

İş Özellikleri Kuramı: Geniş Kapsamlı Gözden Geçirme

Reyhan Bilgiç

Orta Doğu Teknik Üniversitesi

Özet

Bu yazıda, öncelikle İş Özellikleri Kuramı açıklanmış; kuramın gelişmesine yönelik çalışmalar incelenmiş ve ilgili literatür gözden geçirilerek kuramın gelişmesi kronolojik açıdan ele alınmıştır. Kuramın test edilmesine yönelik olarak öncelikle iş özelliklerinin faktör yapısı üstünde durulmuş ve iş özelliklerinin nesnel veya öznel olarak ölçülmesinin önemi tartışılmıştır. Daha sonra da, kuramda belirtilen ara değişkenlerin gerçekten de ara değişken rolü oynayıp oynamadığı incelenmiştir. Ayrıca Gelişme İhtiyacı Gücünün (GİG), iş özellikleri ile beklenen getiriler arasında gerçekten düzenleyici rol oynayıp oynamadığı dünya yazını göz önünde bulundurularak tartışılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, herhangi bir işte bazı önemli özellikler bulunmaktadır ve bu özellikler "İş Tanısı Ölçeği" ile rahatlıkla ölçülebilmektedir. Ara değişken olarak modelde yer alan "Önemli Psikolojik Durumların" gerçekten ara değişken olarak görev yapıp yapmadığı test edilse de uygun analizler kullanılarak yeni çalışmaların yapılmasına ihtiyaç duyulduğu sonucuna varılmıştır. Modelde düzenleyici değişken olarak yer alan GİG'nün bu işlevi görüp görmediği konusunun yeterince test edilmediği ve yapılan bazı çalışmaların ise GİG'nün düzenleyici değişken rolünün olmadığı konusunda görüş bildirdikleri görülmüştür. İlave olarak, GİG'nin bu işleviyle ilgili olarak bazı soruların yazında tam olarak açıklanmadığı sonucuna varılmıştır. Ayrıca, iş özellikleri kuramı ile ilgili kişisel ve örgütsel olarak beklenen sonuçların gerçekten elde edilip edilmediği ile ilgili olarak yapılan araştırmaların genellikle olumlu sonuçlar bulduğu görülmüştür. İncelenen kuramla ilgili metodolojik sınırlılıklar belirtilerek kuramın geleceği ile ilgili saptamalar yapılmıştır.

Anahtar kelimeler: GİG, İş Tanısı Ölçeği, İş özellikleri kuramı, beklenen sonuçlar, önemli psikolojik durumlar

Abstract

In this paper, the Job Characteristics Theory was explained by reviewing the relevant literature from the start. In this review, the literature regarding testing of the theory was organized around a number of questions posed by the researchers who tested the theory. At first, the factorial structure of the job characteristics was explained and the subjective and objective aspects of the measurement of job characteristics were examined. Then, the literature related to the roles of Critical Psychological States and Growth Need Strength (GNS) was reviewed. The review of the studies showed that a number of factors exist in any job, but this number changes from three to five and the Job Diagnostic Survey may measure these factors easily. It was found that the subjective and objective measures of the job characteristics converge. The review also revealed mixed results related to the role of "Critical Psychological States" as a mediator variable, and there is a need to test these aspects of the theory utilizing structural equation modeling. As for the GNS as the moderator, the studies did not show strong support and there were few studies testing this aspect of the theory. The results regarding the positive personal and organizational outcomes showed that enriched jobs lead to the expected outcomes. Finally, the limitations of testing the theory were explained and some statements were made regarding the future of the theory.

Key words: GNS, Job Diagnostic Survey, job characteristics theory, expected outcomes, critical psychological states

Bu makalenin amacı motivasyon kuramları içinde oldukça yaygın olan “İş Özellikleri Kuramı”nı, kuramın gelişmesine neden olan temel çalışmaları dikkate alarak gözden geçirmek; kuramla ilgili olarak dünya yazınında yapılan çalışmaları, çalışma sorularına göre gruplandırarak bir tarama yapmaktır. Bu çalışmanın bir başka amacı da, genel olarak yapılan araştırmalarda eksik kalmış durumları ortaya çıkartmak ve “İş Özellikleri Kuramı” ve bu alanda kullanılan geleneksel ölçme aracı konusunda genel çıkarımlarda bulunarak bu kuramın yeni örgütsel desenlerde geçerli olup olmayacağı konusunda öngörülerde bulunmaktır. Bu makale, iş özellikleri kuramı ile ilgili olarak bütün zamanlarda yapılmış olan gözden geçirme (derleme) çalışmalarını kapsamaktadır. Bu çalışmaya, iş genişletme ve iş zenginleştirme ile ilgili kuramlar ve yazın sadece gerektiği kadar dahil edilmiştir.

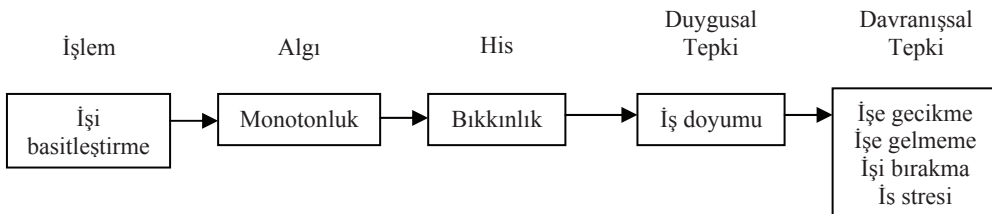
İş motivasyonu ve iş doyumunu birlikte açıklayan endüstri ve örgüt psikolojisi kuramlarının başında gelen “İş Özellikleri Kuramı”, Hackman ve Oldham (1975) tarafından geliştirilmiştir. Çalışanın iş motivasyonu ve doyumuna etki eden içsel faktörlerle ilgilenen bu kuram, 1950 ve 60larda ortaya çıkan iş genişletme ve iş zenginleştirme programlarının, çalışanlar üzerindeki etkisini açıklamak üzere geliştirilmiştir. İş özellikleri kuramı bazı yazarlar tarafından “kuram” olarak adlandırılırken, bazıları tarafından ise model olarak tanımlanmıştır. Bu makalede kuram veya model değişimli olarak kullanılacaktır. Konu ile ilgili açıklamalara başlamadan önce, bu kuramın ortaya çıkmasında önemli rol oynayan gelişmelerin irdelenmesinde yarar bulunmaktadır.

İşlerin yeniden tasarımıyla ilgili çalışmalar 1910’larda Taylor (1947) tarafından ortaya atılmıştır. Taylor’a göre iyi bir ekipman tasarımı, hareket çalışmaları ve iyi bir ücretlendirme sistemi iş doyumunu ve iş motivasyonu için gerekli etmenlerin başında gelmektedir. Yine Taylor prensiplerine göre, amir-çalışan arasındaki iletişim kanallarının açık olması da işyeri sağlığı açısından oldukça yararlıdır. (örn. iş doyumunu

ve üretim). Ayrıca, hem amirlerin, hem de çalışanların işin tasarımı ve çalışma hayatı içinde sorumlulukları bulunmaktadır. Bu nedenle, Taylor, dinlenme ve çalışma zamanları konusunda işçilerin eğitilmesi gerektiğini ve bu eğitimin imalat sanayiinde ve diğer alanlarda üretimi her zamankinden daha fazla artıracığını; meydana gelmiş olan bu üretim artışının maliyetleri (özellikle demir-çelik sektöründe) azaltabileceğini belirtmiştir. Fakat daha sonraları işlerin fiziksel olarak yeniden düzenlenmesinin üretimi artırma ve maliyeti düşürme gibi olumlu getirilerinin yanında bazı problemler de yaratacağı düşünülmüş; çalışanlar da işlerini yaparken yönetim tarafından iş yöntemleri ve üretim miktarı konusunda sınırlılıklar konulmasından hoşnut olmamışlardır (Muchinsky, 2006). Herhangi bir işi basitleştirme sürecinin davranışsal sonuçları Şekil 1’de gösterilmiştir. Şekil 1’de de görüldüğü gibi, basitleştirilmiş işler çalışanları psikolojik olarak etkileyecek ve monotonluk yaratacaktır. Monotonluk bıkkınlığa yol açacak ve sonunda iş doyumunda bir azalma meydana gelecek ve hem çalışanlar kuruluş hem de çalışan açısından bir takım olumsuz iş davranışlarına neden olacaktır.

Geçen yüzyılın başında, işlerin basitleştirilmesi, yüksek işsizlik oranı ve düşük ücretlerden dolayı, ekonomik durumlarından başka bir şey düşünmeye fırsat bulamayan işçileri fazla rahatsız etmemiştir. Fakat, çalışanların refah düzeyi ve eğitimi arttıkça, artık verilen işlerin basitleştirilmesi özellikle imalat sanayinde çalışanlar için yeterli olmamıştır. Bu nedenle işlerin tasarımı bir kez daha gündeme gelmiş fakat bu kez, daha önce yapılanın tersine, işlerin basitleştirilmesi değil de zenginleştirilmesi düşüncesi yönetici ve psikologları meşgul etmeye başlamıştır.

İşlerin ikinci kez düzenlenmesinin başlatıldığı bir aşamada, işverenler işlerin kapsamını genişletirlerse verimliliğin artabileceğini düşünmüşlerdir. Örneğin, bir çalışanın bir eşyanın sadece bir parçasını üretmesi yerine bir kaç parçayı birleştirerek üretim yapması gibi. Daha sonraları, araştırmacılar ve örgütler, çalışanların hem



Şekil 1. İş Basitleştirme Süreci ve Sonuçları

sorumluluklarının hem de işlerinin kapsamını artırma konusunda düşünmüşlerdir. Yukarıda anılan birinci olgu iş zenginleştirme olarak adlandırılırken ikinci olgu iş genişletme olarak adlandırılmıştır (Hulin ve Blood, 1968; Herzberg, 2003). Bu iki olgunun çalışanlar üzerindeki etkisi de araştırılmaya başlanmıştır.

