



İşe Gömülmürlük Kavramının Türkiye'deki İş Çıktılarının İncelenmesi

A Review of Work Consequences of Job Embeddedness in Turkey

ÖZET

Bu çalışmanın amacı; işten ayrılma davranışını açıklamada 2001 yılında yazına kazandırılmış (Mitchell vd., 2001) işe gömülmürlük kavramını ve işyerindeki sonuçlarını açıklamak; ulusal ve uluslararası literatürdeki araştırma örneklerini tarayarak işverenlerin bu kavram aracılığıyla çalışanlarını elde tutmalarına yardımcı olmaktır. Uzun senelerdir işten ayrılmayı açıklamak için kullanılan iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi tutumlarla farklı olarak işe gömülmürlük, hem de işten ayrılma davranışını daha kapsamlı açıklamaya katkıda bulunmakta hem de çalışanların neden ayrıldığından çok neden işyerinde kaldıklarını inceleyerek pozitif psikolojiye vurgu yapmaktadır. Her ne kadar işe gömülmürlükte işte kalma, performans, üretkenlik dışı davranışlar arasında işverenleri mutlu edecek ilişkiler kurulmuş olsa da yeni araştırmalar, ayrılmak istese de o işyerinde takılı kalan insanların hem sağlık durumlarında kötüleşme hem de üretkenlik dışı davranışlarında artış görülebildiğini göstermektedir. İşe gömülmürlük kavramının Türkiye'deki gelişimini incelemek amacıyla; 2001-2024 yılları arasında Türkiye'de yapılmış, bağımlı veya aracı değişken olarak işe gömülmürlüğü kullanan, Türkçe ve İngilizce dillerinde yazılmış akademik makaleler Google Scholar üzerinden taranmıştır. Yerel yazındaki araştırmaların daha çok işe gömülmürlüğün öncellerini araştırmaya yönelik olduğu, sonuçlarını araştıran çalışmaların da pozitif etkilere ulaştığı gözlemlenmiştir. Hem bu kavramı daha iyi anlamak hem de olası negatif sonuçlarına karşı yöntemler geliştirmek amacıyla, bu konuda daha fazla araştırma yapılmasına yönelik öneriler sunulmuştur. Bu amaçlar doğrultusunda, makalenin Türkçe yazılmasının fayda sağlayacağına karar verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İşe gömülmürlük, İşten ayrılma, İş dışı gömülmürlük

ABSTRACT

The purpose of this study is to explain the concept of job embeddedness and its effects, which was introduced to the literature in 2001 (Mitchell et al., 2001) in explaining turnover behavior, and to help employers retain their employees through this concept by scanning research examples in national and international publications. Job attitudes such as job satisfaction and organizational commitment have been used for many years to explain turnover intention. Unlike these attitudes, job embeddedness both contributes to a more comprehensive explanation of turnover behavior and emphasizes positive psychology as it examines why employees stay at the workplace rather than why they leave. Although the research shows promising and pleasing relationships between job embeddedness and retention, performance, and counter productive work behaviors, new research also show that people who stay stuck in that workplace even though they want to leave may experience both a deterioration in their health and an increase in counter productive work behaviors. In order to examine the development of the concept of job embeddedness in Turkey; academic articles written in Turkish or English, conducted in Turkey between 2001 and 2024, using job embeddedness as the dependent or mediating variable, were scanned through Google Scholar. It has been observed that the research in the local literature is mostly keen on the antecedents of this concept and the ones that have investigated the consequences have reached mostly positive effects. In the discussion part, suggestions have been made for further research on this subject in order to better understand this concept and to develop methods against its possible negative consequences. For these purposes, it was decided that it would be beneficial to write this article in Turkish.

