T.C.
İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Ana Bilim Dalı Örgütsel Davranış Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

İŞ ÖZELLİKLERİ ALGISININ İŞ BÜTÜNLEŞMESİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ (İDO A.Ş.'DE BİR UYGULAMA)

Hüseyin Talha Demirbaş
Enstitü No: 2501050496

Danışman Öğretim Üyesi
Prof. Dr. Erdal Tekarslan

İstanbul, 2008

ÖZ

Bu çalışmada; çalışanların, temel iş özellikleri algısının, iş bütünleşmesi üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Araştırmada iş özellikleri algısı ve iş bütünleşmesi kavramlarını ölçen iki ölçek ve araştırmanın geçerliliğini test eden iki ölçek olmak üzere toplam dört ölçek kullanılmıştır. İş Özellikleri Algısı Ölçeği, Hackman ve Oldham'ın geliştirmiş olduğu İş Teşhisi Anketi'nden, İş Bütünleşmesi Ölçeği ise May, Gilson ve Harter'ın çalışmalarından alınmıştır. İş özellikleri algısını; beceri çeşitliliği, işin bütünlüğü, işin anlamlılığı, özerklik ve geri bildirim temel faktörleri oluşturmaktadır. Araştırmada, literatüre uygun olarak beceri çeşitliliği, işin bütünlüğü ve işin anlamlılığı faktörleri birleştirilerek işin hissedilen anlamlılığı boyutu elde edilmiştir. İşin hissedilen anlamlılığı, özerklik ve geri bildirim boyutlarının, genel olarak iş bütünleşmesi üzerindeki etkileri tek tek incelenmiştir.

Araştırma, İstanbul Deniz Otobüsleri A.Ş. Genel Merkez ve bağlı birimlerinde çalışan 540 kişiye uygulanmıştır. Oluşturulan regresyon modeli sonucunda, incelenen işletmede, iş bütünleşmesini etkileyen temel iş özelliğinin geri bildirim boyutu olduğu tespit edilmiştir. Bunu işin hissedilen anlamlılığı boyutu takip etmektedir. Araştırma yapılan işletmede, özerklik boyutunun, iş bütünleşmesi üzerinde küçük miktarda bir negatif etkisi olduğu belirlenmiştir.

Yapılan araştırmada incelenen işletmenin, genel olarak sektör yapısı, yapılan işin niteliği ve çalışanların kullandığı teçhizatın maliyetleri göz önüne alındığında; çalışanlar gerçekleştirdikleri işlerde, özerk çalışma koşullarından ziyade üstler tarafından yapılan düzenli geri bildirim ve yönlendirmeleri, iş bütünleşmesinin oluşması açısından tercih etmektedir.

Anahtar Kelimeler: İş Özellikleri Algısı, İş Özellikleri Modeli, İş Bütünleşmesi

ABSTRACT

The purpose of this study is to investigate whether the job characteristics have an effect on the job engagement of the employees. Four different scales are used in this survey. The first scale is design to measure the employees' perception towards characteristics of their job. The second scale is constructed to evaluate the level of employees' job engagement. Two more scales are used in this study to test the validity of the research. The Job Characteristics scale is taken from Hackman and Oldham's Job Diagnostic Survey and Job Engagement Scale is taken from May, Gilson and Harter's study.

The job characteristics model consists of five dimensions which are skill variety, task identity, task significance, autonomy and job feedback. In this study, in order to be consistent with the literature, we combine the skill variety, task identity and task significance dimension to form the Experienced Meaningfulness of the Work dimension. Experienced Meaningfulness of the Work, autonomy and job feedback dimensions are then examined separately.

The research was conducted among 540 workers of the Istanbul Seabus Corp. The results of the regression analysis indicated that the job feedback has the strongest influence on Job Engagement among all dimensions of the Job Characteristics Model and the Experienced Meaningfulness of the Work found to be the second most influential dimension. A negative but low correlation is found between autonomy and Job Engagement.

Considering the general structure of the sector, the characteristics of the job and the cost of the equipments being used, the preferences of workers about job feed back rather than autonomy is found understandable.

.Keywords: Job Characteristics Model, Job Engagement.

ÖNSÖZ

Günümüzün hızla değişen rekabet koşulları içinde verimli olarak iş hayatlarına devam etmek isteyen işletmeler, çalışan odaklı bir yapılanma içine gitmektedirler. Artık hemen hemen benzer üretim sistemleri ve teknolojilerini kullanan işletmeler, rakiplerinin önüne geçmek için yeni arayışlar içine girmektedir. Çalışanların yaptıkları işlerden sorumluluk duyması ve kendisini bir bütün olarak işine verebilmesi şüphesiz hem bireysel hem de örgütsel etkinliği ve verimliliği arttıracaktır.

Bu çalışmada, iş özellikleri algısının, iş bütünleşmesi üzerindeki etkisi incelenecektir. İş bütünleşmesi üzerinde, hangi iş özellikleri algılarının etkili olduğu, hangi özelliklerin pozitif ve hangi özelliklerin pozitif bir etki oluşturduğu tespit edilmeye çalışılacaktır. Böylece örgütsel verimliliği arttırmak için bir araç olarak görülen iş bütünleşmesini etkileyen bazı faktörler belirlenmiş olacaktır. Bu şekilde örgütsel etkinliği arttırmak için iş özelliklerinin nasıl kullanılabileceği araştırılmış olacaktır.

Bu çalışmanın konusunun belirlenmesinde kürsümüz emekli hocalarından Prof. Dr. Hüner Şencan'ın büyük katkısı olmuştur. Gerek konunun belirlenmesi ve gerekse araştırma çerçevesinin belirlenmesinde görüşleri ile beni yönlendiren hocama teşekkürü bir borç bilirim.

Bu çalışmanın ortaya çıkarılması için desteğini hiçbir zaman esirgemeyen ve fikirleri ile yol gösteren tez danışmanım Prof. Dr. Erdal Tekarslan'a her zaman minnettar kalacağım.

Özellikle çalışmanın araştırma kısmında benimle günlerce uykusuz kalan, istatistiksel analiz kısımlarında elinden gelen desteği veren kürsü arkadaşım Arş. Grv. Serkan Dolma'nın katkıları için teşekkür ederim.

Araştırma verilerinin bilgisayara aktarılması sırasında, kendi işlerini bir yana bırakarak sabırla bana yardımcı olan kıymetli arkadaşlarım Arş. Grv. Altan Doğan ve Arş. Grv. Rıza Demir'e verdikleri destekten ötürü teşekkür ederim.

Son olarak saha çalışması sırasında, anketlerin hızlı bir şekilde yapılması ve toplanmasını temin eden İDO A.Ş. İnsan Kaynakları Departmanı çalışanlarına gösterdikleri ilgi dolayısı ile teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

ÖZ ..... **İ**
ABSTRACT ..... **İİ**
ÖNSÖZ ..... **İİİ**
TABLOLAR LİSTESİ ..... **Vİİ**
ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **Vİİİ**

GİRİŞ **1**

I. ARAŞTIRMANIN AMACI, ÖNEMİ, KAPSAMI VE KISITLARI **3**
1.1. ARAŞTIRMANIN AMACI ve ÖNEMİ 3
1.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI 4
1.3. ARAŞTIRMANIN KISITLARI 5

II. İLGİLİ YAZIN **7**
2.1. İŞ ÖZELLİKLERİ MODELİ 7
2.1.1. İŞLERİN YENİDEN TASARIMININ DAYANDIĞI TEORİK YAKLAŞIMLAR 9
2.1.2. İŞ ÖZELLİKLERİ MODELİ'NİN DAYANDIĞI TEORİK ÇALIŞMALAR 14
2.1.2. İŞ ÖZELLİKLERİ MODELİNİN GELİŞİMİ 16
2.1.3. İŞ ÖZELLİKLERİ MODELİ ÜZERİNE YAPILAN ARAŞTIRMALAR 23
2.2. İŞ BÜTÜNLEŞMESİ 27
2.2.1. FİZİKSEL BOYUT 31
2.2.2. ZİHİNSEL BOYUT 32
2.2.3. DUYGUSAL BOYUT 32
2.3. İŞ ÖZELLİKLERİ ALGISI İLE İŞ BÜTÜNLEŞMESİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER 34

III. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ 37
3.1. ARAŞTIRMANIN TASARIMI VE MODELİ 37
3.2. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ 38
3.2.1. TEMEL HİPOTEZ 38
3.2.2. ALT HİPOTEZLER 38
3.3. ARAŞTIRMA ÖNKABULLERİ 38
3.4. ARAŞTIRMANIN UYGULANDIĞI ANAKÜTLENİN TANITIMI 39
3.5. ÖLÇÜM ARACI VE DEĞİŞKENLER 39
3.6. UYGULAMA SAFHASI 40
3.7. UYGULANAN İSTATİSTİK ANALİZLER 40

IV. BULGULAR VE ANALİZ 42
4.1. GEÇERLİLİK VE GÜVENİLİRLİK ANALİZİ SONUÇLARI 42
4.2. ÖRNEKLEMİN TANITILMASI 49
4.2.1. ÇALIŞANLARIN GÖREV YERLERİ 49
4.2.2. ÇALIŞANLARIN İŞ YERİ KIDEMLERİ 49
4.2.3. ÇALIŞANLARIN İŞ KIDEMLERİ 50
4.2.4. ÇALIŞANLARIN EĞİTİM DÜZEYLERİ 50
4.2.5. KATILIMCILARIN ARAŞTIRMA BOYUTLARINA VERDİKLERİ YANITLARIN ORTALAMA VE STANDART SAPMALARI 51
4.3. HİPOTEZLERİN YORUMLANMASI 52

SONUÇ VE ÖNERİLER 59

KAYNAKÇA 63

EKLER 69

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo.1 İşin Bütünlüğü Boyutu Faktör Yükleri 42
Tablo.2 Özerklik Boyutu Faktör Yükleri 42
Tablo.3 Beceri Çeşitliliği Boyutu Faktör Yükleri 43
Tablo.4 İşin Anlamlılığı Boyutu Faktör Yükleri 43
Tablo.5 Geri Bildirim Boyutu Faktör Yükleri 44
Tablo.6 İş Bütünleşmesi Ölçeği Faktör Yükleri 44
Tablo.7 UWES Faktör Yükleri 45
Tablo.8 İş Bütünleşmesi Anketi – UWES Korelasyon Matrisi 46
Tablo.9 İş Bütünleşmesi Anketi – Örgütsel Bağlılık Anketi Korelasyon Matrisi 47
Tablo.10 İBA – ÖBA Faktör Analizi Sonuçları 48
Tablo.11 Çalışanların İş Yeri Kıdemlerine Göre Dağılımı 49
Tablo.12 Çalışanların İş Kıdemlerine Göre Dağılımı 50
Tablo.13 Çalışanların Eğitim Düzeyi Dağılımı 51
Tablo.14 Çalışanların Araştırma Boyutlarına Verdikleri Yanıtların Ortalama ve Standart Sapmaları 51
Tablo.15 Araştırma Boyutlarının Bir Biriyle Olan Korelasyonu 52
Tablo.16 İş Özellikleri Boyutlarının İş Bütünleşmesi Üzerindeki Etkisi Özet Tablosu 53
Tablo.17 Regresyon Modeli Katsayıları 53
Tablo.18 Çalışılan Görev Yerine Göre İş Bütünleşmesi Ortalamaları 54
Tablo.19 Çalışılan Görev Yerine Göre İş Bütünleşmesi Ortalamalarının Farkının Testi 54
Tablo.20 İş Kıdemine Göre İşin Hissedilen Anlamlılığı Ortalamalarının Farkı Testi 55
Tablo.21 İş Kıdemine Göre İşin Hissedilen Anlamlılığı Ortalamaları 56
Tablo.22 İş Kıdemine Göre İş Bütünleşmesi Ortalamalarının Farkı Testi 57
Tablo.23 İş Kıdemine Göre İş Bütünleşmesi Ortalamaları 58

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil.1 İş Özellikleri Modeli ……..……. 17
Şekil.2 Araştırma Modeli Diyagramı ……..……... 37

GİRİŞ

Günümüz işletme yönetimi anlayışı artık insan merkezli bir yapıya oturmuştur. Günümüz rekabet ortamında elbette teknolojik yapının ihmal edilmesi düşünülemez. Ancak hemen hemen aynı teknolojilerle iş gören işletmelerin, bir birinden verimlilik ve karlılık gibi konularda ayrılmasının temelinde ise insan kaynakları anlayışı yatmaktadır. İşletme içerisindeki insan faktörünü ihmal eden işletmeler, zamanla gerilemeye mahkûm olmaktadırlar. Çalışanları için olumlu bir iş atmosferi oluşturan örgütler ise diğerlerine kıyasla rekabette üstünlük sağlamaktadırlar.

İşletme içerisindeki insan davranışlarını anlamaya yönelik çalışmalar, genellikle örgüt verimliliğini artırmaya yönelik olarak ele alınmaktadır. Bu bağlamda araştırmacılar, bireysel tutumların, işletme verimliliği üzerindeki etkisini ortaya koymaya yönelik çok sayıda araştırma yapmıştır. Biz de araştırmamızı bu eksende ele almaktayız. Bir işletme içerisindeki iş motivasyonu, iş tatmini ve çalışanların işe devamı gibi konular, işletme verimliliğini etkileyen önemli unsurlar arasındadır. Huzurlu bir iş ortamı içerisinde çalışan kişiler, kendilerini daha iyi bir şekilde ortaya koyacaklar ve yüksek düzeyde bir performans göstereceklerdir. Aksi takdirde çalışanlar kendilerini geri çekerek, gerçek performanslarını sergilemeyeceklerdir. Bu durumda ise işletme verimliliği ve karlılığı düşecektir.

Çalışanların motivasyon, tatmin ve devam durumlarını etkileyen işlerine karşı algılarını, iş özellikleri modeli ile belirleyerek, bu algıların iş bütünleşmesi üzerindeki etkisi açıklanmaya çalışılacaktır. Bunun için Hackman ve Oldham'ın geliştirdiği iş özelliklerini ölçmeye yönelik anketin ilgili bölümleri kullanılacaktır. Diğer taraftan May, Gilson ve Harter'ın geliştirdiği iş bütünleşmesi anketiyle diğer kavramsal yapı ölçülerek, iki kavram arasındaki etkileşim, regresyon modeliyle ortaya konmaya çalışılacaktır.

Araştırmamız dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde araştırmanın tanıtılması amacıyla amaç, kapsam ve kısıtlar gibi bilgiler verilecektir.

İkinci kısımda araştırmanın teorik temellerinin şekillendiği kuramlar aktarılacak, ölçülmeye çalışılan kavramlar hakkında detaylı bilgiler verilecektir

Üçüncü bölümde araştırmanın temel hipotezleri, yapıları ve ölçme kısmının tanıtılması amacıyla bilgiler verilecektir.

Son kısımda ise, çalışma sonunda gerçekleştirilen bulgu ve sonuçlar değerlendirilerek, sonuç kısmı aktarılacaktır.

I. ARAŞTIRMANIN AMACI, ÖNEMİ, KAPSAMI VE KISITLARI

Bu bölüm, araştırmanın genel olarak tanıtılması için hazırlanmıştır. Araştırmanın hangi gayelerle gerçekleştirildiği, işletme literatürü için taşıdığı anlam, araştırma süresince hangi konuların araştırıldığı ve bu araştırma sırasında sonuçları etkileyecek ne gibi kısıtların oluştuğu bu bölümde aktarılacaktır.

1.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Günümüz işletme yönetiminde, insan faktörünün giderek daha fazla önem kazandığı bilinmektedir. İşletme verimliliğinin ve performansının arttırılmasında asli unsur olan çalışanların, mutluluğu ve güvenliği günümüz yönetim anlayışı içersinde önemli bir yer tutmaktadır. Çalışanların motivasyon düşüklükleri, iş tatminsizlikleri, devam sorunları ve işlerine kendilerini normalin altında bir düzeyde tam olarak vermemeleri, işletme verimliliğinin düşmesine neden olmakta ve böylece genel ekonomi açısından da azımsanmayacak bir kayıba neden olmaktadır.

Bu araştırmada iş motivasyonu, iş tatmini ve devam kayıplarının önlenmesi açısından önem arzeden İş Özellikleri Algısı ile çalışanların işlerine karşı kendilerini adamaları kavramının şekillendirdiği İş Bütünleşmesi konusu arasındaki ilişki İDO AŞ özelinde araştırılacaktır. Araştırmamız bu niteliği ile keşfedici ve sonuç çıkarıcı bir özellik taşımaktadır. Araştırmamız tek bir işletme üzerinde vak'a araştırması niteliğinde olduğu için hiçbir şekilde sektörel ve toplumsal genellemeler yapılmayacaktır. Çalışma bir işletmede vak'a araştırması şeklinde gerçekleştirilse de incelenen işletme içerisinde önemli sayıda çalışan ve bir birinden farklı niteliklere sahip çok sayıda görev unvanının bulunması böyle bir araştırma için oldukça önemlidir.

Konuyu seçmekteki bir diğer amacımız özellikle iş bütünleşmesi kavramının literatürde çok fazla incelenmemiş olmasıdır. Yabancı kaynaklarda daha sık rastlanan iş bütünleşmesi konusu özellikle Ülkemizde yeterince ele alınmamıştır. Bunun sonucu olarak iş özellikleri algısının iş bütünleşmesine etkisi, özellikle Ülkemiz yazını

açısından özgün bir konu olarak değerlendirilmiştir. Araştırmanın ilgili yazına ve müteakip çalışmalar ile uygulamaya sınırlı da olsa bir katkı yapması umulmaktadır.

1.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Hackman ve Oldham, çalışan motivasyonu, iş tatmini ve çalışan devamlılığı konularında etkili olan faktörleri belirlemek için İş Özellikleri Modeli'ni geliştirmişlerdir. Modelde, işin motive etme derecesini belirleyen temel iş özelliklerine, bu özelliklerin etkilediği kritik psikolojik düzeylere, bu kritik düzeyler sonucu şekillenen bireysel ve işe ilişkin çıktılara ve son olarak bu sürece etki eden ara değişkenlere yer verilmiştir. Bu değişkenlerin ölçülmesi için İş Teşhisi Anketi adını verdikleri bir ölçüm aracı geliştirmişlerdir. Biz bu araştırmamızda iş özellikleri algısını tespit etmeyi amaçladığımız için, İş Teşhisi Anketinin yalnız iş özelliklerini ölçmeye yönelik 25 ifadelik kısmını kullanacağız. Modelin temel iş özellikleri dışında kalan diğer tüm değişkenleri kapsam dışı bırakılmıştır.

Ölçmeyi hedeflediğimiz bir diğer konu olan iş bütünleşmesi için Kahn'ın gerçekleştirmiş olduğu çalışmaları temel aldık. Araştırmacı kişinin iş bütünleşmesini, kendini fiziksel, zihinsel ve duygusal olarak işe adaması şeklinde açıklamıştır. Ayrıca, iş bütünleşmesinin oluşumunu açıklamak için çeşitli psikolojik düzeyler ve bu düzeylere etki eden boyutları tanımlamıştır. Biz bu araştırmamızda, iş bütünleşmesini açıklamak için işin duygusal, zihinsel ve fiziksel boyutlarını ölçme sürecine dahil edeceğiz. Literatürde henüz anlamlılığı yeteri düzeyde kanıtlanmayan, psikolojik boyutlara araştırmamızda yer vermeyeceğiz. Bunun için Kahn'ın teorik yapısını temel alarak, May, Gilson ve Harter tarafından geliştirilen ölçeğin yalnızca ilgili boyutlarını ölçen 13 ifade araştırmamıza dahil edilmiştir.

Araştırmamız, Marmara Denizi içerisinde deniz taşımacılığı yapan İstanbul Büyükşehir Belediyesi iştiraklerinden İstanbul Deniz Otobüsleri A.Ş.'de gerçekleştirilmiştir.

1.3. ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Araştırmamızda ilk olarak ölçülecek olan İş Özellikleri Algısı için Hackman ve Oldham'ın geliştirdikleri orijinal form kullanılmıştır. Ancak bu ölçek daha sonra konu ile ilgili çalışmalar yapan diğer araştırmacılar tarafından birkaç kez revize edilmiştir. Revize edilen formların geçerlilik ve güvenilirliği, orijinal formdan daha yüksektir. Revize edilen formlar yerine, orijinal iş özellikleri anketinin kullanılması bir kısıt olarak belirlenmiştir.

İş Özellikleri Algısını, 5 temel boyut üzerinden değerlendiren bir ölçüm uygulaması yapılmıştır. İş Özelliklerim Algısını etkileyen çok sayıda boyut farklı araştırmacılar tarafından incelenmektedir. Bu araştırmada 5 temel boyutun araştırmaya dahil edilerek diğerlerinin ihmal edilmesi bir diğer kısıt olarak belirlenmiştir.

Araştırmamızda, iş bütünleşmesi kavramı ölçülürken Kahn'ın oluşturduğu teorik yapı temel alınmıştır. Ancak bu yapının iş bütünleşmesine etki eden fiziksel, duygusal ve zihinsel boyutları araştırmaya dahil edilirken, literatürde iş bütünleşmesi üzerinde anlamlı etkisi olduğunu gösteren yeteri sayıda araştırma olmaması nedeniyle, diğer değişkenler kapsam dışı bırakılmıştır. Bazı değişkenlerin araştırma süreci dışında bırakılması, iş bütünleşmesi kavramının anlamlı olarak açıklanmasını olumsuz yönde etkileyen bir konudur ve bu durum araştırmamızın bir diğer kısıtı olarak belirlenmiştir.

