



## İş Özelliklerinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Kariyer Tatmininin Aracı Rolü

*The Impact of Job Characteristics on Intention to Leave: The Mediating Role of Career Satisfaction*

**Gökhan KENEK**

Gümüşhane Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İnsan  
Kaynakları Bölümü  
Gümüşhane, Türkiye  
[orcid.org/0000-0002-5019-4099](https://orcid.org/0000-0002-5019-4099)  
[gokhankenek@gumushane.edu.tr](mailto:gokhankenek@gumushane.edu.tr)

**Alptekin SÖKMEN**

Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
İşletme Bölümü  
Ankara, Türkiye  
[orcid.org/0000-0002-5162-0918](https://orcid.org/0000-0002-5162-0918)  
[asokmen@gazi.edu.tr](mailto:asokmen@gazi.edu.tr)

### Özet

Bu çalışmanın amacı Hackman ve Oldham (1975) tarafından geliştirilen İş Özellikleri Modeli kapsamında çalışanların elde ettikleri psikolojik tutumların işten ayrılma niyetine olan etkisinde kariyer tatmininin aracılık rolüne sahip olup olmadığının tespit edilmesidir. Araştırmanın verileri Ankara'da bulunan iki devlet üniversitesinde görev yapmakta olan 271 Araştırma Görevlisi'nden elektronik anket yöntemiyle elde edilmiştir. Söz konusu değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenebilmesi amacıyla SPSS 23 programı aracılığıyla korelasyon ve regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçlarına göre üç tür psikolojik durum olan işin anlamlılığının tecrübe edilmesi (işin anlamlılığı), işin sonuçlarından kişisel sorumluluk hissi (otonomi) ve işin sonuçları hakkında bilgi edinme (geri bildirim) ile kariyer tatmini arasında pozitif yönlü, işten ayrılma niyeti ile arasında ise negatif yönlü anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra kariyer tatmininin, bu üç psikolojik durumun işten ayrılma niyeti ile arasındaki ilişkilerde kısmi aracı role sahip olduğu sonucuna da ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** İş Özellikleri, İşin Anlamlılığı, Otonomi, Geri bildirim, Kariyer Tatmini, İşten Ayrılma Niyeti

### Abstract

*The purpose of this study is to examine the mediating role of career satisfaction on the relationships between three psychological states (according to Hackman and Oldham (1975) Job Characteristics Model) on intention to leave. The data of the study were obtained by electronic questionnaire from 271 Research Assistants working at two public universities in Ankara. In order to examine relationships between that variables, correlation and regression analysis were examined by SPSS 23 program. According to the results there are positive and significant relationships between three psychological states (meaningfulness of work – responsibility for outcomes – knowledge of results)*

*and career satisfaction. On the other hand results also reveal that there are negative and significance relationships between psychological states and intention to leave. Furthermore career satisfaction has a partial mediating role on the relationship between three psychological states and intention to leave.*

**Keywords:** *Job Characteristics, Task Significance, Autonomy, Feedback, Career Satisfaction, Intention to Leave*

## 1. GİRİŞ

Örgütlerin en değerli kaynaklarının başında gelen çalışanların örgütün hedeflerini benimsemesi ve kendini bu yönde geliştirebilmesi için birtakım güdüleme araçları kullanılmaktadır. Bu amaçla kullanılan birçok farklı teori, yöntem ve model bulunmaktadır. Bu modellerden önemli bir tanesi ise Hackman ve Oldham (1975) tarafından geliştirilen “İş Özellikleri Modelidir”. İş özellikleri modeline göre, sahip olunan işlerin özellikleri, çalışanların yerine getirdikleri görevleri benimsemelerine ve motive olmalarına anlamlı katkı sağlayabilecektir. Bu çalışmada, sahip olunan işin özelliklerine göre farklılık gösteren üç psikolojik durum, uygulamada kolaylık sağlaması adına ele alınmıştır. Özetle işin anlamlılığının tecrübe edilmesi (işin anlamlılığı), işin sonuçlarından kişisel sorumluluk hissi (otonomi) ve işin sonuçları hakkında bilgi edinme (geribildirim) olmak üzere üç değişken çalışma kapsamında incelenmiştir. En bilinen motivasyon teorilerinden birisi olan Maslow’un (1943) İhtiyaçlar Hiyerarşisine göre; bir örgütte çalışanın yerine getirdiği işin anlamlılığı ve önemi, ona başkaları tarafından saygı duyulmasını sağlayacak önemli etkenlerden birisi olarak gösterilebilir. Ayrıca çalışanın işler yapılırken sahip olduğu otonomi, özsaygı ve kendine güven oluşturmada etkili olabilecek bir diğer unsur olarak görülebilir. Bunun yanı sıra yöneticiler, çalışma arkadaşları ve işin bizzat kendisi tarafından edinilen geri bildirimlerin çalışanlarda gelişimlerini kontrol edebilmelerini ve bu doğrultuda davranış sergilemelerini sağlaması açısından önemli bir role sahip olduğu düşünülmektedir. Bu açıdan ele alındığında, iş özellikleri çalışanların özsaygı ihtiyacını giderme ve özgüven geliştirmede, işlerine motive olmalarında ve kişisel gelişimlerini kontrol edebilmelerinde etkili unsurlar olarak değerlendirilmektedir (Hackman ve Lawler, 1971). Bu bilgiler doğrultusunda, çalışanların elde ettiği pozitif psikolojik tutum ve algılar neticesinde, örgüt amaçları doğrultusunda daha kolay birleşileceği, daha özverili çalışma isteği oluşacağı ve daha kaliteli iş çıktıları elde edileceği varsayılmaktadır. Bu olguların olumsuz olarak algılanması ise, iş tatminsizliği, motivasyon düşüklüğü, kalitesiz iş çıktıları, işe devamsızlık ve işten ayrılma gibi örgütler açısından istenmeyen tutum ve davranışlarının sergilenmesine sebep olabilmektedir. Çalışmada ele alınan diğer bir değişken ise kariyer tatminidir. Kariyer tatmini; çalışanların elde ettikleri başarılarından dolayı sahip olduğu memnuniyet durumu ve gelecekteki ilerlemelerine yönelik algıladıkları umut olarak tanımlanabilir (Nauta, Vianen, Heijden, Dam, Willemsen, 2009). Bu bağlamda, anlamlı ve önemli bir işe sahip olmak, verilen görevler yerine getirilirken sahip olunan özerklik ve sürekli yapılan geri bildirimler, çalışanların mevcut kariyerlerinden ötürü tatmin olmalarını sağlayabilecek önemli etmenler olarak kabul edilebilir. İşlerinde hissettikleri kariyer engelleri, özerkliğin olmayışı ve gelişime engel durumlar Y kuşağının ve yeni yeni iş dünyasına katılmaya başlayan Z kuşağının iş değiştirmelerine kolayca sebep olabilecek özellikler olarak gösterilebilir (Berkup, 2014). Bu bağlamda iş özelliklerine bağlı olarak hissedilen kariyer tatmininin çalışanların işten ayrılma niyetlerini etkileyebilecek önemli bir faktör olduğu

düşünülmüş ve bu yüzden bu değişkenler arasındaki ilişkilerin tespit edilmesi amaçlanmıştır.