Mann ve Hoffman (1956), iş genişletmenin iş doyumunu artırdığını fakat katılımcıların bazı çelişkiler de yaşadığını belirtmişlerdir. Lawler (1969) ise iş genişletme programlarının genelde iş hayatının kalitesini artırırken verimliliği daha az oranda artırdığına işaret etmiştir. Yine aynı şekilde, Susman (1973) da iş genişletmenin etkilerinin olabileceğini fakat etkisinin tam olarak istenildiği gibi olmadığını belirtmiştir. Alderfer (1969) de iş genişletmenin etkisinin her zaman olumlu olmayabileceğine ve etkinin geniş bir örgüt çerçevesi içinde düşünülmesi gerektiğine değinmiştir. Daha sonraki yıllarda, Campion ve McClelland (1991) iş genişletmenin bir çok yararları olduğunu fakat eğitim için fazla maliyet gerektiğini yaptıkları disiplinler arası yarı deneysel bir çalışmayla bulmuşlardır. Bu çalışmanın devamında ise yine aynı yazarlar, sadece bilgi genişletmenin yararları olduğunu görev genişletmenin ise olumsuz etkileri bulunduğunu yazmışlar ve iki yılda iş genişletmenin motivasyonel özelliğinin kaybolduğuna dikkati çekmişlerdir (Campion ve McClelland, 1993). Herzberg (2003) ise daha önceki yazılarına da gönderme yaparak “iş zenginleştirme”nin “iş genişletme”den daha yararlı olacağını belirtmiştir.

İş genişletmenin ve zenginleştirmenin gündeme geldiği 1950’li ve 1960’lı yıllarda araştırmacılar, iş davranışlarıyla ilgili faktörleri ortaya çıkartmak için ayrıntılı çalışmalar yapmışlar ve açıklamalarda bulunmuşlardır. Bu çalışmalar “İş Özellikleri Kuramı”nın gelişmesinde önemli kilometre taşlarını oluşturmaktadır (Taber ve Taylor, 1990). Bu çalışmaların başında Walker ve Guest (1952) çalışması gelmektedir. Walker ve Guest, bölünmüş işlerin çalışanlar üzerindeki olumsuz etkilerine dikkat çekmiştir. Bu temel çalışma, bazı araştırmacıları, yapılan işlerin içsel motivasyonu üzerine düşünmeye yöneltmiştir. Daha sonra Herzberg işin özelliklerini açıklamak üzere “Motivasyon-Hijyen” kuramını ortaya atmıştır. Herzberg’in iki faktör kuramını test eden yazarlar yeni fikirler ortaya atmışlar ve Turner ve Lawrence (1965) görgül bir çalışma sonucu “işin özelliklerini” ölçmek için “çok gelişmemiş” bir ölçme aracı araştırmacılara sunmuştur. Bu ölçme aracı “gerekli (requisite) görev (task) özellikleri (attributes)” olarak bilinmektedir. Turner ve Lawrence’a göre (akt. Taylor ve Taber, 1990), genellikle herhangi bir işte bulunan dört özellik, motivasyonu ve iş doyumunu artırma konusunda önemli olmaktadır. Başka yazarlar tarafından da kabul gören bu özellikler: “İşin çeşitliliği”, “işin kimliği” “özerkliği” ve “geri bildirim” özelliğidir

(Hackman ve Lawler, 1971). Aynı zamanda “uyarıcıları fazla” olan işleri kişisel olarak tercih eden çalışanları ayırıp ortaya çıkaracak bir ölçüğe ihtiyaç olmuştur. Bu ihtiyacı karşılamak üzere Hackman ve Oldham (1975) “Yüksek Dereceli İhtiyaç Gücü Ölçeği”ni (Higher-Order Need Strength) geliştirmiştir.

Yüksek Dereceli İhtiyaç Gücünün, kişinin zenginleştirilmiş işlere vereceği tepki konusunda önemli olduğunu, fakat motivasyonu etkileyen tek faktör olmadığını göstermek için Hackman ve Oldham (1976) halî hazırdaki motivasyon ve iş doyumunu kuramlarını birleştirerek “İş Özellikleri Modeli” adlı yeni bir kuram ortaya atmışlar ve bu kuramın kavramlarını ölçmek için “İş Tanısı Ölçeğini” geliştirmişlerdir.

İş Özellikleri Kuramı

Bu kurama göre, genel olarak herhangi bir işin beş önemli temel iş özellikleri (boyutları) bulunmaktadır. Bu boyutlar veya temel iş özellikleri ile işinde karşı karşıya gelen bir insan, her bir özelliğe göre psikolojik bir durum yaşar ve bu durum, insanın işine motive olmasını ve dolayısıyla hem kendisi hem de çalıştığı iş yeri açısından olumlu ve istedik iş davranışlarında bulunmasını sağlar. Ancak, bu ilişki sadece zenginleştirilmiş işleri arzu eden veya bu tip işlere ihtiyacı olan kişiler için geçerlidir. İş Özellikleri Kuramının şematik görünümü Şekil 2’de verilmiştir. Bu orijinal model ilk defa (sadece daha önce belirtilen dört özellik için) Hackman ve Lawler (1971) makalesinde yayımlanmıştır. Tamamı Hackman, Oldham, Janson ve Purdy (1975) de yayınlanan bu model Şekil 2’de verilmiştir. Şekil 2’de açıklanan kurama göre, herhangi bir işte beş ayrı temel özellik bulunmaktadır. Bu özellikler sırasıyla şöyledir: Birinci özellik beceri çeşitliliğidir (skill variety). Bu kavram bir işin, işi yapan kişinin çeşitli becerilerini kullanmasına izin verip vermemesiyle ilgilidir. Örneğin, bir mühendis işini yaparken çeşitli becerilerini -hem zihinsel hem de fiziksel olarak- kullanır. İkinci özellik görev kimliğidir (task identity). Yapılacak bir işin ne derece baştan sona kadar ilgili kişi tarafından yapıp yapılmadığı ile ilgilidir. Örneğin, üretim bandında çalışanlar bir işin sadece bir kısmını yaparken, takım halinde televizyon üretenler bir televizyonu başından sonuna kadar kendileri üretirler.

Üçüncü özellik görevin anlamlılığıdır (task significance). Bu kavram, yapılan bir işin başkalarının hayatında önemli değişiklikler yapıp yapmadığıyla ilgilidir. Örneğin, bir hemşirenin yaptığı görevler hastaların hayatlarında anlamlı bir etki yapmaktadır. İşlerinde bu üç özellik bulunan kişiler psikolojik olarak bir “anlamlılık” (meaningfulness) hissederler. Dördüncü iş özelliği ise bir kimsenin işinde yaşadığı “özerklik veya serbestlik” (autonomy) ile ilgilidir. Bu, daha çok bir çalışanın görevini hiç kimseden yönerge

almadan yapması ile ilgilidir. Örneğin, bit temizlik işçisi yapacağı iş için adım adım emir alıyorsa veya bir sekreter yazacağı resmi yazı konusunda amirinden satır satır emir alıyorsa, bu işlerde serbestlik veya özerklik az demektir. Bunun yanında bir mimar tasarımlar yaparken kimseden emir almaz ve işinde serbestlik var demektir. İşinde serbestlik yaşayan çalışanlar psikolojik olarak işleriyle ilgili olarak bir “sorumluluk duygusu” yaşarlar.

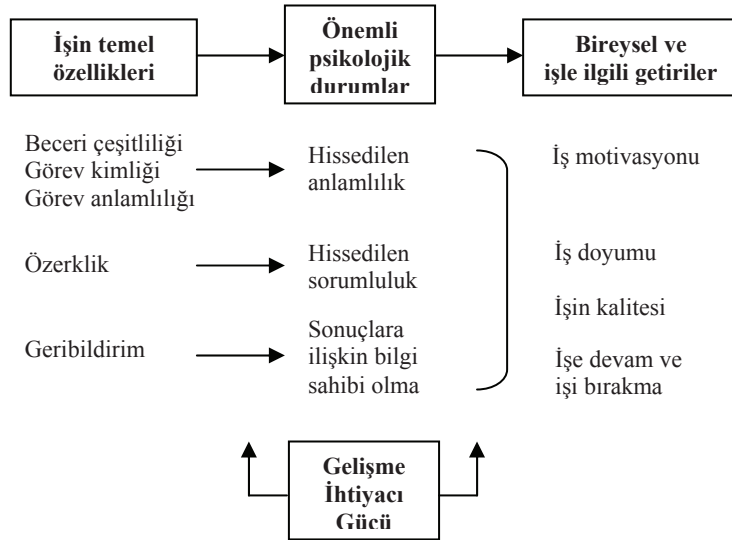
İş Özellikleri Modelinin son iş özelliği “geribildirim”dir (feedback). Bu kavram, çalışanın yaptığı bir işin doğruluğuyla ilgili olarak işin doğrudan kendisinden bilgi almasıyla ilgilidir. Örneğin bir bilgisayar programlama mühendisi yaptığı programın yanlış olup olmadığını hemen anlarken (çünkü yanlış program çalışmaz), tişört üreten bir çalışan ise yaptığı yanlış kalite elemanından amiri aracılığı ile öğrenir. İşlerinden geri bildirim alanlar “psikolojik olarak sonuç bilgisini” hissederler. Bütün bu özelliklerin varlığı ancak GİG’ü yüksek olan kişilerde olumlu sonuçlar verir. Diğer bir deyişle, bir çalışanın GİG’ü yüksekse bu özellikler o çalışanda sonuç bilgisi ile ilgili psikolojik duygulanıma neden olurken, GİG’ü düşük olan kişilerde işin kendisinden gelen geri bildirim herhangi bir etki yapmaz ve dola-

yısıyla işin motive etme potansiyeli hem kişi hem de örgüt açısından fazla bir etki göstermez. Yalnız dikkat edilmesi gereken önemli bir nokta ise GİG’ü yüksek olan kişilerde bile bu kuramın işlerlik kazanması için çalışanların amirlerle ilişkiler, ücret doyumsuzluğu, iş arkadaşlarıyla problemler gibi alanlarda sorunlar yaşamamasının gerektiğidir.

