

# İŞ ÖZELLİKLERİ MODELİNDE MODERATÖR ETKİNİN TEST EDİLMESİNE YÖNELİK AMPİRİK BİR ÇALIŞMA

Öznur AŞAN\*

## Özet:

Bu çalışmada, gelişme ihtiyacı gücünün ve iş ortamı (ücret, iş güvencesi, iş arkadaşları ve amirler) tatmininin iş özellikleri modelindeki moderatör etkisi test edilmiştir (Hackman, Oldham 1976). İş Teşhis Anketi kullanılarak 158 kişi üzerinde yapılan araştırmada, gelişme ihtiyacı gücü ve iş ortamı tatmininin, temel iş özellikleri ile sonuç değişkenleri arasındaki ilişkide moderatör etki gösterdikleri, ancak bu etkinin istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı bulunmuştur.

## Abstract:

### An Empirical Study On The Testing of The Moderator Effect in The Job Characteristics Model

This study has investigated the moderator effect of the growth need strength and context (pay, job security, co-workers and supervisors) satisfaction in the job characteristics model (Hackman, Oldham 1976). The model has been tested on 158 persons by utilizing the Job Diagnostic Survey (JDS). The research has shown that there is a moderator effect on the

---

\* Yrd. Doç. Dr., Hacettepe Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, Beytepe/ANKARA.

**Anahtar Sözcükler:** İş özellikleri modeli, moderatör etki, iş teşhis anketi, iş yeniden tasarımı.

**Keywords:** Job characteristics model, moderator effect, job diagnostic survey (JDS), work redesign.

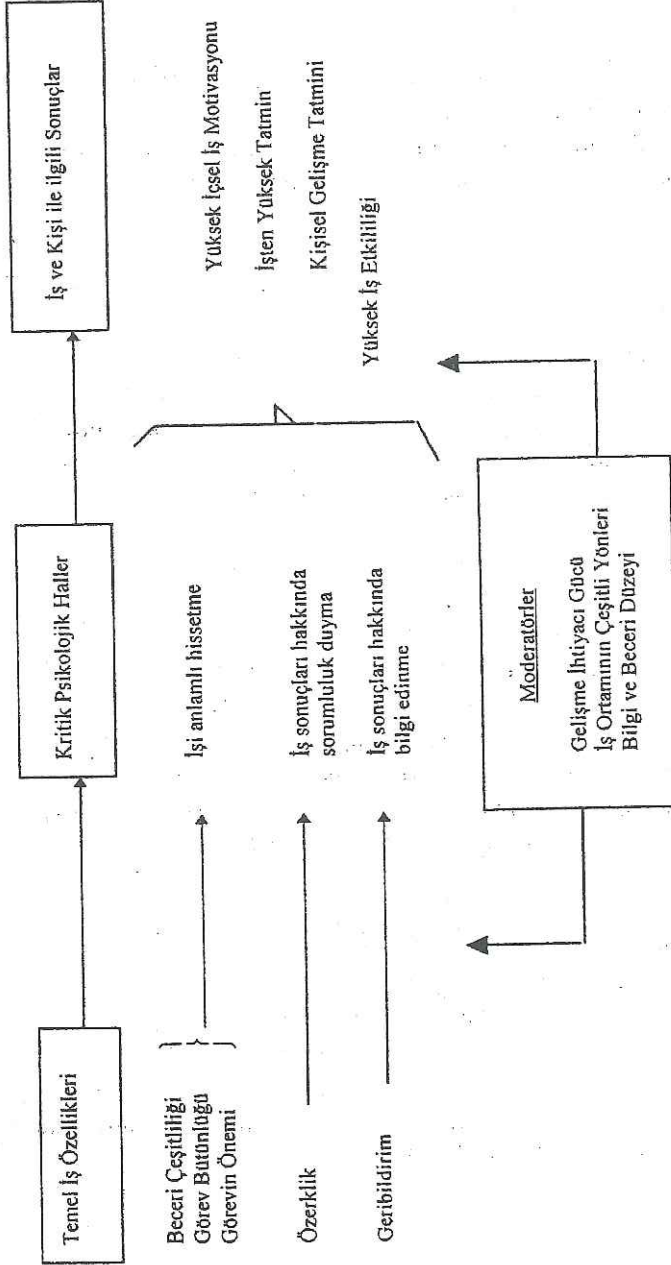
relationship between core job characteristics and outcomes variables in the job characteristics model. However, this effect has proven to be not statistically significant.

### Giriş:

İş özellikleri modeli (Şekil 1.) 1976 yılında Hackman ve Oldham tarafından ortaya atılmış, kişileri örgüt içerisinde üst düzeyde motive etmeyi amaçlayan bir iş tasarım tekniğidir. İş tasarımı, işletmenin ihtiyaçlarının karşılanması kadar, işgörenin de kişisel ve sosyal ihtiyaçlarının tatmini amacıyla işlerin içerik yöntem ve ilişkilerinin belirlenmesi olarak tanımlanmaktadır (Walker 1980). Genel olarak iş tasarım teknikleri çalışana kendi işini planlama, örgütlenme, denetleme gibi konularda daha fazla yetki ve sorumluluk vererek yani iş zenginleştirilmesi yoluna giderek, çalışanların işlerine daha çok motive olacaklarını varsaymaktadır. İş özellikleri modeli ise diğer tasarım tekniklerinden farklı olarak "Moderatör" kavramı üzerinde durmuştur. Modelde, çalışanların gelişme ihtiyacı güçleri, bilgi ve beceri düzeyleri, iş arkadaşlarıyla ve amirleriyle olan ilişkileri, iş güvenceleri ve ücretlerinden duydukları tatmin moderatörler adı altında incelenmiştir. Araştırmacılar moderatörlerin, motivasyonu artırıcı şekilde düzenlenmiş işlere etki edeceğini, dolayısıyla zenginleştirilmiş işlerin kimi durumlarda beklenen sonuçları doğurmayacağını iddia etmişler ve modellerini kendi geliştirdikleri "İş Teşhis Anketi (Job Diagnostic Survey-JDS)" yoluyla test etmişlerdir (1976).

İş özellikleri modeli ortaya atıldığı yıllardan itibaren literatürde geniş yankılar uyandırmış, üzerine yüzlerce makale yazılmış, yönetim ve örgütsel davranış kitaplarında yerini almıştır. Ancak model ülkemizde hak ettiği önemi görememiştir. Konuyla ilgili akademik çalışmalar yok denecek kadar azdır. Bu çalışma, söz konusu eksikliği gidermek amacıyla modeli tüm yönleriyle ülkemizde inceleyen doktora tezinden (Aşan 1998) yararlanılarak hazırlanmıştır.

Aşağıdaki kısımlarda iş özellikleri modelinin teorik yönü Hackman ve Oldham'ın (1980) "Work Redesign" adlı eserleri referans alınarak incelenmiş ve "moderatör" etkinin varlığı ampirik bir çalışmayla sınanmıştır.



Şekil 1: İŞ ÖZELLİKLERİ MODELİ

## 1. İş Özellikleri Modeli

Hackman ve Oldham modellerini oluştururken, çok önem verdikleri içsel iş motivasyonu üzerinde durmuşlardır. Onlara göre iş yüksek düzeyde içsel motivasyon sağlayacak şekilde düzenlenirse kişi işinden yüksek tatmin duyacak, kişisel gelişme tatmini yaşayacak ve sonuçta da iş etkililiği artacaktır. Bu sebeple araştırmacılar ilk olarak, kişinin yüksek düzeyde içsel iş motivasyonu hissedebilmesi için, ne gibi koşulların gerekli olduğunu saptamaya çalışmışlardır. Bu aşamada üç tane "kritik psikolojik hal"ın varlığına işaret etmişlerdir. Daha sonra araştırmacılar, söz konusu bu kritik psikolojik hallerin ortaya çıkabilmesi için, uğraşılan işin ne gibi özelliklere sahip olması gerektiğiyle ilgilenmişlerdir. Burada da beş tane "temel iş özelliği"nin varlığına dikkat çekmişlerdir. Sonraki aşamada ise tüm bu ilişkilere "moderatör" olarak adlandırdıkları başka faktörlerin de olumlu ya da olumsuz yönde etki edeceği üzerinde durmuşlardır. Modelin oluşmasını sağlayan bu süreç aşağıda ayrıntılarıyla ele alınmaktadır.