Çalışmada ilk olarak iş özellikleri, kariyer tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerine kavramsal bir çerçeve çizilmiş ve bu değişkenler arasında daha önce yapılmış çalışmalar örnek gösterilerek hipotezler geliştirilmiştir. Daha sonra araştırmanın modeli, yöntemi ve metodolojisine yer verilerek yapılan analizlere dair tablolar sunulmuştur. Son olarak araştırmadan elde edilen bulgular ve öneriler ile çalışma sonlandırılmıştır.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### İş Özellikleri

Hackman ve Oldham (1975) tarafından ortaya konan İş Özellikleri Modeli iş genişletme ve iş zenginleştirme yöntemlerinin çalışanlar üzerindeki motivasyon ve iş tatmini gibi önemli etkilerinin ortaya konması adına geliştirilmiştir. Bu modele göre; sahip olunan işin özellikleri belirli bir algısal sürecin ardından çalışanın iş tatminini pozitif yönlü etkilemektedir (Hackman ve Oldham, 1976). Hackman ve Oldham (1980) temel iş özellikleri olarak belirttikleri “beceri çeşitliliği, görevin kimliği, görevin önemi, otonomi ve geri besleme”nin çalışanların iş davranışlarını etkileyeceğini ifade etmişlerdir. Çalışanların iş davranışları ise, belirtilen iş özelliklerinin bulunup bulunmaması durumuna göre değişen üç psikolojik duruma göre değişkenlik göstermektedir. Bahsi geçen üç psikolojik durumu; işin anlamlılığının tecrübe edilmesi (beceri çeşitliliği-görevin önemi-görevin kimliği), işin sonuçlarından ötürü kişisel sorumluluk duyma (otonomi) ve işin sonuçları hakkında bilgi edinme (geri bildirim) olarak sıralamak mümkündür (Hellriegel, Jackson ve Slocum, 2002).

Konu üzerine yapılan birçok araştırmada iş özelliklerinin algılanması ile iş tatmini ve motivasyon arasında pozitif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir (Lawler ve Hall, 1970; Hackman ve Lawler, 1971; Brass, 1981; Loher, Noe, Moeller ve Fitzgerald 1985; Judge, Bono ve Locke (2000); De Jonge ve Schaufel, 1998). İş özelliklerinin iş tatmini ve motivasyonla olan ilişkilerinin birçok çalışmada ortaya konmasının yanı sıra, literatür incelendiğinde iş özelliklerinin tükenmişlik, bütünleşme, devamsızlık, işgücü devir hızı, işten ayrılma niyeti, endişe, duyarsızlaşma ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi değişkenler olan ilişkilerinin de incelendiği görülmektedir (Aylan ve Koç, 2016; Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte ve Lens, 2008; Spector ve Jex, 1991; Jonge ve Schaufeli, 1998; Kelloway ve Barling, 1991; Purvanova, Bono ve Dzieweczynski, 2006).

### İş Özellikleri ve Kariyer Tatmini

Günümüz rekabet koşulları içerisinde örgütler ile çalışanlar bir mübadele ilişkisi içinde hedeflerine ulaşabilme çabası göstermektedirler. Bu kapsamda, çalışanların kendilerini geliştirme, gerçekleştirme, başarı ve saygınlık ihtiyaçlarını karşılayabilmeleri için örgütlerin uygun ortamları hazırlaması hem çalışanların, hem de örgütlerin etkinliği açısından son derece önemlidir. Bu kapsamda düşünüldüğünde, çalışanların bu ihtiyaçlarını karşılayabilmesi, bir başka ifadeyle çalışanların ortaya koydukları kişisel hedeflerini ne derece gerçekleştirebildikleri, çoğunlukla kariyer tatmini konusu çerçevesinde değerlendirilmektedir. Greenhaus, Parasuraman, ve Wormley (1990) çalışanların kariyer tatmini sağlamalarını; elde ettikleri mesleki

başarılar, ortaya konulan hedeflere ulaşma, arzu edilen gelir düzeyine ulaşma, mesleki ilerlemeler ve yeni beceriler elde etme gibi unsurlara bağlamışlardır.

Kariyer tatmini iş tatmini ile karıştırılmaması gereken bir konudur. İş tatmini çalışanların iş koşulları ile uyumu sonucu ulaştıkları memnuniyet (Porter vd. 1974) iken kariyer tatmini, daha çok bireylerin iş yaşamında elde etmiş olduğu gelişim, ortaya koydukları performans ve ilerlemelerden duydukları memnuniyet ile ilgilidir (Greenhaus vd. 1990). Bu doğrultuda önemli ve başkaları tarafından saygı görülen işlere sahip, görevlerini yerine getirirken belirli ölçüde özerklik ve yetki kullanma imkânı bulunan ve geri besleme ile gelişimlerini takip ve kontrol edebilen çalışanlarda kariyer tatmini oluşabileceği düşünülmektedir. Literatür incelendiğinde iş özelliklerinin iş tatmini ile arasındaki ilişkilerin incelendiği kimi çalışmalar mevcut iken kariyer tatmini ile birlikte ele alındığı çalışma sayısı oldukça kısıtlı düzeyde kalmaktadır (Leigh, Kravitz, Schembri, Samuels ve Mobley. 2002; Frank, McMurray, Linzer, Elon, 1999). Bu bilgiler ışığında aşağıdaki hipotez kurulmuştur:

*H<sub>1</sub>: İş özellikleri (işin anlamlılığı, otonomi ve geribildirim) ile kariyer tatmini arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.*

### **İş Özellikleri ve İşten Ayrılma Niyeti**

İşten ayrılma niyeti, kişilerin çalıştıkları örgütten ayrılma konusunda bilinçli ve gönüllü olarak karar verme niyeti olarak ifade edilmektedir (Tett ve Meyer, 1993). Rusbult, Farrell, Rogers ve Mainous (1998) göre ise işten ayrılma niyeti, çalışanların iş koşullarından hoşnut olmama veya rahatsız olma durumunda sergiledikleri yıkıcı bir eylemdir. Bu süreç içerisinde çalışanların işten ayrılmaları konusunda gönüllülük gösterme sebeplerinin araştırılması ve bu sebeplerin ortadan kaldırılması örgütsel etkinliğin artırılması açısından büyük önem taşımaktadır.