Araştırmamız tek bir işletmede, İstanbul Deniz Otobüsleri A.Ş.'de yürütülmüştür. Her ne kadar bu işletme çok sayıda farklı işin yapıldığı ve 3.000'e yakın çok sayıda kişinin çalıştığı bir kurum olsa da, verilerin tek bir firma çalışanlarından toplanması bir diğer kısıt olarak belirlenmiştir.

Araştırma için hazırlanan ölçekler, İDO A.Ş. Genel Müdürlüğü'nden izin alınarak ilgili firma çalışanlarına uygulanmıştır. İlgili verilerin hızlı bir şekilde toplanabilmesi için, anketler işletme yönetimi tarafından yaptırılmıştır. Bu durum, çalışanların araştırmamızı bir yönetim uygulaması olarak değerleyip, yanıtlarını buna göre vermeleri olasılığını gündeme getirmiştir. Bu da verilen yanıtların güvenilirliğini kısıtlayan bir durumdur

Araştırmanın gerçekleştirildiği kurum bir kamu kurumu olması sebebiyle, araştırmamız için anket uygulanmasına bir sefer için izin verilmiştir. Bu nedenle araştırma kavramlarını ölçecek anketlerin pilot uygulaması gerçekleştirilememiştir. Pilot uygulama sonrası gerçekleştirilecek güvenilirlik ve geçerlilik çalışmaları gerçekleştirilememiştir. Bu durum araştırmamız için bir kısıt olarak belirlenmiştir.

II. İLGİLİ YAZIN

2.1. İŞ ÖZELLİKLERİ MODELİ

Günümüze kadar bir çok araştırmacı, işletme çalışanlarının motivasyonunu etkileyen faktörleri belirlemek amacıyla önemli sayıda çalışmalar geliştirmiştir. İş Özellikleri Modeli (Job Characteristics Model) de bu amacın bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Konu hakkındaki ilk çalışmalar 1960'lı yılların başlarına kadar dayanmaktadır. Ancak iş özellikleri hakkındaki temel kavramsal yapıyı Hackman ve Oldham 1975 yılında başlayıp 1980 yılına kadar devam eden bir dizi çalışmaları ile oluşturmuşlardır. Araştırmacılar, ortaya koydukları bu temel yapının ampirik olarak ölçülebilmesi için İş Teşhisi Anketi (Job Diagnostic Survey) adını verdikleri kendilerine özgü bir ölçüm aracı da geliştirmişlerdir. Hackman ve Oldham'ın ortaya koydukları bu temel yapıdan sonra, iş özellikleri ile ilgili sayısız yeni fikir ve ölçek geliştirilse de İş Özellikleri Modeli şüphesiz ilgili yazını etkileyen en önemli çalışma olma özelliğini korumaktadır.

İş Özellikleri Modeli, çalışanın işini, motivasyonu yüksek bir şekilde yerine getirip, bundan tatmin duyması ve verimliliği olumlu sonuçlar elde etmesi için işin ne gibi özellikler taşıması gerektiği üzerinde durmuştur. Hackman ve Oldham, örgütsel verimliliğin sağlanmasındaki en büyük etkeni, çalışan ile yapılan iş arasındaki uyumun kalitesi olarak açıklamışlardır[1]. Eğer kişi – iş uyumu sağlanabilirse, çalışan yaptığı işten doğal olarak memnun olacak ve yerine getirdiği görevi bir ödül olarak algılayacaktır. Bunun tersi düşünüldüğünde, kişi kendi özelliklerine uygun olmayan bir işte çalıştığında memnuniyetsizlik duyacak ve yaptığı işi bir ceza olarak görecektir.

Günümüz iş hayatında kişi – iş uyumunu sağlamak için çeşitli yöntemler kullanılmaktadır. Yaygın olarak kullanılan yöntem, öncelikle işin gerektirdiği bilgi, beceri, yetenek ve kişilik özelliklerini belirlemek, daha sonra bu özelliklere sahip olan kişileri istihdam etmektir. Örgütsel verimliliğine katkı sağlamak için bu yaklaşımı dikkate alan işletmeler, personel seçim sistemlerini, sayılan gerekleri sağlayacak şekilde oluşturmaktadır. Bir diğer yöntem ise iş başı eğitimleridir. Çalışanların eğitim

ihtiyaçları tespit edilerek, işi verimli bir şekilde başarmaları için gerekli görülen hususlar eğitim yolu ile kazandırılmaya çalışılır. Ancak Hackman ve Oldham bu yöntemler yerine başka bir olgunun üzerinde durmaktadır. "Onlara göre, genel olarak çalışanlar sağlayabileceklerinin daha altında bir fayda seviyesinde ve kendilerini çok fazla zorlamadan faaliyet göstermektedir. Ayrıca insanların değişen çevre koşullarına uyum sağlama kapasitesi sanılanın aksine oldukça yüksektir.[2]" Bu açıklamadan, çalışanların kendi kapasitelerinin altında çalışmasından dolayı bireysel motivasyon ve tatminin ve dolayısıyla örgütsel verimliliğin istenilenden düşük olduğu anlaşılmaktadır. Bu nedenle Hackman ve Oldham kişi – iş uyumunu sağlamak amacıyla personel seçim sistemleri ve eğitim faaliyetleri yerine, işlerin, çalışanların özellikleri dikkate alınarak yeniden tasarlanması ve iş içeriklerinin değiştirilmesi gerektiği üzerinde durmaktadır[3]. Bireysel özellikler dikkate alınarak yapılacak iş tasarımlarının ve iş içeriği değişimlerinin, çalışanlar tarafından kolay bir şekilde kabul edileceği ve uyum sorunu yaşanmayacağı düşünülmüştür. İşlerin yeniden tasarlanması ile sağlanacak kişi – iş uyumu ile de yüksek çalışan motivasyonu, iş tatmini ve örgütsel verimlilik elde edilecektir.

İş Özellikleri Modeli, kişi – iş uyumunu sağlamak için işlerin yeniden tasarımını bir yöntem olarak önermektedir. İşlerin yeniden tasarlanması ile çalışanların motivasyonu yükselecek ve örgüt verimliliği artacaktır. Hackman ve Oldham bu önermeyi ortaya koymadan önce o güne kadar geliştirilmiş motivasyon teorilerini incelemiş ve çalışmalarını bu teoriler üzerinde temellendirmişlerdir. Araştırmacılar, işlerin yeniden tasarlanması (work redesign) veya iş zenginleştirme (job enrichment) uygulamalarının, çalışanların motivasyonunu ne şekilde etkilediğini açıklamaya çalışan teorileri; (1) Herzberg'in Çift Faktör Kuramı, (2) Aktivasyon Teorisi ve (3) Sosyo – Teknik Sistem Yaklaşımı şeklinde açıklamışlardır. Burada İş Özellikleri Modeli'nin motivasyon temellerinin anlaşılmasına yardımcı olacak bu teorileri kısaca açıklayacağız.

---

[1] J. R. Hackman ve G. R. Oldham, **Work Redesign**, Addison – Wesley Publishing Company, 1980, s.4.
[2] Aynı, s. 12 -16.
[3] Aynı, s. 22-35.

2.1.1. İŞLERİN YENİDEN TASARIMININ DAYANDIĞI TEORİK YAKLAŞIMLAR

2.1.1.1. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

İşlerin yeniden tasarımına temel oluşturacak yazın incelendiğinde, Herzberg ve arkadaşları tarafından 1959 yılında ortaya atılan ve daha sonra Herzberg'in geliştirmiş olduğu (1966) Çift Faktör Kuramı'nın şüphesiz en etkili teorilerin başında geldiği görülecektir. Teori, çalışan tatmininin temel belirleyicisinin yapılan işin kendisi ile ilgili faktörler (örneğin; tanınma, başarma, sorumluluk, ilerleme imkanı, gelişme imkanı vs.) olduğunu ileri sürmektedir[4]. Bu faktörlerin çalışanların üstün bir çaba ve performans göstermesi için gerekli olduğuna inanıldığı için "motive edici faktörler" olarak adlandırılmışlardır. Diğer taraftan yapılan işin direkt kendisi ile ilgili olmayan "hijyen faktörler" ise iş tatminsizliğine neden olmaktadır.[5] Bunlara örnek olarak, işletme politikaları, üst yönetimin uygulamaları, ödeme planları, çalışma koşulları vs. gösterilebilir. Herzberg, geliştirdiği bu kuramda, çalışanların olumlu motivasyon ve yüksek performans göstermelerinin motive edici faktörlerdeki düzenlemeler ile mümkün olacağını savunmuştur. Hijyen faktörler motivasyonun sağlanması için gerekli olmasına rağmen, yalnızca bu değişkenlerde yapılacak düzenlemeler ile istenilen olumlu motivasyona ulaşmak mümkün olmayacaktır.

Herzberg'in bu çalışması bir çok araştırmacıya ilham vermiş ve çok sayıda yeni çalışma Herzberg'den esinlenmiştir. Bununla birlikte teorinin pratik olarak kullanımındaki bazı kısıtlarından dolayı önemli birkaç eleştiri de yöneltilmiştir.

Teorinin dayandığı temel kavramsal yapılar dikkate alınarak geliştirilen deneysel araştırmalarda, iddia edilen sonuçlar kanıtlanamamıştır. Yazarın motive edici ve hijyen faktörler olarak adlandırdığı ve belirli şekillerde çalışan motivasyonuna etki eden bu kavramlar, saha çalışmalarında ortaya çıkarılamamıştır. Bu nedenle Çift Faktör

---

[4] Frederic Herzberg v.d., **The Motivation to Work**, New York: Wiley, 1959, s.36.

Kuramının kavramsal yapısı, Herzberg'in iddia ettiği bir önerme olarak değerlendirilmiştir.

Çift Faktör Kuramı, çalışan motivasyonunun olumlu yönde etkilenmesi için iş zenginleştirme (job enrichment) yönteminin kullanılmasına öncülük etmiştir. Motive edici faktörlerdeki değişiklikler genel olarak çalışanların motivasyon düzeylerini yükseltecektir. Ancak bireyler arasında bu değişimlere karşı nasıl farklılıkların gösterileceği, çalışanların zenginleştirilmiş ve daha karmaşık bir hale getirilmiş işler karşısında nasıl farklı tutumlar göstereceği açıklanmamıştır.[6]

Genel olarak Çift Faktör Kuramı, çalışan motivasyonun yükseltilmesi için yapılan işin özelliklerinin değiştirilmesi gerektiğini ve böylece istenilen düzeyde iş motivasyonu ve iş tatmini sağlanabileceğini göstermesiyle önemli bir aşamadır. Bu özelliği nedeniyle işlerin yeniden tasarımı yaklaşımı için temel kuramsal kaynak olarak gösterilmektedir. Bununla birlikte özellikle teorinin pratik hayatta kullanımı ve ortaya koyduğu kavramların deneysel olarak ölçülmesinde yeterli açıklama getirememesi konusunda bazı kısıtları bulunmaktadır.

2.1.1.2. Aktivasyon Teorisi

İşlerin yeniden tasarımı konusuna katkı sağlayan bir diğer kuram ise Aktivasyon Teorisidir. Daha çok insan psikolojisi üzerinde yoğunlaşan teori, 1966 yılında Scott tarafından geliştirilmiştir. İnsan beyni ve vücudunun zamanla artan ve bastırılan aktivasyon düzeylerini temel olarak almıştır. Teoriye göre; "insanlar, yaptıkları iş esnasında dengeli bir aktivasyon düzeyi arayışı içersindedirler. Buna bağlı olarak normalden düşük veya yüksek bir hareket düzeyi ile iş gördüklerinde bu durumlarını düzenleyecek ve normal hale getirecek bir arayış içinde olacaklardır.[7] Scott, iş

---

[5] Aynı, s.36.

[6] J. R. Hackman ve G. R. Oldham, "Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory, **Organizational Behavior and Human Performance**, Vol.16, 1976, s.252.

[7] S. Hoolyforde, S. Whiddett, **The Motivation Handbook**, Chartered Institute of Personnel and Development, 2002, s.24, çevrimiçi: http://books.google.com.tr/books?id=oz3ldIJe3wIC&pg=PA28&dq=

verimliliğine fayda sağlamayan yararsız fonksiyonlarda, düşük bir aktivasyon düzeyi ile çalışan insanların, kendilerini harekete geçirecek uyaranlara karşı nasıl tepki verdiklerini araştırmıştır[8]. Aktivasyon teorisi, özellikle rutin işlerde düşük aktivasyon seviyesi ile çalışmadan kaynaklan verim düşüklüklerinin, işlerin yeniden tasarlanması yolu ile aşılabileceğini ileri sürmektedir. Aktivasyon teorisi hem düşük hem de yüksek hareketlilik düzeyine sahip çalışanların denge arayışından bahsetse de, uygulama daha çok düşük aktivasyon düzeyine sahip insanların işletme verimliliği doğrultusunda, aktivasyon düzeylerinin yükseltilmesi yönünde şekillenmiştir.

İşlerin yeniden tasarlanması yazınında önemli bir yeri olan Aktivasyon Teorisinin de uygulamadan kaynaklanan bazı kısıtları bulunmaktadır. Özellikle çalışanların mevcut aktivasyon düzeylerinin ölçülmesi ve değişik özelliklere sahip bireyler için en uygun aktivasyon düzeyinin belirlenmesi konusunda metodolojik sorunlar bulunmaktadır. Teori ortaya atıldıktan bugüne kadar ideal ölçümün nasıl yapılacağı konusunda geliştirilen yaklaşımlar, yeterli sonuçlar vermemiştir. Bu nedenle teorinin pratikte kullanımı sınırlı kalmaktadır.

Teorinin uygulanmasında karşılaşılan bir diğer sorun ise, çalışanların aktivasyon düzeylerini arttırmak için kullanılacak uyaranların neler olacağıdır. Farklı çalışanların hangi uyaranlarla harekete geçirileceği ve bu hareketlilik düzeyinin ne kadar süre ile devam edeceğinin belirlenmesi önemli bir kısıt olarak görülmektedir. Bir uygulamada faydalı olan uyaranlar, aradan geçen zaman sonunda tekrar tatbik edildiğinde aynı sonuçların alınabileceğine dair kesin bilgiler bulunmamaktadır. Örneğin; "çalışanların birkaç değişik işte rotasyona tabi tutulması, monotonluğu azaltacağı için çalışan motivasyonun artacağı iddia edilmektedir. Ancak rotasyon uygulaması uzun bir süre devam ettiğinde, çalışılan her iş monoton bir yapıya dönüşebileceği için istenilen çalışan motivasyonu elde edilemeyebilir.[9]" Anlaşılacağı gibi çalışanların aktivasyon

---

%22activation+theory%22+motivation&lr=&sig=ACfU3U3ycbOY2fd5QU3kMeTNEV55nfgk6A, 03.06.2008.

[8] W. E. Scott, "Activation Theory and Task Design", Organizational Behavior and Performance, Vol.1, 1966. Aktaran: J. R. Hackman ve G. R. Oldham, "Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory, **Organizational Behavior and Human Performance**, Vol.16, 1976, s.252.

[9] Hackman ve Oldham, **a.g.e.**,1976, s.253.

düzeylerini arttırmak için kullanılacak olan iş rotasyonunun, uzun süreli olarak kabul edilebilir bir aktivasyon düzeyi sağlayacak bir yapıya ulaştırılması halinde, önemli bir motivasyon tekniği olarak kullanılabilecektir. Aksi takdirde tekniğin uzun dönemli kullanımında sorunlar yaşanacaktır.

Genel olarak Aktivasyon Teorisi, çalışanların aktivasyon düzeylerini arttıracak iş değişiklikleri ile çalışan motivasyonunun ve işletme verimliliğinin artacağı yönündeki açıklamaları ile önemlidir. Ancak, çalışanların mevcut aktivasyon düzeylerinin ölçülmesi, farklı çalışanlar için ideal aktivasyon düzeyinin tespit edilmesi ve hangi uyaranların uzun süreli olarak çalışanların aktivasyon düzeylerini arttıracağının belirlenmesindeki güçlükler nedeniyle, teorinin gerçek hayatta kullanımı sınırlı kalmıştır.

2.1.1.3. Sosyo – Teknik Sistem Yaklaşımı

Sosyo – Teknik Sistem Yaklaşımı olarak adlandırılan çalışmalar, 1960'lı yılların başında, yapılan işin teknik özellikleri ile işin yapıldığı sosyal çevrenin karşılıklı etkileşimlerini ortaya koymak amacıyla geliştirilmiştir. Bu yaklaşım, yukarıda anlatılan teorilerden farklı olarak motivasyon çalışmaları üzerinde durmamış, daha çok sosyal çevre ile yapılan işin karşılıklı etkileşimini göz önüne alan iş sistemlerinin kurulmasını amaçlamıştır.

Sosyo –Teknik Sistem Yaklaşımı, verimli ürün sistemlerinin tasarımı konusunda esneklik kavramının önemi üzerinde durmuştur. Yeni iş sistemlerinin tasarımında sadece teknik sistemin optimizasyonu yada sadece sosyal sistemin verimliliği üzerinde durmak başarılı sonuçlar getirmeyecektir. Başarılı bir iş sistemi için bu iki kavramın birlikte göz önüne alındığı sistemler üzerinde durulmalıdır. Sosyal ve teknik sistemleri etkili bir şekilde birleştiren bir iş yapısının kurulması, çalışanların işe devamsızlıkları ve çalışan devir oranı gibi konularda olumlu sonuçlar alınmasını sağlayacaktır.[10] Bu yaklaşım, kararların üyelerin bir araya gelinmesiyle alındığı, uygulandığı ve değerlendirildiği kendini yöneten çalışma grubu kavramının ortaya çıkmasını

[10] P. J. D. Drenth, H. Thierry, C. J. de Walff , **Handbook Work and Organizational Psychology Vol.4: Organizational Psychology**, Psychology Pres, 2003, s.434, çevrimiçi: http://books.google.com.tr/books

sağlamıştır. Kendini yöneten çalışma grupları, kısa bir süre içerisinde işlerin yeniden tasarımı ve geliştirilmesi çalışmalarında önemli bir araç olarak kullanılmaya başlanmıştır.[11]

Sosyo – Teknik Sistem Yaklaşımının, işlerin yeniden tasarımı yazınına getirdiği, kendini yöneten çalışma grupları gibi önemli bir kavrama rağmen uygulama konusunda bazı kısıtlılıkları bulunmaktadır. Yapılan işin teknik yapısı ile çalışanlar arası ilişkinin ortaya konduğu iş çevresinin bir birini etkilediğinin anlaşılması yanında, bu ikilinin bir birine nasıl ve hangi şartlar altında tesir ettiği açık değildir. Kendini yöneten çalışma gruplarının bir iş tasarım tekniği olarak kullanılabileceğinin dışında, yeni iş tasarımlarının nasıl başarılı sonuçlar elde edileceği konusunda çok fazla açıklık getirmemiştir. Bu nedenlerden dolayı Sosyo –Teknik Sistem Yaklaşımının pratikte kullanımı sınırlı kalmıştır.

İşlerin yeniden tasarımı ile ilgili olarak geliştirilen bu teoriler genel olarak, belirli bir plan dahilinde çalışanların yaptıkları işlerde gerçekleştirilen değişikliklerin, iş motivasyonu, iş tatmini, ve işletme verimliliği gibi konularda olumlu sonuçlar çıkaracağını ortaya koymuşlardır. Ancak işlerin tasarımının planlı bir şekilde gerçekleştirilmesi için gerekli olan verilerin nasıl sağlanacağı konusuna tam manasıyla açıklık getirmemişlerdir. Çalışanların mevcut motivasyon düzeylerinin tespit edilmesi, motivasyon düzeylerinin arttırılması için yapılan işlerde hangi değişikliklerin gerçekleştirileceği, yapılan değişikliklere farklı bireylerin nasıl tepkiler vereceği ve yükseltilen motivasyon düzeyinin hangi uygulamalar ile sabitleneceği konularında yapılan ampirik çalışmalar yeterli görülmemiştir. Bu eksikliklerin giderilmesi için araştırmacılar, işlerin hangi özelliklerinin çalışanların motivasyon düzeylerinin artmasını sağladığını belirlemek için çalışmalar yürütmüşlerdir. Hackman ve Oldham tarafından geliştirilen İş Özellikleri Modeli, işte bu arayışların sonucunda ortaya konmuştur. Yazarlar, kendilerinden önce iş özellikleri konusunda yapılan çalışmalardan da önemli ölçüde yaralanmışlardır. İş Özellikleri Modeli'nin temellendirilmesinde en büyük katkıyı, Turner ve Lawrence (1965) ile Hackman ve Lawler'ın (1971) geliştirdiği yaklaşımlar sağlamıştır.

?id=eSZHZIwx2ucC&printsec=titlepage&dq=autonomous+work+group+%22sociotechnical+system+approach%22&lr=&num=100&as_brr=3&source=gbs_toc_s&cad=1, 05.06.2008.

[11] Hackman ve Oldham, **a.g.e.**,1976, s.253.

