paralellik gösterdiği görülmektedir. Mesela; Noe, Moeller ve Fitzgerald'ın (1985) Amerika bağlamında yaptığı

çalışmanın sonucu çalışmamızla paralellik göstermekte, özerliğin iş tatmini üzerinde dikkate değer oranda etkili olduğu görülmektedir. Amerika bağlamında yapılan benzer modelde bir diğer çalışma olan Morrish ve Venkatesh'in (2010) çalışmasında da iş özelliklerinden görev çeşitliliği ve görev kimliğinin bizim çalışmamızda olduğu gibi iş tatmini üzerinde güçlü bir etkisi görülmemiştir. İş özellikleri modelinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini inceleyen benzer çalışma sayısı çok az olmakla birlikte Tzeng'in (2002) çalışmasında da bizim çalışmamızın sonuçlarına benzer şekilde ayrılma niyeti üzerinde görev çeşitliliğinin ve görev kimliğinin etkisi görülmemiştir. Benzer şekilde Carbery vd. (2003:649) de turizm işletmelerinde yaptıkları araştırma sonucunda sonucunda, iş tatminin işten ayrılma düşüncesini etkileyen önemli bir faktör olduğunu tespit etmişlerdir.

Genel itibari ile bakıldığında, bu çalışmanın ve benzer diğer araştırmaların sonuçları, işlerin çalışanlar tarafından anlamlı, zevkli, çekici ve prestijli olarak algılanmasını sağlayacak iş dizaynları ve çalışanların işlerini yaparken kendilerini daha rahat ifade edebilmelerine olanak tanıdığı için, çalışanların iş tatminleri üzerinde olumlu, işten ayrılma niyetleri üzerinde ise negatif etki yarattığını göstermektedir. Bundan sonraki çalışmalarda, modelin geçerliliğini daha rahat açıklayabilmek adına, daha geniş bir coğrafyada ve tüm sektörleri kapsayacak şekilde daha geniş bir iş alanında yapılması Türkiye bağlamında modelin geçerliliğini test etmek adına daha anlamlı olacaktır.

KAYNAKÇA

Ali, S. A. M., Said, N. A., Kader, S. F. A., Ab Latif, D. S., & Munap, R. (2014). Hackman and Oldham's job characteristics model to job satisfaction. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 129, 46-52.

Ayandele, I. A., & Nnamseh, M. P. (2014). Hackman and Oldham Job Characteristics Model (JCM) and Akwa Ibom State Civil Servants' Performance. *Canadian Social Science*, 10(2), 89.

Aytaç, Ö. (2005). Modern bürokratik kurumlar ve baskı düzenleri. *Firat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15, 249-278.

Barak, M. E. M., Levin, A., Nissly, J. A., & Lane, C. J. (2006). Why do they leave? Modeling child welfare workers' turnover intentions. *Children and Youth Services Review*, 28(5), 548-577.

Bayar, H. T., ve Öztürk, M. (2017). İş stresinin iş tatmini üzerindeki etkisi: süleyman

demirel üniversitesi araştırma görevlileri üzerine bir araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 22(2), 525-546.

Bilgiç, R. (2008). İş özellikleri kuramı: Geniş kapsamlı gözden geçirme. Türk Psikoloji Yazıları, 11(22), 66-77.

Bollen, K. A. (1989). A new incremental fit index for general structural equation models. Sociological Methods & Research, 17(3), 303-316.

Bouckennooghe, D., Raju, U. ve Butt, An. (2013), Combined Effects of Positive and Negative Affectivity and Job Satisfaction on Job Performance and Turnover Intentions, The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied, 147(2): 105- 123.

Carbery, R., Garavan, T.N., O'Brien, F., McDonnell, J. (2003). Predicting Hotel Managers' Turnover Cognitions. Journal of Managerial Psychology, Vol, 18 Issue 7 s.649-679.

Chin, W. W., Gopal, A., & Salisbury, W. D. (1997). Advancing the theory of adaptive structuration: The development of a scale to measure faithfulness of appropriation. Information systems research, 8(4), 342-367.

Cote, S., & Morgan, L. M. (2002). Longitudinal analysis of the association between emotion regulation, job satisfaction, and intention to quit. Journal of Organisational Behaviour, 23(7), 947-962.

Daloğlu, M. (2002). Türk Silahlı Kuvvetlerinde İş Gücü Devri: İş Tatmini. Örgütsel Bağlılık ve Ayrılma İsteği Çerçevesinde Bir İnceleme, Ankara: Başkent Üniversitesi SBE.

Delfgaauw, J. (2005). The Effect of job satisfaction on job search : not just whether, but also where. Tinbergen Institute Discussion Paper, October, Rotterdam, Erasmus University.

Durmuş , S. ve Günay, O. (2007). Hemşirelerde iş doyumunu ve anksiyete düzeyini etkileyen faktörler. Erciyes Tıp Dergisi, 29(2), 139–146.

Erdoğan, İ . (1999). İş letme yönetiminde örgütsel davranış . İş letme Fakültesi Yayını, No.5, İstanbul.

Falk, R. F., & Miller, N. B. (1992). A primer for soft modeling. University of Akron Press.