Literatür incelendiğinde iş özelliklerinin işten ayrılma niyeti üzerine etkisini ortaya koyan bazı çalışmalar mevcuttur. Samad (2006), Malezya’da bir telekomünikasyon şirketinin 292 çalışanının katılımı ile gerçekleştirdiği çalışma ile iş özelliklerinin işten ayrılma niyeti ile arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Spector ve Jex (1991) tarafından 232 üniversite çalışanının üzerinde yapılan başka bir çalışmada ise benzer şekilde iş özellikleri ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir. Thatcher, Stepina ve Boyle (2002), McKnight, Phillips ve Hardgrave (2009) ve McKnight, Phillips ve Hardgrave (2009) yaptıkları araştırmada bu sonuçlara benzer bulgular elde etmişlerdir. Bu bilgiler doğrultusunda kurulan hipotez ise şu şekildedir;

*H<sub>2</sub>: İş özellikleri ile (işin anlamlılığı, otonomi ve geri bildirim) ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.*

### **Kariyer Tatmini ile İşten Ayrılma Niyeti**

Önceki kısımda ifade edildiği gibi kariyer tatmini, bir çalışanın hedeflediği mesleki başarı, gelir seviyesi ve yeni beceriler elde etmesine bağlı olarak gelişen bir hissiyattır. Bu açıdan düşünüldüğünde çalışanların kendilerine bu gelişim fırsatlarını vermeyen örgütlerde çalışma isteği düşük olacaktır ve buna karşın bu tarz örgütlerden ayrılma niyetleri ise yüksek olabilecektir. Literatürde genel olarak iş tatmini ile ilişkisi incelenen işten ayrılma niyetinin, kariyer tatmini ile olan ilişkisini konu edinen birkaç çalışma mevcuttur. Chan ve Mai (2015), 368 çalışanın katılımıyla gerçekleştirdikleri araştırmalarında, kariyer tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif

yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Benzer şekilde Laschinger (2012), Joo ve Park (2010), Guan ve arkadaşları (2014) da, iki değişken arasında negatif yönlü ve anlamlı ilişkiler olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu bilgiler doğrultusunda kurulan üçüncü hipotez şu şekildedir.

*H<sub>3</sub>: Kariyer tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.*

### **İş Özellikleri, Kariyer Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti**

Yukarıdaki kısımlarda bahsedildiği gibi hem iş özellikleri, hem de kariyer tatmini çalışanların işten ayrılma niyetleri ile anlamlı ilişki içerisindedir. Bu açıklamalar ışığında denilebilir ki; çalışanların elde ettikleri üç psikolojik durum işin anlamlılığının tecrübe edilmesi, işin sonuçlarından ötürü sorumluluk duyma (otonomi) ve işin sonuçları hakkında bilgi edinme (geribildirim) çalışanların kariyer tatminleri artırmakta ve işten ayrılma niyetlerini düşürmektedir. Değişkenler arasındaki ilişkiler incelendiğinde işin anlamlılığı, otonomi ve geri bildirim çalışanlarda kariyer tatmini oluşmasını sağlayan birer etken olarak gösterilebilir. Ayrıca kariyer tatmininin de işten ayrılma niyeti ile anlamlı bir ilişkisinin olması; işin anlamlılığı, otonomi ve geri bildirim işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde kariyer tatmininin aracı bir değişken olabileceği düşüncesini oluşturmuştur. Öngörülen bu ilişkilerin test edilmesi amacı ile aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

*H<sub>4</sub>: Kariyer tatmini, işin anlamlılığı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide aracı etkiye sahiptir.*

*H<sub>5</sub>: Kariyer tatmini, otonomi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide aracı etkiye sahiptir.*

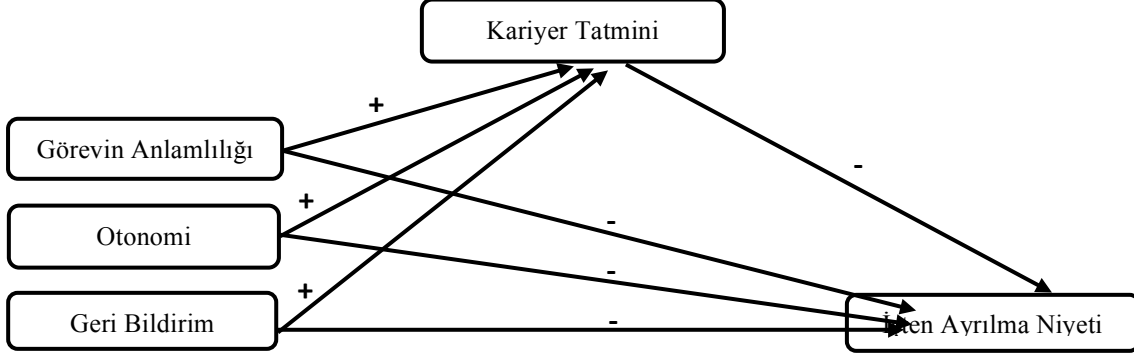
*H<sub>6</sub>: Kariyer tatmini, geribildirim ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide aracı etkiye sahiptir.*

## **2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Bu çalışmanın temel amacı Hackman ve Oldham (1975) tarafından geliştirilen İş Özellikleri Modeli gereğince çalışanların elde ettikleri psikolojik tutumların işten ayrılma niyetine olan etkisinde kariyer tatmininin aracı rolünü incelemektir. Çalışmada ayrıca bu değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkilerinin ortaya konması da amaçlanmıştır. Bu doğrultuda kolayda örneklem yöntemi kullanılarak Ankara'da bulunan iki devlet üniversitesinde görev yapmakta olan Araştırma Görevlilerine elektronik ortamda anket formu e-posta yoluyla ulaştırılmıştır ve toplamda 271 Araştırma Görevlisi katılımıyla araştırma tamamlanmıştır.

Katılımcılara yöneltilen anket formu iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcıların bazı demografik özelliklerine yönelik sorular yer almaktadır. İkinci bölümde ise katılımcıların algıladıkları iş özellikleri, kariyer tatmini ve işten ayrılma niyetlerini ölçmeye yönelik ifadeler yer verilmiştir. İş özellikleri için; Hackman ve Oldham (1975) tarafından geliştirilen ve 23 ifadeden oluşan İş Özellikleri Ölçeği kullanılmıştır. Kariyer tatmini için; Greenhaus ve arkadaşları tarafından geliştirilen ve 5 ifadeden oluşan Kariyer Tatmini Ölçeği son olarak işten ayrılma niyeti için, Camman, Fichman, Jenkins ve Klesh (1979) tarafından geliştirilen ve 3 ifadeden oluşan İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği kullanılmıştır. Anket formunun ikinci bölümünde yer alan tüm ifadeler 1. Kesinlikle Katılmıyorum ve 5. Kesinlikle Katılıyorum olmak üzere 5'li

Likert ölçeği şeklinde kullanılmıştır. Toplanan verilerin analiz edilebilmesinde SPSS 23 paket programından yararlanılmıştır. Çalışmanın amacı doğrultusunda aşağıda Şekil 1’de gösterilen model oluşturulmuştur. Modelde; işin anlamlılığı, otonomi ve geri bildirim bağımsız değişken, işten ayrılma niyeti bağımlı değişken, kariyer tatmini ise aracı değişken olarak yer almaktadır.