### 1.1. İçsel Motivasyon Kavramı<sup>1</sup>

Hackman ve Oldham'a göre, insanlar yaptıkları işlere uygun olduklarında, onların daha çok çalışıp, daha başarılı olmaları için, çok fazla uğraşmaya gerek kalmayacaktır. Hatta onlar, işlerinden zevk aldıkları için, işlerini iyi yapmaya çalışacaklardır. Araştırmacılar, "işinizde verimli olup, çok çalıştığınız zaman ne hissediyorsunuz?" sorusunu incelemişler, iş ile kişi arasında iyi bir uyum varsa, bu soruya verilen cevapların çoğu zaman, "çok hoş bir başarıma duygusu hissediyorum" veya "kendimi iyi hissediyorum" gibi olumlu cevaplar olduğunu görmüşlerdir.

Hackman ve Oldham, bu gibi halleri "içsel motivasyon" olarak nitelendirmektedir. Yüksek içsel motivasyona sahip kişilerin duyguları, işlerini ne kadar iyi yaptıklarına bağlıdır. İyi performans, insanı sürekli iyi yapmaya teşvik eden bir kendini ödüllendirme fırsatıdır. Kötü performans, kötü duyguları uyandırdığı için, kişi iyi çalışıp bu kötü sonuçlardan kaçınmayı seçer ve iyi performansın getirdiği içsel ödülleri yeniden kazanır. Sonuç, iyi çalışmaktan kaynaklanan, kendiliğinden oluşmuş ödüllerle güçlenen, bir pozitif iş motivasyonu döngüsüdür.

İçsel iş motivasyonu için uygun koşullar yaratıldığında, gelişmiş iş etkililiği, artan iş tatmini gibi, işle ve kişiyle ilgili başka olumlu sonuçlar da ortaya çıkacaktır.

### 1.1.1. İçsel Motivasyon İçin Gerekli Koşullar

Araştırmacılar, güçlü içsel iş motivasyonunun gelişip, kalıcı olabilmesi için, “kritik psikolojik haller” olarak tanımladıkları üç faktörün varlığını gerekli görmekte-dirler.

Bunlardan birincisi, kişinin iş sonuçları hakkında bilgi edinmesidir (knowledge of the results). İş, kişinin performansına yönelik bilgileri öğrenmesini sağlayacak şekilde düzenlenmemişse, kişi işini iyi yaptığında iyi, kötü yaptığında kötü şeyler hissetmek için bir temel bulamayacaktır.

İkinci olarak, kişinin işin sonuçlarına yönelik kişisel sorumluluk duyması (experienced responsibility) gerekmektedir. Bunun için kişi, işin sonuçlarına etki ettiğine inanmalıdır. İşin kalitesinin, kendi inisiyatifi veya çalışmaları dışındaki faktörlere bağlı olduğuna inanan işgörenin, işini kötü yaptığında üzülmesi veya iyi yaptığında gurur duyması için bir nedeni olmayacaktır.

Sonuncu olarak, kişi işini anlamlı bulmalıdır (experienced meaningfulness). Eğer iş önemsiz görülüyorsa, kişi işine dair sorumluluk duysa ve işini iyi ya da kötü yaptığına dair bilgi alabilse bile, içsel iş motivasyonu gelişmeyecektir.

### 1.1.2. İçsel Motivasyon İçin Gerekli Koşulları Sağlayan İşlerin Özellikleri

Sözü edilen üç psikolojik hal, insanların kişilik özellikleri, iç yapılarıyla ilgili oldukları için, iş tasarımında doğrudan değiştirilemezler. Gerekli olan şey, bu psikolojik hali kuvvetlendirecek, objektif, ölçülebilir ve değiştirilebilir özelliklere sahip bir iş tasarlamaktır. Bu anlamda araştırmacılar, beş iş özelliğinin gerekli olduğunu ileri sürmüşlerdir. Beş iş özelliğinden üçü işin tecrübe edilen anlamlılığını, birisi tecrübe edilen sorumluluğunu ve diğeri de sonuçlardan bilgili olma durumunu etkilemektedir. Böylece kişide içsel iş motivasyonu oluşmaktadır.

### 1.1.2.1. İşi Anlamalı Hissetmeye Yönelik Özellikler

Araştırmacılara göre, işin tecrübe edilen anlamlılığını güçlü olarak etkileyen üç özellik: (1) Beceri çeşitliliği (skill variety), (2) Görev bütünlüğü (task identity) ve (3) Görevin önemi (task significance)dir.

**Beceri Çeşitliliği:** İşin ne derecede, farklı beceri ve yetenek gerektirdiğinin, kişinin işi yaparken ne kadar çeşitli faaliyetlerde bulunduğu, ölçüsüdür.

Modele göre bir iş, ne kadar çok beceri istiyorsa, o kadar çok da anlamlı bulunmaktadır. Yapılan pek çok araştırma, yeni doğmuş çocuktan yetişkinlere kadar bütün insanların, çevrelerini değiştirip, geliştirmeye fırsat aradıklarını ve becerilerini kullanıp, test ederek yararlı olmak istediklerini ortaya koymuştur (Kagan 1972). Bir iş, çalışanın birkaç yeteneğine birden hitap ediyorsa, o iş büyük bir öneme sahip olmasa bile, birey işe kişisel anlam yükleyebilmektedir.

**Görev Bütünlüğü:** Bir işin tamamının ya da tanımlanabilir bir parçasının, başlangıcından bitimine kadar bir kişi tarafından tamamlanma derecesidir.

Modele göre insanlar, işin tamamını yaptıkları zaman, görevlerine önem verirler: Örneğin, tost makinasının tamamının montajını yapıp ortaya çıkaran bir işçi, aynı beceri düzeyine sahip olsalar bile, tost makinasının bağlantılarını lehimleyen işçiye nazaran işini daha anlamlı bulacaktır.

**Görevin Önemi:** Bir işin, örgüt içindeki veya dışındaki insanların yaşamlarında ne derecede önemli etkiye sahip olduğunun ölçüsüdür.

Modele göre, insanlar yaptıkları işin başka insanların fiziksel ve psikolojik varlıklarına etki ettiğini anladıkları zaman, işin tecrübe edilen anlamlılığı artar. Örneğin, uçak motorundaki vidaları sıkın işçiler, dekorasyon aynasındaki vidaları sıkın işçilere göre işlerini daha anlamlı bulurlar. Yapılan işin başka insanların mutluluğunu, sağlığını veya güvenliğini etkileyeceği bilindiğinde, işe daha fazla dikkat edilir.

Yukarıda tanımlanan üç iş özelliğinden her biri, işin tecrübe edilen anlamlılığına katkıda bulunur. Bir işte bu üç özellik yüksek oranda varsa, çalışanlar işlerini çok anlamlı bulacaklardır. Eğer bir işte, bu üç özellikten biri veya ikisi

düşük oradaysa, işin anlamlılığını üç farklı özellik birlikte etkilediği için, kişi yine de işini anlamlı bulabilir.

#### 1.1.2.2. Sorumluluk Almaya Yönelik İş Özellikleri

Kişinin sorumluluk duygusunu artırıp güçlendiren iş özelliği, özerktir (autonomy).

**Özerklik:** İşin planlanmasında ve iş yapılırken kullanılacak usul ve yöntemlerin belirlenmesinde, işin bireye ne kadar özgürlük ve bağımsızlık sağladığının ölçüsüdür.

Araştırmacılara göre, bir iş, işgörene anlamlı bir özerklik sağladığında, işgörenler, işin sonuçlarının, kitapçıklarda anlatılan usullerden veya amirlerinden ziyade kendi çalışmalarına, inisiyatif ve kararlarına bağlı olduğunu düşünmektedirler. Özerklik arttıkça, bireyler işteki başarı veya başarısızlık için daha fazla sorumluluk duymaya başlamakta ve işin sonuçlarında kendi payları olduğunu kabul etmektedirler.

#### 1.1.2.3. Sonuçlar Hakkında Bilgi Sahibi Olmaya Yönelik İş Özellikleri

Kişinin, işin sonuçları hakkında bilgi sahibi olması, doğrudan, işi yaparken aldığı geri bildirimden (feedback from the job) etkilenir.

**Geri Bildirim:** İşin kendisinin, bireysel başarısına dair kişiye, ne derecede açık ve doğrudan bilgi sağladığının ölçüsüdür.

Modelde dikkat edilmesi gereken nokta, geri bildirim dolaysız olarak işin kendisinden elde edilmiş olmasıdır; bir televizyon tamircisinin, onarımdan sonra düğmeyi çevirdiği anda televizyonun çalışıp çalışmadığını görmesi, bir satıcının ilgilendiği müşteriye satış yapması veya bir doktorun tedavi ettiği hastanın iyileştiğini görmesi gibi.