Kuramın öngördüğü olumlu kişisel sonuçlara baktığımızda, bunların başında genel olarak işten alınan doyum gelmektedir. İkinci olarak, kişilerin gelişmeleriyle ilgili doyum hissetmeleri ve üçüncü olarak da kişilerin büyüme motivasyonlarının artmış olması gerekmektedir. Örgüt açısından ise, performansın ve üretimin artması; iyi iş yapan kişilerin işlerini bırakmamasının olumlu getiriler arasındadır.

İş Tanısı Ölçeği

Yukarıda yer alan modelde geçen kavramları ölçmek için yeni bir ölçme aracı geliştirilmiştir. Bu ölçme aracı ile herhangi bir işin özellikleri hem amirlere hem de çalışanlara sorularak ölçülebilir. Bu yeni ölçeğin veya ölçme aracının adı “İş Tanısı Ölçeğidir” (Hackman ve Oldham, 1975). Modelle ilgili bütün kavramları kapsayan bu ölçüm aracı sekiz bölüme ayrılmıştır. Bu ölçeğin ilk iki bölümü yukarıda



Şekil 2. İş Özellikleri Modelinin Şematik Gösterimi (Hackman, Oldham, 1975, s. 161)

modelde geçen beş iş özelliğini ölçmek için kullanılmaktadır. Orijinal modelde olmamasına rağmen “kişilerle ilgilenme” ve “ilgili kişilerden geri bildirim alma” gibi iki ayrı özellik de yine bu ölçekte bulunmaktadır. Ölçeğin geriye kalan bölümleri, önemli psikolojik durumları ve kişi için geçerli sonuç değişkenlerini ve düzenleyici değişkenleri ölçmek için kullanılır (İş tanısı ölçeği ile ilgili puanlamalar yazardan elde edilebilir). Bu ölçekteki kavramların “meta iç tutarlılık katsayı”ları Behson, Eddy ve Lorenzet (2000) tarafından verilmiştir. Bu katsayıların en düşüğü .59 ile görev anlamlılığı ve en yükseği ise .81 ile büyüme ile ilgili doyumdur.

İş Tanısı Ölçeği ile çalışanların algıları ölçülmektedir. Kuramın amaçladığı ise, işin nesnel özelliklerini ölçmek olduğundan iş tanısı anketinin ilk iki bölümünün bir benzeri de amirler tarafından aynı iş için doldurulmak üzere hazırlanmıştır. İş tanısı ölçeğinin son bölümü kişisel bilgilere ayrılmıştır.

Bu tanı ölçeği ile amaçlanan, hem işle ilgili özellikleri ortaya çıkartmak ve dolayısıyla işin motivasyonel potansiyelini ölçmek, aynı zamanda da işle ilgili genel bir tanı koymaktır. İlk iki bölümden bir işin beş özelliği ile ilgili puanlar, aşağıda verilen bir formül (*Motive Etme Potansiyeli (MEP)*) aracılığı ile elde edilir. Bu formülde kullanılan elemanlar 7-basamaklı ve formül de çarpımsal (interactive) olduğundan, bir işin 1 ile 345 arasında değişen MEP puanları olması beklenir. MEP’in formülü aşağıda verilmiştir.

$$MEB = \frac{\text{Beceri çeşitliliği} + \text{Görev kimliği} + \text{Görev anlamlılığı}}{3} \times \text{Özerklik} \times \text{Geribildirim}$$

Herhangi bir çalışanın psikolojik açıdan zengin bir iş isteyip istemediği ise altıncı ve yedinci bölümlerden elde edilen kişinin GİG’ne göre tayin edilir. Örneğin, beceri çeşitliliği az olan bir işte çalışan bir kimsenin işinin yeniden düzenlenerek bu yönden zenginleştirilip zenginleştirilmemesi gerektiği GİG’ne göre anlaşılır. Burada unutulmaması gereken bir nokta ise, iş yerinde çalışanın işi, MEP açısından düşük, fakat kişinin GİG’ü de düşüğe bundan sonra konu iş zenginleştirme değil de motivasyonla ilgili diğer faktörleri incelemek olmalıdır. Yine aynı zamanda, bir çalışanın işi “iş özellikleri” açısından yüksek motive etme potansiyeline sahipse fakat bu işte çalışan kişi böyle bir zenginlik istemiyorsa, iş yeri düzenlemeleri ve bulunan çareler de ona göre olacaktır. Belki de bu kişinin daha az psikolojik uyarıları olan işlere kaydırılması gündeme gelebilir.

Tersine, eğer herhangi bir çalışanın işi, özellik bakımından zengin değilse ve kişi de özellikleri itibarıyla zenginleştirilmiş iş istiyorsa Hackman ve Oldham

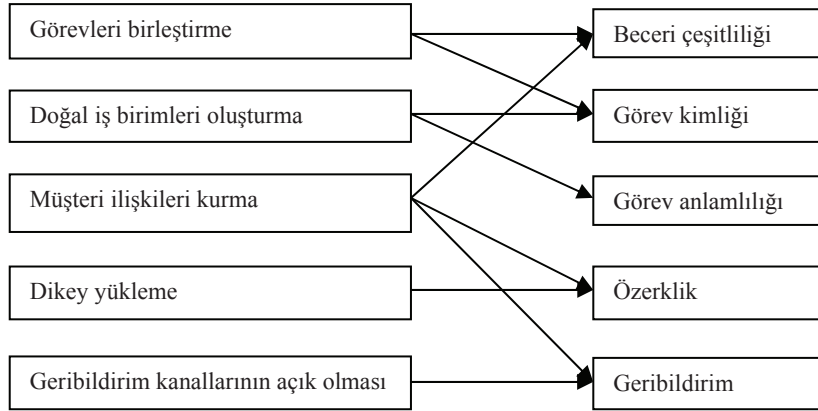
(1976) tarafından geliştirilen bir dizi “iş zenginleştirme” programları düzenlenebilir. Bu programların işlevsel olabilmesi için, çalışanın iş yerindeki çevresel faktörlerden tatmin oluyor olması gerekmektedir. Diğer bir ifadeyle, iyi bir amir, güvencesi olan bir iş, iyi bir sosyal ortam ve kişinin iş yerinde oluşabilecek tehlikelerden korunmuş olması gerekmektedir. İş zenginleştirmek için gerekli ilkeler ve onların hangi iş özellikleri üzerinde etki yaratacağı Şekil 3’de gösterilmektedir. Bu ilkeler ilk kez Hackman ve arkadaşları (1975) tarafından ortaya konulmuştur.

İş Zenginleştirme Prensipleri

İş zenginleştirme esaslarından bir tanesi ve genellikle daha kolay olanı “görevlerin birleştirilmesidir”. Örneğin bir sekreter sadece yazı yazıyor ama bunun kopyasını başkası alıyorsa ve postalamayı yapan da yine farklı bir kişiye, kişinin farklı becerilerini kullanabilmesi için bu işlemler birleştirilebilir. Bu sayede iş hem beceri çeşitliliği hem de görev kimliği sağlamış oluruz. İkinci bir iş zenginleştirme esası da “doğal iş üniteleri” yaratmaktır. Bu sayede bir işi bir kişi, başından sonuna kadar kendisi bitirebilir. Buna örnek olarak bir kişi veya grubun bir televizyon fabrikasında bir televizyonu baştan sona kadar üretmesi verilebilir. Üçüncü esas “müşteri ilişkileri ağı” yaratmaktır. Bu esasa göre, bir hizmeti veya ürünü üreten çalışanla, hizmet veya ürün tüketicisi (alıcısı) arasında ilişkiler ağı kurulur. Örneğin bir ürün hatalı çıktıysa, çalışanın amiri değil de çalışan

doğrudan olaydan sorumlu tutulur ve düzeltmeleri de çalışan (üretimi yapan veya servis sağlayan) yaparsa, çalışan dolaysız olarak performansından haberdar olduğundan “işin geri bildirim” potansiyeli artar, çalışan işinde “özerklik” hisseder ve işinde “farklı becerilerini” kullanma olanağı bulmuş olur. Bu tür iş zenginleştirme esasen Herzberg’in kuramında bahsettiği gerçek iş zenginleştirmeye eşdeğerdir. Çünkü kişi bu sayede çeşitli becerilerini kullanma olanağı bulurken aynı zamanda işi ile ilgili doğrudan sorumluluk sahibi de olmaktadır. Son iş zenginleştirme ilkesi “geri bildirim kanallarının açılması” ile ilgilidir. Bu ilkeye göre çalışan, ürettiği işin doğru yapılıp yapılmamasından doğrudan sorumlu olmaktadır.

Yukarıda açıklanan prensipler herhangi bir çerçevede ve herhangi bir kişiyle kullanılmamalı, önceden iş çevresi ve çalışan “İş Tanısı Anketi” ile analiz edilmeli daha sonra “iş zenginleştirme” programları yürürlüğe girmelidir (Kulik, Oldham ve Hackman, 1987).



Şekil 3. İş Zenginleştirme İlkeleri ve İşin Temel Özellikleri
(Tamamı Hackman, Oldham, Janson ve Purdy, 1975, s. 62)

İş Özellikleri Kuramı ile İlgili Yazın

Dünya literatüründe iş özellikleri kuramı ile ilgili bir çok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalar hem görgül hem de niceliksel ve niteliksel gözden geçirmeler şeklindedir (örn. Fried ve Ferris, 1987; Bilgiç, 1999; Humphrey, Nahrgang ve Morgeson., 2007) ve aşağıda sıralanan alt başlıklar halinde gruplandırılabilir:

1. İş Özellikleri Kuramına göre herhangi bir işte kaç tane temel iş boyutu veya özelliği bulunmaktadır? Beş sayısı geçerli bir sayı mıdır? Yapılan görgül çalışmalarda herhangi bir kesin sonuç bulmak mümkün müdür?