Keywords: Job embeddedness, On-the-job embeddedness, Of-the-job embeddedness, Turnover intention

GİRİŞ

COVID-19 pandemisini takiben 2021 yılında ABD'de 19 milyon çalışan (Smet vd.2021) ücret memnuniyetsizliği ve pandemi nedeniyle artan iş yüküne bağlı yoğun tükenmişlik yaşayarak istifa etmiştir (Cook, 2021). Bu durum, çalışanların kendilerini dinlemeyen ama kendilerinden yararlanan ve karşılığında tatmin edici ücret vermeyi reddeden işverenlere karşı yaptığı bir ayaklanma olarak da değerlendirilebilir (Kelly, 2021). 2021-2022 yıllarını içerin bu "Büyük İstifa Dalgası" günümüzde şiddetini yitirmiş olsa da Microsoft ve LinkedIn'in 2024 yılında 31 ülkede 30 bin 'den fazla çalışanla yaptığı araştırma (Broad, 2024) sonuçlarına göre çalışanların %46'sı bir yıl içerisinde işinden ayrılmayı planlıyor. Türkiye'de kendi isteğiyle işten ayrılan çalışanların oranına ilişkin kesin bir veri bulunmasa da, dünya genelindeki gönüllü iş gücü devri

Melda Keçeci¹

How to Cite This Article

Keçeci, M. (2024). "İşe Gömülmürlük Kavramının Türkiye'deki İş Çıktılarının İncelenmesi", International Social Mentality and Researcher Thinkers Journal, (Issn:2630-631X) 10(5): 819-828. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13844465>

Arrival: 22 August 2024

Published: 30 September 2024

Social Mentality And Researcher Thinkers is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

¹ Dr. Öğr. Üyesi., İstanbul Gelişim Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Fakültesi, Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü, İstanbul, Türkiye

oranları (%13-%25) ile benzer bir aralıkta olduğu tahmin edilmektedir (<https://globalregulatoryinsights.com/insight/comprehensive-analysis-employment-labor-laws-in-turkey-2023/>).

İşsizlik oranlarının görece yüksek olduğu ekonomilerde bile çalışanları elde tutma maliyeti yeni çalışanlar istihdam etmekten daha düşüktür. Özellikle tecrübeli, bilgi ve becerileri yüksek çalışanların işten ayrılma maliyetleri; teknik, profesyonel ve yönetim yetkinlikleri göz önünde bulundurulduğunda oldukça yüksektir çünkü onların bilgi ve yeteneklerini yerine koymak oldukça zordur (Batt ve Valcour, 2003). Bu veriler ışığında, işverenler işten ayrılmayı mümkün olduğunca engellemeye çalışmakta ve özellikle değerli çalışanlarını elde tutmak için yöntemler düşünmektedir. İş tatmini ve örgütsel bağlılık uzun yıllardır işten ayrılma davranışını açıklamada kullanılmıştır. Bu davranışı daha iyi açıklayabilmek ve işten ayrılmaya değil işte kalmaya vurgu yaparak farklı bir açıdan bakabilmek için işe gömülmüslük kavramı ortaya konmuştur (Michell vd. 2001).

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

İşe Gömülmüslük

İşe gömülmüslük, 2001 yılında Mitchell ve arkadaşları tarafından işletme literatürüne kazandırılan bir terimdir. “Çalışanlar neden işten ayrılır?” ve “Çalışanlar neden bir iş yerinde kalmayı tercih eder?” sorularına cevap arayan araştırmacılar, iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi farklı terimlerle işten ayrılma ve işte kalma davranışlarını açıklamaya çalışmışlardır (Çini, 2022; Özkan ve Özdemir, 2022; Tarigan ve Ariani, 2015; Ünler vd., 2014; Gieter vd., 2011; Lambert vd., 2001). İşe gömülmüslük kavramı, daha çok çalışanların neden iş yerinde kalmaya devam ettiklerine odaklanmakta ve işten ayrılma davranışıyla güçlü korelasyonlar kurarak bu soruları cevaplamaya katkıda bulunmaktadır (Mitchell, 2001).