#### 1.1.3. İşin Motivasyon Potansiyeli

Bir işte yukarıda anlatılan söz konusu özellikler değişik oranlarda yer alabilir. Örneğin, bu beş özellikten hepsi birden çok yüksek ya da hepsi birden çok

düşük olabileceği gibi, biri yüksek, diğerleri düşük vb. de olabilir. Bu nedenle her bir iş özelliğinin etkisini ayrı ayrı hesaba katmak daha yararlı olacaktır. Bu anlamda, beş özelliği, işgörenin içsel motivasyonunu güçlendirecek potansiyelin tamamını yansıtacak tek bir endekste birleştirmek çok daha bilgi verici olabilir.

Araştırmacılara göre bir işin motivasyon potansiyelinin yüksek olması için, işin tecrübe edilen anlamlılığına etki eden üç özellikten en az birinin yüksek olması, özerklik ve geribildirim ise her ikisinin birden fazla olması gerekir. İşin motivasyon potansiyeli skoru (MPS), nümerik değerler elde edilirse, şu formülle ifade edilmektedir:

$$MPS = \frac{\{Beceri \text{ Çeşitliliği} + \text{Görev Bütünlüğü} + \text{Görevin Önemi}\}}{3} * \{özerklik\} * \{geribildirim\}$$

Formülden de görülebileceği gibi, özerklik ve geribildirim herhangi birisindeki düşük bir skor, işin bütün MPS'sini azaltacaktır.

Model içsel motivasyonun yüksek olması için işin sonuçlarından bilgili olma ve sorumluluk duymanın gerektiğini açıklamaktadır. Daha önce de belirtildiği gibi bu iki psikolojik hale, iş özelliklerinden sırasıyla, geribildirim ve özerklik neden olmaktadır.

Öte yandan, işin tecrübe edilen anlamlılığına katkıda bulunan üç özellikten herhangi birisi düşük olduğunda, işin bütün motivasyon potansiyeli anlamlı olarak etkilenmeyecektir. Tecrübe edilen anlamlılığı artıran öteki iki özellik, düşük skorlu üçüncü özelliğin etkisini dengeleyebilir ve motivasyon potansiyeli yüksek çıkabilir.

Burada vurgulanması gereken, işin "motivasyon potansiyelinin", işi yapan kişide içsel motivasyona, iyi performansa ya da iş tatminine tek başına sebep olmayacağıdır. İş özellikleri, bu sonuçlar için bir basamak olarak hizmet eder. İş yapan kişinin davranışları, bu basamağın geçilmesi için gerekli olan çalışmalarını belirler. Bazı insanlar zenginleştirilmiş işlerin sunduğu fırsatları, diğerlerinden daha iyi değerlendirmeye çalışırlar.

#### 1.1.4. İnsanlar Arasındaki Farklılıkların Rolü-Moderatörler<sup>2</sup>

Bazı çalışanlar motivasyon potansiyeli yüksek işlere, çok olumlu yaklaşırken, bazıları da dış dünyaya küsup içlerine kapanırlar. İnsanların işlerine



karşı verdikleri tepkileri etkileyen çok sayıda tutum ve davranışları vardır. Hackman ve Oldham modellerinde, yüksek MPS'li işlere olumlu tepki gösteren insanları anlamada önemli olan üç özellik üzerinde durmuşlardır. Bunlar, çalışanın sahip olduğu (1) bilgi ve beceri düzeyi (knowledge and skill), ile (2) gelişme ihtiyacının gücü (growth need strength) ve (3) iş ortamının çeşitli yönlerinden duyulan tatmin (context satisfaction) dir. Hackman ve Oldham iş değişikliği planlamasında hesaba katılması mutlaka gereken bu üç faktöre **moderatör** adını vermişlerdir.

#### 1.1.4.1. Bilgi ve Beceri Düzeyi

Araştırmacılara göre, içsel iş motivasyonundaki ana özellik, olumlu duyguların iyi performansı, olumsuz duyguların da kötü performansı takip ettiği idi. Modelde işin MPS'si düşükse, kişinin içsel motivasyonu da düşük olacak ve duyguları işi ne kadar iyi yaptığından etkilenmeyecektir. Ama eğer işin MPS'si yüksekse, iyi performans daha da teşvik edici olacak, kötü performans ise çok daha mutsuzluk verecektir.

Motivasyon potansiyeli yüksek işlerde, yeterli bilgi ve beceriye sahip insanlar iş faaliyetlerinden ötürü anlamlı derecede olumlu duygular hissederler. Ancak işi iyi yapmak için yeterli bilgi ve beceriye sahip olmayan insanlar ise, işe karşı korku ve mutsuzluk duyarlar. Çünkü iş onlar için önemli olduğu halde, işlerini iyi yapamamaktadırlar. Bu kişiler önem verilen bir işi yapamamanın verdiği acıyı kabullenmek yerine, genelde işten çekilmeyi seçerler; işlerini değiştirirler veya psikolojik olarak aslında işlerini önemsemedikleri yönünde kendilerini kandırırlar.

#### 1.1.4.2. Gelişme İhtiyacı Gücü

Yüksek MPS'li işler insanlara işlerinde kişisel başarı, öğrenme ve kendini geliştirme fırsatları verir. İşlerini çok başarılı yapsalar bile, bütün kişiler bu fırsatları değerlendirmeye çalışmazlar. Karmaşık, uğraşı gerektiren işlere, kimin olumlu tepki verdiğini belirleyen kritik faktörün, alt kültürel faktör olabileceği ileri sürülmüştür (Blood, Hulin 1967): Kırsal kesimlerden gelen işçiler, kentlerdekilere göre orta sınıf işleri daha fazla uygun bulmuşlar, bu nedenle yüksek MPS'li işlere daha olumlu tepki vermişlerdir. Alt kültür faktörüne alternatif bir görüş de insanların motivasyon potansiyeli yüksek işlere nasıl tepki verdiklerini belirlemede psikolojik ihtiyaçların kritik olduğudur (Hackman, Lawler 1971; Hackman, Oldham 1976).

Bazı insanlar kişisel başarıya, öğrenmeye ve kendilerini geliştirmeye çok ihtiyaç duyarlar. Bu insanların güçlü gelişme ihtiyacına sahip olduğu söylenir. Güçlü gelişme ihtiyacına sahip insanların ise, karmaşık, uğraşı gerektiren işlerde çalıştıklarında yüksek içsel motivasyon geliştirecekleri tahmin edilir. Öte yandan, gelişme ihtiyacı gücü düşük olan insanlar, yüksek motivasyon potansiyeli olan işlerin sağladığı kişisel başarı fırsatlarını değerlendirmede daha az isteklidirler. Diğer bir anlatımla, gelişme ihtiyacı yüksek kişiler zenginleştirilmiş işin sağladığı fırsatlara isteklice ve daha olumlu tepki vermektedirler. Öte yandan gelişme ihtiyacı düşük kişiler ise fırsatların farkına varamamakta, onları değerlendirememekte hatta o fırsatları kendilerine bir tehdit olarak bile görmektedirler.

#### 1.1.4.3. İş Ortamının Çeşitli Yönlerinden Tatmin Olma

Yukarıdaki paragraflarda, düşük ya da yüksek motive edici özellikleri bünyesinde barındıran işlere, çalışanların verdikleri tepkileri etkileyen kişilik özellikleri incelenmiştir. Ancak, Hackman ve Oldham'a göre, insanların iş ortamının çeşitli yönlerinden ne kadar tatmin olduğu da, onların zenginleştirilmiş işin sağladığı kişisel başarı fırsatlarını değerlendirme isteklerini etkilemektedir.

Diyelim ki bir işgören yaptığı işten ötürü az ücret aldığını düşünmekte, işten çıkarılmak üzere olduğunu zannetmektedir. Ya da, amiri ona hayatı zehir etmekte ve o da iş arkadaşlarının kendi arkasından güldüklerini düşünmektedir. Bu kişiye işinin daha karmaşık ve uğraşı gerektiren bir iş haline getirilmesi teklif edildiğinde, söz konusu kişinin nitelikleri yaptığı işe göre fazla bile olsa, teklifi hevesle karşılaması mümkün olabilecek midir? Doğal olarak, gün be gün ortaya çıkan sorunlarla uğraşmaktan enerjisi tükenmiş, iş ortamının çeşitli yönlerinden son derece tatminsiz olan bir kişinin, zenginleştirilmiş işi, yüksek içsel motivasyonla karşılayıp, takdir etmesi zor olacaktır.