**Şekil 1. Araştırmanın Modeli**

### 3.1 Araştırmanın Bulguları

Tablo 1’e göre katılımcıların 163’ü (% 60,1) kadın; 152’si (% 56,1) 28-32 yaş aralığında, 177’si (% 65,3) doktora eğitimine devam etmekte ve 170’i (% 62,7) 3-6 yıl süredir mevcut kurumlarında çalışmaktadırlar.

**Tablo 1. Katılımcıların Demografik Dağılımı**

		Frekans	%
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	163	39,9
	Erkek	108	60,1
<b>Yaş</b>	20-27 yaş arası	53	19,5
	28-32 yaş arası	152	56,1
	33 ve üzeri yaş	66	24,4
<b>Medeni Durum</b>	Bekâr	135	49,8
	Evli	136	50,2
<b>Eğitim Durumu</b>	Yüksek lisans yapıyor	27	10
	Doktora yapıyor	177	65,3
	Doktora mezunu	67	24,7
<b>Çalışma Süresi</b>	0-2 yıl	37	13,7
	3-6 yıl	170	62,7
	7 yıl ve üzeri	64	23,6
<b>Toplam</b>		<b>271</b>	

### 3.2 Korelasyon ve Güvenilirlik Analizi

Araştırma değişkenleri arasındaki ilişkilerin tespit edilebilmesi için Pearson korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Tablo 2’ye göre söz konusu değişkenler arasında

anlamli ilişkilerin bulunduğu gözlemlenmektedir. İşin anlamlılığının kariyer tatmini ile arasında ( $r=.439$ ;  $p<.001$ ) pozitif yönlü anlamlı bir ilişki; işten ayrılma niyeti ile arasında ise ( $r = -.386$ ;  $p<.001$ ) negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Diğer taraftan otonominin kariyer tatmini ile arasında ( $r= .469$ ;  $p<.001$ ) pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktayken; işten ayrılma niyeti ile arasında ise ( $r = -.319$ ;  $p<.001$ ) negatif yönlü anlamlı bir ilişki mevcuttur. Diğer bir bağımsız değişken olan geri bildirim ise kariyer tatmini ile arasında ( $r = .559$ ;  $p<.001$ ) pozitif yönlü, işten ayrılma niyeti ile arasında ise ( $r = -.379$ ;  $p<.000$ ) negatif yönlü anlamlı ilişkiler gözlemlenmektedir. Ayrıca kariyer tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında ise ( $r = -.380$ ;  $p<.001$ ) negatif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

**Tablo 2. Korelasyon ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

Değişkenler	1	2	3	4	5
İşin Anlamlılığı	(,756)				
Otonomi	,114	(,745)			
Geri Bildirim	,519**	,507**	(,800)		
Kariyer Tatmini	,439**	,469**	,559**	(,876)	
İşten Ayrılma Niyeti	-,386**	-,319**	-,379**	-,380**	(,878)

\*Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır. Parantez içindeki değerler Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayılarıdır.

### 3.3 Aracı Etki

Bu aşamada aracılık rolünün belirlenebilmesi adına üç ayrı model oluşturulmuştur. İlk modelde işin anlamlılığının işten ayrılma niyetine etkisinde kariyer tatmininin aracılık rolü, ikinci modelde otonominin işten ayrılma niyetine etkisinde kariyer tatmininin aracılık rolü ve son modelde geri bildirim işten ayrılma niyetine etkisinde kariyer tatmininin aracılık rolü belirlenmeye çalışılmıştır.

Aracılık modelinin test edilebilmesi için Baron ve Kenny (1986) tarafından geliştirilen analiz yöntemi kullanılmıştır. Aracılık rolünden söz edebilmek için aşağıdaki koşulların sağlanması gerekmektedir. Öncelikle bağımsız değişkende (işin anlamlılığı-otonomi-geri bildirim) meydana gelen bir değişiklik bağımlı değişkende (işten ayrılma niyeti) bir değişikliğe sebep olmalıdır. İkinci olarak bağımsız değişkende (işin anlamlılığı-otonomi-geri bildirim) meydana gelen bir değişiklik, aracı değişkende (kariyer tatmini) bir değişikliğe sebep olmalı ve son olarak aracı değişkende meydana gelen bir değişiklik de, bağımlı değişkende bir değişikliğe sebep olmalıdır. Bu koşulların sağlanmasının ardından bağımsız ve aracı değişkenler bir arada analize dâhil edildiğinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni etkileme gücü azalmalı veya tamamen ortadan kalkmalıdır.

Aşağıda Tablo 3'te tüm bu koşulların sağlanıp sağlanmadığı ve kurulan " $H_4$ : Kariyer tatmini, işin anlamlılığı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide aracı etkiye sahiptir." hipotezinin sınanması gösterilmektedir. Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre ilk adımda işin anlamlılığının işten ayrılma niyeti üzerinde ( $\beta = -.386$ ;  $p<.001$ ) anlamlı etkisinin olduğu tespit edilmiştir. İkinci aşamada işin anlamlılığının kariyer tatmini üzerinde ( $\beta = .439$ ;  $p<.001$ ) anlamlı bir etkisinin olduğu ve üçüncü aşamada kariyer tatmininin işten ayrılma niyeti üzerinde ( $\beta = -.486$ ;  $p<.0001$ ) anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Son olarak işin anlamlılığı ve kariyer tatmini birlikte analize dâhil edilmiş ve bunun neticesinde işin anlamlılığının işten ayrılma niyeti üzerindeki

( $\beta = -.250$ ;  $p < .001$ ) anlamlı etkisinin azaldığı gözlemlenmiştir. Kariyer tatmininin işten ayrılma niyeti üzerindeki anlamlı etkisi ( $\beta = -.311$ ;  $p < .001$ ) ise devam etmiştir. Buna göre işin anlamlılığının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde kariyer tatmini kısmi aracı rol üstlenmektedir ve dolayısıyla  $H_4$  desteklenmiştir.

**Tablo 3. Regresyon Analizi Sonuçları (Model 1)**

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	$\beta$	p	R <sup>2</sup>	Aracı Etki;
İşinin Anlamlılığı	İşten Ayrılma Niyeti	-,833	-,386	,000	,145	
İşinin Anlamlılığı	Kariyer Tatmini	,740	,439	,000	,189	<i>Koşulları</i>
Kariyer Tatmini	İşten Ayrılma Niyeti	-,486	-,380	,000	,145	
İşinin anlamlılığı	İşten Ayrılma Niyeti	-,539	-,250	,000	,220	<i>Testi</i>
Kariyer Tatmini	İşten Ayrılma Niyeti	-,398	-,311	,000		

İkinci modelde, otonominin işten ayrılma niyetine etkisinde kariyer tatmininin aracılık rolü tespit edilmeye çalışılmıştır. Tablo 4’te kurulan “ $H_5$ : Kariyer tatmini, otonomi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide aracı etkiye sahiptir.” hipotezinin sınanmasına ilişkin sonuçlar gösterilmektedir. Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre ilk adımda otonominin işten ayrılma niyeti üzerinde ( $\beta = -.439$ ;  $p < .001$ ) anlamlı etkisinin olduğu görülmüştür. İkinci aşamada otonominin kariyer tatmini üzerinde ( $\beta = .505$ ;  $p < .001$ ) anlamlı bir etkisinin olduğu ve üçüncü aşamada ise kariyer tatmininin işten ayrılma niyeti üzerinde ( $\beta = -.486$ ;  $p < .001$ ) anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Son olarak otonomi ve kariyer tatmini birlikte analize dâhil edilmiş ve bunun neticesinde otonominin işten ayrılma niyeti üzerindeki ( $\beta = -.248$ ;  $p = .009$ ) etkisinin azaldığı gözlemlenmiştir. Kariyer tatmininin işten ayrılma niyeti üzerindeki anlamlı etkisi ( $\beta = -.378$ ;  $p < .001$ ) ise devam etmiştir. Buna göre işin anlamlılığının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde kariyer tatmini kısmi aracı rol üstlenmektedir ve dolayısıyla  $H_5$  reddedilememiştir.