Birçok çalışanın işlerinden tatmin olmalarına ve öncesinde yeni bir arayışları olmamasına rağmen, bir olay (şok) sonucunda anlık bir kararla işten ayrıldıklarını göstermektedir (Mitchell vd., 2001; Moltom vd. 2006). Bu sonuçlar ışığında, işten ayrılmayı ve işten ayrılma niyetini açıklamaya yönelik yeni bir terim olan işe gömülmüslük ortaya çıkmıştır. Bu terimin ortaya çıkmasında ve isimlendirilmesinde gömülü figürler ve alan teorisi (Lewin, 1951) etkili olmuştur. Psikolojik testlerde de kullanılan gömülü cisimler, çevrelerine gömülü halde bulunurlar, çevrelerinden ayrılmaları çok zordur ve kişilerin geçmişlerini temsil ederler. Alan teorisi ise benzer şekilde, insanların hayatlarının farklı bölümlerini temsil eden algısal yaşam alanlarının olduğunu ortaya koyar. İnsanlar bu algısal yaşam alanların bağlıdırlar ancak bu bağlar çok veya az, sıkı veya gevşek olabilir. Bu teorilerden yola çıkarak, işe gömülmüslüğün bir ağ gibi çalışanları çevreye sararak onların mevcut işyerlerinden ayrılmalarını zorlaştırdığını düşünebiliriz (Mitchell vd., 2001).

Mitchell vd. (2001) araştırmalarında, işe gömülmüslüğü kavramsallaştırırken bağlantılar (links), uyum (fit) ve feda etme (sacrifice) olmak üzere üç boyuttan oluştuğunu ortaya koymuştur. Bağlantı boyutu; bir kişi ile kurumlar veya diğer kişiler arasındaki resmi veya gayri resmi bağlantılar olarak nitelendirilir. İşe gömülmüslük, çalışanın ailesinin, iş ve iş dışı arkadaşlarının, gruplarının ve içinde yaşadığı topluluk ve fiziksel çevrenin sosyal, psikolojik ve finansal bir ağ ile birbirine bağladığını öne sürmektedir. Çalışan ile bu ağ arasında ne kadar fazla sayıda bağlantı varsa çalışan işine ve çalıştığı kuruma o kadar bağlı olur. İşlerinden ayrılmak bu bağların bir veya birkaçının kopmasına veya yeni düzenlemeler yapılmasına neden olacağı için çalışanlar işten ayrılma konusunda isteksiz olabilirler. Uyum boyutu; bir çalışanın, bir kuruluşla ve çevresi ile algıladığı uyumluluk veya rahatlık olarak tanımlanır. Bir çalışanın kişisel değerleri, kariyer hedefleri ve geleceğe yönelik planları, kurum kültürüne ve o anki iş gereklerine (iş bilgisi, beceri ve yetenekler) uygun olmalıdır. Uyum ne kadar güçlü olursa, çalışan profesyonel ve kişisel olarak kendini kuruma daha bağlı hissedecek ve işten ayrılma ihtimali de azalacaktır (Chatman, 1991; Cable and Judge, 1996). Feda etme boyutu; işten ayrılmayla kaybedilebilecek maddi veya psikolojik faydaların algılanan maliyetini yansıtır. Her ne kadar daha yüksek maaşlar yeni işyerine geçilse de bazı yan haklardan yararlanmak için belirli bir süre geçmesi gerekebilir. Bir işletmeden ayrılmak, uzun zamandır bir arada çalışılan ve birçok anı paylaşılan arkadaşları kaybetmek anlamına da gelir. Yeni işyerinde insanlarla tanışıp ilişki kurmaya sıfırdan başlanacak olması da bir zorluk olarak çıkmaktadır. Bütün bunlara, çalışanın alıştığı ve güvende hissettiği çalışma ortamından ayrılması, bazı durumlarda işiyle beraber evini de değiştirme mecburiyeti de maliyetlere eklenebilir. Bir çalışan işten ayrılırken ne kadar çok vazgeçerse, onun örgütten ayrılması o kadar zor olacaktır (Michell vd., 2001).