Hackman ve Oldham, "context satisfaction" olarak niteledikleri iş ortamının çeşitli yönlerini, özellikle, ücret, iş güvencesi, iş arkadaşları ve amirler olarak ele almışlardır. Onlara göre, ücretinden, iş güvencesinden, iş arkadaşlarından ve amirlerinden memnun olan kişiler zenginleştirilmiş işlere, iş ortamının bu yönlerinden memnun olmayan kişilere göre daha olumlu tepki vereceklerdir; ayrıca iş ortamından memnun olan bu kişiler, güçlü gelişme ihtiyacına da sahiplerse, çok yüksek düzeyde bir içsel iş motivasyonu duyacaklardır.

Bu fikirleri sınamak için yapılan araştırmalar, işin kişiye olan etkisinin, hem iş ortamına duyulan tatmin hem de kişinin ihtiyaçları ile etkileşim içinde olduğuna dair destek sağlamıştır (Oldham 1976a; 1976b; Oldham, Hackman, Pearce 1976).

Aynı zamanda bu araştırmalarda, Motivasyon Potansiyeli Skoru ile hem iş ortamından memnun hem de güçlü gelişme ihtiyacına sahip çalışanların sonuçları arasında çok olumlu bir ilişki olduğu bulunmuştur. Hem gelişme ihtiyacı gücü, hem de iş ortamından tatmin düşük olduğu zaman ise, MPS ile sonuçlar arasında olumsuz ilişki bulunmuştur. Gelişme ihtiyacı gücü düşük ve iş ortamından memnun olmayan kişiler, karmaşık ve uğraşı gerektiren işlerin kendilerini aştığını düşünmekte ve böylece işlerini iyi yapamamaktadırlar.

Yukarıdaki paragraflarda, iş özellikleri modelinin işleyişini etkileyen üç moderatör faktör incelenmiştir. Moderatörler, insanların işlerine gösterdikleri tepkileri, Şekil 1.'de görüldüğü gibi, iki tür bağlantı yoluyla etkilemektedirler. Bunlar, iş özellikleri ile psikolojik haller arasındaki bağlantı ve psikolojik haller ile sonuçlar arasındaki bağlantıdır. Birinci bağ, gelişme ihtiyacı gücü yüksek, iş ortamından tatminkar ve bilgi, beceri düzeyi yeterli olan kişilerin, yaptıkları iş yüksek motivasyon potansiyeline sahip olduğu zaman, psikolojik halleri daha yoğun olarak yaşadıklarını belirtmektedir. İkinci bağ ise bu kişilerin, psikolojik hallere daha olumlu tepki verdikleri anlamına gelmektedir.

Araştırmacılara göre, bu faktörlerin her biri kendi başlarına kişinin işine olan tepkilerini sınırlı olarak etkilerken, bir araya geldiklerinde, anlamlı etki yaratmaktadırlar. Motivasyon potansiyeli yüksek bir iş için en kötü olası durum, işgörenin bilgi ve becerisinin düşük, kişisel gelişme ihtiyacı gücünün zayıf ve iş ortamının en az bir-iki yönünden memnuniyetsiz olduğu zamandır. Araştırmacılar tarafından, kişi için fazla olan bir işin, olumsuz kişisel tepkilere ve iş sonucuna neden olduğu ileri sürülmektedir. Böyle bir kişi için, daha basit ve rutin bir işi yapmak daha iyi olacaktır. Öte yandan, eğer kişi karmaşık ve dinamik bir işin bütün gereklerini yapacak bilgi ve yeteneğe sahipse ve güçlü gelişme ihtiyacı varsa ayrıca iş ortamından da mutlu ise hem kişisel tatmin hem de yüksek iş motivasyonu ve performansı ortaya çıkacaktır.

## 2. Moderatör Etkinin Test Edilmesine Yönelik Ampirik Bir Çalışma

### 2.1. Yöntem

Bu çalışmada veri toplamak amacıyla İş Teşhis Anketi (JDS) kullanılmıştır. Anket, iş özellikleri modelinin ana öğelerini ölçmek amacıyla Hackman ve Oldham (1975: 159-170) tarafından geliştirilmiştir. İş Teşhis Anketi, beş temel iş özelliğini, çalışanın hissettiği üç kritik psikolojik hali, işin kendisinden ve iş ortamının çeşitli yönlerinden duyulan tatmini ve çalışanların gelişme ihtiyacı güçlerini yedi bölüm ve toplam 83 soruyla ölçmektedir.

İş Teşhis Anketi (JDS), çalışanın “bilgi ve beceri düzeyi” ile “iş etkililiği”ni ölçmemektedir. Araştırmacılar, bu faktörlerin işlerin özelliklerine göre değiştiğini ve bu nedenle örgütler arasındaki karşılaştırmada anlamlı ölçümler göstermediğini ileri sürmektedirler. Dolayısıyla bu çalışmada söz konusu faktörler araştırma kapsamı dışında tutulmuştur.

### 2.2. Araştırmanın Evreni

İş teşhis anketi 200 kişiye dağıtılmıştır. Anketlerden 29’u geri dönmemiştir. Toplanan 171 anketten 13’ü analize elverişli olmadığı için araştırma dışında tutulmuştur. Araştırma, geriye kalan 158 anket üzerinde yapılmıştır.

Literatürde, anketin kişilerin eğitim düzeyi veya anlama yeteneklerine bağlı sonuçlar verdiğine ilişkin eleştiriler yer almaktadır (Fried, Ferris 1987; Stone, Stone, Gueutal 1990; Cordery, Sevastos 1993). Bu faktörü elimine edebilmek amacıyla anketin eğitim düzeyleri yüksek kişilerce cevaplandırılması sağlanmıştır (en az lise mezunu).

Heterojen bir örneklem grubu oluşturmak için anketlerin, teknik eleman, mühendis, mali analist, bilgisayar uzmanı, proje analisti gibi değişik mesleklerle sahip kişilerce cevaplandırılması sağlanmıştır. Bu amaçla anket çalışması, TRT, ASELSAN, VAKIFLAR BANKASI ile YAPI ve KREDİ BANKASI’nda gerçekleştirilmiştir.

### 2.3. Verilerin Analizi ve Yorumlanması

Söz konusu 4 ayrı kurumdan elde edilen 158 anketin analiz çalışmasında, modeli ortaya koyan araştırmacılar Hackman ve Oldham’ın uyguladıkları

yöntemler esas alınmıştır. Bilgisayar ortamında, SPSS paket programı (Ergün 1995; Norusis 1990) kullanılarak yapılan bu analizde, modelin ileri sürdüğü gibi

(a) Bireyin gelişme ihtiyacı gücünün, işine olan tepkisine moderatör değişken olarak etki edip etmediği, korelasyon testi ile incelenmiştir.

(b) Gelişme ihtiyacı gücünün, iş ortamının çeşitli yönlerinden duyulan tatmin ile beraber moderatör etkisinin incelenmesi için ise tekrar korelasyon testi yapılmıştır.

### 2.3.1. Bireylerin Gelişme İhtiyacı Gücünün, Temel İş Özellikleri İle Sonuç Değişkenleri Arasındaki İlişkide Moderatör Etkisinin Test Edilmesi

İş özellikleri modeli, bireyin gelişme ihtiyacı gücünün işgörenlerin işlerine verdikleri tepkiyi iki noktada moderatör olarak etkilediğini öne sürmektedir:

(a) Gelişme ihtiyacı gücü yüksek olan kişilerde, üç psikolojik halin sonuç değişkenleri ile olan ilişkisi, gelişme ihtiyacı gücü düşük olanlara göre daha kuvvetlidir.

(b) Gelişme ihtiyacı gücü yüksek olan kişilerde, temel iş özellikleri ile onlara karşılık gelen psikolojik haller arasındaki ilişki, gelişme ihtiyacı gücü düşük olanlara göre daha kuvvetlidir. Gelişme ihtiyacı gücü yüksek bireyler, psikolojik halleri daha iyi yaşarlar ve iş zenginleştirilmesine daha olumlu yaklaşır.

Ankete verilen cevaplardan elde edilen gelişme ihtiyacı gücü puanları, en yüksekten en düşüğe doğru 4 grupta toplanmıştır. En yüksek gelişme ihtiyacı gücüne sahip kişiler (41 kişi) 4. grubu oluştururken, en düşük gelişme ihtiyacı gücüne sahip kişiler (40 kişi) 1.grubu oluşturmuşlardır. Elde edilen Pearson Korelasyon katsayıları Tablo 1.'de verilmiştir.