**Tablo 4. Regresyon Analizi Sonuçları (Model2)**

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	$\beta$	p	R <sup>2</sup>	Aracı Etki;
Otonomi	İşten Ayrılma Niyeti	-,439	-,319	,000	,102	
Otonomi	Kariyer Tatmini	,505	,469	,000	,220	<i>Koşulları</i>
Kariyer Tatmini	İşten Ayrılma Niyeti	-,486	-,380	,000	,145	
Otonomi	İşten Ayrılma Niyeti	-,248	-,180	,005	,170	<i>Testi</i>
Kariyer Tatmini	İşten Ayrılma Niyeti	-,378	-,296	,000		

Son olarak üçüncü modelde ise geribildirim işten ayrılma niyetine etkisinde kariyer tatmininin aracılık rolü tespit edilmeye çalışılmıştır. Tablo 5’te kurulan “ $H_6$ : Kariyer tatmini, geribildirim ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide aracı etkiye sahiptir.” hipotezinin sınanmasına ilişkin sonuçlar gösterilmektedir. Yapılan regresyon



analizi sonuçlarına göre ilk adımda otonominin işten ayrılma niyeti üzerinde ( $\beta = -,542$ ;  $p < ,001$ ) anlamlı etkisinin olduğu tespit edilmiştir. İkinci aşamada geri bildirim kariyer tatmini üzerinde ( $\beta = ,626$ ;  $p < ,001$ ) anlamlı bir etkisinin olduğu ve üçüncü aşamada ise kariyer tatmininin işten ayrılma niyeti üzerinde ( $\beta = -,486$ ;  $p < ,001$ ) anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Son olarak geri bildirim ve kariyer tatmini birlikte analize dâhil edilmiş ve bunun neticesinde geri bildirim işten ayrılma niyeti üzerindeki ( $\beta = -,347$ ;  $p = ,009$ ) etkisinin azaldığı gözlemlenmiştir. Kariyer tatmininin işten ayrılma niyeti üzerindeki anlamlı etkisi ( $\beta = -,313$ ;  $p < ,001$ ) ise devam etmiştir. Buna göre işin anlamlılığının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde kariyer tatmini kısmi aracı rol üstlenmektedir ve dolayısıyla  $H_6$  reddedilememiştir.

**Tablo 5. Regresyon Analizi Sonuçları (Model 3)**

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	$\beta$	p	R <sup>2</sup>	Aracı Etki;
Geri Bildirim	İşten Ayrılma Niyeti	-,542	-,389	,000	,144	
Geri Bildirim	Kariyer Tatmini	,626	,559	,000	,313	<i>Koşulları</i>
Kariyer Tatmini	İşten Ayrılma Niyeti	-,486	-,380	,000	,145	
Geri Bildirim	İşten Ayrılma Niyeti	-,347	-,243	,000	,185	<i>Testi</i>
Kariyer Tatmini	İşten Ayrılma Niyeti	-,313	-,245	,000		

#### 4. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bu çalışmada üç değişkenli üç farklı model kurularak regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Araştırma verileri Ankara’da bulunan iki devlet üniversitesinde görev yapmakta olan 271 Araştırma Görevlisinden elde edilmiştir. Araştırmanın sadece Ankara’da bulunan iki devlet üniversitesinde gerçekleştirilmiş olması en büyük kısıt olarak göze çarpmaktadır. Ayrıca araştırmanın yapıldığı dönem itibariyle gündemde olan araştırma görevlilerinin kadroları ile ilgili belirsizliklerin yöneltilen sorulara verilen cevapları etkilediği düşünülmektedir. Tüm bu kısıtlar ile birlikte gerçekleştirilen analiz sonuçlarına göre görev anlamlılığının kariyer tatmini ile arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki; otonomi ile kariyer tatmini arasında da pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ve geri bildirim ile kariyer tatmini arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiş dolayısıyla da  $H_1$  kabul edilmiştir. Bu sonuçlar Landon, Reschovsky ve Blumenthal (2003), Katerndahl, Parchman ve Wood (2009), Singh (1988) ile Joo ve Park (2010) tarafından elde edilen bulguları destekler niteliktedir. Görev anlamlılığı, otonomi ve geri bildirim işten ayrılma niyeti ile arasında ise negatif yönlü anlamlı ilişkiler tespit edilmiş ve  $H_2$  kabul edilmiştir. Elde edilen bu sonuçlar Spector ve Jex (1991), Samad (2006) ve Kim ve Stoner’in (2008) ulaştıkları sonuçları destekler niteliktedir. Bunun yanı sıra kariyer tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında da negatif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiş ve  $H_3$  kabul edilmiştir. Elde edilen bu sonuç Joo ve Park (2010), Laschinger (2012), Chan ve Mai’nin (2015) ulaştıkları sonuçlar ile paralellik göstermektedir. Araştırmanın temel amacını gerçekleştirmek kapsamında görev anlamlılığı, otonomi ve geribildirim işten ayrılma niyetine etkisinde kariyer tatmininin aracı rolü test edilmek istenmiştir. Bu amaca yönelik olarak oluşturulan  $H_4$ ,  $H_5$  ve  $H_6$  da kabul edilmiştir.