2. Bir ayrışık (divergent) ve binişik (convergent) geçerlik sorusu olarak “Öznel ve nesnel ölçülen iş özellikleri arasında ilişki var mıdır?”

3. Ara değişkenlerin (psikolojik durum) rolü geçerli midir? Yani herhangi bir işteki iş özellikleri önce kişilerin herhangi bir psikolojik duygu yaşamalarına neden oluyor mu? Daha sonra bu duygu mu bir takım kişisel ve örgütsel istendik davranışlara neden oluyor yoksa işin özellikleri bu davranışları doğrudan ara değişkensiz mi belirliyor?

4. Gelişme İhtiyacı Gücü modelde önerildiği gibi gerçekten de düzenleyici değişken işlevini yapıyor mu?

5. Psikolojik uyarıları zengin olan işlerin etkileri nelerdir?

İş Özelliklerinin Faktör Yapısı. “İş Özellikleri Kuramı”ndaki esas özelliklerin “ kaç tane olduğu sorusu faktör analizi ile cevaplandırılmaya çalışılmıştır. Orijinal yazılarında Hackman ve Lawler (1971), dört faktörden bahsetmişlerse de Hackman ve Oldham (1975; 1976) “görev anlamlılığı”nı beşinci iş özelliği olarak ortaya atmışlardır. Kuramda yer alan beş-faktör

her zaman beş olarak ortaya çıkmamıştır. Örneğin, Fried ve Ferris (1986) üç faktörlü çözümlemenin uygun olduğunu, farklı iş yerlerinden ve değişik işlerden elde ettikleri verilere uyguladıkları faktör analizi ile ortaya koymuşlar, genç insanlarda beş faktörlü sonucun geçerli olduğunu, yaşlılarda ise “beceri çeşitliliği”, “görev anlamlılığı” ve “özerklik” boyutlarının tek faktör olarak ortaya çıktığını; “geri bildirim” ve “görev kimliği”nin ise ayrı faktörler olarak ortaya çıktığını belirtmiştir.

Birnbaum, Fahr ve Wong (1986) ise dört faktörlü modelin veriyi daha iyi açıkladığını ve uyum indekslerinin daha iyi olduğunu göstermişlerdir. Bu faktörler çeşitlilik, kimlik, özerklik ve geribildirimdir. Kulik, Oldham ve Langner (1988) İş Tanısı Anketi”nin bazı sorularını analize katmadıklarında beş boyutlu bir yapı bulmuşlardır. Benzer şekilde Katz (1978); Lee ve Klein (1982); Dunham, Aldag ve Brief (1977) yaptıkları çalışmalarda beş faktörlü yapıdan bahsetmektedirler. Başka bir çalışmada Dunham (1976) ve Dunham, Aldag ve Brief (1976) beş faktörlü çözüm bulamamıştır. Idaszak ve Drasgow (1987) altı faktör bulmuştur. Bunlardan beş faktör temel iş özelliklerine karşılık gelirken, altıncı faktör ölçme aracında bulunan ve olumsuz yönde puanlanan sorulardan oluşmuştur. Benzer şekilde, Harvey, Billings ve Nissan (1985) beş artı bir faktör bulmuştur ve bu son faktör yine yöntem faktörü olarak ortaya çıkmıştır. Idaszak ve Drasgow (1987) olumsuz cümleleri olumlulaştırdıklarında yine beş faktör bulmuşlardır. Kuick, Oldham ve Lagner (1988) gözden geçirilmiş “İş tanısı” anket formunu 224 mandıra işçisine uygulamışlar ve faktör analizi sonucu orijinal ölçekten daha iyi beş faktörlü çözümleme elde

etmişlerdir. Ancak yeni form eski formdan daha az yordayıcı özellik göstermiştir. Cordery ve Sevastos (1993) da yine düzeltilmiş form ile orijinal formu karşılaştırmış ve düzeltilmiş formun verilerle daha iyi uyum gösterdiğini belirtmiştir. Burke (1999) ise olumsuz yazılmış maddelerin bir problem göstermediğini kaydetmiştir.

Yazında ortaya çıkan bu özelliklere ilave olarak, Zaccaro ve Stone (1988) işin zihinsel ve bedensel gereklilikleri, işin güvenli olup olmaması gibi ilave iş özelliklerinin de olabileceğini belirtmişlerdir. Bu çalışmalardan psikolojik olarak zengin bir işin kaç özelliği olduğunu kesin bir şekilde söylemek zor olsa da her hangibir işin belli özelliklerinin olduğu kesin görünmektedir. Bu özellikler genel olarak “çeşitlilik”, “anlamlılık”, “geri bildirim” ve “özerklik” gibi başlıklarda toplanabilir ve her ne kadar bazı yazarlar düzeltilmiş “iş tanısı anketi” formunu tavsiye etseler de orijinal formun kullanılmasında yarar olacağı düşünülmektedir. Önemli olan kişilerin rastgele cevaplar.

İşin Öznal ve Nesnel Özellikleri. İş özellikleri kuramıyla ilgili olarak yapılan çalışmalar, çalışanların işleriyle ilgili algılarının işlerinin nesnel özelliklerini yansıtıp yansıtmadığı, eğer işlerin özellikleri nesnel olarak değiştirilirse bu durumun öznal olarak ne kadar algılanabildiği ile ilgili olmuştur. Fried ve Ferris (1987) yaptığı bir meta-analiz sonunda, işin nesnel olarak değişimlenmesinin çalışanın algısında değişiklik yaptığını ortaya koymuştur. Yine aynı çalışmada amirlerin doldurduğu “iş dereceleme” formu ile çalışanların algıları arasındaki korelasyonun oldukça yüksek olduğu bulunmuştur. Bu nedenle, Fried ve Ferris (1987) nesnel ve öznal ölçümler için kaygılanmamak gerektiğini vurgulamıştır. Taber ve Taylor (1990) da yaptıkları bir meta analiz sonucuna göre nesnel özelliklerde yapılan değişimin çalışanların algılarında da bir değişiklik yaptığı sonucuna varmıştır. Bu durum çalışanların algılarına dayanan ölçümlerin geçerli olduğu yolundaki düşüncelere destek sağlamaktadır.

Benzer şekilde, Algera (1983); Oldham, Hackman ve Pearce (1976); Stone ve Porter (1978) ve Hackman ve Lawler (1971) aynı özelliklerin başka yöntemlerle ölçülmesi sonucu elde edilen korelasyonların oldukça yüksek olduklarını bulmuşlardır. Spector ve Jex (1991), Johns, Xie ve Fang (1992) da iş özellikleriyle ilgili olarak kişisel algıların rahatlıkla kullanılabilirlikleri konusunda görgül destek sağlamışlardır. Buna karşılık, Birnbaum, Farh ve Wong (1986); Cellar, Kerman ve Barrett (1985) farklı kaynaklardan bilgi almanın yararını vurgulasalar da, Boonzaier, Ficker ve Rust (2001) iş özelliklerinin öznal olarak rapor edilmesinin çok sıkı bir ampirik testten geçtiğini ve geçerliği ile ilgili yeteri kadar kanıt bulunduğunu belirtmiştir. Bu nedenle, paralel bir ölçme aracı veya kaynak kullanarak iş özelliklerini

nesnel olarak ölçmenin herhangi bir katma değer getirmeyeceği düşünülmektedir.

Önemli Psikolojik Durumların Etkisi. İş özellikleri kuramı ile ilgili ortaya çıkan başka bir araştırma sorusu da ara değişken olarak modelde yer alan önemli psikolojik durumların etkileri ile ilgilidir. Örneğin “kişi ile ilgili gerçek getiriler doğrudan işin özelliklerinden mi kaynaklanıyor yoksa işin özelliklerinin sebep olduğu önemli psikolojik durumlar mı bu getirilere sebep oluyor” sorusu bu ara değişkenlerle ilgili olarak yapılan çalışmaların temel araştırma sorusudur. Bu konu ile ilgili ilk test ve görgül destek Hackman ve Oldham (1976) tarafından sağlanmıştır. Daha sonra Wall, Clegg ve Jackson (1978) her ne kadar bu konuyla ilgili çekince-leri olsa da önemli psikolojik durumların ara değişken olabileceğini bir çalışma sonunda göstermişlerdir. Korelasyonel tekniklere dayanan üç çalışmaya göre (Helphistine, Head ve Sorenson, 1981; Hunt, Head ve Sorenson, 1982; Becherer, Morgan ve Richard, 1982) psikolojik durumla sonuç değişkenleri arasındaki korelasyonlar, iş özellikleri ile sonuç değişkenleri arasındaki korelasyonlardan daha yüksektir. Bu da önemli psikolojik durumların gerçekten ara değişken rolü oynadığına işaret etmektedir. Daha sonraları Champoux (1991) da yaptığı çok değişkenli istatistiksel analizle, önemli psikolojik durumların etkisinin geçerliği ile ilgili olarak olumlu cevap bulmuştur. Behson, Eddy ve Lorenzet (2000) yaptıkları bir meta-analiz çalışmasında, her ne kadar iki aşamalı modelin meta analitik veriyi daha iyi açıkladığını belirtmeler de uygulamaya açısından üç aşamalı (ara değişkenlerin bulunduğu) modelin daha yararlı olduğuna işaret etmiştir. Todd ve Kent (2006) de yine iş özellikleri ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkide psikolojik durumun kısmi aracı değişken rolü oynadığını bulmuştur. Humphrey ve arkadaşları da (2007) yaptıkları bir meta-analiz çalışmasında “beceri çeşitliliği”, “görev anlamlılığı” ve “görev kimliği” ile ilgili “hissedilen sorumluluk” için güçlü destek; “özerklik” ve “hissedilen sorumluluk” için ise kısmi destek bulurken, “işten alınan geribildirim” ve “sonuç bilgisi” ile ilgili zayıf destek bulmuştur. Ancak bu çalışma analiz yöntemi olarak “Yapısal Eşitlik Modeli” kullanmamıştır. Önemli psikolojik durumların ara değişken olarak oynadığı rol her ne kadar görgül olarak test edilse de bu testlerde ara değişken testinde kullanılan “Yapısal Eşitlik” ve “path analizi” gibi, analizlerin çok sık kullanılmadığı görülmektedir. Bu nedenle bu konuyla ilgili yapılandırılmış çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır.