Tabloya bakıldığında korelasyonların, modelden beklendiği gibi tahmin edilen yönde ve olumlu olduğu görülmektedir. Gelişme ihtiyacı gücü, yüksek grup için korelasyonlar, düşük gruba göre daha kuvvetlidir. Ayrıca korelasyon katsayılarının hemen hepsi istatistiksel olarak anlamlıdır. Korelasyonlar tahmin edildiği gibi artış göstermektedir. Ancak korelasyonlardaki artışın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını incelemek gerekir. Bu amaçla Z testi yapılmıştır.

Tablo 1.'in son sütununda yer alan Z-değerleri, görülen artışların büyük bölümünün istatistiksel olarak 0.05 veya 0.01 düzeyleri için anlamlı olmadığını ortaya koymaktadır. Ancak istatistiksel açıdan anlamlı olmayan sonuçlar, literatürde yer almaktadır.

**Tablo 1: Gelişme İhtiyacı Gücü (GİG) Düşük ve Yüksek İşgörenler İçin İş Özellikleri, Psikolojik Haller ve Sonuç Değişkenleri Arasındaki İlişkiler**

	Korelasyon Katsayıları		Z değeri
	Düşük GİG	Yüksek GİG	
Psikolojik Haller Çarpımı* - İçsel İş Motivasyonu	0.54**	0.71**	1.23
Psikolojik Haller Çarpımı - Genel İş Tatmini	0.69**	0.83**	1.47
Psikolojik Haller Çarpımı - Gelişme Tatmini	0.60**	0.77**	1.42
MPS - Psikolojik Haller Çarpımı	0.65**	0.81**	1.52
Beceri Çeşitliliği - İşin Hissedilen Anlamlılığı	0.42**	0.66**	1.49
Görev Bütünlüğü - İşin Hissedilen Anlamlılığı	0.20	0.63**	2.33***
Görevin Önemi - İşin Hissedilen Anlamlılığı	0.56**	0.73**	1.28
Özerklik - Duyulan İş Sorumluluğu	0.45**	0.65**	1.26
Geribildirim - Sonuçlardan Bilgili Olma	0.50**	0.62**	0.76
MPS - İçsel İş Motivasyonu	0.50**	0.69**	1.29
MPS - Genel İş Tatmini	0.70**	0.76**	0.56
MPS - Gelişme Tatmini	0.71**	0.84**	1.45

\* Psikolojik Haller Çarpımı = İşin Anlamlılığı X İş Sorumluluğu X Sonuçlardan Bilgili Olma

\*\* Korelasyonlar 0.01 düzeyinde istatistiksel anlamlılık göstermektedir.

\*\*\* Z değeri 0.01 düzeyinde anlamlılık göstermektedir.

İş özellikleri modelinde moderatör etkiyi araştıran 20'nin üzerinde çalışma bulunmaktadır :

Brief ve Aldag, 1975 yılındaki çalışmalarında Yüksek Gelişme İhtiyacı Gücü (GİG)'ne sahip bireylerin, iş özellikleri-iş tatmini ilişkisinde daha yüksek korelasyon görüldüğünü ortaya koyarken, bir yıl sonraki araştırmalarında Yüksek

ve Düşük GİG'e sahip gruplar arasında anlamlı bir fark bulamamışlardır (Brief, Aldag 1976:470).

Oldham, Hackman ve Pearce, 1976'da, 201 işgören üzerinde GİG ve iş ortamı tatmininin etkisini araştırmışlardır; GİG moderatör olarak ele alındığında, MPS-İçsel iş motivasyonu ilişkisi belli bir artış göstermektedir (Tablo 2.). Ancak Z-testine göre bu artış anlamlı değildir (Oldham, Hackman, Pearce 1976:395-403).

**Tablo 2: Oldham, Hackman ve Pearce'in Korelasyon Tablosu**  
(Gelişme İhtiyacı Gücü Moderatör Olduğunda, MPS - Sonuç Değişkenleri İlişkisi)

	Düşük GİG grb. (49 kişi)	Yüksek GİG grb. (64 kişi)	Z-değeri
İçsel Motivasyon	0.21	0.36**	0.84

Kaynak: (Oldham, Hackman, Pearce 1976:399)

1978 yılında, Hackman ve arkadaşları bir bankada, iş tasarımından sonra çalışanların işlerindeki değişikliğe karşı gösterdikleri tepkiyi ölçmek için, iş özellikleri-sonuç değişkenlerine ilişkin korelasyonları hesaplamışlardır. Değişimden önce 130, değişimden sonra da 201 işgörenden alınan veriler, Yüksek GİG'e sahip çalışanlara ait korelasyonların, Düşük GİG'e sahip çalışanlarınkine göre daha fazla olduğunu ortaya koymuştur. Ancak yine artışların çoğu istatistiksel olarak anlamlı değildir (Hackman, Pearce, Wolfe 1978:300):

Stone, Mowday ve Porter, başarı ihtiyacı ve inisiyatif ihtiyacının moderatör etkisinin olmadığını ortaya koymuşlardır (Stone, Mowday, Porter 1977:466-471).

Abdel-Halim, 89 yönetici üzerinde yaptığı çalışmayla, GİG'in içsel tatmini açıklamada moderatör etkisi gösterdiğini desteklemiştir (Abdel-Halim 1979:121-37).

Umstot, Bell ve Mitchell, GİG'in yüksek olduğu grupta daha fazla korelasyon bulmuşlardır. Ancak aradaki artış miktarı istatistiksel açıdan anlamlı değildir (Umstot, Bell, Mitchell 1976:388).

Orpen, zenginleştirilmiş ve zenginleştirilmemiş işlerde çalışan 90 işgören üzerinde bulduğu sonuçların (Tablo 3.), "GİG, iş özellikleri-sonuç değişkenleri ilişkisinde moderatördür" hipotezini kuvvetlice desteklediğini ifade etmektedir; hesaplanan 18 korelasyondan 12'sinde, Yüksek GİG'e sahip grup, değişkenler arasında daha fazla korelasyon göstermektedir. Artışlardan sadece 5 tanesi istatistiksel olarak anlamlı olmasına karşın, Orpen, artış olmasını güçlü destek için yeterli görmüştür (Orpen 1979:206).

**Tablo 3: Orpen'in Moderatör Etkiyi Araştırdığı Korelasyon Tablosu\***

	İçsel İş Motivasyonu		Genel Tatmin	
	Düşük GİG	Yüksek GİG	Düşük GİG	Yüksek GİG
Beceri Çeşitliliği	0.24	0.11	0.14	0.19
Görev Bütünlüğü	-0.09	0.32**	0.31	0.29
Görevin Önemi	0.39	0.38	0.18	0.27
Özerklik	0.08	0.48**	-0.02	0.46**
Geribildirim	0.27	0.27	0.09	0.28
MPS	0.24	0.46	0.21	0.37

\* Düşük GİG ve Yüksek GİG için gruplar 18 kişiden oluşmaktadır.

\*\* Korelasyonların artış miktarı 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

Bhagat ve Chassie, işlerinin motivasyonel özelliklerinde değişiklikler yapan bir uçak fabrikasında, değişiklikten bir ay önce ve bir ay sonra 65 işgörenin katıldığı bir araştırma yapmışlardır. Araştırma sonuçları, yüksek GİG'e sahip çalışanların, işlerinin motivasyonel özelliklerindeki olumlu değişimlere, düşük GİG'e sahip çalışanlara göre daha olumlu tepkiler verdiğini ortaya koymuştur. Tablo 4.' de verilen korelasyonlar dan sadece biri istatistiksel açıdan anlamlıdır (Bhagat, Chassie 1980:308).



**Tablo 4: Bhagat ve Chassie'nin, GİG'in Düşük ve Yüksek Olduğu Gruplarda, MPS Değişimi - Sonuç Değişkenleri İlişkisine Ait Korelasyon Katsayıları**

	MPS'deki Değişim	
	Düşük GİG	Yüksek GİG
Genel Tatmin	0.11	0.74**
İçsel Motivasyon	0.52	0.64
Gelişme Tatmini	0.60	0.58

\* Düşük GİG ve Yüksek GİG grupları 16 kişiden oluşmaktadır.

\*\* Korelasyonların artış miktarı 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

Beş temel iş özelliğinden biri olan geribildirim, Griffin'in araştırmasında Yüksek GİG ve Düşük GİG gruplarında anlamlı bir artış göstermemiştir (Griffin 1981).

Kemps ve Cook, 1983 yılında yaptıkları araştırmalarında, GİG'in moderatör etkisinin örnekleme bağılı olarak değiştiğini ortaya koymuşlardır. Sonuçlara göre, GİG, işe yeni başlayan kişilerde iş karmaşıklığı-iş tatmini ilişkisine moderatör olarak etki etmektedir; bu nedenle GİG, araştırmacılarca önemli bir değişken olarak görülmektedir (Kemp, Cook 1983).