Elde edilen tüm bu sonuçlara göre işin anlamlılığının, otonominin ve geri bildirim kariyer tatminini artırdığı, kariyer tatmininin de işten ayrılma niyetini azalttığı gözlemlenmiştir. Önceki kısımlarda ifade edildiği üzere bu çalışma, iki farklı devlet üniversitesinde görev yapan asistanlar üzerine yapılmıştır. Araştırma görevliliği toplum ve bilim adına yüksek sorumlulukları olan, toplum açısından özenilen ve yüksek bir itibara sahip olduğu düşünülen akademisyenliğin ilk aşamasıdır. Bu meslekte kişisel ve mesleki gelişim ile yeni becerilerin kazanımı gibi fırsatlar bulunmaktadır ve içinde bulunulan çalışmalar açısından da akademik alanlarda belirli bir özerklik ve kişisel hâkimiyet söz konusudur. Ayrıca bu meslekte hem yapılan çalışmalara yönelik, hem de sergilenen akademik gelişim hakkında üstlerden, çalışma arkadaşlarından ve de işin kendisinden sürekli olarak geribildirim alınabilme fırsatı da bulunmaktadır. Bu açıdan değerlendirildiğinde, üstleri ve arkadaşları tarafından araştırma görevlilerinin yerine getirdikleri işler ile ilgili geri bildirim sağlanması, yapılan ve yapılacak olan işlerin önemi ve bu işlerin uygulanması esnasında sahip olunan otonomi ve serbestlik onların işin anlamlılığını artırmaktadır. Ayrıca bu kapsamda araştırma görevlilerinin işlerinden sorumlu olduğu bilinci oluşturulmakta ve sergilenen performans ile ilgili güncel ve hızlı bilgiler de sağlamaktadır. Bu durumun araştırma görevlilerinin kariyer gelişimi açısından tatmin olmalarını sağlayacağı ve işten ayrılma niyetlerini azaltacağı düşünülmektedir. Genel olarak düşünüldüğünde, birçok örgüt açısından çalışanların işten ayrılma niyetlerini minimum seviyede tutmak, oldukça arzu edilen bir durumdur. Öte yandan çalışanların işten ayrılma niyetlerinin yüksek olması, beraberinde örgüt aleyhine işi yavaşlatma, işi engelleme, kalitesiz iş yapma ve işten ayrılma gibi birçok olumsuz iş çıktılarına da beraberinde getirecektir. Herkes tarafından kabul edileceği üzere bu durum, örgütlerin maliyetlerini önemli ölçüde artırmakta, etkinlik ve verimliliklerini ise azaltmaktadır. İlgili modelde de belirtildiği üzere çalışanın görev ve birimi ne olursa olsun yaptığı işin başkaları tarafından önemli olduğu hissettirilmeli, gösterilen çaba ve gayret takdir edilmeli, işleri yerine getirilirken belirli oranda serbestlik tanınmalı ve yaptığı işle ilgili sürekli geri bildirimler sağlanmalıdır. Bu sayede çalışanlar saygınlık, takdir görme, gelişim gibi bazı ihtiyaçlarını giderebilirler ve buna karşılık verme konusunda içsel bir güdülenme de sağlanabilir. Sonuç olarak, benzer ölçekler kullanılarak farklı illerde, farklı kurum ve kuruluşlar üzerinde bu çalışmayı destekler nitelikte yapılacak diğer çalışmaların hem bu araştırmanın geçerlik ve güvenilirliğini destekleyebileceği, hem de literatüre anlamlı katkılar sağlayabileceği düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

### Kitaplar

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). Work redesign (Vol. 72). *Reading: Addison-Wesley*.

Hellriegel, D., Jackson, S. E., & Slocum, J. W. (2002). Management: A competency-based approach. *South-Western: Thomson Learning*.

### Makaleler

Aylan, S. & Koç, H. (2016). Relationship Between Mobbing and Intention to Leave in Hotel Industry, *Journal of Tourism and gastronomy Studies*, 4 (1), 14-20.

- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations., *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6): 1173-1182.
- Brass, D. J. (1981). Structural relationships, job characteristics, and worker satisfaction and performance. *Administrative Science Quarterly*, 331-348.
- Berkup, S. B. (2014). Working with generations X and Y in generation Z period: Management of different generations in business life. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(19), 218.
- Chan, S. H. J., & Mai, X. (2015). The relation of career adaptability to satisfaction and turnover intentions. *Journal Of Vocational Behavior*, 89, 130-139.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Hillsdale, NJ:Lawrence Earlbaum Associates, 2.
- De Jonge, J., & Schaufeli, W. B. (1998). Job characteristics and employee well-being: A test of Warr's Vitamin Model in health care workers using structural equation modelling. *Journal of Organizational Behavior*, 387-407.
- De Jonge, J., & Schaufeli, W. B. (1998). Job characteristics and employee well-being: A test of Warr's Vitamin Model in health care workers using structural equation modelling. *Journal of Organizational Behavior*, 387-407.
- Frank, E., McMurray, J. E., Linzer, M., & Elon, L. (1999). Career satisfaction of US women physicians: results from the Women Physicians' Health Study. *Archives of Internal Medicine*, 159(13), 1417-1426.
- Greenhaus, J. H., Parasuraman, S., & Wormley, W. M. (1990). Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes. *Academy of Management Journal*, 33(1), 64-86.
- Guan, Y., Wen, Y., Chen, S. X., Liu, H., Si, W., Liu, Y., ... & Dong, Z. (2014). When do salary and job level predict career satisfaction and turnover intention among Chinese managers? The role of perceived organizational career management and career anchor. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(4), 596-607.
- Hackman, J. R., & Lawler, E. E. (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of applied psychology*, 55(3), 259.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied psychology*, 60(2), 159.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250-279.
- Joo, B. K., & Park, S. (2010). Career satisfaction, organizational commitment, and turnover intention: The effects of goal orientation, organizational learning culture and developmental feedback. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(6), 482-500.
- Judge, T. A., Bono, J. E., & Locke, E. A. (2000). Personality and job satisfaction: The mediating role of job characteristics. *Journal of applied psychology*, 85(2), 237.

- Katerndahl, D., Parchman, M., & Wood, R. (2009). Perceived complexity of care, perceived autonomy, and career satisfaction among primary care physicians. *The Journal of the American Board of Family Medicine*, 22(1), 24-33.
- Kelloway, E. K., & Barling, J. (1991). Job characteristics, role stress and mental health. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 64(4), 291-304.
- Kim, H., & Stoner, M. (2008). Burnout and turnover intention among social workers: Effects of role stress, job autonomy and social support. *Administration in Social Work*, 32(3), 5-25.
- Landon, B. E., Reschovsky, J., & Blumenthal, D. (2003). Changes in career satisfaction among primary care and specialist physicians, 1997-2001. *Jama*, 289(4), 442-449.
- Laschinger, H. K. S. (2012). Job and career satisfaction and turnover intentions of newly graduated nurses. *Journal of nursing management*, 20(4), 472-484.
- Lawler, E. E., & Hall, D. T. (1970). Relationship of job characteristics to job involvement, satisfaction, and intrinsic motivation. *Journal of Applied psychology*, 54(4), 305.
- Leigh, J. P., Kravitz, R. L., Schembri, M., Samuels, S. J., & Mobley, S. (2002). Physician career satisfaction across specialties. *Archives of internal medicine*, 162(14), 1577-1584.
- Loher, B. T., Noe, R. A., Moeller, N. L., & Fitzgerald, M. P. (1985). A meta-analysis of the relation of job characteristics to job satisfaction.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, 50(4), 370.
- McKnight, D. H., Phillips, B., & Hardgrave, B. C. (2009). Which reduces IT turnover intention the most: Workplace characteristics or job characteristics?. *Information & Management*, 46(3), 167-174.
- Nauta, A., Vianen, A., Heijden, B., Dam, K., & Willemsen, M. (2009). Understanding the factors that promote employability orientation: the impact of employability culture, career satisfaction, and role breadth self-efficacy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(2), 233-251.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied psychology*, 59(5), 603.
- Purvanova, R. K., Bono, J. E., & Dziewieczynski, J. (2006). Transformational leadership, job characteristics, and organizational citizenship performance. *Human performance*, 19(1), 1-22.
- Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G., & Mainous, A. G. (1988). Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: An integrative model of responses to declining job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 31(3), 599-627.
- Samad, S. (2006). The contribution of demographic variables: job characteristics and job satisfaction on turnover intentions. *Journal of International Management Studies*, 1(1).