2.1.2. İŞ ÖZELLİKLERİ MODELİ'NİN DAYANDIĞI TEORİK ÇALIŞMALAR

İş Özellikleri Modeli, çalışanların tatmin, motivasyon ve verimliliklerini belirleyen iş özelliklerinin neler olduğunun belirlenmesi konusunda kendinden önce geliştirilen çalışmalardan faydalanmıştır. Konu ile ilgili olarak kavramsal yapıyı ilk olarak Turner ve Lawrence 1965 yılında gerçekleştirdikleri bir çalışma ile oluşturmuşlardır. Bu araştırmacılar, çalışan tatmini ve çalışanların işe devamlarını olumlu yönde etkilediklerine inandıkları ve Gerekli İş Özellikleri (Requisite Task Attributes) adını verdikleri 6 adet özellik belirlemişlerdir. Bu özellikler; (a) çeşitlilik, (b) özerklik, (c) zorunlu etkileşim, (d) isteğe bağlı etkileşim, (e) bilgi ve beceri gerekliliği, ve (f) sorumluluktur[12]. Turner ve Lawrence, bu özellikleri dikkate alarak Gerekli İş Özellikleri Endeksi (GİÖ Endeksi) adını verdikleri bir ölçüm aracı geliştirmişlerdir. Yazarların beklentisi; GİÖ Endeksinden yüksek puan alan çalışanların, yüksek iş tatmini ve düşük devamsızlık sergilemeleridir. Ancak yaptıkları araştırmalar bu önermelerini tam olarak kanıtlamamıştır. GİÖ Endeksi ile çalışan tatmini arasındaki olumlu ilişki yalnız küçük kasaba bölgelerinde kurulan fabrika çalışanlarında gözlenmiştir. Bu ilişki şehirlerde faaliyet gösteren fabrika çalışanları arasında ortaya çıkmamıştır. Turner ve Lawrence elde ettikleri bu veriler çerçevesinde, çalışan tatmini ve iş motivasyonunu etkileyen önemli bir faktörün de farklı alt kültürlerdeki farklılıklar (özellikle şehir ve kasaba alt kültürleri) olduğunu ileri sürmüşlerdir.

Çalışanların motivasyonlarını ve iş tatminlerini etkileyen faktörlerden biri olarak farklı alt kültürlere sahip olma olgusundan hareket eden Hulin ve Blood 1968 yılında gerçekleştirdikleri araştırmalarında, çalışanların iş değerlerindeki farklılıklar üzerinde durmuşlardır. Çalışmalarında, işe karşı geleneksel değerlere sahip kişilerin, karmaşık yapı gösteren işlere karşı daha olumlu yaklaştığı ve geleneksel iş değerlerine karşı yabancılaşma gösteren kişilerin ise karmaşık işlere karşı olumsuz yaklaştığı önermelerini kanıtlamaya çalışmışlardır. Hulin ve Bood bu önermelerini destekleyen

---

[12] A. N. Turner ve P. R. Lawrence, "Industrial Jobs and The Worker", Harvard University Gradute School of Business, 1965. Aktaran: J. R. Hackman ve E. E. Lawler, Employee Reactions to Job Characteristics, **Journal of Applied Psychology**, Vol.55, 1971, s.261.

verilere ulaşmışlardır.[13] Bu sonuçlar aslında Turner ve Lawrence'ın gerçekleştirdiği araştırmayla paralellik göstermektedir. Genel olarak bakıldığında, kasaba çevrelerinde faaliyet gösteren çalışanların daha çok geleneksel iş değerlerine sahip olduğu ve şehir çevresinde çalışanların ise geleneksel iş değerlerine karşı yabancılaşma gösterdiği kabul edilirse, bu iki çalışma bir birini desteklemektedir. Bu genel değerlendirmeden, bazı insanların daha karmaşık, zenginleştirilmiş işleri başarmak için daha fazla istek ve özelliklere sahip olduğu anlaşılmaktadır. Yapılan çalışmalarda, kasaba gibi toplumun daha alt kesimlerini oluşturan çalışanlarda, daha iyi olma isteğinin ve başarma ihtiyacının daha yüksek olduğu ve bu özellikleri sayesinde karmaşık işlere karşı daha olumlu yaklaşıp, iş tatminlerinin daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Araştırmacılar, çalışanların motivasyon ve iş tatminlerinin belirlenmesi için yalnız işin kendisi ile ilgili özelliklerin ölçülmesinin yetmeyeceği, bunun yanında, işi gerçekleştiren çalışanların davranışsal ve psikolojik durumlarının da araştırma sürecine dahil edilmesi gerektiğini ileri sürmüşlerdir. Ancak burada karşılaşılan temel sorun, bu davranışsal ve psikolojik özelliklerin ölçüm yönteminin nasıl geliştirileceğidir.

Hackman ve Lawler, önceki araştırmalarda ortaya konan bu psikolojik etkinin de ölçülebileceği bir araştırma süreci geliştirdiler. Öncelikle temel iş boyutları (core job dimensions) olarak adlandırdıkları ve önceki araştırmalardan referans alan 4 iş özelliği belirlediler. Bunlar; (a) çeşitlilik, (b) işin bütünlüğü, (c) özerklik ve (d) geri bildirim özellikleridir.[14] Bunlara ek olarak, Turner ve Lawrence'ın çalışmalarında zorunlu etkileşim ve isteğe bağlı etkileşim olarak adlandırdıkları özelliklerinden esinlenerek, diğer insanlar ile ilişkiler ve arkadaşlık imkanları adlarını verdikleri 2 yeni özelliği araştırmalarına dahil ettiler. Bu 6 özellikle birlikte, araştırmacıların "gelişme ihtiyacı gücü" (growth need strength) olarak adlandırdıkları çalışanların psikolojik farklılıklarını ölçmeye yönelik bir değişkeni de çalışmalarına dahil etmişlerdir.[15] Araştırmacılar, belirledikleri temel iş boyutlarının, çalışanların motivasyonu, iş tatmini, iş performansı

---

[13] C. L. Hulin, M. R. Blood, "Job Enlargement, Individual Differences and Worker Responses", **Psychological Bulletin**, Vol.69, 1968, s.45.

[14] J. R. Hackman ve E. E. Lawler, Employee Reactions to Job Characteristics, **Journal of Applied Psychology**, Vol.55, 1971, s.265.

[15] Aynı, s.265.

ve işe devam durumlarını olumlu yönde etkilediğini tespit etmiştir. Ayrıca bu kavramlar üzerinde ara değişken olarak etkili olan bir diğer değişkenin de çalışanların kişisel gelişimlerine yönelik ihtiyaç düzeylerinin olduğunu belirlemişlerdir.[16] Bu sonuç ile gelişme ihtiyacı gücü yüksek olan çalışanların, belirlenen temel iş boyutlarından aldıkları puanın, iş motivasyonlarının, iş tatminlerinin ve iş performanslarının da yüksek olacağını, bunun yanında devamsızlık oranlarının ise düşük olacağını ortaya çıkarmışlardır. Araştırmaya temel iş boyutları haricinde eklenen, diğer insanlarla ilişkiler ve arkadaşlık imkanları özelikleri ile çalışan motivasyonu ve iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Hackman ve Lawler'ın gerçekleştirdiği bu çalışma belirlenen temel iş boyutlarının çalışan motivasyonu, iş tatmini ve çalışanların işe devamı konularında etkili olduğunu göstermiştir. Ayrıca çalışanların gelişme ihtiyacı gücünün, iş motivasyonun açıklanmasında önceki araştırmalarda ortaya konan şehir – kırsal alt kültür farklılıklarından ve iş değerleri yaklaşımından daha uygun olduğu açıklanmıştır.

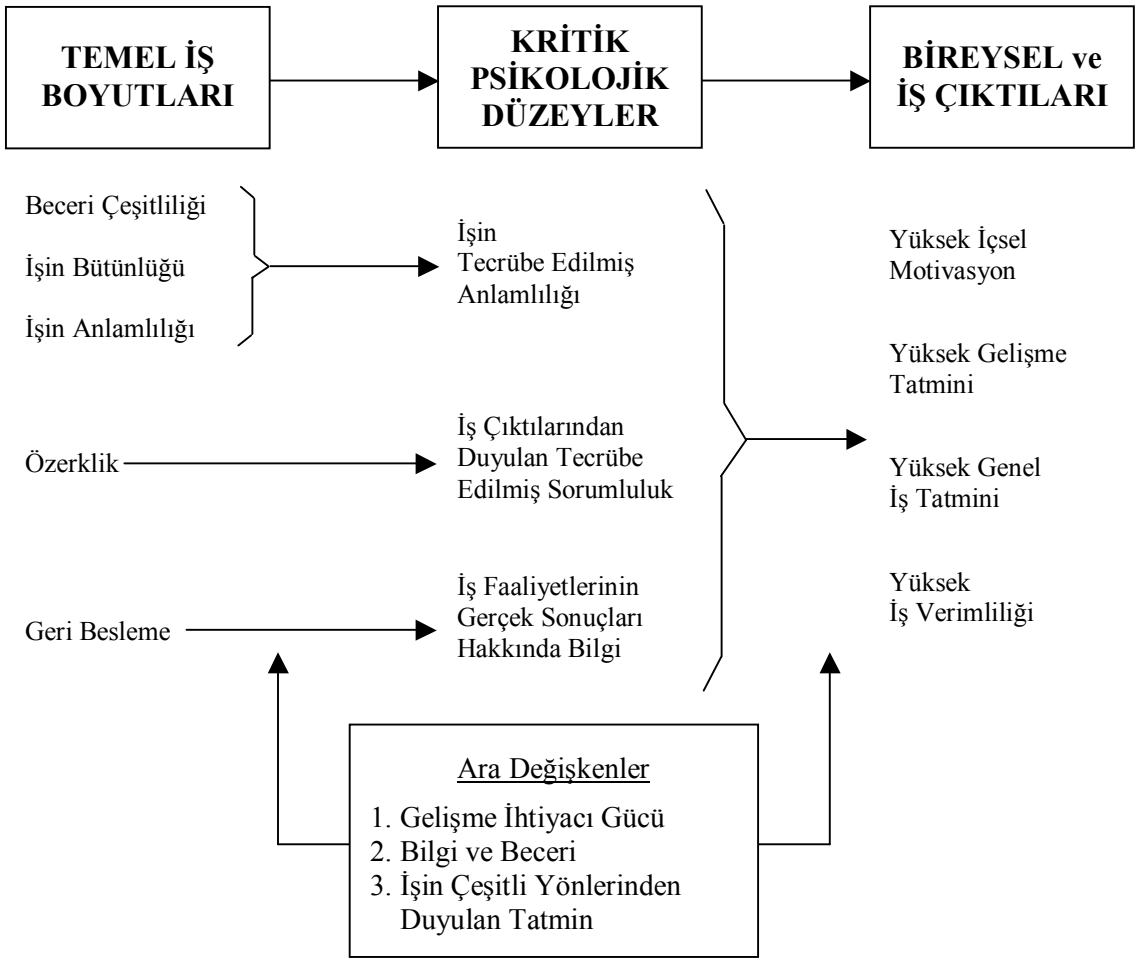
2.1.2. İŞ ÖZELLİKLERİ MODELİNİN GELİŞİMİ

Hackman ve Oldham tarafından geliştirilen İş Özellikleri Modeli, kendinden önce iş özellikleri ve çalışan motivasyonu ile ilgili olarak ortaya çıkarılan kavramların sistematik bir şekilde ele alınması, eksik görülen noktaların tamamlanması ve modele dahil edilen boyutlarla ilgili bir ölçüm aracının oluşturulması ile ortaya çıkmıştır. Araştırmacıların 1975 yılında başladıkları süreç, çeşitli revizyonlar geçirerek 1980 yılına kadar devam etmiştir.

İş Özellikleri Modeli, çalışanların bireysel ve işe yönelik olumlu çıktılara ulaşabilmesi için, çalışanların sahip olması gereken psikolojik özelliklerin, yapılan işe ait temel özelliklerin ve bu özelliklere etki eden tüm diğer değişkenlerin neler olması gerektiğini sistematik bir şekilde ortaya çıkarmaya çalışmıştır.

Şekil.1 İş Özellikleri Modeli

[16] Aynı, s.271.



Kaynak: J. R. Hackman ve G. R. Oldham, **Work Redesign**, Addison – Wesley Publishing Company, 1980, s.90.

Modele göre; çalışanlar belirlenen kritik psikolojik düzeyleri tecrübe ederlerse ki bu düzeyler şöyle belirlenmiştir:

- İşin Tecrübe Edilmiş Anlamlılığı (Experienced Meaningfullness of The Work)
- İş Çıktılarından Duyulan Tecrübe Edilmiş Sorumluluk (Experienced Responsibility for Outcomes of The Work)
- İş Faaliyetlerinin Gerçek Sonuçları Hakkında Bilgi (Knowledge of The Actual Results of The Work Activities)

yüksek bireysel ve iş çıktılarına ulaşmaları mümkün olacaktır. Bu Psikolojik düzeylerin tecrübe edilmesi 5 temel iş özelliğinin de mevcut olması ile mümkün olacaktır.[17]

İşin Tecrübe Edilmiş Anlamlılığı, genel olarak yapılan işin şu üç temel iş özelliğine sahip olunması ile hissedilmektedir. Bunlar; (1) beceri çeşitliliği, (2) işin bütünlüğü ve (3) işin anlamlılığı olarak belirlenmiştir.[18]

Beceri Çeşitliliği (Skill Variety): Bir işin yapılması için kaç farklı faaliyetin yürütülmesi gerektiği ile ilgilidir. Bu faaliyetlerin gerektirdiği beceri ve yetenek sayısının düzeyini ifade etmektedir.[19]

Bir kişi, kendisini zorlayan veya yetenek ve becerilerini durmadan geliştirmesini gerektiren faaliyetler sonucu işini yerine getiriyorsa, işinin anlamlı olduğu hissini duyacaktır. Burada işin gerçekten herkes tarafından anlamlı olarak görülmesinin bir önemi yoktur. Asıl üzerinde durulan konu, çalışanın kendi yetenek ve becerilerini zorlayarak işini yerine getirmesi ve işini anlamlı olarak algılamasıdır.

İşin Bütünlüğü (Task Identity): Bir işin başlangıçtan sonuna, gözle görülebilir bir çıktı elde edilene kadar çalışanın kendisi tarafından yapılmasını ifade eder. Bunu işin tamamı veya anlamlı sayılabilecek büyük bir kısmı şeklinde tanımlayabiliriz.[20]

Çalışma hayatında insanlar, genellikle işin tamamından çok kendi yaptıkları iş bölümünü dikkate alırlar. Kendisini yapılan işin küçük bir parçası olarak gören insan, işinin çok da anlamlı olmadığı hissine kapılabilecektir. Eğer bu kişilere gözle görülebilir iş sonuçları elde edecekleri bir görev verilirse, kişi elde ettiği sonucu görecek ve yaptığı işin anlamlı olduğu duygusunu hissedecektir. Bir üretim bandında önüne gelen makineye elindeki küçük parçayı monte etmekle sorumlu çalışan, üretilen makinenin tamamını görememektedir. Bu kişiye makinenin tamamının yada büyük bir bölümünün

---

[17] J. R. Hackman ve G. R. Oldham, "Development of Job Diagnostic Survey", **Journal of Applied Psychology**, Vol.60, 1975, s.160.

[18] J. R. Hackman ve G. R. Oldham, 1980, **a.g.e.**, s.78.

[19] Aynı, s.78.

[20] Aynı, s.78.

montajı görevi verildiğinde, işin sonuçlarını gözlemleyebildiği için anlamlılık hissi duyacaktır.

İşin Anlamlılığı (Task Significance): Yapılan işin, çalışma arkadaşlarına, diğer insanların yaşamlarına ve en geniş manada dünyaya anlamlı bir etkisi olması ile ilgilidir.[21]
İşin tecrübe edilmiş anlamlılığı, çalışanın yaptığı işin diğer insanların fiziksel ve psikolojik mutluluklarına olumlu bir katkı sağladığını hissetmesi ile artmaktadır. Bir otomobil fabrikasında önemli bir aksamının vidalarını sıkan çalışan, bir mobilya dükkanında aynı vida sıkma işlemini yapan kişiden işini daha anlamlı olarak algılayacaktır. Otomobil fabrikasındaki çalışan, yaptığı işin insanların yaşamına ne kadar etki ettiğini, yapacağı dikkatsizliğin çeşitli kazalara yol açabileceğini bildiği için işini daha anlamlı olarak algılayacaktır.

Bu değişkenler birlikte işin tecrübe edilen anlamlılığının hissedilmesine katkıda bulunmaktadır. Bu özelliklerden alınacak yüksek puanlar, işin tecrübe edilen anlamlılığının da yüksek olacağına işaret etmektedir. Bu psikolojik boyutun ölçülmesi için 3 değişkenin de ayrı olarak belirlenmesi gerekmektedir. Bu değişkenlerden biri yada ikisi düşük değerlere sahip olsa bile kişi işini anlamlı olarak hissedebilir. Yukarıdaki örnekte mobilya montajında çalışan kişi, işinin beceri çeşitliliğini yüksek olarak görüyorsa işin tecrübe edilen anlamlılığını da olumlu olarak değerleyecektir.

İş Çıktılarından Duyulan Tecrübe Edilmiş Sorumluluk, özerklik özelliği ile doğrudan ilgili olan psikolojik bir boyuttur.

Özerklik (Autonomy): Yapılan iş için gerekli prosedürlerin kişi tarafından belirlenmesine ve zaman planlarını çalışanın tespit etmesine tanınan özgürlük ve serbestlik derecesi olarak tanımlanmaktadır.[22]

Eğer bir kişiye yaptığı işte yeterli bir düzeyde özerklik sağlanırsa, ortaya çıkan iş sonuçlarını çalışan kendi çalışmalarının, aldığı inisiyatiflerin ve kararların bir neticesi

---

[21] Aynı, s.79.
[22] Aynı, s.79.

olarak görecektir. Özerklik imkanları arttıkça kişi, başarı ve başarısızlıklardan kendini daha çok sorumlu hissedecektir.

İş Faaliyetlerinin Gerçek Sonuçları Hakkında Bilgi, kişinin yaptığı işin sonuçları hakkında aldığı geri bildirimlerin toplamı olarak tanımlanmıştır.

Geri Bildirim (Job Feedback): Kişinin çalışmaları sırasında ortaya koyduğu performansı hakkında yapılan, doğrudan ve açık bilgilendirme şeklinde ifade edilmektedir.[23]

Burada üzerinde durulan konu yapılan geri bildirimin, doğrudan iş ile ilgili olmasıdır. Örneğin; bir tamirci yaptığı çalışma sonucunda talep ettiği ücreti alıyorsa işini düzgün yaptığını anlamaktadır. Bir doktor hastasını iyileştirdiğinde, işini düzgün yaptığı geri bildirimini alacaktır. Bu iki örnekte de geri bildirim yapılan konu işin kendisinden kaynaklanmaktadır. Bazen çalışma hayatında iş arkadaşları yada yöneticiler, yapılan işlerin sonuçları hakkında kişiye bilgi vermektedir. Bu genel anlamda işlerin sonuçları hakkında bilgili olma düzeyini arttıracaksa da asıl önemli olan işin doğrudan sonuçları hakkında bilgi alınacak iş sistemlerinin kurulmasıdır.

Hackman ve Oldham, belirledikleri temel iş özelliklerinin yüksek olduğu durumlarda çalışanların yüksek motivasyon ile çalışacaklarını modellerinde açıklamışlardı. Araştırmacılar, temel iş özelliklerini ve bu iş özelliklerinin etkilediği kritik psikolojik düzeyleri kullanarak, genel anlamda yapılan işin motivasyon potansiyelini gösteren bir endeks oluşturdular.[24] Potansiyel Motivasyon Puanı (Motivating Potential Score) adını verdikleri endeks aşağıdaki formül ile hesaplanmaktadır.

$$\text{Potansiyel Motivasyon Puanı} = \left\{ \frac{\text{Beceri Çeşitliliği} + \text{İşin Bütünlüğü} + \text{İşin Anlamlılığı}}{3} \right\} \text{X Özerklik X Geri Bildirim}$$

[23] Aynı, s.80.

[24] J. R. Hackman ve G. R. Oldham, 1975, **a.g.e.**, s.160.

Formülden de anlaşılabileceği gibi Potansiyel Motivasyon Puanı (PMP), modelde belirlenen kritik psikolojik düzeylerin bir biriyle çarpımından elde edilmektedir. PMP, özerklik ve geri bildirim boyutlarından alınacak puanlardan oldukça etkilenecektir. Belirlenen üç temel psikolojik kriterden ikisinin bu özelliklerle doğrudan ilgili olduğu düşünüldüğünde bu normal olarak karşılanmalıdır. Diğer taraftan işin tecrübe edilmiş anlamlılığını oluşturan temel özelliklerden (beceri çeşitliliği, işin bütünlüğü ve işin anlamlılığı) birinden yada ikisinden alınacak düşük puanlar, genel PMP üzerinde büyük oranda etkili olmayacaktır. Doğrusal bir mantıkla bakıldığında; PMP yüksek olan bir çalışan, kritik psikolojik düzeylerini olumlu olarak algılayacak ve bunun sonucunda yüksek bireysel ve iş çıktıları elde edecektir.

İnsanların işlerine karşı tutumlarını belirlemelerinde çok sayıda faktörün etkili olduğu bilinmektedir. Hackman ve Oldham, aynı işi yapan çalışanların nasıl bazılarının yüksek PMP alırken, diğerlerinin aynı işi değerleyerek daha düşük puan aldığını açıklamak istemişlerdir. Bunun için çok sayıda değişken içerisinden belirli bir sistematik ve eski çalışmalardan referans alarak 3 ara değişkeni modellerine eklemişlerdir. Bu değişkenler; (a) Gelişme İhtiyacı Gücü, (b) Bilgi ve Beceri ve (c) İşin Çeşitli Yönlerinden Duyulan Tatmindir.