Büyüme İhtiyacı Gücünün Düzenleyici Değişken Olarak Rolü. Modelle ilgili ortaya çıkan araştırma sorularından bir diğeri ise GİG'nün gerçekten düzenleyici bir değişken olup olmadığıdır. Bu konuda,

literatürde tam test edilmese de bazı yazarlar tarafından güçlü görgül destek sağlanırken (örn., Fried ve Ferris, 1987; Loher, Noe, Moeller ve Fitzgerald, 1985) Graen, Scandura ve Graen (1986) gibi yazarlar da konuyla ilgili güçlü desteğin olmadığını belirtmişlerdir. Medcof (1991) ve Champoux (1991) ise daha güçlü destek bulmuştur. Yine benzer şekilde Fok, Hartman, Patti ve Razek (2000) GİG'nün iş özellikleri ve Toplam Kalite Yönetimi'ni uygulama isteği ve iş doyumunu gibi istedik getiriler arasındaki ilişkiyi düzenlediğini göstermiştir. Yine benzer şekilde, Saavedra ve Kwun ise (2000) GİG'nün iş özellikleri ve duygusallık arasında düzenleyici rol oynadığını göstermiştir. Ancak, Bloom, Yorges ve Ruhl (2000) iş özellikleri kuramını sınıf ortamına uyguladıkları bir çalışmada GİG'nün düzenleyici olmadığını belirtmiştir. Gerek yapılan çalışmalar gerekse iki ayrı ölçeğin değişik formatlarda GİG'nü ölçmesi düzenleyici değişkenin rolü konusunda yeterli bilgi vermekten uzakta bulunmaktadır. Bu konuyla ilgili başka bir karmaşa da modeldeki hangi ilişkide GİG'nün düzenleyici rol oynadığıdır ki bu konu boşlukta kalmış fazla araştırılmamıştır. Başka bir ifadeyle GİG, iş özellikleri ile önemli psikolojik durumlar arasında mı yoksa önemli psikolojik durumlar ve istedik kişisel ve örgütsel getiriler arasında mı düzenleyici değişken rolü oynamaktadır sorusu tam olarak açıklık kazanmamıştır. GİG düzenleyici değişken olarak regresyona genellikle güdüleyici puanlarla birlikte sokulmuş ve tek tek iş özellikleri ile etkileştiğinde sonucun ne olacağı hiçbir zaman incelenmemiştir. Basitlik (parsimony) açısından birinci durum önem kazanırken, açıklayıcılık açısından ikinci durumun da göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

GİG'nün ara değişken olarak kullanılmasıyla ilgili yazında üzerinde durulmayan başka bir konu da GİG'nün ölçülmesiyle ilgilidir. Bilindiği gibi İş Tanısı Anketin'de iki ayrı alt ölçek GİG'nü ölçmektedir. Bu ölçeklerden, ilk sunulanı "işimde şu özelliğin olmasını isterdim" gibi maddeleri içeren bir ölçek olmasına karşın, ikinci ölçek "A" ve "B" işlerini vererek kişiden özellikleri farklı olan iki işten birini seçmelerini istemektedir. Aldag ve Brief (1979) bu ikinci tip ölçeğin kullanmasında yarar olduğunu belirtse de bu konuda diğer yazarlar tarafından (Saavedra ve Kwun (2000) dışında) fazla bir fikir ileri sürülmemiştir. Bilgiç (1999) ise yukarıda anılan ikinci tip ölçümle de GİG'nün bazı iş özellikleri ile olan etkileşimini bulmuştur.

Psikolojik Zenginliği Olan İşlerin Etkileri. İş Özellikleri Kuramı'yla ilgili yapılan çalışmalarla ilgili ortaya atılan araştırma sorularından bir diğeri de "psikolojik olarak" zengin olan işlerin gerçekten önerilen kişisel ve örgütsel getirilerinin bulunup bulunmadığıdır. Hackman ve Oldham (1975; 1976) orijinal modellerinde dört tane kişisel ve örgütsel getirilerden

söz etmiştir. Bu getiriler Şekil 2'de gösterilmiştir. Bu getirilerden üç tanesi "İşsel Motivasyon", "İşte Gelişme ile İlgili Tatminkarlık" ve "Genel İş Doyumu"dur. İşe gelmeme ve işi bırakmayla ilgili ölçümler genellikle araştırma yapana bırakılmıştır. Yine bu kuramdan yapılan çıkarıma göre, işteki psikolojik zenginleştirilmenin işin niteliksel ve niceliksel olarak daha iyi yapılmasına neden olduğudur. Model 1980 yılında gözden geçirilmiş ve işten çekilme davranışları modele dahil edilmemiştir. Ayrıca, işten alınan doyum da "Gelişme Doyumu" ve "Genel İş Doyumu" olarak adlandırılmıştır.

Kuramda önerilen kişisel getiriler "İş Tanısı Ölçeği" ile ölçülürken verimlilikle ilgili niceliksel ve niteliksel getirilerin ölçümlerinin nasıl yapılacağı çok açıklığa kavuşmamıştır (Hackman ve Oldham, 1980). Bir çok çalışma, gerçekten de önerilen getirilerin, performansla ilgili getiriler dışında, görgül olarak bulunduğunu göstermektedir (Loher, Noe, Moeller ve Fitzgerald, 1985; Fried ve Ferris, 1987; Champoux, 1991). Son yıllarda yapılan bir çalışma da yine iş özelliklerinin, iş doyumunu kişilik özelliklerinden çok daha iyi bir şekilde yordadığını bulmuştur (Thomas, Buboltz ve Vinkelspecht, 2004).

Fried (1991) yaptığı bir meta-analiz çalışmasında, iş özelliklerini ölçen iki ölçümü karşılaştırmıştır. Bunlardan birisi konumuz olan iş tanısı anketi, diğeri ise Sims, Szilagyi ve Keller (akt. Fried, 1991) tarafından geliştirilen bir ölçektir. Yapılan meta analizi sonucunda, iş özellikleri ve performans arasındaki ilişkinin, iş özellikleri ve diğer getiriler arasındaki ilişkinden daha düşük olduğu bulunmuştur. Yine benzer şekilde Campion ve Morgeson (2007) da iş özelliklerinin performansla olan ilişkisinin diğer tutumsal değişkenlerden olan fakat orijinal modelde tam bahsedilmeyen "örgütsel bağlılık" ve "işe bağlılık"la olan ilişkisinden daha az olduğunu göstermiştir.

Daha sonraları yapılan araştırmalar bazı iş özellikleri ile performans arasında daha yüksek bir ilişki bulmuştur. Örneğin, Morgeson, Dealeney-Klinger ve Hemingway (2005) özerklik özelliğinin performansa etki ettiğini söylemiştir. Durant, Kramer, Perry, Mesch ve Paarlberg (2006) yaptıkları bir gözden geçirmede, işin bu kurama göre zenginleştirilmesinin hem davranışsal hem de tutumsal olarak olumlu sonuçlar verdiğini fakat tutumsal getirilerdeki değişikliğin derecesinin davranışsal getirilerden olan performans açısından daha az olduğunu belirtmiştir.

Piccolo ve Colquitt (2006) tarafından yapılan başka bir araştırmada da iş özelliklerinin dönüşümsel lider davranışıyla arttığını ve bunun da işsel motivasyona neden olduğunu ve bu işsel motivasyonun hem performansı hem de örgütsel yurttaşlık davranışını artırdığı gösterilmiştir. Bu çalışma, iş özellikleri kura-

mının endüstri ve örgüt psikolojisinin diğer kavramlarıyla da ilişkilendirmek gerektiği konusunda araştırmacılar ipuçları sağlamaktadır.

Son zamanlarda yapılan görgül çalışmalarda, getiri değişkeni olarak iş doyumundan daha çok örgütsel yurttaşlık davranışının öne çıktığını görmekteyiz. Chiou ve Chen(2005) iş çeşitliliğinin ve anlamlılığın örgütsel yurttaşlık davranışıyla olumlu bir korelasyon gösterdiğini, fakat görev kimliği, özerklik ve geribildirim anlamlı bir ilişki göstermediğini bulmuştur. İş doyumuna ise özerklik ile örgütsel yurttaşlık davranışı arasında ara değişken rolünü yüklenmiştir (Todd ve Kent, 2006). Başka bir çalışma da, işi bırakma ve örgütsel bağlılığın zenginleştirilmiş işlerle positif korelasyon gösterdiği ve özellikle rol belirsizliği az olunca bu ilişkinin güçlendiği bulunmuştur (Kernan, 2007).