Mitchell ve arkadaşlarının ortaya koyduğu modeldeki 3 boyut; hem iş hem de iş dışı ortamlara uygulanabilir. Diğer bir deyişle; bağlantı, uyum ve feda etme boyutları hem işyerinde (on-the-job embeddedness) hem de iş dışı çevrede (off-the-job embeddedness) etkin olup çalışanların işte kalma niyetlerini ve davranışlarını etkilemektedir. O nedenle bağlantı boyutuna bakıldığında, işyeri ortamında iş arkadaşları ve yöneticileri göz

önünde bulundurulurken iş dışı ortamlarda aile, arkadaşlar ve sosyal çevreyi göz önünde bulundurmak gerekir. Uyum boyutu işyerinde çalışan kurum kültürü uyumunu ele alırken iş dışı ortamlarda yaşanan topluma uyumu ifade etmektedir. Fedaiyet boyutuna bakıldığında ise iş ortamında maaş, statü, yıllık izin hakkı, yan hakları gibi unsurlar etkili olurken iş dışı faktörlerde taşınma, çevre değişikliği gibi unsurlar etkili olmaktadır (2001).

Tablo 1: İşe Gömülmüşlüğü Boyutları

İşe Gömülmüşlük	İşe Gömülmüşlük (on-the-job embeddedness)	Örgütle olan bağlantılar (links to the organization)
	İş Dışı Gömülmüşlük (off-the-job embeddedness)	Örgütle uyum (fit to the organization)
		Örgütle ilişkili fedakarlık (organization related sacrifice)
		Toplumla olan bağlantılar (links to the community)
		Toplumla uyum (fit to the community)
		Toplumla ilişkili fedakarlık (community related sacrifice)

Kaynak: Kaplan ve Öney, 2019; Mitchell vd., 2001.

İşe gömülmüşlük kavramını, literatürde işten ayrılma davranışını açıklamak için sıklıkla kullanılan iş tatmini ve işe bağlılık gibi işe yönelik tutumlardan ayıran en önemli özellik, iş tatmini ve işe bağlılık işle ilgili faktörlere odaklanırken, işe gömülmüşlük işle ilgili konuların yanı sıra toplumla ilgili konulara da odaklanmaktadır (Crossley vd., 2007). Bir diğer fark ise Maertz ve Campion'un (2004) işten ayrılma modeline dayanmaktadır. Bu modele göre insanların bir işte kalmak veya işten ayrılmak için farklı nedenleri vardır; bunlar, duygusal nedenler (bir gruba/kuruma üye olmanın verdiği pozitif duygular), hesaplayıcı nedenler (gelecek elde edeceği değer beklentisi) ve normatif nedenler (aile veya arkadaşların beklentilerini karşılama isteği) olarak sıralanabilir. Bu model, iş tatmini ve işe bağlılık biçimleri, bağlanmanın belirli nedenlerini temsil etmektedir. Buna karşılık, işe gömülmüşlük, neden böyle hissettiklerine, bundan ne kadar hoşlandıklarına veya bu kadar bağlanmayı seçip seçmediklerine bakılmaksızın, insanların ne ölçüde bağlı hissettiklerini değerlendiren genel bir bağlanma yapısını temsil eder (Crossley vd., 2007). Crossley ve arkadaşları (2007), işe gömülmüşlük, iş tatmini ve işe bağlılık kavramlarına ait ölçek sorularını analize sokmuş, tüm maddeler sadece kendi alanındaki faktörler altında toplandığıdaysa bu 3 kavramın birbirinden farklı olduğuna ilişkin gerekli kanıtı ortaya koymuştur.