Gelişme İhtiyacı Gücü, insanların işlerine karşı geliştirdikleri tutumların farklılıkların nedenlerini açıklamak için modele dahil edilmiştir. Bazı insanlar, bugün yaptıkları işi kendileri için yeterli görmeyerek, bireysel başarı elde etmek, yeni bilgiler öğrenmek ve kendilerini geliştirmek için bir ihtiyaç duyarlar.[25] Bu insanlar, karmaşık ve zor işleri başarmak için büyük bir içsel motivasyon hissederler. Diğer taraftan böyle bir ihtiyaç içerisinde olmayan kişiler ise kendilerini zorlayacak karmaşık işlerden devamlı olarak kaçınırlar.

Gelişme ihtiyacı gücü, modelde de görüldüğü gibi insanların işlerine karşı tutumlarını iki yönden etkilemektedir. Birincisi, temel iş özellikleri ile kritik psikolojik düzeyler arasındaki ilişki, ikincisi ise yine kritik psikolojik düzeyler ile bireysel ve iş çıktıları arasındaki ilişkidir. Gelişme ihtiyacı gücü yüksek olan çalışanlar, PMP yüksek ise kritik

psikolojik düzeyleri, gelişme ihtiyacı gücü düşük olanlara göre daha olumlu olarak hissedeceklerdir.[26] İkinci olarak eğer çalışan işin kritik psikolojik düzeylerini olumlu olarak algılıyorsa, gelişme ihtiyacı gücü yüksek olan kişiler düşük olanlara oranla bireysel ve iş çıktılarını daha olumlu olarak hissedecektir.

Genel olarak gelişme ihtiyacı gücü yüksek olan çalışanların, iş zenginleştirme faaliyetlerine daha olumlu baktığı ve bu şekilde kendilerini zorlayacak işlere karşı istekli oldukları belirlenmiştir.

Bilgi ve beceri, iş özellikleri modelinde yer alan bir diğer ara değişkendir. Bir işin PMP'nın çalışan tarafından yüksek olduğu bir durumda, eğer çalışan değerlediği işi yapacak bilgi ve beceriye sahip ise motivasyon düzeyi yüksek olacaktır. Ancak PMP ne kadar yüksek olursa olsun çalışan, işini yapacak bilgi ve beceriye sahip değilse motivasyon yerine mutsuzluk duyarak, engellenme hissine kapılacaktır.

İşin Çeşitli Yönlerinden Duyulan Tatmin, ücret, iş güvenliği, çalışma arkadaşları ve yönetim gibi temel konularda duyulan tatminin modele etkisini açıklamak için araştırılmıştır. Buna göre, ücret, iş güvenliği, çalışma arkadaşları ve yönetim konularında göreceli olarak tatmin duyan çalışanlar, zenginleştirilmiş ve zorlayıcı işlere karşı bu konularda tatminsizlik duyanlara göre daha olumlu yaklaşırlar[27]. Ayrıca bu kişilerin daha yüksek gelişme ihtiyacı gücü ve içsel motivasyona sahip olacakları beklenmektedir.
Bir iş yerinde, yaptığı işe karşı aldığı ücreti adaletsiz bulan, devamlı olarak kovulma endişesi duyan, çalışma arkadaşları tarafından sevilmediğini ve yöneticilerinin kendisi ile durmadan uğraştığını düşünen bir çalışan, kendisine iş zenginleştirme veya daha zorlayıcı bir işte çalışma teklifi sunulduğunda nasıl bir tepki verecektir? Büyük ihtimalle işi ile alakalı neredeyse hiçbir konuda memnun olmayan bir çalışan, bu teklifi kabul etmeyecek ve olumsuz yaklaşacaktır. Bunun tersi düşünüldüğünde, belirtilen her konuda yüksek bir tatmin duyan çalışan, kendisine sunulan daha karmaşık ve zorlayıcı işlerde çalışma imkanını olumlu olarak görecektir.

---

[25] J. R. Hackman ve G. R. Oldham, 1980, **a.g.e.**, s.85.

[26] Aynı, s.85.

Hackman ve Oldham belirledikleri temel iş özelliklerinin, kritik psikolojik düzeylerin ve bireysel ve işe ilişkin çıktıların ampirik olarak tespit edilebilmesi için İş Teşhisi Anketi (İTA) adını verdikleri bir ölçüm aracı geliştirmişlerdir. Bu ankete modelde olmayan bazı değişkenler eklense de anlamlı sonuçlar bulunamadığı için araştırmaya eklenmemişlerdir.

İş Teşhis Anketi, potansiyel motivasyon puanının hesaplanmasına yönelik bir bölüm ile başlamaktadır. Her bir temel iş özelliğini ölçmeye yönelik ifadeler, 7'li bir ölçek kullanılarak cevaplayıcılara yöneltilmişlerdir. Her ifade için 1 en düşük, 7 ise en yüksek puanı oluşturmaktadır. Buradan hareketle PMP'nın en küçük teorik değeri 1 olurken, en yüksek teorik değeri ise 343 (7'nin küpü) olarak belirlenmiştir. Hackman ve Oldham'ın çalışmalarında karşılaştıkları en düşük skor olan 7, çok yoğun bir daktilo odasında aralıksız olarak saatlerce yazı yazan bir görevliye, en yüksek değer olan 300 ise orta büyüklükte bir işletmede örgütsel değişim danışmanı olarak çalışan bir kişiye aittir.[28]

İTA'nin diğer bölümlerinde kritik psikolojik düzeyleri, bireysel ve iş çıktılarını ve moderatör olarak dahil edilen değişkenleri ölçmeye yönelik ifadeler yer almıştır.

2.1.3. İŞ ÖZELLİKLERİ MODELİ ÜZERİNE YAPILAN ARAŞTIRMALAR

Model ile ilgili ilk eleştirileri, modelin geliştiricileri olan Hackman ve Oldham yapmıştır. Modele dahil ettikleri tüm değişkenlerin geçerlilik ve güvenilirliklerini tam manasıyla sağlayacak sayıda ve büyüklükte saha araştırmasının yapılamamış olması, modelde belirtilen ilişkilerin kesinliği konusunda araştırmacıların temkinli olmasına neden olmuştur. Getirilen eleştiriler şu şekilde özetlenebilir: Yazarların, insanların zenginleştirilmiş işlere karşı niçin farklı tepkiler verdiklerini açıklamak için modele dahil ettikleri gelişme ihtiyacı gücü, anlamlı sonuçlar vermekle birlikte, işin çeşitli yönlerinden duyulan tatmin ve bilgi ve beceri değişkenleri güçlü anlamlı sonuçlar

---

[27] Aynı, s.86.
[28] Aynı, s.82.

vermemiştir. Bu nedenle bu iki değişkenin etkisini daha fazla araştırma yürüterek test etmek gerekmektedir.

Modelde temel iş özellikleri ile kritik psikolojik düzeyler arasında olduğu düşünülen ilişkiler, Şekil.1'de gösterildiği kadar net değildir. Temel iş özelliklerinin, yalnız modelde belirtilen psikolojik düzeyler ile değil, diğer kritik psikolojik düzeylerle de ilişkili oldukları gözlenmiştir.

Temel iş özelliklerinin de bir birinden bağımsız olarak düşünülmesine rağmen özellikle beceri çeşitliliği ve özerklik değişkenlerinin bir birine yakın olarak algılandıkları tespit edilmiştir. Bu nedenle iş özelliklerinin çarpılmasıyla elde edilen PMP'nın, iş özelliklerinden alınan puanların toplanması ile hesaplanabileceği de bir yöntem olarak belirtilmiştir.

Geri bildirim özelliği, işin kendisinden alınacak bilgiler üzerinde durmaktadır. Bu nedenle işlerin geri bildirim sağlayacak tarzda yeniden tasarlanması öngörülmektedir. Ancak bunun nasıl gerçekleşeceği net değilken, çalışanlar bir işin ne kadar fazla geri bildirim sağlayabileceği konusunu tam olarak anlamış değillerdir.

İş özellikleri belirlenirken çalışanların algıları değerlendirilmektedir. Ancak insanların iş algıları, ihtiyaçları, tutumları ve değerleri çerçevesinde farklılık göstermektedir. Bu nedenle işin motivasyon derecesi belirlenirken objektif bir tutarlılık beklenmemelidir.[29]

Konu ile ilgili çalışma yapan diğer araştırmacılar özellikle temel iş özellikleri üzerinde durmuştur. İş özellikleri sayısının Hackman ve Oldham tarafından belirtildiği gibi 5 boyutlu mu yoksa daha farklı bir şekilde mi olacağı araştırılmıştır. Diğer taraftan işlerin motive etme derecesini belirlemek için tek bir endeksin mi (PMP) yoksa 5 boyutu da içeren çoklu bir yapının mı daha anlamlı olacağı sorusu tartışılmıştır.

Dunham, 1976 yılında bir satış şirketinde görevli 3.610 kişi üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada, iş motivasyonunu açıklamak için tek bir değerin yeterli olduğunu tespit etmekle birlikte, Hackman ve Oldham'ın 5 boyutlu yapısını destekleyen verilere

[29] Aynı, s.95 – 97.

ulaşamamıştır. Araştırmacı, yaptığı faktör analizi sonucu, beceri çeşitliliği ve özerklik boyutlarının birleştiği ve bunun sonucunda oluşan 4 boyutlu bir yapı tespit etmiştir.[30] Daha sonra Dunham, Aldag ve Brief, 5 farklı işletmede çalışan, 20 alt örnekleme dahil olan 5.945 kişi üzerinde yaptıkları araştırmada, genel olarak 4 boyutlu bir yapının olduğunu gözlemişlerdir. İş Özellikleri Modelinde belirtilen 5 boyutlu yapı yalnız 2 alt örneklem de görülmüştür.[31]

Fired ve Ferris, 56 farklı işletmede 876 farklı işte çalışan 6.930 kişi üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada, 3 boyutlu bir yapıya ulaşmışlardır. Yazarlar, işin bütünlüğü ve geri bildirim boyutlarını ayrı olarak gözlemlerken, beceri çeşitliliği, işin anlamlılığı ve özerklik özelliklerini tek bir boyut olarak belirlemişlerdir.[32]

Idazsak ve Drasgow, İTA'nde yer alan ters ifadeleri düzelterek yeniden oluşturdukları revize edilmiş formla gerçekleştirdikleri araştırmada, İş Özellikleri Modelinde belirlenen 5 boyutu gözlemlemişlerdir.[33] Araştırmacılar, ankete katılan kişilerin ters ifadeleri tam olarak algılayamadıkları için sonuçların anlamlı çıkmadığını belirtmişlerdir. Bu nedenle kendi geliştirdikleri revize edilmiş İTA'nin temel iş özelliklerinin belirlenmesinde daha geçerli olduğunu belirtmişlerdir.

Kulik, Oldham ve Langner, revize edilmiş ve orijinal İTA'ni kullanarak gerçekleştirdikleri araştırmalarını, bir mandırada çalışan 224 kişi üzerinde gerçekleştirmişlerdir. Bu çalışmanın sonucunda revize edilmiş formun 5 temel boyutu

---

[30] R. B. Dunham, "The Measurement and Dimensionality of Job Characteristics", **Journal of Applied Psychology**, Vol.61, 1976, ProQuest, İÜ İşletme Fakültesi, < http://proquest.umi.com> (12.05.2007).

[31] R. B. Dunham, R. I. Aldag, A. P. Brief, "Dimensionality of Task Design as Measured by The Job Diagnostic Survey", **Journal of Applied Psychology**, Vol.62, 1977, ProQuest, İÜ İşletme Fakültesi, < http://proquest.umi.com> (12.05.2007).

[32] Y. Fried, G. R. Ferris, "The Dimensionality of Job Characteristics: Some Neglected Issues", **Journal of Applied Psychology**, Vol.71, 1986, ProQuest, İÜ İşletme Fakültesi, < http://proquest.umi.com> (12.05.2007).

[33] J. R. Idazsak ve F. Drasgow, "A revision of The Job Diagnostic Survey: Elimination of A Measurement Artifact", **Journal of Applied Psychology**, Vol.72, 1987, ProQuest, İÜ İşletme Fakültesi, < http://proquest.umi.com> (12.05.2007).

ortaya çıkarmada daha etkili olduğu belirlenmiştir.[34] Ancak aynı çalışmada revize edilmiş form ile belirlenen sonuçlarda, iş tatmini, içsel motivasyon ve verimlilik ile olan ilişki tespit edilememiştir.

Hackman ve Oldham tarafından geliştirilen İş Özellikleri Modeli, işletmelerde çalışan motivasyonu, iş tatmini ve iş verimliliğinin sağlanabilmesi için işlerin yeniden tasarımını öneren bir modeldir. Bu amaçla bireylerin yeniden tasarım için hazır olma durumlarını belirlemeye yönelik çalışmalar yürütmüşlerdir. Çalışanların zorlayıcı ve karmaşık işlere karşı hazır olma durumlarını belirlemek için çeşitli iş özellikleri tespit etmişlerdir. Eğer bir iş bu temel iş özelliklerine sahipse çalışan karmaşık işlere karşı daha olumlu bakacaktır, önermesini getirmişlerdir. Bu temel iş özelliklerinden yararlanarak, bir işin potansiyel motive etme derecesini belirlemek için bir endeks (PMP) geliştirmişlerdir. Bu endeks, zorlayıcı işlere karşı tutumların tek bir değer ile belirlenmesine yarayan bilgilendirici bir endeks olarak görülmektedir. Modeldeki temel iş özellikleri, çalışanların kritik psikolojik düzeylerini etkilemekte bu psikolojik düzeyler ise içsel motivasyon, iş tatmini ve yüksek verimlilik gibi bireysel ve iş çıktılarını oluşturmaktadır. Model ayrıca bilgi ve beceri, gelişme ihtiyacı gücü ve işin çeşitli yönlerinden duyulan tatmin olarak adlandırılan değişkenlerin süreçte etkili olduğunu ileri sürmektedir.
Modelde belirlenen temel iş özellikleri, kritik psikolojik düzeyler, bireysel ve iş çıktıları ile ara değişkenlerin geçerliliği üzerine günümüze kadar pek çok araştırma yapılmış ve eleştiri getirilmiştir. Ancak İş Özellikleri Modeli, kendinden önce geliştirilen bir çok teori ve araştırmayı belirli bir sistematik içerisinde ele alarak kavramsallaştırması açısından işletme yazını açısından önemli bir yere sahiptir.

---

[34] C. T. Kulik, G. R. Oldham ve P.H. Langner, "Measurement of Job Characteristics: Comparision of The Original and The Revised Job Diagnostic Survey", **Journal of Applied Psychology**, Vol.73, 1988, ProQuest, İÜ İşletme Fakültesi, < http://proquest.umi.com> (12.05.2007).

2.2. İŞ BÜTÜNLEŞMESİ

Günümüzde işletmeler, çalışanların motivasyon ve performanslarının altında yatan nedenleri anlamak için, çalışanların işle bütünleşme düzeylerinin tespit edilmesine yoğunlaşmıştır. Örgütsel çıkarların yanında iş bütünleşmesi, kişinin hem iş yaşamında hem de normal yaşamında mutlu olması için de önemli bir kavramdır.

İş bütünleşmesi, ortaya atıldığı tarihten itibaren (Kahn, 1990) farklı araştırmacılar tarafından tanımlanmış ve yorumlanmıştır. Her yazar kendi görüşleri ve çerçevesinden ele aldığı kavramı, çeşitli farklarla ele almıştır. Ancak yapılan çalışmaların ortak noktası, işiyle bütünleşen çalışanların hem kişisel hem de örgütsel olarak olumlu çıktılar sağlayacağıdır. Bunun tersi düşünüldüğünde, işiyle bütünleşemeyen çalışan ise hem kendi hem de örgüt verimliliğini olumsuz yönde etkileyecektir. Bu durum verim kaybının dışında, kişinin psikolojik ve ruhsal durumunu zaman içerisinde bozacak bir yapıya dönüşecektir.[35]

Bugüne kadar olan işletme yazını incelendiğinde, iş bütünleşmesini açıklayan 3 temel yaklaşımın olduğu görülmektedir. Bu yaklaşımlar, bir birlerinden oldukça farklı şekillerde iş bütünleşmesi ve iş bütünleşmesinin ölçülmesi konusunu ele almışlardır. Şimdi bu kavramları açıklayacağız. Ancak yaklaşımların açıklama sırası ile kavramın tarihi gelişimi arasında ilişki yoktur. Bu sıralama daha çok yaklaşımların literatür içerisindeki önemine göre belirlenmiştir.

İnsan Kaynakları uygulamacıları tarafından geliştirilen yaklaşım, iş bütünleşmesini, danışmanlık hizmetleri için kullanılacak bir araç olarak ele almış ve bu kavramın iş hayatında kullanılabilmesi için bir ölçüm aracı geliştirme yoluna gitmişlerdir. Geliştirilen ölçüm aracı, Kahn tarafından belirlenen temel boyutların yanında, pratik uygulama için önemli kabul edilen gelişen çevre koşulları ve üst yönetimin desteği gibi

---

[35] Gallup Study, "Unhappy Workers are Unhappy too", **Gallup Management Journal**, çevrimiçi: http://gmj.gallup.com/content/14545/Gallup-Study-Unhappy-Workers-Are-Unhealthy-Too.aspx, 05.06.2007.

değişkenlere de araştırmalarında yer vermişlerdir.[36] Bilimsellikten çok ticari amaçları dikkate alındığı için bu ölçüm yöntemine eleştiriler getirilmiştir.

İkinci yaklaşıma dahil olan araştırmacılar, iş bütünleşmesini tükenmişliğin olumlu karşıtı olarak tanımlamışlardır.[37] Bu yaklaşımda, bitkinlik, olumsuz düşünme ve yetersiz fayda boyutları ile açıklanan tükenmişlik, çalışanın işiyle bütünleşmesinde meydana gelen erozyon ile ortaya çıkmaktadır.[38] Buradan hareketle iş bütünleşmesi, tükenmişlik kavramı için geliştirilmiş bir ölçüm aracı ile ölçülebilmektedir. Tükenmişlik boyutlarından alınacak düşük puanlar, iş bütünleşmesinin varlığını ortaya çıkaracaktır.

Ancak bazı araştırmacılar bu fikre karşı çıkmaktadır. Schaufeli v.d., iş bütünleşmesi ve tükenmişliğin, bir biriyle ilişkili fakat iki bağımsız yapı olduğunu belirtmişlerdir. Bu nedenle iş bütünleşmesi, tükenmişlik ölçeğinin tersi ile ölçülmemelidir.[39] Araştırmacılar iş bütünleşmesini, dinçlik (vigor), adanmışlık (dedication) ve içinde olma (absorption) boyutlarının oluşturduğu, işle ilişkili, olumlu ve insan zihninde tamamlanmış bir süreç olarak tanımlamışlardır.[40] Dinçlik, çalışırken kişinin yüksek enerji ve zihinsel esnekliğe sahip olması, işine isteyerek kişisel katkı sağlaması ve yüzleştiği sorunlara karşı direnç göstermesi olarak tanımlanmıştır. Adanmışlık, yapılan işten, anlamlılık, arzu, ilham, övünç ve meydan okuma duygularının hissedilmesidir. İçinde olma, çalışanın yaptığı işe bütünüyle yoğunlaşması ve işinde mutlu olmasını ifade eder. Kişi çalışma esnasında zamanın nasıl geçdiğini anlamaz ve yaptığı işi ancak zorla bırakır.[41]

---

[36] Geniş bilgi için bakınız: D. R. May, R. L. Gilson, L. M. Harter, "The Psychological Conditions of The Meaningfulness, Safety and Availability and The Engagement of The Human Spirit at Work", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol.77, 2004, s.11-37, EBSCOHost, İÜ İşletme Fakültesi, < http://web.ebscohost.com> (5.10.2007).

[37] C. Maslach, W. B. Schaufeli ve M. P. Leiter, "Job Burnout", **Annual Review of Psychology**, Vol.52, 2001, s.402, EBSCOHost, İÜ İşletme Fakültesi, < http://web.ebscohost.com> (26.10.2007).

[38] C. Maslach, ve M. P. Leiter, **The Truth About Burnout: How Organizations Cause Personal Stress And What To Do About It**, Jossey-Bass, 1997, s.48.

[39] W. B. Schaufeli v.d., "The Measurement Of Engagement And Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytıc Approach", **Journal of Happiness Studies**, Vol.3, 2002, s.74, EBSCOHost, İÜ İşletme Fakültesi, < http://web.ebscohost.com> (30.10.2007).

[40] W. B. Schaufeli, A. B. Bakker, "Job Demands, Job Resources, And Their Relationship With Burnout And Engagement: A Multi-Sample Study", **Journal of Organizational Behavior**, Vol.25, 2004, s.294, EBSCOHost, İÜ İşletme Fakültesi, < http://web.ebscohost.com> (16.9.2007).

[41] W. B. Schaufeli v.d., 2002, **a.g.e.**, s.75.

İş bütünleşmesi kavramı ile ilgili olarak üçüncü yaklaşım ise Kahn tarafından 1990 ve 1992 yıllarında geliştirilen çalışmalar ile ortaya konmuştur. Teorinin, gerçek anlamda kavramsal temellere oturtulması Kahn tarafından gerçekleştirilmiştir.