İş özellikleri kuramı ile ilgili olarak kuramda belirtilmesine de yine de çalışılan konulardan birisi de temel iş özelliklerinin çalışan ruh sağlığı ile ilgili olup olmadığını araştıran çalışmalardır. Bu çalışmalardan ilki Wall ve arkadaşlarına (1978) aittir. Ruh sağlığı ile iş özellikleri arasında ilişki bulunmasına rağmen, iş özelliklerinin diğer sonuç değişkenleri ile olan korelasyonların daha yüksek çıktığı bu çalışmada belirtilmiştir. Morrison, Cordery, Girardi ve Payne'in (2005) çalışmasında, özerkliğin ve algılanmış iş kontrolünün, çalışanların ruh sağlığı ile olduğu gösterilmiştir. Humphrey ve arkadaşları da (2007), yine aynı şekilde, iş özelliklerinin bir bütün olarak ruh sağlığı ile ilgili değişkenlerdeki (kaygı, stres ve tükenmişlik gibi) varyansın yaklaşık olarak % 17'sini açıkladığını belirtmiştir.

İş özelliklerinin fazla araştırılmayan başka bir etkisi de işyerindeki duygusal durumdur. Saavedra ve Kwun (2000), genel olarak, beş tane iş özelliğinin işyerindeki olumlu duygusallığın % 19'unu olumsuz duygusallığın ise % 11'ini açıkladığını belirterek, özerklik ve anlamlılık boyutlarının etkisinin özellikle fazla olduğunu ve görev kimliğinin ve geribildirim olumsuz duygusallıkla daha yakından ilişki gösterdiğini bulmuştur.

Sonuç ve Tartışma

Bu derleme yazısında, yazında "İş Özellikleri Kuramı"yla ilgili olarak yapılmış görgül ve niteliksel ve niceliksel gözden geçirme çalışmalarının üzerinde durduğu konular özetlenerek, bunlar hakkında bazı sonuçlar ileri sürülmüştür. Bu sonuçlara göre, iş özellikleri kuramının faktör yapısı gözden geçirilmiş ve genel olarak yapılan çalışmalar beşli faktör yapısının geçerliği olduğu yönünde sonuçlanmıştır. Yalnız bazı çalışmalar da beş faktör yerine üç faktör yapısının verileri daha iyi açıkladığını "özerklik veya serbestlik"

özelliğinin "görev anlamlılığı" ve "beceri çeşitliliği" özelliği ile birlikte aynı faktöre yüklendiği belirtilmiştir (bkz., Fried ve Ferris 1986).

İşin öznel ya da nesnel olarak ölçülmesinin farklı sonuçlara yol açıp açmadığı konusunda yapılan çalışmalardan, bu iki ölçüm sonuçları arasındaki ilişki katsayısının yüksek olduğunu görmekteyiz. Yine gözden geçirilen çalışmalardan "önemli psikolojik durumların" ara değişken rolü oynayıp oynamadığıyla ilgili olarak bu konuda desteğin var olduğunu ancak yeterince ve iyi bir şekilde test edilmediğini görmekteyiz. GİG'nün düzenleyici rolü ile ilgili yeterince çalışma yapılmadığını ve yapılan çalışmalardan ise bu konuyla ilgili çok güçlü bir kanıt bulunmadığını da belirtmek gerekmektedir.

Psikolojik olarak uyaranları fazla ya da zengin olan işlerin, hem kişi hem de örgüt açısından gerçekten istedik doğurguları olup olmayacağı konusunda yapılan görgül çalışmalar; aynı yöntemle ölçülen istedik getirilerin iş özellikleri ile olan korelasyonel ilişkisinin ayrı yöntemlerle ölçülen getirilerle olan ilişkisinden daha yüksek olduğunu belirtmektedir. İş özelliklerinin tutumsal değişkenlerle olan ilişkisinin davranışsal değişkenlerle olan ilişkisinden daha fazla olduğu da yine ilgili yazında belirtilmektedir (bkz., Humphrey ve ark. 2007). Ancak, DeVaro, Li ve Brookshire'in (2007) yaptıkları çalışmada daha önceki bulguların tersine, beceri çeşitliliği işçi verimliliğini artırırken özerkliğin veya serbestliğin ise iş doyumunu artırdığı bulunmuştur. Bu da model için yeni bir destektir.

İş özellikleri kuramının geçerliliği dünya yazınında yeteri kadar tartışılmış ve artık model test etme çalışmalarına son verilmiştir. Arama motorlarından "iş özellikleri kuramı" adı altında araştırma yapıldığında modelin test edilmesi veya iş özelliklerinin sayılarıyla ilgili çalışmalar yerine, var sayılan bu özelliklerin kişilerin başka özellikleriyle nasıl etkileşimde bulunduğu veya sonuç değişkeninin ara değişkenlik görevi yapmayacağı konusunda çalışmalara rastlamaktayız (bkz., Demerouti, 2006).

Bugüne kadar Türk kültüründe İş Özellikleri Kuramı üç yazar tarafından ve iş özellikleri kuramındaki değişkenler ile farklı bağımlı değişkenler kullanılarak çalışılmıştır (Ünüvar, 2006; Bilgiç, 1999; Varoğlu, 1986) ve başka görgül çalışmalara da ihtiyaç duyulmaktadır. Judge, Parker ve Colbert (2002) karşılıklı bağımlılığın değer verildiği toplumlarda bağımsız kendiliğe önem veren "iş özellikleri kuramı"nın daha az geçerli olabileceğini belirtmiş ve bu anlamda yeni iş özelliklerine ihtiyaç duyulduğuna işaret etmiştir. Değişik ülkelerde yapılan bu çalışmaların sayısı arttığında belki de bir meta- analizlerin meta analizi yapılarak daha kesin sonuçlara ulaşılabilecektir.

Ayrıca, bu kuramın, dünyada gerçekleşen eğilimler

doğrultusunda, yeni örgüt biçimlerinde de geçerliğinin test edilmesi gerekmektedir. Bu çalışmalar sonucunda elde edilen verilerin olumlu olması durumunda, yeniden motivasyon kuramları üretmeye gerek olmadığı sonucu çıkabilir. Ayrıca, ağ (net-work) tipi ve bilgi teknolojileri örgütlerinde bu modelin öngördüğü temel özelliklerin var olduğunu düşünürsek, belki de böyle işyerlerinde çalışanlar için modelin öngördüğünden daha başka motivasyonel teknikler kullanılabilir. Bu nedenle, geçerliği test edilmiş olan bu modelin yeni örgüt tasarımlarındaki işler için de test edilmesi gerekmektedir. Morgeson ve Humphrey (2006) yeni işlerde, özellikle bilgi işleme ve çoklu beceri isteyen yeni işler için yeni "iş özellikleri ölçeği" geliştirmenin zamanının gelip geçtiğini belirtmektedir. Bu durumda iş özellikleri kuramının işlevini yitirip yitirmediği sorusu gündeme gelebilir. Bu soruların cevabı yeni yapılan çalışmalarla verilecektir. Ancak, yine de bu basit ve sade ölçümün yararının olacağı ve bize işlerin karmaşıklığı konusunda bir bilgi vereceği düşünülmektedir. Örneğin iş doyumu ve performanstaki varyansın büyük çoğunluğu Motive Etme Potansiyeli tarafından açıklanabiliyorsa, uzun ve zahmetli ölçeklerin geliştirilmesinin daha az anlamlı olacağı söylenebilir. Daha da önemlisi, iş özellikleri kuramında var olan bir işin güdüleme potansiyelini değerlendirecek herhangi bir öneri de henüz ortaya atılmamıştır.

Ayrıca OECD raporuna göre bugün, birçok iş yeri geçici işçi veya çalışan kullanmakta (akt. De Cuyper ve De Witte, 2006), birçok ev kadını yarı-zamanlı çalışmayı tercih etmektedir. Bu gibi iş düzenlemelerinde iş özellikleri kuramının nasıl çalışacağı da ilginç olabilecek araştırma konularındandır ve bu tip çalışanların motive edilmesi açısından da önemli olabilir. De Cuyper ve De Witte (2006) yaptıkları bir çalışmada, tam zamanlı çalışanlar için örneğin işin özzerkliliğinin birçok olumlu iş davranışını yordadığını buldularsa da bu durum geçici çalışanlar için anlamlı sonuçlar vermemiştir.

Belki de tartışılması gereken önemli konulardan birisi de "iş özellikleri" kuramının anlamlılığı ve geçerliğinin değişik kültürlerde farklı olup olmayacağıdır. İlave olarak, üzerinde durulması gereken konulardan birisi de kültürler arasında motive edici potansiyele katkıda bulunan değişkenlerin farklı olup olmadığının yani farklı bir ağırlıklandırma sisteminin olup olmayacağıdır. Farklı kültürlerle birlikte farklı teknoloji ve örgütsel tasarım seçenekleri için bu farklılığın olup olmadığı da düşünülmesi gereken konulardan birisidir. Yöntem açısından bakıldığında da bu kuramın daha uygun tekniklerle analiz edilmesi sonucu elde edilebilecek bulguların incelenmesi yararlı olacaktır. Şimdiye kadar kuramı test etmeye yönelik olarak yapılan görgül çalışmaların pek azı ara değişken ve düzenleyici değişken ilişkilerini aynı anda yapısal eşit-

lik modeli kullanmıştır.

Sonuç olarak, iş özellikleri kuramı çok zengin ve iş yerlerindeki değişik olguları açıklayabilecek nitelikte bir kuramdır ve farklı kültürlerde test edilmesi gerekmektedir. Ayrıca, iyi düzenlenmiş ve ölçülmüş durumlarda, hem toplam hem de çarpımsal güdüleyici potansiyel puanının işlevsel olabileceği ve aslında bu puanın yordama yapmaktan çok tanısıl açıdan kullanılmasının yararlı olacağı düşünülmektedir. Ek olarak, bir kuram olarak değil de bir değişkenler bütünü olarak, iş özelliklerinin başka mekanizmaları da açıklayabileceği gözden kaçmamalıdır. Bu özelliklerle daha başka getirilerin ilişkileri de başka çalışmalarla incelenmeli ve irdelenmelidir. Bu kuramın kültürel geçerliği daha çok batı kültürlerinde yapıldığından farklı kültürel özellikleri içeren toplumlarda çalışan kişilerin hem önemli psikolojik durumlarını hem de kişisel ve örgütsel getirileri nasıl etkilediği üzerinde durulmalıdır.