İşe Gömülmüşlüğü Örgütsel Çıktılarla İlişkileri

İşe gömülmüşlük alanında yapılan çalışmaların birçoğu, işe gömülmüşlük kavramını işten ayrılma davranışıyla ilişkilendirmektedir. En temel ilişkiye bakıldığında, işe gömülmüşlüğü fazla olan çalışanların işten ayrılma niyetlerinin de azaldığı görülmektedir (Holtom vd., 2006; Crossley vd. 2007; Halbesleben ve Wheeler, 2008; Dechawatanapaisali 2018). İşyeri ve iş arkadaşlarıyla bağ kuran, yaptıkları iş ve kişisel becerileri birbiriyle uyumlu, mevcut kaynaklarını korumak isteyen çalışanlar işyerlerinden ayrılmaya daha az istekli olacaklardır. İş tatmini düşük çalışanlar eğer işyerindeki arkadaşlarıyla yakın bağlar kurmuş ve iş ortamına uyumlu hissediyorlarsa işten ayrılmayabilirler (Mitchell ve Lee, 2001).

Alanda yapılan araştırmalar, işe gömülmüşlüğü, çalışanların işten ayrılma davranışlarına (Mitchell vd. 2001) ek olarak ekstra rol davranışları (Lee vd. 2004; Burton vd. 2010; Lev ve Koslowsky, 2012) ve iş performansı (Halbesleben ve Wheeler, 2008) pozitif; üretkenlik karşıtı davranışlar (Lee vd., 2004; Ng ve Feldman, 2009; Holtom vd. 2012; Darrat vd. 2017) ve tükenmişlikle (Candan, 2016) negatif ilişkide olduğunu göstermektedir. Bu açıdan bakıldığında, iş yerinde istenen ve olumlu bir kavram olarak görülen işe gömülmüşlük, çalışanın gerektiğinde işten ayrılamaması ve olduğu yerde kalmasına neden olduğunda olumsuz olarak değerlendirilebilir (Mitchell vd. 2001). Aralarında doğrudan ve pozitif bir etkileşim olması beklenen istismarcı yönetim ve işten ayrılma davranışı ilişkisinde işe gömülmüşlük aracı değişken rolü üstlenmiştir. İşe gömülü çalışanlar, istismarcı yönetim uygulamalarına rağmen daha az işten ayrılma davranışı göstererek bağlantı, uyum ve feda etme başlıklarındaki kaynaklarını kaybetmeye isteksiz olduklarını ortaya koymuştur ancak işe gömülü çalışanlar işten ayrılmamalarına rağmen daha fazla duygusal tükenmişlik deneyimlemektedir (Allen vd. 2016). İşlerini kaybetme korkusu yaşayan çalışanların hissettiği duygusal tükenmişlik ve kronik uykusuzluk, özellikle işe gömülü çalışanlarda daha yüksek seviyelere ulaşmaktadır. Olumsuz koşullarda işten ayrılmayan çalışanlar işlerini kaybetmeseler de ancak sağlıklarında kötüleşme yaşamaktadırlar.

İşe gömülmüşlük başlangıçta oldukça pozitif ve işletmelerin çalışanları elde tutmasına yardımcı bir kavram olarak görülse de (Holtom vd., 2006; Crossley vd. 2007; Halbesleben ve Wheeler, 2008; Dechawatanapaisali 2018), bu konuda yapılan araştırma sayısı arttıkça bu kavramın negatif etkileri de gözlemlenmeye başlamıştır. Çalışanların işte kalmaya devam etmelerine rağmen performanslarındaki düşüşleri ve sağlıklarında olan

bozulmaları, hareket edememe, istese de ayrılamama ve hatta “takılı kalmak” hissiyle açıklayan araştırmalar bulunmaktadır (Singh, 2019; Hom vd., 2012; Holtom vd. 2012). Esas nokta şu ki, işe gömülmüşlük doğası gereği ne iyi ne de kötüdür; ancak kişinin yaptığı işin özellikleri bunun iyi veya kötü bir şekilde değerlendirilmesine neden olabilir (Allen vd. 2016).