Kahn, işe yönelik psikolojik tecrübeler ve iş ortamının kendi özellikleri tarafından şekillenen, çalışanların işlerini yerine getirirken kendi kimliklerini sergilemelerini veya hariç tutmalarını açıklayacak bir çerçeve oluşturmaya çalışmıştır.[42] Kahn, kendinden önce geliştirilen teorik ve pratik çalışmaları sistematik bir şekilde ele almıştır. İş bütünleşmesi kavramının dayandığı temel yaklaşım ise Goffman'ın gerçekleştirmiş olduğu çalışmalardır.Goffman, insanların işlerini yerine getirirken değişik şekillerde rollerine bağlandıklarını (attacment) ve rollerinden ayrıldıklarını (detachment) ileri sürmüştür[43]. Bu tanımdan insanların görev rollerine karşı farklı tutumlar içersinde olduklarını ve rollerine karşı gelişen bu tutumların, farklı çeşitlerde ortaya çıktığı anlaşılmaktadır. Goffman, tiyatrodaki rol canlandırma kavramını buraya aktararak, insanların iş rollerini yerine getirirken anlık olarak değişen bağlılık ve ayrılık rollerini sahnelediklerini belirtmiştir. Eğer çalışanlar, kendileri ve sergiledikleri roller arasında bir ayrılık olmaksızın görev davranışlarını sergiliyorlarsa, burada rol kucaklaşmasından (role embracement) bahsedilebilir. Kişi yaptığı işle, benliği arasında fark görmeyerek rolü kendisinin bir parçası gibi benimseyecektir. Ancak, çalışan ve sergilediği rol arasında önemli davranış farkları gözleniyorsa, burada rol uzaklığı (role distance) söz konusudur. Çalışan yaptığı rolden tamamen farklı olarak davranıyorsa rolünü benimsemeyecek ve rolü ile kendisi arasına bir mesafe koyacaktır.[44]

Goffman'ın çalışması, kısa süreli yüz yüze temaslar sonucu şekillenen bağlılık yada ayrılış kavramı üzerinde durmuştur. Ancak örgütsel yaşamı düzenlemek için, bir süreç olarak ele alınan, duygusal öğelerin eklendiği ve psikolojik karmaşıkları açıklayan yeni

---

[42] W. A. Kahn, "Psychologıcal Condıtıons Of Personal Engagement And Dısengagement At Work", **Academy of Management Journal**, Vol.33, 1990, s.694, EBSCOHost, İÜ İşletme Fakültesi, < http://web.ebscohost. com> (16.9.2007).

[43] E. Goffman, **Encounters: Two Studies in The Sociology of Interaction**, Bobbs-Merrill Co., 1961, s.24.

[44] Aynı, s.106.

bir yapıya ihtiyaç bulunmaktaydı.[45] Çeşitli psikologlar, sosyologlar ve grup teorisyenlerinin farklı zamanlarda gerçekleştirdikleri çalışmalara bakıldığında şu sonuca ulaşılmaktadır: İnsanlar yapı itibariyle (doğuştan) mevcut bir gruba yada sisteme dahil olma / üye olma konusunda bir biriyle çelişen bir iki yönlülüğe sahiptir. İnsan hem kendisini üyelikten geri çekerek, grup içerisinde eriyip, kaybolmaktan, hem de üyeliğe doğru yaklaşarak, diğerlerinden izole olmaktan ve tecrit edilmekten kendisini korur. İnsanın rol içindeki kimliğinin (self-in-role), kalibrasyon ayarları şeklinde ortaya çıkan bu itiş ve çekişler, kişiyi içsel iki yönlülük ve dışsal şartlardan korur.[46] Kişi bu sayede hem doğuştan sahip olduğu, bir gruba üye olma veya üyelikten kaçınma iki yönlülüğünü dengeleyecek hem de bu çelişkilerin sonucu ortaya çıkacak olan grup içinde kaybolma veya tecrit edilme olgularından korunma sağlayacaktır.

Kahn, yukarıda açıklanan rol içinde kimlikle (self-in-role) ilgili kalibrasyonları açıklamak için iki kavram kullanmıştır. Bu kavramlar, kişisel bütünleşme (personal engagement) ve kişisel ayrıklıktır (personal disengagement). Bu kavramlar, çalışanların işlerini yerine getirirken, bireysel kimliklerini yaptıkları işe dahil etme veya dışarıda bırakma davranışları için kullanılmıştır. Eğer işletme çalışanları kendi kimliklerini yaptıkları işe dahil ediyorlarsa kişisel bütünleşme meydana gelir. Bu durumda insanlar, rollerini yerine getirirken kendilerini, fiziksel (physically), zihinsel (cognitively) ve duygusal (emotionally) olarak ortaya koyarlar ve gösterirler. Kişisel ayrıklık durumu ise, kişinin kendisi ile oynadığı rol eşleşmiyorsa meydana gelir. Bu durumda ise insanlar, kendilerini fiziksel, zihinsel ve duygusal olarak geri çeker ve korurlar.[47] Bu durumdaki kişileri çeşitli, yazarlar önceki araştırmalarında; otomatik (automotic) veya robotik (robotic) davranışlar sergileyen[48], tükenmiş (burnout)[49], ilgisiz (apethetic) ve ayrık (detached)[50] ve son olarak gayretsiz (effortless)[51] olarak nitelemişlerdir.

---

[45] Kahn, 1990, **a.g.e.**, s.694.

[46] Aynı, s.694.

[47] Aynı, s.694.

[48] A. R. Hochschild, **The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling**, University of California Pres, 1983, s.59.

[49] C. Maslach**, Burnout: The Cost of Caring**, Prentice-Hall. 1982, s.27.

[50] E. Goffman, **The Presentation of Self In Everyday Life**, Doubleday Anchor, 1959, s.72.

Bir insanın iş bütünleşmesi ortaya koyabilmesi için gerekli şartlar Kahn tarafından, kişinin yaptığı işe fiziksel, zihinsel ve duygusal olarak kendini vermesi şeklinde açıklanmıştır. Ancak Kahn, bu boyutlar hakkında detaylı tanımları kendi çalışmalarında gerçekleştirmemiştir. Biz burada ilgili boyutları yapılmış olan teorik ve pratik çalışmalardan faydalanarak açıklamaya çalışacağız.

2.2.1. FİZİKSEL BOYUT

Bir kişinin işini yaparken sergilediği rolü ile bütünleşebilmesi için, yaptığı işte kendini fiziksel olarak ortaya koyması ve göstermesi gerekmektedir.[52] İş bütünleşmesinin fiziksel boyutu, kişinin yaptığı işi gerçekleştirmek için ortaya koyduğu çaba olarak tanımlanmaktadır. Bu çaba çok düşük bir seviyede (uyuşukluk) ortaya konabileceği gibi, çok güçlü ve enerjik bir şekilde sergilenebilir. Kahn, fiziksel enerjinin görev ile ilgili olan veya olmayan bir çok faaliyetin gerçekleştirilmesi için tahsis edilmiş olduğunu belirtmiştir. Bununla birlikte eğer kişi, rolü ile bütünleşme içerisinde bulunuyorsa, fiziksel enerjisi görevinin başarılması için yönlendirilecektir. Araştırmacılar, fiziksel çabayı etkileyen 3 bileşen tespit etmişlerdir. Bunlar; süre, yoğunluk (birim zaman başına düşen çaba miktarı) ve yönelimdir.[53] Araştırmacılar, fiziksel çaba ile bir işin başarılması için harcanan toplam süre arasında yakın bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Buradan fiziksel çabayı, bir işin başarılması için harcanan süre olarak aldığımızda, performans üzerinde bir etkisi olduğu görülecektir. Ancak bu açık ve net bir ilişki değildir. Günümüz işletmelerinde, genel olarak tüm çalışanlar aynı mesai sürelerinde çalıştıkları için bu değişken ayırıcı olma özelliğini kaybetmektedir.

---

[51] J. R. Hackman ve G. R. Oldham, 1980, **a.g.e.**, 242.
[52] Kahn, 1990, **a.g.e.**, s.694.
[53] R. Kanfer, E. D. Heggestad, "Motivational Traits and Skills: A Person Centered Approach to Work Motivation", **Research in Organizational Behavior**, Vol.19, s.16, EBSCOHost, İÜ İşletme Fakültesi, < http://web.ebscohost. com> (16.9.2007).

2.2.2. ZİHİNSEL BOYUT

İş bütünleşmesi Kahn tarafından, bireysel enerjilerin, zihinsel faaliyet gerektiren işlere aktarılması olarak tanımlanmıştır.[54] Önceki çalışmalar, zihinsel faaliyet gerektiren işlerin, iki temel bileşeninin olduğunu göstermektedir. (1) Dikkat: Rol görevini düşünmek için harcanan sürenin toplamı ve (2) İçine Çekme: Rol görevine odaklanmanın yoğunluğu, olarak tanımlanmışlardır.[55] Sınırlı kapasiteli bir kaynak olan çalışan dikkati, kişinin kontrolünde çok özel bir dağıtım sürecinden geçer. Bu sınırlı dikkat, çalışma esnasında, rol görevi, yönetici, örgüt, çalışma arkadaşları, iş dışı hedefler ve ev hayatı gibi sıralanabilecek bir çok hedef arasında dağıtılır. Kahn, işten ayrıklık kavramını, rol görevi için kişinin dikkatini verememesi şeklinde açıklamıştır. İçine çekme, akış (flow) kavramı ile benzerlik göstermektedir. Akış, insanın toplam bir bağlılık ile hareket ettiğinde hissettiği bütüncül bir duygu olarak tanımlanmıştır. Akış düzeyi boyunca, insan özel uyaranlara karşı dikkatini daraltır ve faaliyetlerini kontrol için küçük bir bilinç yeterli olacaktır. Akış kavramı ile içine çekme arasındaki temel fark; akış, benzersiz olarak kavramsallaştırılmıştır ve kısa süreli tavan yapan deneyimleri ifade eder.[56] İçine çekme ise, durağan ve sürekli olan bir konsantrasyon ve odaklanma halidir.

2.2.3. DUYGUSAL BOYUT

Kahn'a göre insanlar bireysel enerjilerini ve hislerini rollerine yansıttıkları zaman rolleri ile bütünleşirler. Diğer akademisyenler, hislerin kişinin rol performansına yansımasını role bağlanmanın (role attachment) bir örneği olarak tanımlamışlardır. Kelman'a göre, kişinin enerjisinin rol performansına yansımasının en yüksek düzeyinde, kişi kendisi ile işi arasında duygusal bir bağlantı kurarak, görevi yerine getirmeye her yönden hazır olur.

---

[54] Kahn, 1990, **a.g.e.**, s.702.

[55] N. P., Rothbard, "Enriching or Depleting? The Dynamics of Engagement in Work and Family Roles", **Administrative Science Quarterly**, Vol.46, s.672, EBSCOHost, İÜ İşletme Fakültesi, < http://web.ebscohost. com> (24.5.2008).

Temelleri Kahn tarafından oluşturulan iş bütünleşmesi (job engagement) ve işten ayrıklık (job disengagement) kavramları, genel olarak kişinin kendini işine fiziksel, zihinsel ve duygusal olarak verme durumları ile ilgilidir. Kahn, tanımdan da anlaşılacağı gibi iş bütünleşmesinin temel boyutlarını fiziksek, zihinsel ve duygusal birleşenler olarak belirlemiştir. Ancak, araştırmalarında bu boyutları detaylı olarak tanımlamamış ve açıklık getirmemiştir. İş bütünleşmesi üzerine çalışma yapan araştırmacılar, genel tanımlardan hareketle ilgili boyutları açıklamaya çalışmış ve araştırma modellerine dahil etmişlerdir. Bu boyutların bireylerce deneyimlenmesi, iş bütünleşmesini meydana getirecektir. Ancak yapılan araştırmalarda, bu boyutlar tam olarak tespit edilememiştir. Konu ile alakalı olarak şimdiye kadar sınırlı sayıda gerçekleştirilen araştırma sayıları arttıkça, iş bütünleşmesi üzerine etkili olan temel boyutların tespit edilmesi mümkün olacaktır.

Kahn, sistematik bir şekilde çalışarak, konu ile alakalı bir çok teorik ve pratik araştırmanın sonuçlarını bir araya getirmiştir. Bu sonuçlar üzerinde temellendirdiği kavramsal yapı, iş bütünleşmesi üzerine geliştirilmiş en önemli teori olma özelliğini hala korumaktadır.

---

[56] M. Csikszentmihalyi, **Finding Flow: The Psychology of Engagement with Everyday Life**, HarperCollins, 1997, s.36.

2.3. İŞ ÖZELLİKLERİ ALGISI İLE İŞ BÜTÜNLEŞMESİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER

İş Özellikleri Algısı ile İş Bütünleşmesi arasındaki ilişkiler şimdiye kadar özellikle Ülkemiz yazınında çok fazla ele alınmamıştır. İş özellikleri algısı kavramının, Hackman ve Oldham tarafından geliştirilen İş Özellikleri Modeli'nin spesifik bir bölümü olması, yalnız bu konuyu ve bu konunun diğer kavramlarla olan ilişkilerini açıklayan araştırmaların az sayıda gerçekleştirilmesine neden olmuştur. Bu araştırmalar içerisinde de iş bütünleşmesi kavramı ile ilgili olan ilişkiler yabancı kaynaklarda incelenmiş olsa da kendi literatürümüzde sıklıkla ele alınmamıştır. Ayrıca iş bütünleşmesi kavramının, çok yakın tarihlerde literatüre dahil edilmesi nedeniyle üzerinde çok fazla ampirik çalışma yapılamamıştır.

Biz bu çalışma ile işletme yazınında çok fazla incelenmeyen iş özellikleri algısının iş bütünleşmesi üzerindeki etkisini inceleyerek, iki kavram arasındaki ilişkileri tespit etmeye çalışacağız.

Genel olarak bakıldığında, iki kavramın da nihai hedefinin, günümüz işletmelerinde faaliyet gösteren çalışanların, iş motivasyonları, iş tatminleri ve işlerine devam durumları gibi olguların temelindeki nedenleri açıklayarak, daha arzu edilebilir bir iş ortamını oluşturmak olduğu görülecektir. Hackman ve Oldham, yüksek iş motivasyonu ve iş tatmini için gerekli iş özelliklerinin neler olduğunun üzerinde dururken, Kahn, çalışanların daha iyi performans göstermeleri ve dolayısıyla yüksek motivasyona sahip olmaları için gerekli gördüğü iş bütünleşmesi kavramını açıklamaya çalışmıştır.

Araştırmamız deneysel araştırmaların sonuçlarına dayanmamakla birlikte, var olan işletme yazınındaki teorik çalışmalar, iki kavramın bir birini etkileyebileceği yönündedir. Bir çalışan, İş Özellikleri Modeline göre, yaptığı işin temel özelliklerini olumlu olarak algılıyorsa, bu işin motive etme düzeyi yüksek olacaktır. Eğer bir iş, çalışan tarafından olumlu olarak algılanıyor ve daha zorlayıcı işleri gerçekleştirme arzusu uyandırıyorsa, çalışan bu iş için kendisini, iş bütünleşmesi kavramında olduğu gibi fiziksel, zihinsel ve duygusal olarak ortaya koyacaktır. Bu şekilde olumlu iş

özellikleri algısı ile iş bütünleşmesi arasında bir ilişki olabileceği düşünülmektedir. Bunun tersi düşünüldüğünde, iş özellikleri algısı olumsuz olan bir çalışan, yaptığı işten memnun olmayacak ve kişisel performansını üst düzeyde tutmaktan çekinecektir. Bu şekilde bakıldığında, kişi olumsuz olarak değerlendirdiği bir iş için kendini fiziksel, duygusal ve zihinsel olarak işine adamayacak ve işten ayrıklık davranışı sergileyecektir.

İki kavram arasındaki ilişkileri boyutlar ve psikolojik düzeyler üzerinden incelediğimizde, benzer ilişkilerin çıkartılabileceğini düşünmekteyiz. İş Özellikleri Modeli, bir işin temel özelliklerini; beceri çeşitliliği, işin anlamlılığı, işin bütünlüğü, özerklik ve geri bildirim şeklinde belirlemiştir. Bu temel özellikler ise 3 kritik psikolojik düzeye etki etmektedir. Bunları tek tek inceleyelim;

İşin Tecrübe Edilmiş Anlamlılığı, beceri çeşitliliği, işin bütünlüğü ve işin anlamlılığı temel iş özelliklerinden etkilenmektedir. Beceri çeşitliliği, bir işin yapılması için gerekli kaç farklı faaliyet, yetenek ve beceri gerektiği ile ilgilidir. Beceri çeşitliliği yüksek olan bir iş, çalışan tarafından olumlu olarak algılanıyorsa, bu kişi zorlayıcı ve karmaşık işlere karşı istekli olacaktır. Bu istek kişinin yaptığı işi başarmak için tüm benliği ile çalışması sonucunu doğuracaktır. Çalışanın tüm benliği ile işine yönelmesi iş bütünleşmesi olgusunu doğurabilecektir. Bu kritik psikolojik düzeyi belirleyen diğer bir özellik olan işin bütünlüğü, bir işin başından sonuna kadar yada anlamlı sayılabilecek bir bütünlüğünün bir kişi tarafından yerine getirilmesini ifade etmektedir. Eğer bir kişi işin bütünlüğüne karşı olarak olumlu yaklaşıyorsa, sorumluluk kaybına neden olacak küçük bir iş bölümü değil, bir bütünü başarmak istiyordur. Bu başarma isteği ile dolu olan kişi, işini yerine getirmek için kendini işiyle ayrı olarak görmeyecek ve bu şekilde iş bütünleşmesi meydana gelebilecektir. Son özellik olan işin anlamlılığı, yapılan işin diğer insanların hayatında ne kadar etkili olduğu ile ilgilidir. Bir iş yüksek anlamlılık taşıyorsa, diğerlerinin hayatı için önemli sonuçlar üretiyor demektir. Bir kişi diğerlerinin hayatları için önem taşıyan sonuçlar meydana getirmekten mutlu oluyorsa, bu mutluluğu sağlamak için işi yaparken fiziksel, zihinsel ve duygusal olarak kendini işi ile bütünleştirebilecektir.

İş Çıktılarından Duyulan Tecrübe Edilmiş Sorumluluk, temel iş özelliklerinden özerklik kavramı ile doğrudan ilgilidir. Özerklik ise bir iş yerine getirilirken, çalışanın iş prosedürlerini, zaman planlamalarını kendisinin yapmasına verilen özgürlük olarak

tanımlanmıştır. Eğer bir çalışan yaptığı işin sonuçlarını kendi sorumluluğuna bağlamak için özerklik talep ediyorsa ve istiyorsa, bu kişi işinin en iyi şekilde başarılması için elinden geleni yapacak ve tüm benliği ile işin yerine getirilmesine çalışacaktır. Böylece yüksek özerklik ihtiyacı ve iş çıktılarından sorumluluk duyma bilinci olan bir kişi, işiyle diğerlerine göre daha çok bütünleşebilecektir. Bunun tersi düşünüldüğünde, işlerin sorumluluğunu almaktan kaçan ve bu nedenle özerklik fırsatlarından kaçan bir kişi, kendi benliğini yapılan işten uzaklaştıracak ve saklayacaktır. Bu nedenle işten ayrıklık meydana gelebilecektir.

İş Faaliyetlerinin Gerçek Sonuçları Hakkında Bilgi, temel iş özelliklerinden geri bildirim ile doğrudan ilgilidir. Geri bildirim özelliği, kişinin yaptığı işin sonuçları hakkında özellikle işin kendisinden aldığı bilgilerin toplamıdır. Bu özellikten yüksek puan alan kişi, yaptığı işin sonuçlarını hemen görmek isteyecek ve başarısı hakkında derhal bilgi sahibi olacaktır. Bu ihtiyacı yüksek olan bir kişi, yaptığı işin eksiklerini hemen gidermek ve daha iyisini ortaya koymak için her türlü bilgiye açık olduğunu göstermektedir. Aynı şekilde geri bildirim özelliğinden düşük puan alan bir kişi, işin sonuçları yani performansı hakkında verilecek bilgiyi önemsemektedir. Eğer bir kişi yaptığı işin sonuçlarını dikkate almıyorsa, işin yerine getirilmesi esnasında tüm benliğini işin yapılmasına adamayacaktır. Böyle bir durumda ise iş bütünleşmesinden söz edilemeyecektir.

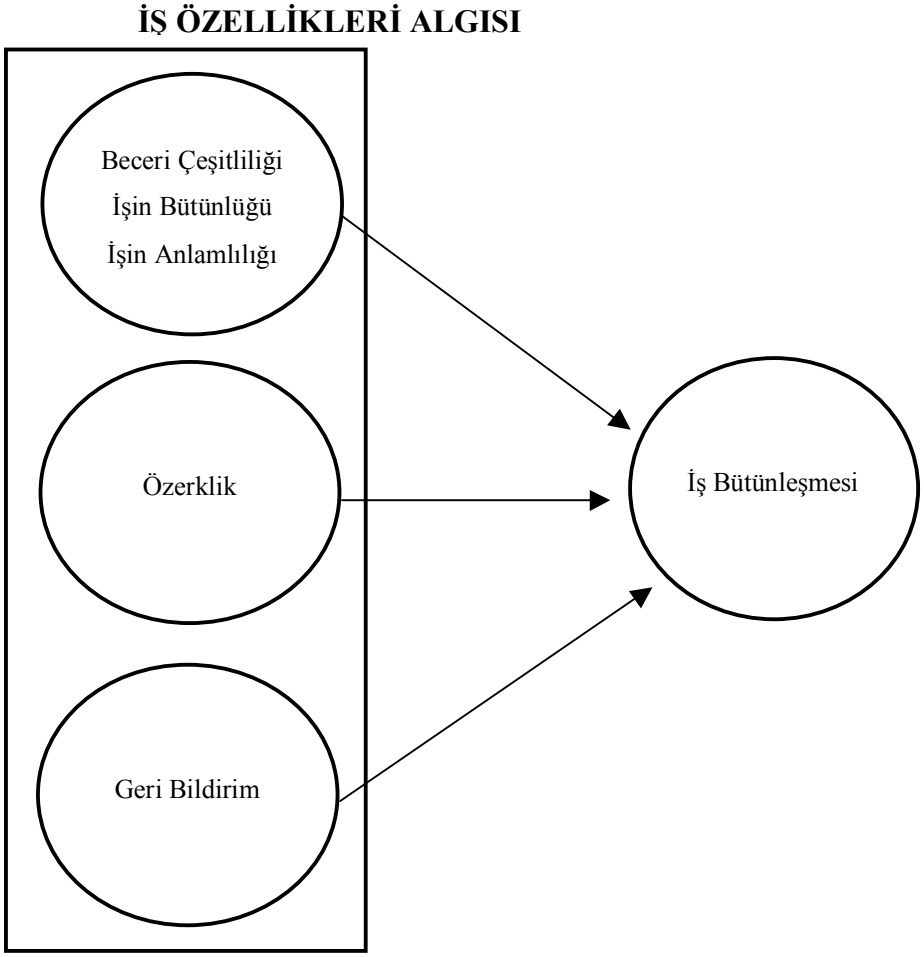
Yukarıda açıklamaya çalıştığımız gibi, teorik olarak ele alındığında yüksek iş özellikleri algısına sahip kişilerin aynı zamanda, işleri ile bütünleşme içerisinde olabilecekleri görülmektedir.

III. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

3.1. ARAŞTIRMANIN TASARIMI VE MODELİ

Araştırmamız, iş özellikleri algısının, çalışanların iş bütünleşmeleri üzerindeki etkisini araştırmaktadır. Araştırmamız, daha önce araştırılmayan bir konuyu ele alarak, kuramsal yapıya katkı sağlamayı amaçlamaktadır.

Araştırmamızın verileri kağıt – kalem testleri ile elde edilmiş, nicel ölçeklere yer verilmemiştir. Araştırmaya dahil olan kavramsal yapıları ölçmek için, bir adet iş özellikleri anketi, iki adet bir birinden farklı kavramsal temellere sahip iş bütünleşmesi anketi ve ayırma geçerliliğini sağlamak için bir adet örgüt bağlılığı anketi kullanılmıştır.



Şekil.2 Araştırma Modeli Diyagramı

3.2. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ

3.2.1. TEMEL HİPOTEZ

Temel hipotezimiz; temel iş özellikleri algısının iş bütünleşmesi üzerinde etkili olduğudur. Söz konusu hipotez istatistiksel simgelerle aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

H_0: Çalışanların temel iş özelliklerine ilişkin algıları ile iş bütünleşmesi düzeyleri arasında ilişki yoktur.

H_1: Çalışanların temel iş özelliklerine ilişkin algıları ile iş bütünleşmesi düzeylerini etkiler.

3.2.2. ALT HİPOTEZLER

Alt hipotezlerimiz ise denizcilik personeli ve kara personeli ile diğer demografik özellikler çerçevesinde oluşturulmuştur. Buna göre sadece istatistik hipotezleri şu şekilde belirtebiliriz:

H_1: Denizcilik personelinin iş özelliği algısı kara personelinin iş özelliği algısına göre daha olumludur.

H_1: Denizcilik personelinin işle bütünleşme algısı kara personelinin işle bütünleşme algısına göre daha olumludur.

H_1: Çalışanların kıdem düzeyleri ile iş özellikleri algıları arasında fark vardır.

H_1: Çalışanların kıdem düzeyleri ile iş bütünleşmesi düzeyleri arasında fark vardır.

3.3. ARAŞTIRMA ÖNKABULLERİ

Araştırma süreci geliştirilirken temel ön kabulümüz, iş özellikleri algısının modelde belirlene 5 temel iş özelliği tarafından belirlendiğindir. Başka kavramsal yapılar kişinin işini değerlemesine etki etmemektedir.

Bir diğer ön kabul ise, kağıt – kalem testi ile gerçekleştirilecek anket çalışmalarına, araştırmaya katılan herkes, eğitim düzeyi fark etmeksizin aynı şekilde yanıt vereceklerdir.

3.4. ARAŞTIRMANIN UYGULANDIĞI ANAKÜTLENİN TANITIMI

Araştırma, İstanbul başta olmak üzere Marmara Denizi'nde deniz taşımacılığı yapan, İstanbul Deniz Otobüsleri A.Ş.'de gerçekleştirilmiştir.

Araştırmamızda firmada çalışan tüm mesleklerde çalışan kişilerden katılımcılara yer verilmiştir. Kaptan, makinist, gemici, yağcı gibi değişik mesleklerden insanlar araştırmaya dahil edilmiştir.

3.5. ÖLÇÜM ARACI VE DEĞİŞKENLER

Araştırmada 4 adet ölçek kullanılmıştır. Bunlardan ilki, Hackman ve Oldham'ın iş özellikleri algısını ölçmeye yönelik geliştirdikleri ölçektir. Bu ölçekte beceri çeşitliliği, işin bütünlüğü, işin anlamlılığı, özerklik ve geri bildirim boyutlarını ölçmeye yönelik 25 ifade bulunmaktadır.

Bir diğer ölçek, iş bütünleşmesi algısını ölçmeye yönelik olarak May, Gilson ve Harter'ın geliştirdiği ankettir. Araştırmacıların iş bütünleşmesinin çeşitli boyutlarını ölçmek için geliştirdikleri anketin, fiziksel, zihinsel ve duygusallık botularını belirlemeye yönelik 13 ifadelik anketleri araştırmaya dahil edilmiştir.

İş bütünleşmesi kavramına farklı temellerden yaklaşan bir diğer ölçek olan Utrecht Work Engagement Scale (UWES) de araştırmaya dahil edilmiştir. Schaufeli ve arkadaşları tarafından geliştirilen anket dinçlik, adanmışlık ve içinde olma boyutlarını ölçen 17 ifadeye yer vermiştir. İş bütünleşmesi kavramını, farklı yaklaşımlarla ölçen bu iki anketin araştırmada kullanılması, benzeşim geçerliliğini test etmek içindir.

Son olarak Myer ve Allen tarafından geliştirilen örgüt bağlılığı ölçeği araştırmamıza dahil edilmiştir. Örgüt bağlılığının duygusal, kronik ve normatif boyutlarını ölçen 18

ifadenin yer aldığı anket, ayırma geçerliliğinin test edilmesi için araştırma sürecine dâhil edilmiştir.

3.6. UYGULAMA SAFHASI

Araştırmamıza konu olan kavramları ölçmeye yönelik anketler bir araya getirildikten sonra uygulama safhasına geçilmiştir. Anketler, İDO A.Ş. yetkililerine teslim edilmiş, anketlerin çalışanla dağıtılması ve cevaplandırıldıktan sonra geri toplanması yine yetkililerce gerçekleştirilmiştir.

İDO A.Ş.'nin bünyesinde değişik mesleklerden çok sayıda kişinin çalışıyor olması nedeniyle İDO A.Ş. çalışanları ana kütle olarak görülmüştür. İDO A.Ş.'de 2.526 çalışan bulunmaktadır. Örnekleme yöntemi olarak kolayda örnekleme metodu seçilmiştir. Geri dönüş sayısının arttırılması için gerekli çabalar gösterilmiştir. Gönderilen anketlerin 607 tanesi cevaplanmıştır. Bu da geri dönüş oranının %24 olarak gerçekleşmesini sağlamıştır. Ancak gönderilen anketlerden 67 tanesi dikkatsiz cevaplama nedeniyle araştırmaya dahil edilmemiştir. Nihai olarak araştırmada kullanılan anket sayısı 540 olarak gerçekleşmiştir.

3.7. UYGULANAN İSTATİSTİK ANALİZLER

Araştırma sürecinde gerçekleştirilen tüm ölçüm faaliyetleri SPSS 13.0 paket programı ile geçekleştirilmiştir. Araştırmamızda yer verdiğimiz kavramsal yapıların ölçülmesi için belirlenen ölçeklerin yapısal geçerliliklerini test etmek için faktör analiz kullanılmıştır. Faktör analizi gerçekleştirilirken, sosyal bilimlerde sıkça kullanılan Varimax rotasyonu kullanılmıştır. Faktör yükleri için alt limit olarak ,30 değeri kullanılmıştır. (Araştırmaya dahil edilen örnek kütlemiz 350'nin üzerinde olduğu için ,30 değeri kullanılmıştır.)[57] Araştırma ölçeklerinin güvenilirliklerini ölçmek için ise Cronbach Alpha katsayısı kullanılmıştır.

---

[57] Konu ile ilgili ayrıntılı bilgi için bakınız: J. F. Hair v.d., **Multivariate Data Analysis**, Prentice Hall, 1998, s.112.

İş özellikleri algısının, iş bütünleşmesi ile ilişkisini belirlemek için Pearson Korelasyon Analizi ve iş özellikleri algısının, iş bütünleşmesi üzerindeki etkisini açıklamak için ise Doğrusal Regresyon Analizi kullanılmıştır.

Demografik özelliklerin, ilgili kavramlara göre farklılıklarını analiz etmek için ise ANOVA ve t-testlerinden yararlanılmıştır.

IV. BULGULAR VE ANALİZ

4.1. GEÇERLİLİK VE GÜVENİLİRLİK ANALİZİ SONUÇLARI

A. İş Özellikleri Algısı Anketi Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

İş Özellikleri Algısını ölçmek için kullanılan anketin 5 temel boyutu bulunmaktadır. Teoride bu boyutların bir birinden bağımsız olduğu açıklanmaktadır. Bu ölçeğin geçerliliği test edilirken, her bir boyuta ait ifadeler ayrı olarak faktör analizine dâhil edilerek doğrulayıcı bir yöntem kullanılacaktır.

İşin Bütünlüğü Boyutu

Tablo.1 İşin Bütünlüğü Boyutu Faktör Yükleri

İfadeler	Faktör Yükleri
B24	,751
B3	,727
B18	,369

İşin bütünlüğü boyutunun 4 ifadesinden 1'i faktör analizi sonucu elenmiştir. Oluşan boyutun cronbach alpha katsayısı 0,261 olarak belirlenmiştir. Bu rakam sosyal bilimlerde kabul edilen 0,60 değerinin altında kalmaktadır. Bu boyuta bağlı olarak yapılan yorumlarda, boyutun güvenilirlik kat sayısı dikkate alınmalıdır.

Özerklik Boyutu

Tablo.2 Özerklik Boyutu Faktör Yükleri

İfadeler	Faktör Yükleri
B14	,691
B23	,686
B9	,548

Özerklik boyutunun 6 ifadesinden 3'ü faktör analizi sonucu elenmiştir. Oluşan boyutun cronbach alpha katsayısı 0,296 olarak belirlenmiştir.

Beceri Çeşitliliği Boyutu

Tablo.3 Beceri Çeşitliliği Boyutu Faktör Yükleri

İfadeler	Faktör Yükleri
B12	,795
B20	,733
B8	,607

Beceri çeşitliliği boyutunun 5 ifadesinden 2'si faktör analizi sonucu elenmiştir. Oluşan boyutun cronbach alpha katsayısı 0,52 olarak belirlenmiştir. Diğerlerine nazaran kabul edilebilir bir değere sahipse de normal değerlerin altında yer almaktadır.

İşin Anlamlılığı Boyutu

Tablo.4 İşin Anlamlılığı Boyutu Faktör Yükleri

İfadeler	Faktör Yükleri
B22	,799
B15	,791
B4	,663

İşin anlamlılığı boyutunun 4 ifadesinden 1'i faktör analizi sonucu elenmiştir. Oluşan boyutun cronbach alpha katsayısı 0,616 olarak belirlenmiştir. Sosyal Bilimlerde kabul edilen güvenilirlik sınırına ulaşmıştır.

Geri Bildirim Boyutu

Tablo.5 Geri Bildirim Boyutu Faktör Yükleri

İfadeler	Faktör Yükleri
B5	,712
B6	,700
B17	,632
B13	,587
B11	,442
B21	,415

Geri bildirim boyutunun hiçbir ifade faktör analizi sonucu elenmemiştir. Oluşan boyutun cronbach alpha katsayısı 0,614 olarak belirlenmiştir.

B. İş Bütünleşmesi Anketi (Kahn'ın Boyutları) Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

İş Bütünleşmesi anketi için belirlenen boyutlar işe fiziksel, zihinsel ve duygusal yaklaşım ile ilgilidir. Ancak yapılan faktör analizinde belirtilen boyutlara ulaşılamamıştır. Bu durum, anketi geliştiren araştırmacılar May, Gilson ve Harter'ın çalışmalarında da ortaya çıkmıştır. Bu nedenle iş bütünleşmesi kavramını, genel olarak veren tek bir boyutu oluşturacak faktörler kullanılacaktır.

Tablo.6 İş Bütünleşmesi Ölçeği Faktör Yükleri

İfadeler	Faktör Yükleri
C23	,764
C1	,700
C21	,689
C11	,659
C7	,636
C13	,565
C3	,520

İş bütünleşmesi ölçeğinin 13 ifadesinden 6 tanesi faktör analizi sonucu elenmemiştir. Oluşan boyutun cronbach alpha katsayısı 0,763 olarak belirlenmiştir. Bu rakam birleştirilen boyutlarla, genel olarak ele alınan iş bütünleşmesi kavramının bu araştırma kapsamında istatistiki olarak güvenilir olduğunu göstermektedir.

C. UWES Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

İş bütünleşmesi kavramını ölçmek için dinçlik, adanmışlık ve içinde olma boyutlarını kullanan ölçek üzerinde yapılan faktör analizinde ilgili boyutlara ulaşılamamıştır. Literatürde zaman zaman karşılaşılan bu durum için faktör analizi sonucu oluşturulan tek bir boyut, genel olarak iş bütünleşmesini temsil edecektir. Faktör analizi sonucu oluşan iş bütünleşmesi ölçeğinin cronbach alpha katsayısı 0,911 olarak tespit edilmiştir. Bu değer ölçeğin, araştırmamız kapsamında güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo.7 UWES Faktör Yükleri

İfadeler	Faktör Yükleri
C16	,752
C10	,751
C20	,747
C22	,743
C29	,690
C8	,690
C4	,690
C2	,684
C14	,666
C24	,657
C18	,655
C28	,631
C6	,612
C30	,602
C16	,752

D. İş Bütünleşmesi Ölçeği - UWES Benzeşim Geçerliliği Sonuçları

İş bütünleşmesi ölçeği ve UWES farklı boyutları kullanarak aynı kavram olan iş bütünleşmesini ölçmektedirler. Her ne kadar farklı kuramsal temelleri kullanarak, farklı boyutlardan oluşsalar da, sonuç olarak iş bütünleşmesi kavramını ölçmektedirler. Burada aynı konuyu farklı temellere dayanarak tespit eden iki ölçeğin ilişkisi incelenecektir.

Tablo.8 İş Bütünleşmesi Anketi – UWES Korelasyon Matrisi

		İş Bütünleşmesi Anketi	UWES
İş Bütünleşmesi Anketi	Pearson Korelasyon	1	0,754**
	Anlamlılık (2 - kuyruk)		,000
	N	540	540
UWES	Pearson Korelasyon	0,754**	1
	Anlamlılık (2 - kuyruk)	,000	
	N	540	540

** Korelasyon katsayısı 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

İki ölçek arasında 0,75 gibi çok yüksek bir korelasyonun olması, bu iki anketin ölçtükleri konun benzeştiğini göstermektedir. Bu açıdan bakıldığında iki anketin benzeşim geçerliliğine sahip olduğu söylenebilir.

E. İş Bütünleşmesi Ölçeği – Örgütsel Bağlılık Ölçeği Ayırma Geçerliliği Sonuçları

Myer ve Allen'in geliştirdiği örgütsel bağlılık ölçeği, normatif, duygusal ve kronik bağlılık boyutlarından oluşmaktadır. Bu bakımdan iş bütünleşmesi ölçeğinin, konusundan tamamen farklı bir yapıya sahiptir. Teoride bir birinden farklı olarak görülen bu iki kavramın, pratik uygulamada nasıl bir ilişki içerisinde olduklarını inceleyeceğiz.

Tablo.9 İş Bütünleşmesi Anketi – Örgütsel Bağlılık Anketi Korelasyon Matrisi

		İş Bütünleşmesi Anketi	Örgütsel Bağlılık Anketi
İş Bütünleşmesi Anketi	Pearson Korelasyon	1	0,468**
	Anlamlılık (2 - kuyruk)		,000
	N	540	540
Örgütsel Bağlılık Anketi	Pearson Korelasyon	0,468**	1
	Anlamlılık (2 - kuyruk)	,000	
	N	540	540

** Korelasyon katsayısı 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

İş Bütünleşmesi Anketi (İBA) ile Örgütsel Bağlılık Anketi (ÖBA) arasındaki korelasyon nispeten düşük bir düzeydedir. Ancak 0,468 korelasyon kat sayısına bakarak iki kavram arasında tam bir ayrışma olduğunu söylemek zordur. Bu nedenle, iki kavramın ifadelerini birlikte faktör analizine sokup, gerçek anlamda bir ayrışma olup olmadığını göreceğiz.

Tablo.10 İBA – ÖBA Faktör Analizi Sonuçları

	1	2	3	4
D12	,821			
D16	,768			
D7	,726			
D18	,711			
D2	,709			
D6	,694			
D1	,679			
D9	,630			
D15	,609			
D4	,546			
D5	,532			
C1		,736		
C23		,711		
C7		,633		
C13		,605		
C21		,592		
C11		,582		
C3		,380		
D11			,709	
D17			,688	
D10			,496	
D8			,495	
D13			,459	
D3				,722
D14				,605

Veri Çıkarma Yöntemi: Öncelikli Birleşen Analizi
Döndürme Yöntemi: Kaiser Normalleştirmeli Varimaks.
Döndürme yedi elemede birleştirildi.

Faktör analizi sonuçlarından da görülebilceği gibi iş bütünleşmesine ait ifadeler (C1, C23, C7, C13, C21 ve C3), örgütsel bağlılık ifadelerine ait hiçbir boyutta yer almamakta, ayrıca örgütsel bağlılık ifadelerinin hiç biri de iş bütünleşmesi boyutu

içinde yer almamaktadır. Buradan hareketle iş bütünleşmesi anketi ve örgütsel bağlılık anketinin yaptığımız uygulamada ayrışma geçerliliğine sahip olduğunu söyleyebiliriz.

4.2. ÖRNEKLEMİN TANITILMASI

İDO A.Ş.'de gerçekleştirmiş olduğumuz araştırmada, çalışanların kimlikleri sorulmamıştır. Ayrıca, gerek araştırmanın odak noktasının demografik özellikler olmaması, gerekse katılımcılarda kimliklerinin dolaylı yoldan tespit edilmeye çalışıldığı izlenimi uyandırılmaması adına, demografik özelliklere ilişkin soruların sayısı minimumda tutulmuştur. Bu çerçevede katılımcılara sadece, görev konumu (kara – deniz), iş kıdemi, iş yeri kıdemi ve eğitim bilgileri sorulmuştur.

4.2.1. ÇALIŞANLARIN GÖREV YERLERİ

İDO A.Ş.'de gerçekleştirmiş olduğumuz araştırmaya katılan 540 örneklemin, görev konumu itibariyle ayrımları şu şekilde gerçekleşmiştir. Katılımcıların 240'ı, deniz üzerinde ve gemi içerisinde yürütülen (kaptan, makinist, gemici, yağcı vs.) görevlerde, 300'ü ise kara üzerinde yürütülen (gişe görevlisi, terminal sorumlusu, güvenlik görevlisi vs.) işlerde çalışmaktadır.

4.2.2. ÇALIŞANLARIN İŞ YERİ KIDEMLERİ

İDO A.Ş.'de çalışıp, araştırmamıza katılan kişilerin, iş yeri kıdemleri şu şekilde dağılım göstermektedir.

Tablo.11 Çalışanların İş Yeri Kıdemlerine Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1 yıldan az	128	23,7	23,7	23,7
1 - 5 yıl	305	56,5		80,2
6 - 10 yıl	57	10,6		90,7
11 yıl ve üzeri	50	9,3	9,3	100,0
Toplam	540	100,0	100,0	

Araştırmamıza katılan örnek kütlenin büyük çoğunluğu 5 yıl ve altı bir süredir bu kurumda faaliyet göstermektedir. Buradan işletmenin devir oranının yüksek olduğu sonucu çıkarılabileceği gibi, hızla büyüyen bir firmanın eleman yapısının doğal yapısı olarak da düşünülebilir.

4.2.3. ÇALIŞANLARIN İŞ KIDEMLERİ

İDO A.Ş.'de çalışıp, araştırmamıza katılan kişilerin, iş kıdemleri şu şekilde dağılım göstermektedir.

Tablo.12 Çalışanların İş Kıdemlerine Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1 yıldan az	48	8,9	8,9	8,9
1 - 5 yıl	165	30,6	30,6	39,4
6 - 10 yıl	121	22,4	22,4	61,9
11 yıl ve üzeri	81	15,0	15,0	76,9
16 yıl ve üzeri	125	23,1	23,1	100,0
Toplam	540	100,0	100,0	

Araştırmamıza katılan örnek kütlenin, genellikle orta süreli bir iş tecrübesine sahip oldukları gözlenmiştir. Ayrıca ölçekteki en uzun süreli iş tecrübesi seçeneğinde de bir yığılma oluşmuştur. Bir önceki demografik özellik ile birlikte ele aldığımızda işletmenin, sektörün tecrübeli elemanlarını bünyesinde toplamaya başladığı söylenebilir.