Kaynaklar

- Aldag, R. J. ve Brief, A. P. (1979). Examination of a measure of higher order need strength. *Human Relations*, 32,705-718.
- Alderfer, C. P. (1969). Job enlargement and the organizational context. *Personnel Psychology*, 22 (4), 418-426.
- Algera, J. A. (1983). Objective and perceived task characteristics as a determinant of by task performers. *Journal of Occupational Psychology*, 56, 95-107.
- Becherer, R. C., Morgan, F. W. ve Richard, L. M. (1982). The job characteristics of industrial salespersons: Relationship to motivation and satisfaction. *Journal of Marketing*, 46, 125-135.
- Behson S. J., Eddy, E. R. ve Lorenzet, S. J. (2000). The importance of the critical psychological states in the job characteristics model: A meta-analytic and structural equations modeling examination. *Current Research in Social Psychology*, 5 (12), 170-189.
- Bilgiç, R. (1999). A different way of testing the interaction between core job dimensions and growth need strength (GNS). *Conference on TQM and Human Factors*, 210-215. CMTO, Linköping universitet.
- Birnbaum, P. H., Fahr, J. ve Wong, G. Y. (1986). The job characteristics model in Hong Kong. *Journal of Applied Psychology*, 71 (4), 598-605.
- Bloom, A. J., Yorges, S. L. ve Ruhl, A. J. (2000). Enhancing student motivation: Extensions from job enrichment theory and practice. *Teaching of Psychology*, 27 (2), 135-137.
- Boonzaier, B., Ficker, B. ve Rust, B. (2001). A review of research on the job characteristics model and the attendant job diagnostic survey. *South African Journal of Business Management*, 32 (1), 11-34.
- Burke, B. G. (1999). Item reversals and response validity in the job diagnostic survey. *Psychological Reports*, 85, 213-219.
- Campion, M. A. ve McClelland, C. L. (1991). Interdisciplinary examination of the costs and benefits of enlarged jobs: A job design quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology*, 76 (2), 186-198.
- Campion, M. A. ve McClelland, C. L. (1993). Follow-up and

- extension of the interdisciplinary costs and benefits of enlarged jobs. *Journal of Applied Psychology*, 78 (3), 339-351.
- Cellar, D. F., Kernan, M. C. ve Barrett, G. V. (1985). Conventional wisdom and ratings of job characteristics: Can observers be objective? *Journal of Management*, 11 (3), 131-138.
- Champpoux, J. E. (1991). A multivariate test of job characteristics theory. *Journal of Organizational Behavior*, 12, 431-446.
- Chiu, S. ve Chen, H. (2005). Relationship between job characteristics and organizational citizenship behavior: The mediational role of job satisfaction. *Social Behavior & Personality: An International Journal*, 33 (6), 523-539.
- Cordery, J. L. ve Sevastos, P. P. (1993). Responses to the original and revised job diagnostic survey: Is education a factor in responses to negatively worded items? *Journal of Applied Psychology*, 78 (1), 141-143.
- De Cuyper, N. ve De Witte, H. (2006). Autonomy and workload among temporary workers: Their effects on job satisfaction, organizational commitment life satisfaction and self-rated performance. *International Journal of Stress Management*, 3 (4), 441-459.
- Demerouti, E. (2006). Job characteristics, flow, and performance: The moderating role of conscientiousness. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(3), 266-280.
- DeVaro, J., Li, R. ve Brookshire, D. (2007). Analysing the job characteristics model: New support from a cross-section of establishments. *International Journal of Human Resource Management*, 18 (6), 986-1003.
- Dunham, R. B. (1976). The measurement and dimensionality of job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 61 (4), 404-409.
- Dunham, R. B., Aldag, R. J. ve Brief, A. P. (1976). Dimensionality of task design as measured by the job diagnostic survey. *Academy of Management Proceedings*, 89-93.
- Dunham, R. B., Aldag, R. I. ve Brief, A. P. (1977). Dimensionality of task design as measured by the job diagnostic survey. *Academy of Management Journal*, 20, 209-223.
- Durant, R. F., Kramer, R., Perry, J. L., Mesch, D. ve Paarlberg, L. (2006). Motivating employees in a new governance era: The performance paradigm revisited. *Public Administration Review*, 66 (4), 505-514.
- Fok, L. Y., Hartman, S. J., Patti, A. L. ve Rازهk, J. R. (2000). The relationships between equity sensitivity, growth need strength, organizational citizenship behavior, and perceived outcomes in the quality environment: A Study of accounting professionals. *Journal of Social Behavior & Personality*, 15 (1), 99-120.
- Fried, Y. (1991). Meta-analytic comparisons of the job diagnostic survey and job characteristics inventory as correlates of work satisfaction and performance. *Journal of Applied Psychology*, 76, 690-697.
- Fried, Y. ve Ferris, G. R. (1986). The dimensionality of job characteristics: Some neglected issues. *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), 419-426.
- Fried, Y. ve Ferris, G. R. (1987). The validity of the job characteristics model: A review and meta-analysis. *Personnel Psychology*, 40, 287-322.
- Graen, G. B., Scandura, T. A. ve Graen, M. R. (1986). A field experimental test of the moderating effects of growth need strength on productivity. *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), 484-491.
- Hackman, J. R. ve Lawler, E. E. (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology* *Monograph*, 55, 259-286.
- Hackman, J. R. ve Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60 (2), 159-170.
- Hackman, J. R. ve Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16 (2), 250-279.
- Hackman, J. R., Oldham, G. R., Janson, R. ve Purdy, K. (1975). A new strategy for job enrichment. *California Management Review*, 57-71.
- Harvey, R. J., Billings, R. S. ve Nilan, K. J. (1985). Confirmatory factor analysis of the job diagnostic survey: Good news and bad news. *Journal of Applied Psychology*, 70, 461-468.
- Helpistine, S. R., Head, T. C. ve Sørensen, F. Jr. (1981). Job characteristics, job satisfaction, motivation and satisfaction with growth: A study of industrial engineers. *Psychological Reports*, 49, 381-382.
- Herzberg, F. (2003). One more time: How do you motivate employees? *Business Review*, 81 (1), 86-86.
- Hulin C. L. ve Blood, M. R. (1968). Job enlargement, individual differences, and worker responses. *Psychological Bulletin*, 41-55.
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D. ve Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92 (5), 1332-1356.
- Hunt, M., Head, T. C. ve Sørensen, F. Jr. (1982). Job characteristics, job satisfaction, motivation, and the role of context variables: A study of hospital pharmacists. *Psychological Reports*, 51, 394.
- Idaszak, J. R. ve Drasgow, F. (1987). A revision of the job diagnostic survey: Elimination of a measurement artifact. *Journal of Applied Psychology*, 72, 69-74.
- Johns, G., Xie, J. L. ve Fang, Y. (1992). Mediating and moderating effects in job design. *Journal of Management*, 18, 657-676.
- Judge, T. A., Parker, S. K. ve Colbert, A. E. (2002). Job satisfaction: A cross-cultural review. N. Anderson, D. S. Ones, H. D. Sinangil ve C. Viswesvaran, (Ed.), *Handbook of industrial, work and organizational psychology* içinde (25-52). London: Sage Publications.
- Kernan, M. C. (2007). The positive side of reorganization: Interactive effects of job changes and role perceptions. *Academy of Management Proceedings*, 1-6.
- Katz, R. (1978). The influence of job longevity on employee reactions to task characteristics. *Human Relations*, 31 (8), 703-725.
- Kulik, C. T., Oldham, G. R. ve Hackman, J. R. (1987). Work design as an approach to person-environment fit. *Journal of Vocational Behavior*, 31, 278-296.
- Kulik, C. T., Oldham, G. R. ve Lagner, P. H. (1988). Measurement of job characteristics: Comparison of the original and the revised job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 73 (3), 462-466.
- Lawler, E. E. (1969). Job design and employee motivation. *Personnel Psychology*, 22 (4), 426-435.
- Lee, R. ve Klein, A. R. (1982). Structure of the job diagnostic survey for public sector occupations. *Journal of Applied Psychology*, 67, 515-519.
- Loher, B. T., Noe, R. A., Moeller, N. L. ve Fitzgerald, M. P. (1985). A meta-analysis of the relation of job characteristics to job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 70 (2), 280-289.