Çalışanlar, kimi zaman örgütten ayrılma özgürlüklerinin azalmasıyla birlikte yıkıcı davranışlarla tepki verebilirler. Kalmak istemedikleri halde feda edemeyecekleri unsurlar olduğu için ayrılamayan çalışanların kendilerini “takılı kalmış” hissettikleri, bu nedenle işe gelmeme veya geç gelme, düşük performans veya üretkenlik karşıtı davranışlar sergiledikleri durumlarla karşılaşılabilir. (Singh, 2019; Hom vd., 2012; Holtom vd. 2012). Allen ve arkadaşları (2016) bu çalışanların işten ayrılamamalarını Kaynakların Korunması Teorisi’yle (Conservation of Resources-COR; Hobfoll, 1989) teorisiyle açıklamaktadırlar. Kaynakların Korunması Teorisi’ne göre insanlar, değer verdikleri kaynakları elde tutmaya ve korumaya çalışırken değer verecekleri yeni kaynaklar da üretmeye çalışırlar. Bir çalışan yeni bir iş teklifini kabul edip etmeme kararını verirken, yeni iş yerinde elde edeceği benzer kaynaklardan alacağı tatmini düşünmekten ziyade, mevcut iş yerindeki kaynaklarından vazgeçmeye korkabilir çünkü özellikle işe gömülü çalışanların hem korumak hem de elde tutmak istedikleri daha fazla kaynağı vardır. Dolayısıyla hoşlarına gitmeyen koşullar olsa dahi işten ayrılma ihtimalleri daha düşüktür (Kiazad et al. 2015) ancak bu nedenle yaşadıkları stres sağlıklarına daha fazla zarar vermektedir (Porter vd., 2024).

İşe gömülmüşlüğü 3 alt-boyutu ayrı ayrı analizlere sokulduğunda, dikkat çekici sonuçlar elde edilmiştir. Özellikle feda etme boyutunun işten ayrılma niyetiyle yüksek korelasyon içerisinde olduğu, çalışanların materyal veya psikolojik kaynaklarını bırakmamak için işlerinde kalmaya devam ettikleri görülmüştür (Fuchs, 2022). Çocuk sahibi olan ve yaşadıkları şehirde ev sahibi olan akademisyenlerde feda etme boyutunun diğer çalışanlara göre çok daha yüksek olması da bu kişilerin sahip oldukları kaynakları kaybetme riskini göze almak istememeleriyle ilişkili olabilir (Candan, 2016).

İşe gömülmüşlük ve iş dışı gömülmüşlüğü benzer değişkenler üzerinde farklı etkiler yaratabilmesi bu kavramın hem karmaşıklığını göstermekte hem de işveren ve yöneticilere iş çıktılarını olumlu etkileyebilecek alanlar ortaya koymaktadır. İş arama sonrası ayrılma kararları incelendiğinde, iş dışı gömülmüşlüğü bu ilişkiyi güçlendirdiği, işe gömülmüşlüğü ise zayıflattığı görülmüştür (Porter vd., 2019). İş dışı gömülmüşlük hem çalışanların işte kalmalarına hem de olumsuz çalışma koşullarında bile kişisel ve toplumsal bağlarını destekleyerek iyilik hallerini korumalarına yardımcı olmaktadır. İşe gömülmüşlük ise bunun aksine çalışanların olumsuz çalışma koşullarında sağlıklarını ve iyilik hallerini riske atsalar dahi çalışmaya devam etmelerine neden olmaktadır. İş ortamında problemler çıktığında, ev ortamındaki olumlu ortam, çalışanların işini kaybetme kaygıları nedeniyle yaşadıkları kaygıyı azaltmaktadır (Porter vd, 2024).