Loher ve arkadaşları 1985 yılına değin yapılmış 20 araştırmayı tarayarak bir meta-analiz çalışması yapmışlardır. Yüksek GİG grubunu 427 kişi, Düşük GİG grubunu da 424 kişinin oluşturduğu çalışmada iş özellikleri-iş tatmini arasındaki korelasyon sırasıyla, 0.68 ve 0.38 çıkmıştır. "GİG moderatördür" hipotezi istatistiksel güvenilirlikle desteklenmiştir (Loher, Noe, Moeller, Fitzgerald 1985:287).

Bir yıl sonra Graen ve arkadaşları, 26 çalışmayı taramışlardır. Tablo 5. de verilen bu çalışmalarını inceledikten sonra, Loher ve arkadaşlarınıninkilerden farklı çıkarımlarda bulunmuşlardır:

**İş Özellikleri-İçsel İş Motivasyonuna GİG'in Etkisi:** 26 çalışma içinde 10 çalışma bu etkiyi incelemiştir. Bunların 4 tanesinde istatistiksel olarak anlamlı ( $p<0.05$ ) GİG etkisi bulunmasına karşın geri kalan altısında anlamlı bir etki bulunamamıştır. Bu nedenle araştırmacılar, "iş özellikleri-içsel iş motivasyonuna GİG'in etkisi olup olmadığına dair herhangi bir sonuca varılamaz" yorumunda bulunmuşlardır.

**İş Özellikleri-İş Tatminine GİG'in Etkisi:** 26 çalışma içinde 21 çalışmada bu etki incelenmiştir. Bunların 11'inde hipotez istatistiksel olarak desteklenirken, 10'unda anlamlı bir etki bulunamamıştır. Bundan da "iş özellikleri-iş tatmini ilişkisinde GİG'in etkisi olduğuna dair literatür taramasından bir sonuç çıkarılamaz" yargısına varan araştırmacıların, kendi modellerindeki Yüksek GİG grubunun, zenginleştirilmiş işe daha olumlu tepki verdiği görülmüştür (Graen, Scandura, Graen 1986:71).

Hackman ve Oldham'ın modeline genelde eleştirel bir tutum ortaya koyan Fried ve Ferris, GİG'in moderatör etki yarattığına dair kanıtlar öne sürmektedirler (Fried, Ferris 1987:314).

Moderatör etkisini çoklu-regresyon analizi ile araştıran Arnold ve House, GİG'in iş özellikleri-psikolojik haller ilişkisini etkilediğini, ancak psikolojik haller-sonuç değişkenleri ilişkisine ise anlamlı bir katkı yapmadığını ortaya koymuşlardır (Arnold, House 1980: 161-183).

Tablo 5: Graen ve Arkadaşları'nın Literatür Taramaları Sonuç Tablosu

Çalışma	Örneklem	n	Moderatörün etkilediği İlişki	Moderatör olarak GİG'e destek
Oldham, 1976	Memurlar	60	İş Özellikleri-Motivasyon	Evet
Rabinowitz, 1977	Kanada kamu çış.	233	İş kapsamı-İşe katkı	Hayır
Feldman, 1978	Devlet öğrencileri	62	İş faktörleri-Pozisyon seçimi	Evet
Katz, 1978	Kamu sektörü	3085	İş Özellikleri-Tatmin	Hayır
Abdel-Halim, 1979	Yöneticiler	87	İş Özellikleri-Tatmin	Evet
Kiggundu, 1979	Üretim hattı amir.	343	İş Özellikleri-Tatmin İş Özellikleri-Motivasyon	Evet Hayır
Orpen, 1979	Memurlar	72	İş zenginleşmesi-Tatmin	Hayır
Arnold, House, 1980	Mühendisler	90	İş özellikleri- Psikolojik Haller İş Özellikleri-Motivasyon İş zenginleşmesi-Tatmin	Evet Hayır Hayır
Chamoux, 1980	AR-GE çalışanları	1198	İş kapsamı-Tatmin İş kapsamı-Motivasyon İş kapsamı-Gelişme Tatmini	Evet Evet Evet
Pokorney, 1980	Sigorta şirketi	98	İş Özellikleri-Tatmin	Hayır
Kemp&Cook, 1983	Mavi yakalılar	796	İş karmaşıklığı-Tatmin	Hayır
Hackman, 1971	Telefon şirketi	208	İş Özellikleri-Tatmin İş Özellikleri-Motivasyon	Evet Evet
HackmanOldham, 76	Heterojen örneklem	658	İş Özellikleri-Tatmin	Hayır
Oldham, 1976	Memurlar	201	İş Özellikleri-Motivasyon	Hayır
Sims, 1976	Tıp merkezi çış.	766	İş Özellikleri-Tatmin	Evet
Pierce, 1979	Sigorta şirketi	398	İş Tasarımı-Tatmin İş Tasarımı-Motivasyon	Evet Evet
Griffin, 1982	Üretim işçileri	100	İş Özellikleri-Tatmin	Evet
ZAMAN İÇİNDE İNCELEME TESTLERİ				
Griffin, 1981	Üretim işçileri	107	İş Özellikleri-Tatmin	Evet
Schmitt, 1978	Yeni mezunlar	411	İş Özellikleri-Tatmin	Hayır
Seers&Graen, 1984	Kamu hizmetlileri	101	İş Özellikleri-Tatmin	Evet
Ganster, 1980	Mezun olmayan öđr	190	İş kapsamı-Tatmin	Hayır
Umstöt, 1976	Part-time işçiler	50	İş zenginleşmesi-Tatmin	Hayır

Kaynak: (Graen, Scandur, Graen 1986:486)

Hiyerarşik çoklu regresyonu, iki aşamalı "canonical" analiz yaptığını belirterek, GİG'in moderatör etkisine uygulayan Champoux (1991), Yüksek GİG'e sahip çalışanların zenginleştirilmiş işlere daha olumlu tepki verdiklerini desteklemekle kalmamış, Düşük GİG'e sahip kişilerin negatif regresyon katsayıları verdiklerini de ortaya koymuştur.

Yapılan bunca çalışmada ortak olan nokta, iş özellikleri ile sonuç değişkenleri arasındaki korelasyonun, Yüksek GİG'e sahip çalışanların oluşturduğu grup için, Düşük GİG grubuna göre daha fazla olduğudur. Korelasyonlar genelde anlamlı ve tahmin edilen yödedir. Ancak artış miktarı, araştırmaların yarısında istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Yapılan araştırmaların hemen hemen tamamında iş özellikleri ile sonuç değişkenleri arasındaki korelasyon, Düşük GİG grubundan Yüksek GİG grubuna geldiğinde artış göstermektedir. Ama bu artışın istatistiksel anlamlılığı, örneklemin büyüklüğüne göre değişmektedir (Kemp, Cook 1983). Yapılan bu çalışma ve literatürdeki benzerleri, gelişme ihtiyacı gücünün moderatör olup olmadığına dair, eldeki verilerle, açık bir sonuca varamamaktadır. Bu nedenle, kesin bir sonuca varmadan önce, moderatör etkisine sahip olduğu öne sürülen iş ortamının çeşitli yönlerinden duyulan tatmininin de incelenmesinde yarar vardır.

### 2.3.2. Gelişme İhtiyacı Gücünün İş Ortamının Çeşitli Yönlerinden Duyulan Tatminle Birlikte Temel İş Özellikleri İle Sonuç Değişkenleri Arasındaki İlişkide Moderatör Etkisinin Test Edilmesi

İş Özellikleri Modeli'ni geliştiren Hackman ve Oldham (1976), modelin temel hipotezlerini test ettikleri makalelerinde moderatör olarak yalnızca "gelişme ihtiyacı gücü"nü ele almışlardır. Ancak araştırmacılar, aynı yıl yayınladıkları başka bir makalelerinde işgörenin "iş ortamının çeşitli yönlerinden duyulan" tatmininin de moderatör olarak etkisini gelişme ihtiyacı gücü ile birlikte incelemişlerdir (Oldham, Hackman, Pearce 1976 : 395-403). Bu tarihten sonra, iş ortamının çeşitli yönlerinden duyulan tatmin de moderatör olarak GİG ile beraber kullanılmıştır.