Fisher, C.D., Locke, E.A., (1992). Thenewlook in jobsatisfactionresearchandtheory. In: Smith,

Fisher, D. (2000). Mood and Emotions while working: Missing pieces of job satisfaction.

Journal of Organisational Behaviour, 21(9), 185-202.

Frankl, V. E. (1992). Meaning in industrial society. In International forum for logotherapy. Viktor Frankl Inst of Logotherapy.

Fried, Y., Levi, A. S., & Laurence, G. 2008. Job design in the new world of work. In S. Cartwright & C. L. Cooper (Eds.), Oxford handbook of personnel psychology: 587-597. New York, NY: Oxford Press.

Ganesan, S., & Weitz, B. A. (1996). The impact of staffing policies on retail buyer job attitudes and behaviors. Journal of Retailing, 72(1), 31-56.

Gündüz Çekmecelioğlu, H. (2007). Örgüt ikliminin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Bir araştırma.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. Journal of Applied psychology, 60(2), 159.

Heller, D., Judge, T. A., & Watson, D. (2002). The confounding role of personality and trait affectivity in the relationship between job and life satisfaction. Journal of Organizational Behavior, 23(7), 815-835.

Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. Journal of Applied Psychology, 92, 1332-1356. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.92.5.1332>

Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. 2007. Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic of the summary and theoretical extension work design literature. Journal of Applied Psychology, 92: 1332-1356.

İşcan, Ö. F., ve Sayın, U. (2010). Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişki. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 24(4), 195-216.

Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (1993). LISREL 8: Structural equation modeling with the SIMPLIS command language. Scientific Software International.

Judge, T. A., Weiss, H. M., Kammeyer-Mueller, J. D., & Hulin, C. L. (2017). Job attitudes, job satisfaction, and job affect: A century of continuity and of change. Journal of Applied Psychology, 102(3), 356.

- Kanungo, R. N. (1992). Alienation and empowerment: Some ethical imperatives in business. *Journal of Business Ethics*, 11(5-6), 413-422.
- Kaşlı, M. (2011). İş özellikleri modelinin otel işletmelerinde uygulanabilirliğine yönelik bir araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(2), 159-174.
- Katz, J. (1977). Cover-up and collective integrity: On the natural antagonisms of authority internal and external to organizations. *Social Problems*, 25(1), 3-17.
- Koçel, T. (2001) İşletme yöneticiliği, yönetim ve organizasyon, organizasyonlarda davranış klasik-modern-çağdaş ve güncel yaklaşımlar. 8. Basım İstanbul, Beta Yayınları.
- Loher, B. T., Noe, R. A., Moeller, N. L., & Fitzgerald, M. P. (1985). A meta-analysis of the relation of job characteristics to job satisfaction.
- Luthans, F., (1994), *Organizational Behavior*, New York: McGraw-Hill, Inc.
- Mahalakshmi, V., ve Arumugam, D. N. (2015). A study on job satisfaction among the employees of city union bank in kumbakonam. *International Journal of Advanced Scientific Research & Development*, 2(2), 430-434.
- Maslow, A.H. (1943) A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, pp.370-396.
- Morris, M. G., & Venkatesh, V. (2010). Job characteristics and job satisfaction: understanding the role of enterprise resource planning system implementation. *Mis Quarterly*, 143-161.
- Cranny, P.C., Stone, C.J., (Eds.), *Job Satisfaction: How People Feel about their Jobs and How it Affects their Performance* Lexington Books, New York. 165-194.
- Peterson, R. A. (2000). *Constructing effective questionnaires*. Chronicle Books.
- Royal, M., & Agnew, T. 2011. *The enemy of engagement: Put an end to workplace frustration and get the most from your employees*. New York, NY: AMACOM.
- Schneider, B. ve Snyder, R. (1975). "Some Relationship Between Job Satisfaction And Organizational Climate", *Journal Of Applied Psychology*, Vol.60, No:3, s.318-328.
- Shalley, C., Gdson, 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.

Soysal, A., Öke, P., Yağar, F., & Tunç, M. (2017). Örgütsel İletişim ve İş Tatmini Düzeylerinin İncelenmesi: Bir Özel Hastane Örneği. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (37), 243.

Tzeng, H. M. (2002). The influence of nurses' working motivation and job satisfaction on intention to quit: an empirical investigation in Taiwan. International journal of nursing studies, 39(8), 867-878.

Unur, K., Ertaş, Ç., & Kanca, B. (2015). Turizmin sosyo-kültürel etkilerine ilişkin yapılmış araştırmaların analizi. Avrasya Uluslararası Turizm Kongresi-Güncel Konular, Eğilimler ve Göstergeler.

Wagner, J. A., & Hollenbeck, J. R. (2010). Organizational Behavior: Securing Competitive Advantage, Routledge. New York.

Wegman, L. A., Hoffman, B. J., Carter, N. T., Twenge, J. M., & Guenole, N. (2018). Placing job characteristics in context: cross-temporal meta-analysis of changes in job characteristics since 1975. Journal of Management, 44(1), 352-386.

Yıldız, S., Savcı, G., & Hüsni, Kapu. (2014). Motive edici faktörlerin çalışanların iş performansına ve işten ayrılma niyetine etkisi. Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 21(1), 233-249.