- Mann, F. C. ve Hoffman, R. L. (1956). Individual and organizational correlates of automation. *Journal of Social Issues*, 12 (2), 7-23.
- Medcof, J. W. (1991). A test of a revision of the job characteristics model. *Applied Psychology: An International Review*, 40 (4), 381-393.
- Morgeson, F. P. ve Humphrey, E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91 (6), 1321-1339.
- Morgeson, F. P., Delaney-Klinger, K. ve Hemingway, M.A. (2005). The importance of job autonomy, cognitive ability, and job-related skill for predicting role breadth and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 90 (2), 399-406.
- Morrison, D., Cordery, J., Girardi, A. ve Payne, R. (2005). Job design, opportunities for skill utilization, and intrinsic job satisfaction. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 14 (1), 59-79.
- Muchinsky, P. M. (2006). *Psychology applied to work: An introduction to industrial and organizational psychology* (6. baskı). Australia.
- Oldham, G. R., Hackman, J. R. ve Pearce, J. L. (1976). Conditions under which employees respond positively to enriched work. *Journal of Applied Psychology*, 61 (4), 395-403.
- Piccolo, R. F. ve Colquit, J. A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management Journal*, 49 (2), 327-340.
- Saavedra, R. ve Kwun, S. K. (2000). Affective states in job characteristic theory. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 131-46
- Spector, P. E. ve Jex, S. M. (1991). Relations of job characteristics from multiple data sources with employee affect, absence, turnover intentions and health. *Journal of Applied Psychology*, 76 (1), 46-53.
- Stone, E. F. ve Porter, L. W. (1978). On the use of incumbent - supplied job characteristics data. *Perceptual and Motor Skills*, 46, 751-758.
- Susman, G. I. (1973). Job enlargement: Effects of culture on worker responses. *Industrial Relations*, 12 (1), 1-15
- Taber, T. D. ve Taylor, E. (1990). A review and evaluation of the psychometric properties of the job diagnostic survey. *Personnel Psychology*, 43, 467-500.
- Taylor, F. (1947). *Scientific management*. New York: Harper & Brothers Publishers.
- Thomas, A., Bubolt, W. C. ve Winkelspecht, C. S. (2004). Job characteristics and personality as predictors of job satisfaction. *Organizational Analysis*, 12 (2), 205-219.
- Todd, S. Y. ve Kent, A. (2006). Direct and indirect effects of task characteristics on organizational citizenship behavior. *North American Journal of Psychology*, 8 (2), 253-268.
- Turner, A. N. ve Lawrence, P. R. (1965). *Industrial jobs and the worker*. Boston: Harvard University Press.
- Ünüvar, G. T. (2006). *An integrative model of job characteristics, job satisfaction organizational commitment, and organizational citizenship behavior*. Unpublished dissertation. Middle East Technical University, Ankara-Turkey.
- Varoglu, D. (1986). *Relationship of job characteristics to satisfaction and motivation: A study on academicians*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, ODTÜ, Ankara - Türkiye.
- Walker, C. R. ve Guest, R. H. (1952). The man on the assembly line. *Business Review*, 30 (3), 71-83.
- Wall, T. D., Clegg, C. W. ve Jackson, P. R. (1978). An evaluation of the job characteristics model. *Journal of Occupational Psychology*, 5, 183-196.
- Zaccaro, S. J. ve Stone, E. F. (1988). Incremental validity of an empirically based measure of job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 73 (2), 245-252.

Summary

Job Characteristics Theory: A Comprehensive Review

Reyhan Bilgiç

Middle East Technical University

The purpose of this paper is to review the studies related to the job characteristics theory, which is one of the most commonly known motivational theories, according to the questions posed by the authors in this area. Additionally, this paper draws attention to the areas that was not mentioned by the previous authors. This review covers all the literature from the start of the job characteristics theory. The concepts related to job enrichment and job enlargement were mentioned when necessary.

The job characteristics theory of motivation was developed by Hackman and Oldham (1975). The authors developed the job characteristics theory to explain the effects of job enrichment and job enlargement, when they were the most important motivational techniques. The previous studies showed that the most important aspects of any job were variety, identity, autonomy and feedback (Hackman & Lawler, 1971; Turner & Lawrence, 1965). While some researchers were explaining the motivational aspects of the job, others developed to measure the characteristics of the people who want the jobs with these characteristics (Hackman & Oldham, 1975). To combine all the concepts that appeared in this area since the 1950's Hackman and Oldham (1976) developed a new model or theory of motivation and a scale measure the constructs of this new theory. The instrument is called "The Job Diagnostic Survey".

Job Characteristics Theory

According to their theory, there are five core dimensions one can found in any job. They are "skill variety", "task identity", "task significance", "autonomy", and "feedback". These core dimensions or characteristics lead to psychological states, and they, in turn, lead to some desired personal and organizational outcomes. The relationship holds only for those who have desire or need to work with the enriched jobs. A new instrument was designed to measure the characteristics of any work. This instrument is called Job Diagnostic Survey (JDS)

(Hackman & Oldham, 1975). The instrument consists of seven sections. The information about all the components of the model can be obtained with the same instrument. The first two sections of the JDS contain questions related to seven job characteristics. The two additional job characteristics are "dealing with others" and "feedback from the agents". The last two sections are related to measuring GNS whereas the remaining sections measure psychological states and personal and organizational outcomes. The JDS, however, does not measure all of the desired organizational outcomes. So, it is necessary that the researcher must ask productivity, absenteeism records and/or intention to leave the organization. The instrument also asks several demographic variables such as type of work, tenure, age, sex, and education.

The instrument is used to detect the motivational problems of a job for an employee. As a result of the survey, the motivating potential score (MPS), indicating the degree to which a job has enough stimulation to motivate, for the individual worker can be calculated from the core job dimensions. A score of GNS indicates the degree to which an employee has a desire for a psychologically stimulating job. If for example, an employee's MPS is low, and the person has high need for the challenging jobs, it is possible to increase it for that particular job by using one or more of the action principles. On the other hand, if the employee's GNS is low, we may think of other ways of improving the motivation rather than enriching the jobs. For the job enrichment programs to work, in addition to GNS, there is a need for the individual not to worry about his/her job. That is, the person must be satisfied with the contextual factors of the work.

The Literature Review

After a brief review of the job characteristics theory, now it is possible to review the empirical research on the theory. The literature showed that there are empirical and review studies both qualitative and quantitative related to

the job characteristics theory (e.g., Fried & Ferris, 1987; Bilgiç, 1999; Humphrey, Nahrgang & Morgeson, 2007). These empirical and review studies can be grouped under the questions such as factor structure, role of psychological states, and importance of GNS, impact of job characteristics on the proposed outcomes.

The Factor Structure. The number of factors that can be found in any job when measured with JDS was answered by factor analysis. Studies showed that support is mixed for some aspects of the theory. For example, Katz, Lee and Klein, and Dunham and Aldag pointed out that core dimensions were only five; others did not find five factors (cited in Kulik, et al., 1988). Idaszak and Drasgow (1987) came up with six-factor solution, five factors corresponding to the original Hackman and Oldham dimensions and the sixth factor related to the negatively worded items. Kulik, et al. (1988) gave the revised form and the old one to 224 dairy workers. Factor analysis showed that it confirmed more closely to the five-factor model than the original JDS. However, the revised form was not found to be useful in predicting several outcomes according to confirmatory factor analysis. Zaccaro and Stone (1988) proposed additional job characteristics to improve prediction of the model such as physical and intellectual demand and job danger. It seems that it is clear enriched jobs have certain characteristics, but we are not sure how many or what they are. However it seems clear that any job can have some characteristics and these are variety, significance, feedback, and autonomy.

The Effects of Important Psychological States. Another set of studies is related to the effect of psychological states as intervening variables. The three studies with correlational techniques pointed out that correlations between the psychological states and outcome variables are higher than the correlations between the core job characteristics and end-result variables (Helphistine, Head & Sorenson, 1981; Hunt, Head & Sorenson, 1982; Becherer, Morgan & Richard, 1982). Hackman and Oldham (cited in Muchinsky, 1996) provided a test for the effect of intervening variables. In fact they were resulted better correlations with the outcome variables than the job characteristics with the same outcomes. But the empirical support was only mild. Champoux (1991) also found some support for importance of the psychological states as intervening variables.

Behson, Eddy and Lorenzet (2000) pointed out that for the practical reasons the model with the intervening variable is better than the one without it. Additionally, Todd and Kent (2006) found that the psychological states play an intervening role between the job characteristics and organizational citizenship behavior. Further,

Humphrey et al. (2007) pointed out that there is a strong relationship between three job characteristics and experienced meaningfulness, a less strong one between autonomy and experienced responsibility, but a weak one for the relationship between feedback from the job and knowledge of results.

The Role of the GNS. The third question was raised in the literature was related to the moderating effect of the GNS. Fried and Ferris (1987), Loher, Neo, Moeller, and Fitzgerald, (1985) found support for this effect, but Graen, Scandura, and Graen (cited in Muchinsky, 1996) have found the support weak in a literature review. Medcof (1991) also supported the moderating effect of GNS in the relationship between core dimensions and outcome variables. Champoux (1991) pointed out that with more sophisticated multivariate tests moderate support for the theory exists. Similarly, Fok, Hartman, Patti, and Razek (2000) found that the psychological states are important variables between job characteristics and job satisfaction and acceptance of the TQM principles. The studies testing the moderating effect of GNS used the “would like” format. None utilized the different format of the same construct, namely the “job choice”.

The effects of Enriched Jobs on Expected Outcomes. In their original model, Hackman and Oldham (1975; 1976) pointed out that there are four personal and organizational outcomes and no mention of the performance among these outcomes. The studies pointed out that there is strong relationship between job characteristics and the outcomes measured by JDS, namely growth satisfaction, overall job satisfaction and internal work motivation (Loher, Noe, Moeller & Fitzgerald, 1985; Fried & Ferris, 1987; Champoux, 1991; Thomas, Buboltz & Vinkelspecht, 2004). On the other hand, Fried (1991) pointed out that the relationship between the job characteristics and performance is smaller than the relationship between the job characteristics and psychological outcomes. Similarly, Campion and Morgeson (2007) found the small relationship between job characteristics and performance. But later studies showed that for some job characteristics this relationship is higher than the one found previously (Morgeson, Dealeny-Klinger & Hemingway, 2005; Durant, Kramer, Perry, Mesch & Paarlberg, 2006; Piccolo & Colquitt, 2006).

Results and Discussion

After the review of the literature, some conclusions can be drawn. First the factorial structure of the job characteristics was tested and there is more evidence for the five factor solution but sometimes three factors was also found (see Fried & Ferris, 1986). On the other hand for the role of the psychological states there seems

to be enough evidence but again not proper test of the intervening variable. For the effect of GNS, there seems to be not adequate amount of study to test this aspect of the theory.

As for the expected results of the enriched jobs, it seems that if the outcomes are measured with the same instrument, the correlation is higher than when the outcomes measured by the different methods.

Additionally, the correlations between job characteristics and attitudinal outcomes are higher than the correlations of job characteristics and the behavioral outcomes (see Humphrey et al., 2007).

Testing for the validity of the job characteristics theory ceased in the literature but the studies related to the different models involving job characteristics and other variables continue (see Demerouti, 2006).