Hackman ve Oldham'a göre, gelişme ihtiyacı gücü yüksek kişiler eğer iş ortamının ücret, iş arkadaşları, amirler ve iş güvencesi faktörlerinden de memnun iseler, zenginleştirilmiş işe daha olumlu tepki vereceklerdir. İş ortamının çeşitli yönlerinden tatmin olan yüksek GİG'e sahip bireyler, yüksek içsel motivasyon

taşıyacaklardır. Eğer işgören hem düşük GİG'e sahip, hem de iş ortamının çeşitli yönlerinden memnun değilse, zenginleştirilmiş işe en olumsuz tepkiyi verecektir. İşgörenlerin, iş ortamı tatminini belirlemek amacıyla, ankete verilen cevaplardan elde edilen ücret tatmini, iş arkadaşlarından duyulan memnuniyet, amirlere karşı memnuniyet ve iş güvencesi tatmini puanları toplanmıştır. Bu şekilde elde edilen toplam puan, iş ortamı tatmini puanını oluşturmuştur. Daha sonra 158 kişilik nüfusun, iş ortamı tatmini için medyanı hesaplanmıştır. Böylece, 18.167 puanın (medyan değeri) üzerinde iş ortamı tatmini puanına sahip işgörenler, "Yüksek İş Ortamı Tatmini"ne sahip grubu, daha düşük puana sahip işgörenler de "Düşük İş Ortamı Tatmini"ne sahip grubu oluşturmuşlardır.

Gelişme ihtiyacı gücü için elde edilen puanlar, önceki hipotezde olduğu gibi en yüksekte en düşüğe doğru 4 gruba ayrılmıştır. En yüksek GİG puanına sahip 4. grup Yüksek GİG grubunu, en düşük GİG puanına sahip 1. grup ise Düşük GİG grubunu oluşturmuştur.

Son aşamada, Yüksek GİG grubunda bulunan ve aynı zamanda Yüksek İş Ortamı Tatminine sahip kişiler de belirlenmiştir. Bu şekilde oluşturulan Yüksek GİG-Yüksek İş Ortamı Tatmini grubu, 19 kişiye sahiptir. Düşük GİG grubunda bulunan işgörenlerden, aynı zamanda Düşük İş Ortamı Tatmin grubunda görülen işgörenler de Düşük GİG-Düşük İş Ortamı Tatmini grubunu oluşturmuşlardır. Bu grup da 19 kişiden oluşmaktadır.

Bu iki aşırı uçtaki grup üyelerinin, ankete verdikleri cevaplardan elde edilen korelasyonlar Tablo 6.'da yer almaktadır. Pearson korelasyon katsayıları ve istatistiksel anlamlılık için gerekli olan Z-testi değerleri de tabloda verilmiştir.

Düşük GİG-Düşük İş Ortamı Tatmini grubuna ait olan korelasyonların anlamlılığı, Yüksek GİG-Yüksek İş Ortamı Tatmini grubuna göre daha zayıftır. Düşük GİG-Düşük İş Ortamı Tatmini grubu için hesaplanan 12 adet korelasyondan 2'si anlamsız, 6'sı 0.05 düzeyinde ve 4 adedi de 0.01 düzeyinde anlamlı iken, Yüksek GİG-Yüksek İş Ortamı Tatmini grubunun 11 korelasyonu maksimum düzey olan 0.01 derecesinde anlamlıdır. Hackman ve Oldham'ın ileri sürdüğü gibi "Düşük GİG-Düşük İş Ortamı Tatmini grubunda işin özellikleri ile işgörenin içsel motivasyonu arasında bir ilişki yoktur" hipotezi, tam olarak desteklenmese de korelasyonların anlamlılığı Yüksek GİG-Yüksek İş Ortamı Tatmini grubuna göre daha zayıftır.

Korelasyonların kendilerine bakıldığında, Yüksek GİG-Yüksek İş Ortamı Tatmini grubunun daha yüksek korelasyon katsayılarına sahip olduğunu görmekteyiz. Gelişme ihtiyacı gücü ve iş ortamı tatmini arttıkça, iş özellikleri ile motivasyon arasındaki ilişki kuvvetlenmektedir. Yani, gruptaki işgörenler, iş özellikleri zenginleştirildiğinde daha motive olmaktadır. Ancak korelasyonlardaki artış istatistiksel açıdan anlamlı değildir. Yalnızca iki ilişki için, Z-değerleri anlamlı sonuçlara işaret etmektedirler.

Bu durum Hackman ve Oldham'ın teoriiyi dayandırdıkları araştırmalarında da aynıdır (Oldham, Hackman, Pearce 1976:401). Araştırma sonucuna göre (Tablo 2) Motivasyon Potansiyeli Skoru (MPS) ile içsel motivasyon arasındaki ilişki Yüksek GİG-Yüksek İş Ortamı Tatmini grubuna doğru artış göstermekle birlikte bu artış istatistiksel açıdan anlamlı değildir

GİG ve İş Ortamı Tatmininin moderatör olarak etkisini inceleyen en kapsamlı araştırmalardan biri Tiegş ve arkadaşları tarafından yapılmıştır. Kullanılan örneklemelerin büyüklüğünü ve istatistiksel yöntemleri yetersiz bulan Tiegş ve arkadaşları, 6405 işgörenden alınan sonuçları, modern istatistiksel tekniklerle analiz etmişlerdir. Elde edilen sonuçlar, ne GİG'in ne de İş Ortamı tatmininin, gerek ayrı ayrı gerekse birarada moderatör olarak nitelendirilemeyeceği yönündedir (Tiegş, Tetrick, Yitzhak 1992:575).

İş ortamı faktörlerinden sadece ücretle ilgili olarak, önce Ross (1985:476) sonra da Brown (1996:251) işe katılımın ve iş tatmininin ücrete bağımlı olmadığını ifade etmişlerdir.

Özetle, gerek Hackman ve Oldham'ın çalışmaları, gerek bu çalışmada elde edilen sonuçlar birbirine paraleldir. Buna göre, hem GİG hem de iş ortamı tatmini yüksek kişiler, öteki gruplara göre zenginleştirilmiş işlere daha olumlu tepki vermektedirler; ama görülen korelasyon artışı istatistiksel açıdan anlamlı olmamaktadır. 1990'lı yıllarda, daha modern istatistiksel yöntemler ve daha büyük örneklemeler kullanarak moderatör etkisini araştıran çalışmalar (Johns, Xie, Fang 1992:657-677; Tiegş, Tetrick, Fried 1992: 575-594), GİG ve/veya iş ortamı tatmininin moderatör olarak değerlendirilmesi gerektiği yönündeki hipotezi desteklememektedirler.

**Tablo 6: Gelişme İhtiyacı Gücü (GİG) ve İş Ortamı Tatmininin Düşük ve Yüksek Olduğu İşgörenler İçin, İş Özellikleri, Psikolojik Haller ve Sonuç Değişkenleri Arasındaki İlişkiler**

	Korelasyon Katsayıları		
	Düşük GİG ve Düşük İş Ortamı Tatmini Grubu	Yüksek GİG ve Yüksek İş Ortamı Tatmini Grubu	Z değeri
Psikolojik Haller Çarpımı <sup>a</sup> - İçsel İş Motivasyonu	0.47*	0.80**	1.66*
Psikolojik Haller Çarpımı - Genel İş Tatmini	0.62*	0.76**	0.77
Psikolojik Haller Çarpımı - Gelişme Tatmini	0.51*	0.77**	1.29
MPS - Psikolojik Haller Çarpımı	0.70**	0.79**	0.58
Beceri Çeşitliliği-İşin Hissedilen Anlamlığı	0.53*	0.73**	0.96
Görev Bütünlüğü-İşin Hissedilen Anlamlığı	0.03	0.73**	2.54**
Görevin Önemi - İşin Hissedilen Anlamlığı	0.61**	0.77**	0.88
Özerklik-Duyulan İş Sorumluluğu	0.36	0.72**	1.50
Geribildirim-Sonuçlardan Bilgili Olma hali	0.55*	0.45	-0.38
MPS - İçsel İş Motivasyonu	0.65**	0.81**	0.99
MPS - Genel İş Tatmini	0.57*	0.73**	0.80
MPS - Gelişme Tatmini	0.70**	0.89**	1.57

a : Psikolojik Haller Çarpımı = İşin Anlamlılığı X İş Sorumluluğu X Sonuçlardan Bilgili Olma

\*Korelasyonlar 0.05 düzeyinde anlamlılık göstermektedir.

\*\*Korelasyonlar veya Z değeri 0.01 düzeyinde anlamlılık göstermektedir.