4.2.4. ÇALIŞANLARIN EĞİTİM DÜZEYLERİ

İDO A.Ş.'de çalışıp, araştırmamıza katılan kişilerin eğitim düzeyleri şu şekilde dağılım göstermektedir.

Tablo.13 Çalışanların Eğitim Düzeyi Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
İlköğretim	88	16,3	16,3	16,3
Lise	292	54,1	54,1	70,4
On Lisans	59	10,9	10,9	81,3
Lisans	96	17,8	17,8	99,1
Lisans Üstü	5	0,9	0,9	100,0
Toplam	540	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan örneklemin büyük bir kısmı, orta öğretim ve altında eğitim veren bir kurumdan mezun olmuşlardır. İDO A.Ş.'de yapılan işlerin çeşitleri düşünüldüğünde (yağcı, silici, güverte sorumlusu vs.) bu durum çalışılan sektöre uygunluk göstermektedir.

4.2.5. KATILIMCILARIN ARAŞTIRMA BOYUTLARINA VERDİKLERİ YANITLARIN ORTALAMA VE STANDART SAPMALARI

Yürüttüğümüz araştırmaya dâhil olan katılımcıların, araştırılan kavramlara ilişkin belirlenen boyutlara verdikleri yanıtların ortalama ve standart sapmaları şu şekilde gerçekleşmiştir.

Tablo.14 Çalışanların Araştırma Boyutlarına Verdikleri Yanıtların Ortalama ve Standart Sapmaları

	N	Ortalama	Standart Sapma
Hissedilen Anlamlılık	540	3,3984	,55000
İşle Bütünleşme	540	3,9474	,73751
Geri Bildirim	540	3,3886	,74652
Özerklik	540	2,3556	,86547

Araştırmamıza katılan çalışanların araştırma boyutlarına verdikleri yanıtlar incelendiğinde, ilk göze çarpan husus çalışanların işleri ile bütünleşme düzeylerinin yüksekliğidir. Bunun tam tersi olarak boyutlar arasında en düşük puanı alan konu ise özerklik olmuştur. Araştırmamıza katılan çalışanların yine en fazla değişkenlik gösterdikleri konu özerklik olmuştur. Bu sonuçlara ilişkin yorum yapılabilmesi için değişkenlerin analiz edilmesi gerekmektedir.

4.3. HİPOTEZLERİN YORUMLANMASI

Araştırma verilerini yorumlamaya ilk olarak temel hipotezden başlanacaktır. Temel hipotez, iş özellikleri algısının iş bütünleşmesi üzerindeki etkisinin açıklanmasıdır. Bunun için ilk olarak, araştırma boyutlarının bir biriyle olan ilişkilerini belirlemek için korelasyon analizi yapılacaktır.

Tablo.15 Araştırma Boyutlarının Bir Biriyle Olan Korelasyonu

		İş Bütünleşmesi	Hissedilen Anlamlılık	Geri Bildirim	Özerklik
İş Bütünleşmesi	Pearson Korelasyon	1			
	Anlamlılık (2 - kuyruk)				
	N	540			
Hissedilen Anlamlılık	Pearson Korelasyon	,302(**)	1		
	Anlamlılık (2 - kuyruk)	,000			
	N	540	540		
Geri Bildirim	Pearson Korelasyon	,381(**)	,314(**)	1	
	Anlamlılık (2 - kuyruk)	,000	,000		
	N	540	540	540	
Özerklik	Pearson Korelasyon	-,228(**)	-,165(**)	-,361(**)	1
	Anlamlılık (2 - kuyruk)	,000	,000	,000	
	N	540	540	540	540

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır. (2-kuyruk)

Araştırma boyutlarının korelasyonları incelendiğinde, yürüttüğümüz araştırmada iş bütünleşmesi ile iş özelliklerinin alt boyutları olan hissedilen anlamlılık, geri bildirim ve özeklik boyutları arasında % 1 anlamlılık düzeyinde bir ilişkinin olduğu gözlenmiştir. İş bütünleşmesi ile en yüksek ilişki geri bildirim boyutunda gözlenirken, özerklik boyutu ile ilgili kavramın ters ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Korelasyon analizinde aralarında ilişki tespit edilen boyutların bir birine etkisi regresyon analizi ile tespit edilecektir.

Tablo.16 İş Özellikleri Boyutlarının İş Bütünleşmesi Üzerindeki Etkisi

Özet Tablosu

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahminlemenin Standart Hatası
1	,435[a]	,189	,185	,66589

a. Öngörü Değerleri: (Sabit), Özerklik, Hissedilen Anlamlılık, Geri Bildirim

Regresyon analizinin özet tablosundaki R Kare değeri, modele dâhil edilen üç değişkenin, bağımlı değişkeni açıklama oranıdır. Yürüttüğümüz araştırmada, özerklik, geri bildirim ve işin hissedilen anlamlılığı değişkenleri, iş bütünleşmesini %19 oranında açıklamaktadır. Regresyon modelinin aşağıdaki katsayıları kullanılarak regresyon denklemi oluşturulabilir.

Tablo.17 Regresyon Modeli Katsayıları

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Anl.
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	2,279	,242		9,400	,000
Geri Bildirim	,282	,043	,285	6,574	,000
Hissedilen Anlamlılık	,265	,055	,197	4,809	,000
Özerklik	-,079	,036	-,093	-2,217	,027

İş Bütünleşmesi = 2,279 + (0,282 * Geri Bildirim) + (0,265 * Hissedilen Anlamlılık) - (0,079 * Özerklik)

Yürüttüğümüz araştırmada, iş bütünleşmesi kavramını olumlu olarak etkileyen en önemli özelliğin geri bildirim olduğu buna karşılık özerklik özelliği ile iş bütünleşmesi arasında ters bir ilişkisi olduğu gözlenmiştir.

Bu temel hipotez yanında araştırma boyutlarının demografik özelliklerine göre farklılıklarını inceleyeceğiz. Bunu için t-test ve ANOVA kullanılacaktır.

Tablo.18 Çalışılan Görev Yerine Göre İş Bütünleşmesi Ortalamaları

Görev Yeri	N	Ortalama	Std. Sapma	Ortalamaların Standart Hatası
Kara Personeli	300	3,8819	,73538	,04246
Deniz Personeli	240	4,0292	,73351	,04735

Yaptığımız araştırmada, deniz ve kara görev yerlerinde çalışanların iş bütünleşmesi ortalamaları incelendiğinde, deniz personelinin iş bütünleşmesi ortalamasının daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu farkın anlamlı olup olmadığını t-test ile analiz edeceğiz.

Tablo.19 Çalışılan Görev Yerine Göre İş Bütünleşmesi Ortalamalarının Farkının Testi

	Levene'in Varyansların Denkliği Testi		t-test		
	F	Anl.	t	df	Anl.(2-kuyruk)
Varyanslar Denk	,003	,955	-2,315	538	,021
Varyanslar Denk Değil			-2,316	512,837	,021

Yürüttüğümüz araştırmada deniz üzerindeki işlerde çalışanların, karada çalışanlara göre iş bütünleşmesinde olumlu anlamda bir farka sahip olduğu tespit edilmiştir.

İşin hissedilen anlamlılığının, iş kıdemine göre farklılıklarının test edilmesi için önce ANOVA kullanılacaktır. Anlamlı bulunan sonuçlar için, farklılıkların hangi maddelerden kaynaklandığını bulmak için Bonferroni testi uygulanacaktır

Tablo.20 İş Kıdemine Göre İşin Hissedilen Anlamlılığı Ortalamalarının Farkı Testi

İş Kıdemi	İş Kıdemi	Ortalama Farkları	Std. Hata	Anlamlılık
1 yıldan az	1 - 5 yıl	-,10404	,08818	1,000
	6 - 10 yıl	-,13606	,09172	1,000
	11 - 15 yıl	-,35185(*)	,09794	,004
	16 yıl ve üzeri	-,34385(*)	,09130	,002
1 - 5 yıl	1 yıldan az	,10404	,08818	1,000
	6 - 10 yıl	-,03202	,06436	1,000
	11 - 15 yıl	-,24781(*)	,07295	,007
	16 yıl ve üzeri	-,23981(*)	,06376	,002
6 - 10 yıl	1 yıldan az	,13606	,09172	1,000
	1 - 5 yıl	,03202	,06436	1,000
	11 - 15 yıl	-,21579	,07719	,054
	16 yıl ve üzeri	-,20779(*)	,06857	,026
11 - 15 yıl	1 yıldan az	,35185(*)	,09794	,004
	1 - 5 yıl	,24781(*)	,07295	,007
	6 - 10 yıl	,21579	,07719	,054
	16 yıl ve üzeri	,00800	,07670	1,000
16 yıl ve üzeri	1 yıldan az	,34385(*)	,09130	,002
	1 - 5 yıl	,23981(*)	,06376	,002
	6 - 10 yıl	,20779(*)	,06857	,026
	11 - 15 yıl	-,00800	,07670	1,000

* Ortalama farkları ,05 düzeyinde anlamlıdır.

Yürüttüğümüz araştırmada, iş kıdemine göre işin hissedilen anlamlılığı ortalamalarında farklılıklar gözlenmektedir. Özellikle tecrübesiz çalışanlar ile kıdemliler arasında farkla olduğu gözlenmektedir. Bu farkın tecrübesiz çalışanların mı yoksa, kıdemli çalışanların lehine mi olduğunu anlamak için ortalamalar incelenecektir.

Tablo.21 İş Kıdemine Göre İşin Hissedilen Anlamlılığı Ortalamaları

İş Kıdemi	N	Ortalama	Std. Sapma	Ortalamaların Standart Hatası
1 yıldan az	48	3,2037	,54013	,07796
11 – 15 yıl	61	3,5556	,58320	,06480

Yapılan araştırmada, genellikle tecrübeli çalışanların, deneyimsizlere oranla işlerinin hissedilen anlamlılığını daha olumlu olarak değerlemişlerdir. İşin hissedilen anlamlılığı, iş kıdemi fazla olan çalışanlar tarafından neredeyse tüm yaş gruplarından daha olumlu olarak algılanmıştır. Bu nedenle yukarıdaki tablonun benzerlerine yer vermektense, bu doğrultuda yorum yapılacaktır.

İş bütünleşmesi ortalamalarının, iş kıdemine göre farklılıkları aynı metotla incelenecektir.

Tablo.22 İş Kıdemine Göre İş Bütünleşmesi Ortalamalarının Farkı Testi

İş Kıdemi	İş Kıdemi	Ortalama Farkları	Std. Hata	Anlamlılık
1 yıldan az	1 - 5 yıl	,07013	,11842	1,000
	6 - 10 yıl	-,20110	,12318	1,000
	11 - 15 yıl	-,25220	,13153	,557
	16 yıl ve üzeri	-,32990	,12262	,074
1 - 5 yıl	1 yıldan az	-,07013	,11842	1,000
	6 - 10 yıl	-,27123(*)	,08643	,018
	11 - 15 yıl	-,32233(*)	,09797	,011
	16 yıl ve üzeri	-,40003(*)	,08563	,000
6 - 10 yıl	1 yıldan az	,20110	,12318	1,000
	1 - 5 yıl	,27123(*)	,08643	,018
	11 - 15 yıl	-,05110	,10367	1,000
	16 yıl ve üzeri	-,12880	,09209	1,000
11 - 15 yıl	1 yıldan az	,25220	,13153	,557
	1 - 5 yıl	,32233(*)	,09797	,011
	6 - 10 yıl	,05110	,10367	1,000
	16 yıl ve üzeri	-,07770	,10300	1,000
16 yıl ve üzeri	1 yıldan az	,32990	,12262	,074
	1 - 5 yıl	,40003(*)	,08563	,000
	6 - 10 yıl	,12880	,09209	1,000
	11 - 15 yıl	,07770	,10300	1,000

* Ortalama farkları ,05 düzeyinde anlamlıdır.

Yürüttüğümüz araştırmada, kıdemli çalışanlar ile tecrübesiz çalışanlar arasında iş bütünleşmesi algılamasının farklılığı ANOVA / Bonferroni testi ile ortaya çıkarılmıştır. Bu farklılığın hangi taraf lehine olduğu ortalamaların incelenmesiyle tespit edilebilecektir.

Tablo.23 İş Kıdemine Göre İş Bütünleşmesi Ortalamaları

İş Kıdemi	N	Ortalama	Std. Sapma	Ortalamaların Standart Hatası
1 – 5 yıl	165	3,7394	,77767	,06054
15 yıl ve üzeri	125	4,1394	,60240	,05388

Araştırmamızda, kıdemli çalışanların işle bütünleşmeleri, tecrübesizlere göre anlamlı olarak farklılık göstermektedir. Bu yaş düzeyleri için benzer sonuçlar araştırmadan çıkarılabilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde yürüttüğümüz araştırma ile ilgili önemli görülen sonuçlar açıklanmaya çalışılacaktır. Araştırmamız İDO A.Ş.'de gerçekleştirilmiş, başka bir firma ana kütleye dâhil edilmemiştir. Bu nedenle aşağıda açıklanan sonuçlar kesinlikle, genellemeler için kullanılmayacaktır. Elde edilen sonuçlar yalnız ilgili firmanın mevcut durumunu açıklamaya yönelik olacaktır.

Araştırmamızda öncelikle İş Özellikleri Algısının tespit edilmesi ve bu algının iş bütünleşmesi üzerindeki etkisi açıklanmaya çalışılmıştır. İş Özellikleri Algısı, çalışanların 5 temel boyutta (iş bütünlüğü, beceri çeşitliliği, işin anlamlılığı, geri bildirim ve özerklik) işlerini nasıl algıladıklarına bağlı olarak tespit edilmiştir. Burada önemli olan konu, çalışanın, işinin özelliklerini algılamasında etkili olan tüm boyutların, araştırma sürecin dahil edilip edilmediğidir. Biz belirlenen 5 temel boyutun iş özellikleri algısını belirlediği ön kabulü ile değerlendirmelerimizi yapacağız. Diğer kavram olan iş bütünleşmesi ise henüz işletme literatüründe özellikle deneysel araştırmalar açısından yeni olarak ele alınan bir konudur. Bu nedenle kavramın ölçülmesi konusunda çeşitli görüş ayrımları bulunmaktadır. Bizim yürütmüş olduğumuz çalışmada da özellikle literatürde belirlenen boyutların gözlenememesi, kavramı bir bütün olarak ele almak zorunluluğunu doğurmuştur.

Tüm bu ön kabul ve kısıtlar çerçevesinde İDO A.Ş.'de bulduğumuz sonuçlar incelendiğinde; iş bütünleşmesi kavramının, iş özellikleri algısından etkilendiği gözlenmiştir. Literatür taramaları sonucu beklediğimiz sonuçlar, iş özellikleri boyutlarının gözlenmesi durumunda, iş bütünleşmesinin de meydana geleceği yönündeydi. Bu nedenle tüm iş özellikleri boyutları ile iş bütünleşmesi arasında anlamlı bir derecede pozitif ilişkinin olması beklenmekteydi. Elde edilen veriler, iş bütünleşmesi üzerinde geri bildirim boyunun en önemli etkiye sahip olduğunu göstermektedir. İkinci olarak etki eden kavram işin hissedilen anlamlılığıdır. (Bu boyut, işin bütünlüğü, anlamlılığı ve beceri çeşitliliği özelliklerinin ortalamasının alınması ile bulunmuştur.) İş bütünleşmesi üzerindeki etkisi araştırılan özerklik boyutunun, kavramı etkilediği ancak bunun negatif yönlü bir süreç olduğu araştırmamızda tespit edilmiştir.

Kişinin yaptığı işlerin sonuçları hakkında, işin kendisinden sağladığı bilgilerin toplamı olarak tanımlanan geri bildirim boyutu, iş bütünleşmesini etkileyen önemli bir etken olarak araştırma sonuçlarından elde edilmiştir. Kişi yaptığı işlerin sonuçları hakkında ne kadar fazla bilgi sahibi olmak istiyorsa, işinin daha iyi yapılmasını o kadar önemsiyor denebilir. Yaptığı işlerin sonuçlarını devamlı olarak kontrol eden kişi, yaptığı iş ile arasında bir bağ kuracak, bu da iş bütünleşmesine neden olacaktır. Literatürde bu şekilde olması beklenen ilişki, yaptığımız araştırma sonucunda elde edilmiştir. Buradan işlerin, sonuçları hakkında bilgi alınabilecek bir biçimde ayarlanmasının, kişilerin işleriyle bütünleşmesi sonucunu doğuracağını düşünebiliriz.

Araştırmada iş bütünleşmesi kavramını olumlu yönde etkileyen ikinci kavram işin hissedilen anlamlılığıdır. İşin hissedilen anlamlılığı, Hackman ve Oldham'ın teorilerinde belirttikleri gibi işin bütünlüğü, işin anlamlılığı ve beceri çeşitliliği özelliklerinin ortalamasının alınması ile hesaplanmıştır. Bu üç özelliği deneyimleyen kişilerin genel olarak işlerini anlamlı olarak algıladıkları ifade edilmiştir. Bir işin kişi tarafından anlamlı olarak hissedilmesi, yapılan işi değerli olarak görmeyi, başkalarının hayatları üzerinde etkili olduğunu düşünmeyi gerektirmektedir. Bir kişi işini, sıradan bir duygu ile değil, öneminin farkına varmış bir şekilde yerine getiriyorsa, kendini işine o kadar fazla adayacaktır. Bu durum araştırmamızda ortaya koyduğumuz regresyon denkleminde de görülebilmektedir.

İş bütünleşmesi algısını etkileyen bir diğer faktör olarak, özerklik boyutu tespit edilmiştir. Literatür incelendiğinde, özerklik kavramının kişinin kendi iş amaçlarını belirlemesi, çalışma programını kendi istediği şekilde ayarlayabilmesi özgürlüğü olarak tanımlandığı görülecektir. Yaptığı işi kendisi ayarlayabilen, iş süreçlerinden kendisi sorumlu olan kişi, başarılı bir sonuç elde etmek için daha fazla çalışacak ve kendini işine adayacaktır. Teorik yapısı böyle oluşturulan kavramın, araştırmamızda bunun tersi bir etki gösterdiği görülmektedir. Araştırmamızda, özerklik kavramının iş bütünleşmesi üzerinde olumsuz bir etki meydana getirdiği görülmüştür. Bunun nedenleri, araştırmamız kapsamında incelendiğinde, genel olarak özerklik kavramından anladığımız olgularla, teorik yapının örtüşmediği düşünülmüştür. Genel olarak, özerkliği, kimsenin karışmadığı, kişinin kendi haline bırakıldığı ve iş sonuçları

hakkında sorumlu tutulmadığı bir hak olarak algılayan kişi, işin iyi bir şekilde yerine getirilmesini önemsemeyecek ve iş kavramı ile ilgili olmayacaktır. Eğer böyle bir düşünce gerçekten var ise, yaptığımız araştırma böyle bir temelde değerlendirilmelidir.

İş özellikleri algısının, iş bütünleşmesi üzerindeki etkisi İDO A.Ş.'de gerçekleştirdiğimiz araştırmada bu şekilde tespit edilmiştir. Araştırmamızda, ayrıca demografik özelliklerin, iş özellikleri algısı ve iş bütünleşmesi üzerindeki etkileri de tespit edilmeye çalışılmıştır. İDO A.Ş. özelinde baktığımızda, işlerdeki temel ayırımın deniz üzerinde gerçekleştirilenler ve karada yerine getirilenler şeklinde olduğu görülecektir. Yürüttüğümüz araştırma sonuçlarına göre, deniz üzerindeki işlerde çalışan kişiler, karada çalışanlara göre iş bütünleşmesi algısını daha fazla hissetmektedirler. Bunun teorik temelleri araştırılmasan bir genelleme yapmak mümkün değildir. Ancak genel olarak deniz gibi, durmadan sizin farklı yerlere gitmenizi sağlayan bir zemin üzerinde çalışmak, sıkıcı ofis ortamından çalışmaktan daha olumlu olarak algılanabilir. Eğer böyle bir algı mevcut ise, araştırmamızdan elde ettiğimiz sonuçlar bir anlam ifade etmektedir.

Araştırılan bir diğer kavram, çalışların iş kıdemlerine göre iş özellikleri algısının ve iş bütünleşmesi algısının farklılık gösterip göstermeyeceğidir. Yaptığımız araştırma sonuçlarına göre kıdemli çalışanlar genel olarak hem iş özelliklerini hem de iş bütünleşmesini, tecrübesizlere göre daha olumlu olarak algılamaktadırlar. Zaman içerisinde olgunlaşan kişi, kendisini yaptığı işe daha çok odaklayacak ve adayacaktır. Bu nedenle kıdemli çalışanlar, diğerlerine oranla bu iki kavramı daha olumlu olarak algılamaktadırlar. Bu konu ile ilgili getirebilecek diğer bir açıklama ise, kıdem aldıkça da yaşı ilerleyen ve bu nedenle, iş fırsatları daral kişi, mecburi bir şekilde işine yönelmek zorunda kalacaktır. Yaptığımız araştırma bu yönde de yorumlanabilir.

İDO A.Ş.'de yürüttüğümüz çalışma ile iş özellikleri algısının, iş bütünleşmesi üzerindeki etkisini araştırmaya çalıştık. Elde ettiğimiz sonuçlar, iş bütünleşmesine etki eden temel boyutun geri bildirim olduğu, bunu ise işin hissedilen anlamlılığının takip ettiği görülmüştür. Özerklik kavramı ise literatürün tersi bir şekilde, araştırmamızda iş bütünleşmesi algısına olumsuz bir şekilde etki etmektedir. Bulduğumuz bir diğer sonuç, deniz çalışanlarının, karada çalışanlara oranla iş bütünleşmesine göreceli olarak daha

olumlu yaklaşmaktadırlar. Elde edilen bir diğer sonuç ise, kıdemli çalışanların iş bütünleşmesi ve iş özellikleri algısına daha olumlu yaklaştığıdır.