- Singh, J. (1998). Striking a balance in boundary-spanning positions: An investigation of some unconventional influences of role stressors and job characteristics on job outcomes of salespeople. *The Journal of Marketing*, 69-86.
- Spector, P. E., & 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.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293.
- Thatcher, J. B., Stepina, L. P., & Boyle, R. J. (2002). Turnover of information technology workers: Examining empirically the influence of attitudes, job characteristics, and external markets. *Journal of Management Information Systems*, 19(3), 231-261.
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., & Lens, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work & Stress*, 22(3), 277-294.

#### **Yayınlanmamış çalışmalar**

- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, D., & Klesh, J. (1979). The Michigan organizational assessment questionnaire. *Unpublished manuscript, University of Michigan, Ann Arbor.*

## The Impact of Job Characteristics on Intention to Leave: The Mediating Role of Career Satisfaction

**Gökhan KENEK**

Gümüşhane University  
Faculty of Economics and Administrative  
Sciences  
Gümüşhane, Turkey  
[orcid.org/0000-0002-5019-4099](https://orcid.org/0000-0002-5019-4099)  
[gokhankenek@gumushane.edu.tr](mailto:gokhankenek@gumushane.edu.tr)

**Alptekin SÖKMEN**

Ankara Hacı Bayram Veli University  
Faculty of Economics and Administrative  
Sciences  
Ankara, Turukey  
[orcid.org/0000-0002-5162-0918](https://orcid.org/0000-0002-5162-0918)  
[asokmen@gazi.edu.tr](mailto:asokmen@gazi.edu.tr)

### Extensive Summary

#### Introduction

According to the Job Characteristics Model (1975), the features of job enables employees to adopt and to be motivated. Task significance, skill variety, task identity, autonomy and feedback are five characteristics of a job (Hackman and Oldham, 1976). In accordance with Maslow's Hierarchy of Needs it can be said that (1943), the importance and the meaningfulness of the job are the vital factors which show if an employee can meet the need of self esteem and is respected by others. Furthermore, the autonomy that employee has in the organization can be seen as an effective factor for the employee to create self esteem and confidence. On the other hand, feedback from managers and colleagues about performance and job behaviour can be seen as an important factor controlling personal and occupational development of workers. In the direction of these information, it is assumed that employees who have autonomy will be able to integrate more easily to organizational goals with positive psychological attitude and perceptions, so they can contribute better quality work outputs. On the other hand, negative perceptions about these circumstances can lead negative work outcomes. In such cases it is possible to experience undesirable outcomes such as poor quality outputs, absenteeism, delaying work and intention to leave. Another variable that is considered in the study is "career satisfaction". Career satisfaction is described as "to be pleased with the achievements and the hope about future progress of employee perceived" (Nauta et al., 2009). In this context, having an important work, autonomy and being able to take feedback while performing tasks, can be seen as factors that will enable workers to be satisfied with their careers and may decrease intention to leave. In scope of this study hypotheses are developed as:

H<sub>1</sub>: There is a positive and significant relationship between job characteristics (meaningfulness of the work, autonomy and feedback) and career satisfaction.

H<sub>2</sub>: There is a positive and significant relationship between job characteristics (meaningfulness of the work, autonomy and feedback) and intention to leave.

H<sub>3</sub>: There is a positive and significant relationship between career satisfaction and intention to leave.

H<sub>4</sub>: Career satisfaction has a mediator affect on the relationship between meaningfulness of the work and intention to leave.

H<sub>5</sub>: Career satisfaction has a mediator affect on the relationship between autonomy and intention to leave.

H<sub>6</sub>: Career satisfaction has a mediator affect on the relationship between feedback and intention to leave.

### Methodology

The aim of this study is to analyze the relationship between the variables of job characteristics (meaningfulness of the work, autonomy, feedback) career satisfaction and intention to leave, and to indicate the mediator role of career satisfaction between job characteristics (meaningfulness of the work, autonomy, feedback) and intention to leave. The proposed mediational model is graphically displayed in Figure 1.

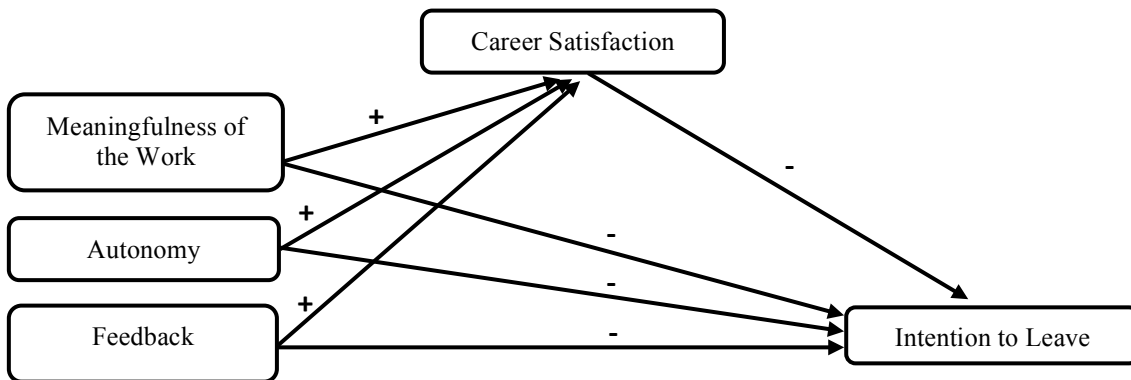


Figure 1. Research Model

According to research model (see. Figure 1) task significance, autonomy and feedback were defined as independent variables, career satisfaction was defined as the mediator variable and intention to leave was defined as the dependent variable.

The scale of work meaningfulness (13 items, e.g. “Many people are affected by the job I do.”; Cronbach’s  $\alpha = ,756$ ), the scale of autonomy (4 items, e.g. “I have almost complete responsibility for deciding how and when the work is to be done.”; Cronbach’s  $\alpha = ,745$ ) and the scale of feedback (6 items, e.g. “Just doing the work provides me with opportunities to figure out how well I am doing.”; Cronbach’s  $\alpha = ,800$ ) were taken from Job Diagnostic Survey which was developed by Hackman and Oldham (1975). Career satisfaction (5 items, e.g. “I am satisfied with the success I have achieved in my career.”; Cronbach’s  $\alpha = ,87$ ) was measured with the scale which was developed by Greenhaus, Parasuraman and Wormley (1990). Finally, intention to leave (3 items, e.g. “I often think about quitting.”; Cronbach’s  $\alpha = ,87$ ) was measured with the scale which was developed by Camman (1979). All items were scored on a 5-point Likert scale, ranging from 1 'strongly disagree' to 5 'fully agree'.