İşe gömülmüşlüğü olumsuz etkilerini inceleyen bir çalışmada Japonya’da 724 çalışan anne ile gerçekleştirilmiştir (Peltokorpi, 2022). Çalışan annelerin sayısının gittikçe artması ve teknoloji nedeniyle çalışanların iş dışı zamanlarında dahi işle ilgili sorunlara maruz kalmaları iş-aile çatışmasını ortaya çıkarmaktadır (ten Brummelhuis & Bakker, 2012). Bu araştırmanın sonuçlarına göre, çalışan anneler iş-aile çatışması yaşadıklarında, eğer işe gömülmüşlükleri yüksekse işten ayrılmaya daha az istekli olsalar da daha fazla duygusal tükenmişlik, suçluluk duygusu ve düşmanlık hissi deneyimlemektedirler (Peltokorpi, 2022).

Türkiye’de İşe Gömülmüşlük Araştırmaları

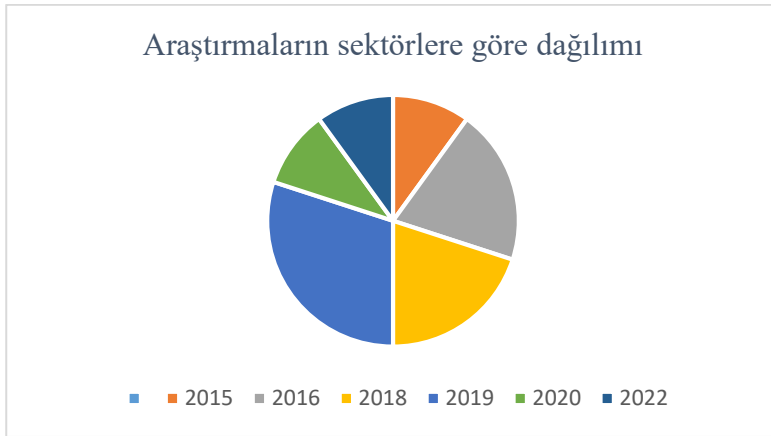
Türkiye’de işe gömülmüşlük üzerine yapılmış araştırmaları incelemek amacıyla 2001-2024 yılları arasında yazılan makaleler ve tam metin bildiriler Google Akademi Arama Motoru veri tabanı üzerinden listelenmiştir. Türkiye’de yapılan, sadece bağımsız veya aracı değişkeni işe gömülmüşlük olarak ele alan makaleler ve tam metni yayınlanmış bildiriler incelenmiştir. İşe gömülmüşlüğü iş tatmini ve işin özellikleri (Kanten vd., 2016), yönetim yaklaşımları (Özel ve Kalfaoğlu, 2023), algılanan örgütsel destek (Mazıoğlu ve Kanbur, 2020), liderlik tarzı (Erkal, 2023), aile dostu politikalar (Kanten vd., 2020) öncellerini inceleyen makale ve tam metin yayınlanmış bildiriler bu çalışmanın kapsamı dışında tutulmuştur. Böylelikle uluslararası yazında olumlu etkilerine ek olarak olumsuz etkileri de araştırılmaya başlanan işe gömülmüşlük kavramının Türkiye’deki iş çıktılarında etkisini incelemek amaçlanmaktadır. İncelemeler sonucunda ilki 2015 (Bitmiş vd., 2015) sonuncusu ise 2023 yıllarında yazılmış (Özdemir, 2023) toplam 9 adet makale ile 2 adet tam metin bildiriye (Kaplan ve Öney, 2019; Özdemir vd., 2019) ulaşılmıştır. Türkiye’de işe gömülmüşlüğü sonuçlarını inceleyen araştırmaların yayın yıllarına göre dağılımı Tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2: Türkiye’de işe gömülmüşlüğü sonuçlarını inceleyen araştırmaların yayın yıllarına göre dağılımı



Bu çalışmaların bir tanesi meta-analiz yöntemiyle (zdemir, 2023) diğerlerinin tümü ise kantitatif araştırma yöntemlerinin bir parçası olarak katılımcılara anket dağıtılmış ve bu anket sonuçları SPSS programında analiz edilerek yazılmıştır. Çalışmaların hepsi Türkçe dilinde yazılmıştır.