Yürütülen bu araştırma kapsamında elde edilen veriler çerçevesinde, işerin geri bildirim özelliği taşıyacak şekilde, yeniden tasarlanması, iş bütünleşmesini olumlu yönde etkileyecek sonuçlar verebilir. Aynı mantıkla, çalışanlara verilecek özerklik miktarları, dikkatle izlenmeli, kişinin işini yanlış olarak algılamasına müsaade edilmemelidir.

Özellikle deniz çalışanlarının, işlerinin doğası gereği iş bütünleşmesi yaşadıkları dikkate alındığında, bu etkiden yaralanmak isteyen yöneticiler kara ve deniz işçilerinin rotasyonu yoluna gidebilirler.

Genel olarak kıdemli çalışanların, tecrübesizlere nazaran daha olumlu yanıtlar verdiği, iş bütünleşmesi kavramından faydalanılmak isteniyorsa, çalışanların devir hızının düşürülüp, çalışanların kendi firmalarında yaşayarak tecrübe kazanmalarının yolu açılabilir.
Yukarıda saydığımız tüm sonuç ve öneriler, gerçekleştirdiğimiz çalışma kapsamında ele alınmalı, buradan hareketle geneleme yoluna gidilmemelidir.

KAYNAKÇA

CSIKSZENTMIHALYI, M. — **Finding Flow: The Psychology of Engagement with Everyday Life**, HarperCollins, 1997, s.36.

DRENTH, P. J. D., THIERRY, H. ve WALFF, C. J. — Hoolyforde, S., Whiddett, S., **The Motivation Handbook**, Chartered Institute of Personnel and Development, 2002, s.24, çevrimiçi:http:// books.google. com.tr/boks ?id= oz3ldIJe 3wIC&pg= PA28&dq=%22 activation + theory%22+motivation&lr=sig= ACfU3U3ycb OY2fd5 QU3kMe TNEV55 nfgk6A, 03.06.2008.

DUNHAM, R. B., ALDAG, R. I. ve BRIEF, A. P. — "Dimensionality of Task Design as Measured by The Job Diagnostic Survey", **Journal of Applied Psychology,** Vol.62, 1977, ProQuest, İÜ İşletme Fakültesi, < http://proquest.umi.com> (12.05.2007).

DUNHAM, R. B. — "The Measurement and Dimensionality of Job Characteristics", **Journal of Applied Psychology**, Vol.61, 1976, ProQuest, İÜ İşletme Fakültesi, < http://proquest.umi. com> (12.05.2007).

FRIED, Y. ve FERRIS, G. R. "The Dimensionality of Job Characteristics: Some Neglected Issues", **Journal of Applied Psychology**, Vol.71, 1986, ProQuest, İÜ İşletme Fakültesi, < http://proquest.umi.com> (12.05.2007).

GALLUP STUDY "Unhappy Workers are Unhappy too", **Gallup Management Journal**, çevrimiçi: http://gmj.gallup.com/content/14545/Gallup-Study-Unhappy-Workers-Are-Unhealthy-Too.aspx, 05.06.2007.

GOFFMAN, E. **Encounters: Two Studies in The Sociology of Interaction**, Bobbs-Merrill Co., 1961, s.24.

GOFFMAN, E. **The Presentation of Self In Everyday Life**, Doubleday Anchor, 1959, s.72.

HACKMAN, J. R. ve LAWLER, E. E. Employee Reactions to Job Characteristics, **Journal of Applied Psychology**, Vol.55, 1971, s.265.

HACKMAN, J. R. ve OLDHAM, G. R. **Work Redesign**, Addison – Wesley Publishing Company, 1980, s.4.

HACKMAN, J. R. ve OLDHAM, G. R. "Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory, **Organizational Behavior and Human Performance**, Vol.16, 1976, s.252.

HACKMAN, J. R. ve OLDHAM, G. R. "Development of Job Diagnostic Survey", **Journal of Applied Psychology**, Vol.60, 1975, s.160.

HAIR, J. F. v.d. **Multivariate Data Analysis**, Prentice Hall, 1998, s.112.

HERZBERG, Frederic v.d. **The Motivation to Work**, New York: Wiley, 1959, s.36.

HOOLYFORDE, S., WHIDDETT, S. **The Motivation Handbook**, Chartered Institute of Personnel and Development, 2002,s.24,çevrimçi:http://books.google.com.tr/books?id=oz3ldIJe3wIC&pg=PA28&dq=%22activation+theory%22+motivation&lr=&sig=ACfU3U3ycbOY2fd5QU3kMeTNEV55nfgk6A,03.06.2008.

HOCHSCHILD, A. R. **The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling**, University of California Pres, 1983, s.59.

HULIN, C. L., BLOOD, M. R. "Job Enlargement, Individual Differences and Worker Responses", **Psychological Bulletin**, Vol.69, 1968, s.45.

IDAZSAK, J. R. ve DRASGOW, F. "A revision of The Job Diagnostic Survey: Elimination of A Measurement Artifact", **Journal of Applied Psychology**, Vol.72, 1987, ProQuest, İÜ İşletme Fakültesi, < http://proquest.umi.com> (12.05.2007).

KAHN, W. A. "Psychologıcal Condıtıons Of Personal Engagement And Dısengagement At Work", **Academy of Management Journal**, Vol.33, 1990, s.694, EBSCOHost, İÜ İşletme Fakültesi, < http://web.ebscohost. com> (16.9.2007).

KANFER, R. ve HEGGESTAD, E. D. "Motivational Traits and Skills: A Person Centered Approach to Work Motivation", **Research in Organizational Behavior**, Vol.19, s.16, EBSCOHost, İÜ İşletme Fakültesi, < http://web.ebscohost. com> (16.9.2007).

KULIK, C. T., OLDHAM, G. R. ve LANGNER, P.H., "Measurement of Job Characteristics: Comparision of The Original and The Revised Job Diagnostic Survey", **Journal of Applied Psychology**, Vol.73, 1988, ProQuest, İÜ İşletme Fakültesi, < http://proquest.umi.com> (12.05.2007).

MASLACH, C., SCHAUFELI, W. B. ve LEITER, M. P. "Job Burnout", **Annual Review of Psychology**, Vol.52, 2001, s.402, EBSCOHost, İÜ İşletme Fakültesi, < http://web.ebscohost.com> (26.10.2007).

MASLACH, C., ve LEITER, M. P. **The Truth About Burnout: How Organizations Cause Personal Stress And What To Do About It**, Jossey-Bass, 1997, s.48.

MASLACH, C. **Burnout: The Cost of Caring**, Prentice-Hall. 1982, s.27.

MAY, D. R., GILSON, R. L. ve HARTER, L. M. "The Psychological Conditions of The Meaningfulness, Safety and Availability and The Engagement of The Human Spirit at Work", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol.77, 2004, s.11-37, EBSCOHost, İÜ İşletme Fakültesi, < http://web.ebscohost.com> (5.10.2007).

ROTHBARD, N. P. "Enriching or Depleting? The Dynamics of Engagement in Work and Family Roles", **Administrative Science Quarterly**, Vol.46, s.672, EBSCOHost, İÜ İşletme Fakültesi, < http://web.ebscohost. com> (24.5.2008).

SCHAUFELI, W. B. ve BAKKER, A. B. "Job Demands, Job Resources, And Their Relationship With Burnout And Engagement: A Multi-Sample Study", **Journal of Organizational Behavior**, Vol.25, 2004, s.294, EBSCOHost, İÜ İşletme Fakültesi, < http://web.ebscohost.com> (16.9.2007).

SCHAUFELI, W. B. v.d. "The Measurement Of Engagement And Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytıc Approach", **Journal of Happiness Studies**, Vol.3, 2002, s.74, EBSCOHost, İÜ İşletme Fakültesi, < http://web.ebscohost.com> (30.10.2007).

SCOTT, W. E. "Activation Theory and Task Design", Organizational Behavior and Performance, Vol.1, 1966. Aktaran: J. R. Hackman ve G. R. Oldham, "Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory, **Organizational Behavior and Human Performance**, Vol.16, 1976, s.252.

TURNER, A. N. ve LAWRENCE, P. R. "Industrial Jobs and The Worker", Harvard University Gradute School of Business, 1965. Aktaran: J. R. Hackman ve E. E. Lawler, Employee Reactions to Job Characteristics, **Journal of Applied Psychology**, Vol.55, 1971, s.261.

EKLER

A. Demografik Bilgiler

1. Çalıştığınız işin statüsü? a. Kara personeli …….(1) b. Deniz personeli …..…. (2)

2 Ne kadar süredir <u>bu kurumda</u> çalışıyorsunuz?

a. 1 yıldan az.....(1)
b. 1. yıldan 5. yılın sonuna kadar.....(2)
c. 6. yıldan 10. yılın sonuna kadar.....(3)
ç. 11. yıldan 15. Yılın sonuna kadar.....(4)
d. 16. yıldan fazla .....(5)

3. İş hayatında ne kadar süredir çalışmaktasınız?

a. 1 yıldan az.....(1)
b. 1. yıldan 5. yılın sonuna kadar.....(2)
c. 6. yıldan 10. yılın sonuna kadar.....(3)
ç. 11. yıldan 15. Yılın sonuna kadar.....(4)
d. 16. yıldan fazla .....(5)

4. Son mezun olduğunuz okul:

a. İlköğretim .....(1)
b. Lise.....(2)
c. Ön Lisans.....(3)
ç. Lisans .....(4)
d. Yüksek Lisans ve / veya doktora.....(5)

B. İş Tanımlama Ölçeği

Aşağıdaki ifadeleri okuyarak halen çalıştığınız veya yaptığınız işi en iyi karakterize eden şıkkın üzerine çarpı işareti koyunuz. Bunu yaparken işinizi ne kadar çok sevdiğinizi veya sevmediğinizi düşünmeyiniz. Sadece şıkların işinizi temsil etme derecesini dikkate alınız. Mümkün olduğu kadar objektif ve gerçekçi olmaya çalışınız. Eğer, uygun görüyorsanız içinde ifade bulunmayan *ara derecedeki puanları* da işaretleyebilirsiniz.

1. İşinizin özerklik derecesi nedir?

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Çok az özerklik vardır. İşin ne zaman, nasıl yapılacağı konusunda bu işi yapan kişinin bir sözü olamaz. Veya çok az söz söyleyebilir.	İkisinin arasında bir yer	Orta derecede özerklik vardır. Bu işi yapan kişi işin nasıl yapılacağı konusunda bazı kararları verebilir. Ancak yapılacak görevler standardize edilmiştir ve görevlerin yapılış biçimi çalışanan kontrolü altında değildir.	İkisinin arasında bir yer	Çok fazla özerklik vardır. İşi yapan kişi, nerede, nasıl ve ne zaman yapacağına kendisi karar verir. Bu konuda tam bir serbesti ve sorumluluğa sahiptir.

2. Çalıştığınız işte "çeşitlilik" ögesi ne ölçüde geniştir. Bu işte ne ölçüde farklı şeyler yapılmakta, ne ölçüde farklı yetenek ve beceriler kullanılmaktadır?

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Çok aç çeşitlilik vardır. Personel tekrar tekrar rutin bir şekilde hep aynı şeyleri yapmaktadır.	İkisinin arasında bir yer	Orta derecede çeşitlilik vardır.	İkisinin arasında bir yer	İşin içeriği çok zengin ve geniştir. Kişi çok farklı yetenek ve becerileri kullanarak değişik görevler ve işler yapmaktadır.

3. Çalıştığınız iş, ne ölçüde bütünlük ve tamlık içeren bir niteliğe sahiptir? Diğer bir deyişle, komple bir işin "siz sadece bir bölümünü mü", yoksa "tamamını mı" gerçekleştiriyorsunuz?

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Bu işi yapan kişi, komple bir işin ancak çok cüzi veya küçük bir bölümünü gerçekleştirmektedir. İşin tamamı farklı kişilerin görevlerinin birleşmesiyle ortaya çıkmaktadır.	İkisinin arasında bir yer	Bu işi yapan kişi, işin önemli bir bölümünü ortaya çıkarmaktadır. Sonuçta kişinin yaptığı katkı açık bir şekilde görülebilir.	İkisinin arasında bir yer	Kişi baştan sona işi bir bütün olarak sadece kendisi yapmaktadır ve iş o kişinin yaptığı çalışmadan ibarettir. Kişinin yaptığı katkı kolaylıkla görülebilir ve belirlenebilir.

4. Çalıştığınız iş, ne ölçüde anlamlı veya önemlidir? Yaptığınız işin sonuçları, diğerlerinin yaşamları, iyi olma halleri veya çalışmaları üzerinde ne ölçüde etkilidir?

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Çok önemli değildir. İşin sonuçları diğerlerinin hayatlarını veya çalışmalarını önemli ölçüde etkilemez.	İkisinin arasında bir yer	Orta derecede önemlidir. Bir şekilde diğerlerinin hayatlarını veya çalışmalarını etkileyebilir.	İkisinin arasında bir yer	Yüksek derecede önemli ve anlamlıdır. İşin sonuçları dikkat edilmezse diğerlerinin hayatlarını veya çalışmalarını önemli ölçüde etkileyebilir.

5. Çalıştığınız işte, iş arkadaşlarınız veya yöneticileriniz size "işinizi iyi yaptığınızı veya kötü yaptığınızı" söyleyerek ne ölçüde geri besleme yapmaktadırlar.

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Çok az. Kişi, hiç kimseden herhangi bir geri besleme almadan uzun süreler çalışma konumunda kalır.	İkisinin arasında bir yer	Orta derecede. Bazen yöneticiler veya iş arkadaşları kişiye iş sonuçlarıyla ilgili bilgi verirler, fakat her zaman değil.	İkisinin arasında bir yer	Çok sık geri besleme yapılır. Yöneticiler ve meslektaşlar kişiye sürekli geri besleme yaparak işini nasıl yaptığını bildirirler.

6. Bu kez, "çalıştığınız iş" sizi ne ölçüde bilgilendirir? Yönetici ve meslektaşlardan hariç olarak, işin sonuçlarına bakarak onu iyi veya kötü yaptığınızı ne ölçüde anlayabilirsiniz?

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Çok az. Kişi işi iyi veya kötü yaptığını anlamadan uzun süreler çalışır. "İş kişiye hiçbir şey söylemez."	İkisinin arasında bir yer	Orta derecede. Bazen iş sonuçlarına bakarak işi iyi yapıp yapmadığımı anlayabilirim.	İkisinin arasında bir yer	Çok fazla. Yaptığım iş sonuçları başlı başına beni bilgilendirici niteliktedir. İş sonuçları çalışana sürekli olarak imputlar verir.

Aşağıdaki maddeleri dikkatle okuyarak bu maddelerin halen yapmakta olduğunuz iş için ne ölçüde "doğru olmadığını" veya "doğru olduğunu" ilgili rakamın üzerine çarpı işareti koyarak işaretleyiniz.

	Hiç doğru değil	Biraz doğru	Orta derecede doğru	Oldukça doğru	Kesinlikle doğru
7. in önemli kısmını, di er ki iler veya makineler yapar. Ben bu görevde, i in ancak küçük bir bölümünü yerine getiriyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8. Yaptı ım i çok sayıda karma ık, sofistike yetenek ve becerileri kullanmamı gerektiyor.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9. Yaptı ım i , sürekli di erleriyle i birli i ve koordinasyon içinde çalı mamı geretiriyor.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10. Yaptı ım i , bana i in nasıl yapılaca ına karar verme konusunda çok az geni lik ve rahatlık sa lamaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11. Yaptı ım i , sonuçları ve göstergeleri itibariyle onu nasıl yeniden ekillendirece im konusunda bana bilgi verme özelli ine sahiptir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12. Yaptı ım i oldukça basit ve tekrarlamalı bir niteli e sahiptir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13. Yaptı ım i te yöneticiler ve meslekta larım bana "i in nasıl oldu u" konusunda asla geri bildirimde bulunmazlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14. Bu i , herhangi birisinin nezareti veya kontrolü olmaksızın pekâlâ kendi ba ıma çalı mamla gerçekle tirilebilecek niteliktedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15. Bu i te yapılan görevlerin sonuçları, çok da önemli de ildir. Görevin sonuçları herhangi bir ki iyi veya çalı mayı etkilemez.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16. im, farklı nitelikte çok sayıda görev ögesini içerir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17. Bu i te, ilk amirim bana sık sık görevleri nasıl yaptı ım konusunda veya sonuçların iyi olup olmadı ı hususunda bilgi verir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18. im öyle düzenlenmi veya tasarlanmı tır ki, bir ki i bu i i ba ından sonuna kadar bütün ögelerine hakim olarak tamamlama durumunda de ildir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19. im, ki isel olarak inisiyatif kullanmama veya görevi farklı bir ekilde yapmama müsait de ildir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20. imin içeri i oldukça rutindir ve sonuçları tahmin edilebilir niteliktedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

21. Teorik olarak çalı tı ım i , bana "uygun bir ekilde çalı ıp çalı madı ım hakkında" çok az ipucu vermektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
22. Genel çerçevede baktı ımız zaman, yaptı ım i çok da anlamlı ve önemli de ildir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

23. im, bana önemli ölçüde özerklik, ba ımsızlık ve serbesti vermektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
24. im, görevleri yalnız ve tek ba ıma bitirmeye müsait niteliktedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
25. u veya bu ekilde, pek çok ki i yaptı ım i in sonuçlarından etkilenme durumunda olabilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

C. İş Bütünleşmesi Ölçeği

Aşağıdaki bölümde işinizi *nasıl algıladığınıza* ilişkin bazı ifadeler verilmiştir. Bu ifadeleri dikkatle okuyarak söz konusu ifadelerin sizin için ne derece doğru olduğunu, ilgili rakamın üzerine çarpı işareti koyarak belirleyiniz.

	Hiç doğru değil	Az doğru	Orta derecede doğru	Oldukça doğru	Kesinlikle doğru
1. imi yaparken çok fazla enerji harcarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2. imde, enerji ile dolu oldu umu hissederim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3. imi yaptı ım zaman ba ka eyleri unuturum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4. Yaptı ım i i anlamlı ve maksatlı bulurum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5. imi yüre imle yaparım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6. Çalı ırken zaman uçar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7. im tamamen bitene kadar i yerimde kalırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8. Çalı ırken kendimi kuvvetli ve dinç hissederim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9. imi yaptı ım sırada ba ka eyleri çok sık dü ünürüm.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10. imde çok istekliyim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11. imi iyi yaptı ım zaman heyecan duyarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12. Çalı ırken çevremdeki her eyi unuturum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13. Mümkün oldu unca a ırı çalı maktan kaçınırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14. im bana ilham verir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15. imi yaparken zihnim ba ka eylere çok nadir kayar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16. Sabah uyandı ımda i e gitmeye istekli olurum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17. Duygusal olarak i imden ayrı veya kopuk oldu umu hissederim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18. Yo un bir ekilde çalı ırken kendimi mutlu hissederim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19. Eve çalı mak için i götürürüm.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20. Yaptı ım i ten gurur duyarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
21. imi yaparken zaman çok çabuk geçer.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
22. Çalı ırken kendimi tamamen i ime veririm.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
23. imi iyi yaparsam moralim yerine gelir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
24. imde uzun süre bıkmadan çalı mayı sürdürebilirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
25. Gere inden fazla çalı mam.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
26. Bana göre i im meydan okuyucudur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
27. imi yaparken i im beni alıp ba ka	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

yerlere götürür.					
28. Çalı ırken zorlukları zihinsel olarak çabuk yenerim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
29. imden, kendimi ayırmam veya kopmam çok zor.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
30. ler iyi gitmedi i zamanlarda bile, i imi her zaman sonuna kadar götürürüm.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

D. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

	Hiç doğru değil	Az doğru	Orta derecede doğru	Oldukça doğru	Kesinlikle doğru
1. Kariyerimin geri kalan kısmını bu irkette geçirmekten çok mutlu olurum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2. Bundan sonra, bu irkette çalı maya devam etmek benim için bir istek oldu u kadar bir gerekliliktir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3. u andaki i imde kalmak için herhangi bir zorunluluk hisetmiyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4. Bu irketin problemlerini gerçekten kendi problemim gibi görürüm.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5. Bu irketten hemen ayrılmam, istesem bile, benim için çok zordur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6. Menfaatime olsa bile, i imden ayrılmamın do ru olmadı ını dü ünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7. endimi bu irkete ait hissediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8. ten imdi ayrılmaya karar verirsem, hayatımda pek çok ey altüst olurdu.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9. imden hemen ayrılırsam, kendimi suçlu hissederim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10. Bu irkete, kendimi "duygusal olarak ba lı" hissetmiyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11. Bu irketten ayrılmayı dü ünmeyecek kadar az alternatifim oldu unu hissediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12. Bu irket, ba lılı ı hak ediyor.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13. Bu irkette kendimi "ailenin parçası gibi hissetmiyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14. Bu irkete bu kadar emek harcamasaydım, ba ka bir yerde çalı mayı dü ünebilirdim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15. irketimden hemen ayrılmazdım, çünkü burada çalı anlara kar ı sorumlulu um var.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16. Bu irketin benim için özel bir anlamı vardır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17. Bu irketten ayrılmanın olumsuz sonuçlarından birisi de i alternatiflerinin çok sınırlı olmasıdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18. irketime çok ey borçluyum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)