Participants in this study were 271 research assistants from 2 public universities. The total sample is formed of 60,1% (n=163) female and 39,9% (n=108) male participants. Participants’ age varied between 24 and 41 years, with a mean of 30,31 years. With respect to level of education, 10% of the participants (n=27) continuing

master education, 65,3% of the participants (n=177) obtained an academic master's degree and continuing doctoral education, 24,7% of the participants (n=67) obtained Phd degree. With respect to tenure in the organization, 13,7% of the participants (n=37) are working for 0-2 years, 62,7 of the participants (n=170) are working for 3-6 years and finally 23,6% participants (n=64) working for 7 years and above.

The corresponding analyses which reliability, correlation and regression analyzes were performed using the SPSS 23 software package. According to Table 1. H<sub>1</sub>, H<sub>2</sub>, H<sub>3</sub> and H<sub>4</sub> were supported. Job characteristics (meaningfulness of the work, autonomy and feedback) have a positive and significant correlation with career satisfaction, career satisfaction has negative and significant correlation with intention to leave and job characteristics (meaningfulness of the work, autonomy and feedback) have significant and negatively correlation with intention to leave.

**Table 1. Intercorrelations Among the Variables**

Variables	1	2	3	4	5
Meaningfulness of the work	(,774)				
Autonomy	,114	(,745)			
Feedback	,519**	,507**	(,800)		
Career Satisfaction	,439**	,469**	,559**	(,876)	
Intention to leave	-,386**	-,319**	-,379**	-,380**	(,878)

\*p<0,01; The values in the parentheses are reliabilities of variables.

Three different models have been developed in order to determine the mediating role at this stage. In the first model, it was examine to determine the mediating role of career satisfaction on the effect of job meaningfulness to leave work.

Results of regression analyzes performed for Model 1 are shown in Table 2. According to the Table 2 task significance has a negative effect on intention to leave ( $\beta = -,257$ ;  $p<,001$ ); and also career satisfaction has a significant and negatively effect on intention to leave ( $\beta = -,380$ ;  $p<,001$ ). Finally, along with the inclusion of career satisfaction in the last step, there is a change on the effect of the importance of the task on intention to leave. Importance of the task's effect on intention to leave decreased from  $\beta = -,257$  ( $p<,001$ ) to  $\beta = -,155$  ( $p = ,009$ ). According to results H<sub>4</sub> was supported and it could be said that career satisfaction has partial mediator effect on the relationship between importance of the task and intention to leave.



**Table 2. Results of Regression Analysis (Model 1)**

Independent Variable	Dependent Variable	B	$\beta$	p	R <sup>2</sup>	Mediator Affect
Meaningfulness of The Work	Intention To Leave	-,350	-,257	,000	,066	
Meaningfulness of The Work	Career Satisfaction	,327	,307	,000	,094	<i>Conditions</i>
Career Satisfaction	Intention To Leave	-,486	-,380	,000	,145	
Meaningfulness of The Work	Intention To Leave	-,211	-,155	,009	,166	<i>Test</i>
Career Satisfaction	Intention To Leave	-,425	-,333	,000		

The results of the regression analyzes performed for Model 2 are shown in Table 3. According to Table 3 autonomy has a significant and negatively effect on intention to leave ( $\beta = -,439$ ;  $p < ,001$ ); and also career satisfaction has a significant and negatively effect on intention to leave ( $\beta = -,380$ ;  $p < ,001$ ). Finally in the last step, there is a change on effect of autonomy on intention to leave along with the inclusion of career satisfaction. Autonomy's effect on intention to leave decreased from  $\beta = -,439$  ( $p < ,001$ ) to  $\beta = -,180$  ( $p = ,009$ ). According to results H<sub>5</sub> was supported and it could be said that career satisfaction has partial mediator effect on the relationship between autonomy and intention to leave.

**Table 3. Results of Regression Analysis (Model 2)**

Independent Variable	Dependent Variable	B	$\beta$	p	R <sup>2</sup>	Mediator Affect
Autonomy	Intention To Leave	-,439	-,319	,000	,102	
Autonomy	Career Satisfaction	,505	,469	,000	,220	<i>Conditions</i>
Career Satisfaction	Intention To Leave	-,486	-,380	,000	,145	
Autonomy	Intention To Leave	-,248	-,180	,005	,170	<i>Test</i>
Career Satisfaction	Intention To Leave	-,378	-,296	,000		

Finally, results of regression analyzes performed for Model 3 are shown in Table 4. According to Table 4 feedback has a significant and negatively effect on intention to leave ( $\beta = -,542$ ;  $p < ,001$ ); and also career satisfaction has a significant and negatively effect on intention to leave ( $\beta = -,380$ ;  $p < ,001$ ). Finally, along with the inclusion of career satisfaction in the last step, there is a change on effect of feedback on intention to leave. Feedback's effect on intention to leave decreased from  $\beta = -,542$  ( $p < ,001$ ) to  $\beta = -,347$  ( $p = ,009$ ). According to results H<sub>6</sub> was supported and it could be said that career satisfaction has partial mediator effect on the relationship between feedback and intention to leave.

**Table 4. Results of Regression Analysis (Model 3)**

Independent Variable	Dependent Variable	B	$\beta$	p	R <sup>2</sup>	Mediator Affect
Feedback	Intention To Leave	-,542	-,389	,000	,144	
Feedback	Career Satisfaction	,626	,559	,000	,313	<i>Koşulları</i>
Career Satisfaction	Intention To Leave	-,486	-,380	,000	,145	
Feedback	Intention To Leave	-,347	-,243	,000	,185	<i>Testi</i>
Career Satisfaction	Intention To Leave	-,313	-,245	,000		

### Conclusion

The aim of this study is to indicate the mediator role of career satisfaction between job characteristics and intention to leave. According to the analyses there were significantly positive relationships between meaningfulness of the work and career satisfaction; autonomy and career satisfaction, and feedback and career satisfaction and so H<sub>1</sub> was accepted. This results have similarities with the studies of Landon, Reschovsky and Blumenthal (2003), Katerndahl, Parchman, and Wood (2009), Singh (1988). On the other hand, significant and negatively relationship was found between job characteristics and intention to leave, so H<sub>2</sub> was accepted. That results are similar with studies of Spector and Jex (1991), Samad (2006), Kim and Stoner (2008). According to another result there was a significantly negative relationship between career satisfaction and intention to leave, and H<sub>3</sub> was accepted. This result has similarities with Joo and Park (2010), Laschinger (2012), Chan and Mai (2015). Moreover, analyses' results show that career satisfaction has a partial mediator effect between job characteristics and intention to leave. Finally, H<sub>4</sub>, H<sub>5</sub> and H<sub>6</sub> has not rejected.