#### 2.4. Sonuç

İş özellikleri modelinde iddia edilen gelişme ihtiyacı gücü yüksek bireylerin, psikolojik halleri daha belirgin yaşayıp, iş zenginleşirmesine daha olumlu yaklaştığı şeklindeki hipotez, çalışmamızda desteklenmektedir;

**Gelişme ihtiyacı gücü, temel iş özellikleri ile sonuç değişkenleri arasındaki ilişkide “moderatör” rolü oynamaktadır. Ancak, yaratılan etki istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.**

Aynı durum ücret tatmini, iş arkadaşlarından duyulan memnuniyet, amirlere karşı memnuniyet ve iş güvencesinden duyulan tatminin oluşturduğu, iş ortamı tatmini için de geçerlidir;

**Yüksek iş ortamı tatminine ve yüksek gelişme ihtiyacı gücüne sahip bireyler, düşük iş ortamı tatminine ve düşük gelişme ihtiyacı gücüne sahip bireylere göre daha yüksek içsel motivasyon, genel iş tatmini ve gelişme tatmini göstermektedirler. Ancak aradaki fark, istatistiksel açıdan anlamlı değildir.**

Literatürde görece olarak daha fazla araştırmaya konu olan gelişme ihtiyacı gücünün moderatör etkisine ilişkin sonuçlar karışıktır. Bazı araştırmalar, gelişme ihtiyacı gücünün moderatör etkisini buldukları halde bazıları bulamamıştır. Üstelik daha başka bireysel farklılık değişkenleri, gelişme ihtiyacı gücüne alternatif olarak önerilmiştir; başarı ihtiyacı, orta-sınıf normlarından uzaklaşma, içsel ve dışsal iş değerleri ve kurumsal iklim (Ferris, Gilmore 1984; Solomon 1986) bunlardan bazılarıdır. İnsanlar arasındaki farklılıkların işte etkili olduğu açıktır; ama bu farklılıkların nasıl ölçüleceği ve analiz edileceği bir soru olarak kalmaktadır.

#### Notlar:

<sup>1</sup> “İçsel motivasyon” bu çalışma çerçevesinde, “işle ilgili” olan içsel motivasyonu anlatmaktadır. Çalışmanın bazı yerlerinde bu kavram, açık şekliyle, “içsel iş motivasyonu” olarak da kullanılmaktadır.

<sup>2</sup> Türkçede anlamı karşılayan uygun kelime bulunmadığı için, “moderatör” kelimesi aynen alınmıştır.



**Kaynakça:**

- Abdel-Halim, Reactions to Job Characteristics: A Reexamination", *Personnel Psychology*, 32: 121-137.
- Arnold, H. J. ve R. J. House (1980) "Methodological and Substantive Extensions to the Job Characteristics Model of Motivation", *Organizational Behavior and Human Performance*, 25: 161 - 183.
- Aşan, Ö. (1998) İş Özellikleri Modeli ve Bir Uygulama, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Hacettepe Üniversitesi S. B. E.
- Bhagat, R.S., M.B. Chassie (1980) "Effects of Changes in Job Characteristics on Some Theory - Specific Attitudinal Outcomes: Results from a Naturally Occuring Quasi-Experiment", *Human Relations*, 33: 297 - 313.
- Blood, M. R. ve C. L. Hulin (1967) "Alienation, Environmental Characteristics and Worker Responses", *Journal of Applied Psychology*, 51: 284 - 290.
- Brief, A.P. ve R. J. Aldag (1976) "Correlates of Role Indicates", *Journal of Applied Psychology*, 61: 468 - 472.
- Brown, S. P. (1996) "A Meta - Analysis and Review of Organizational Research on Job Involvement", *Psychological Bulletin*, 120: 235 - 255.
- Champoux, J. E. (1991) "A Multivariate Test of the Job Characteristics Theory of Work Motivation", *Journal of Organizational Behavior*, 12: 431 - 446.
- Cordery, J. L. ve P. P. Sevastos (1993) "Responses to the Original and Revised Job Diagnostic Survey: Is Education a Factor in Responses to Negatively Worded Items", *Journal of Applied Psychology*, 78: 141 - 143.
- Ergün, M. (1995) *Bilimsel Araştırmalarda Bilgisayarla İstatistik Uygulamaları: SPSS For Windows*, Ankara: Ocak Yayınları.
- Ferris, G. R. ve D. C. Gilmore (1984) "The Moderating Role of Work Context In Job Design Research: A Test of Competing Models", *Academy of Management Journal*, 27: 885 - 892.
- Fried, Y. ve G. R. Ferris (1987) "The Validity of the Job Characteristics Model: A Review and Meta - Analysis", *Personnel Psychology*, 40: 287 - 322.

- Graen, G. B., T. A. Scandura ve M. R. Graen (1986) "A Field Experimental Test of the Moderating Effects of Growth Need Strength on Productivity", *Journal of Applied Psychology*, 71: 484 - 491.
- Griffin, R. W. (1981) "A Longitudinal Investigation of Task Characteristics Relationships", *Academy of Management Journal*, 24: 99 - 113.
- Hackman, J. R. ve G.R. Oldham (1975) "Development of the Job Diagnostic Survey", *Journal of Applied Psychology*, 60: 159 - 170.
- Hackman, J. R. ve G.R. Oldham (1976) "Motivation Through The Design of Work: Test of a Theory", *Organizational Behavior and Human Performance*, 16:250-279.
- Hackman, J. R. ve G.R. Oldham (1980) *Work Redesign*, Addison-Wesley Publishing Company.
- Hackman, J.R. ve E.E. Lawler III (1971) "Employee Reactions to Job Characteristics", *Journal of Applied Psychology*, 55: 259-286.
- Hackman, J.R., J.L. Pearce ve J.L. Wolfe (1978) "Effects of Changes in Job Characteristics on Work Attitudes and Behaviors: A Naturally Occuring Quasi-Experiment", *Organizational Behavior and Human Performance*, 21:289- 304.
- Johns, G. J., J.L.Xie ve Y. Fang (1992) "Mediating and Moderating Effects in Job Design", *Journal of Management*, 18: 657 - 676.
- Kagan, J. (1972) "Motivates and Development", *Journal of Personality and Social Psychology*, 22: 51-66.
- Kemp, N.J. VE J.A. Cook (1983) "Job Longuity and Growth Need Strenght As Joint Moderators of the Task Design- Job Satisfaction Relationships", *Human Relations*, 36: 883 - 898.
- Loher, B. T., R. A. Noe, N. L. Moeller ve M. P. Fitzgerald (1985) "A Meta - Analysis of the Relation of Job Characteristics to Job Satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, 70: 280 - 289.
- Norusis, M. J. (1990) *The SPSS Guide to Data Analysis*, USA: SPSS Inc.
- Oldham, G.R. (1976a) "Job Characteristics and Internal Motivation: The Moderating Effect of Interpersonnal and Individual Variables", *Human Relations*, 29:559-569.

- Oldham, G.R. (1976b) "The Motivational Strategies Used by Supervisors: Relationships to Effectiveness Indicators", *Organizational Behavior and Human Performance*, 15: 66 - 68.
- Oldham, G. R., J. R. Hackman ve J. L. Pearce (1976) "Conditions Under Which Employees Respond Positively to Enriched Work", *Journal of Applied Psychology*, 61: 395-403.
- Orpen, C.(1979) "The Effect of Job Enrichment on Employee Satisfaction, Motivation, Involvement and Performance: A Field Experiment", *Human Relations*, 32:189-217.
- Ross, J. ve B. M. Staw (1985) "Stability in the Midst of Change: Dispositional Approach to Job Attitudes", *Journal of Applied Psychology*, 70: 469 - 480.
- Solomon, E.E. (1986) "Private and Public Sector Managers: An Empirical Investigation of Job Characteristics and Organizational Climate", *Journal of Applied Psychology*, 71: 247 - 259.
- Stone, E. F., R. Mowday ve Z. Porter (1977) "Higher Order Need Strengths as Moderators of the Job Scope - Job Satisfaction Relationship", *Journal of Applied Psychology*, 62: 466 - 471.
- Stone, E. F., D. L. Stone ve H. G. Gueutal (1990) "Influence of Cognitive Ability on Responses to Questionnaire Measures: Measurement Precision and Missing Response Problems", *Journal of Applied Psychology*, 75: 418 - 427.
- Tiegs, R. B., L. E. Tetrick ve Y. Fried (1992), "Growth Need Strenght and Context Satisfaction as Moderators of the Relations of the Job Characteristics Model", *Journal of Management*, 18: 575 - 594.
- Umstot, D. D., C. H. Bell ve T.R. Mitchell (1976) "Effects of Job Enrichment and Task Goals on Satisfaction and Productivity", *Journal of Applied Psychology*, 61: 379-394.
- Walker, J. W. (1980) *Human Resource Planning*, New York: McGraw - Hill, Inc.