Araştırmaların rneklem grupları eğitim, turizm, sağlık, tekstil, telekomünikasyon ve kamu olarak belirtilmiş, kolayda örneklem yöntemini kullanan araştırmalar olduğu da fark edilmiştir. Türkiye’de işe gmlmşliği sonuçlarını inceleyen araştırmaların örneklem gruplarına göre dağılımı Őekil 1’de belirtilmiştir.



Őekil 1: Türkiye’de işe gmlmşliği sonuçlarını inceleyen araştırmaların örneklem gruplarına göre dağılımı

işe gmlmşliği işten ayrılma, işte kalma, yaşam doyumunu ve yaşam kalitesi üzerindeki makale ve tam metni yayınlanmış bildiriye bakıldığında, uluslararası yazınla benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Bitmiş ve arkadaşlarının 2015 yılında yaptėı araştırmada işe gmlmşliği sadece örgütsel feda boyutu kullanılmıştır. Bu boyutu ölçmek için Mitchel ve arkadaşlarının (2001) leğinden yararlanılmış ve örgütsel fedanın katılımcı liderlik ve iş tatmini ilişkisindeki aracılık rolü incelendiğinden, bu araştırmanın Türkiye’de işe gmlmşliği iş yeri ile ilgili sonuçlarını inceleyen ilk araştırma olduğu söylenebilir. Bu araştırmanın sonuçlarına göre, katılımcı özellikler gösteren bir yöneticiye bağlı olan çalışanlar daha fazla feda etme davranışı göstermekte bunun sonucunda da işlerinden daha fazla tatmin olmaktadır. Candan (2016), uluslararası literatürle benzer Şekilde, işe gmlmşlik düzeyi yüksek akademisyenlerin performanslarının yükseldiği, buna karşılık tükenmişlik düzeylerinin anlamlı düzeyde dştği sonucuna ulaşmıştır. Gökaslan (2018) Mardin İli Savur İlçesinde Milli Eğitim Bakanlığı bünyesindeki okullarda görev yapan, kıdem yılı bir yıldan fazla olan 210 ğretmen üzerinde örgütsel bağlılık, işe gmlmşlik, işe adanmışlık ve işten ayrılma niyeti ilişkisini araştırmış, araştırma sonucunda da işe gmlmşliği işten ayrılma niyetini negatif olarak etkilediğini tespit etmiştir. Aynı yıl yapılan başka bir araştırmada ise işe gmlmşlik ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki bulunamamış, işe adanmışlıkla anlamlı ilişki bulunmuştur (Büyükbeşe ve Gökaslan, 2018).

Uluslararası literatürle uyumlu Şekilde, işe gömülü çalışanların hem yaşam kalitesinin hem de iş yaşam kalitesinin arttığı söylenebilir (Dedeoğlu vd., 2016). Toker ve Kalıpcı(2020), Manavgat’ta yer alan konaklama işletmelerindeki 598 çalışan ile gerçekleştirdikleri araştırmada, işe gmlmşliği yaşam doyumuna da pozitif katkısı olduğunu, işe gmlmşliği aynı zamanda iş-yaşam dengesi ve yaşam doyumunu arasındaki

ilişkide de aracılık rolü oynadığını ortaya koymuştur. Bozkurt ve Demirel (2019) işe gömülmüşlüğü işten ayrılma niyetini belirgin şekilde azalttığını, buna ek olarak iş güvencesi algısı ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde de kısmi aracılık rolü üstlendiği tespit etmiştir. Bir başka deyişle, işten çıkarılma korkusu olmayan çalışanların işten ayrılma niyetleri azalmakta, işten çıkarılma korkusu olmadığı için işe gömülmüşlüğü artan çalışanlarda ise işten ayrılma oranı daha da azalmaktadır. Benzer aracılık etkisi, işin özellikleri ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde de ortaya konmuş, motive edici bir işe sahip çalışanların işten ayrılma niyetlerinin daha düşük oluğu, işin özellikleri ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde işe gömülmüşlüğü yüksek çalışanlarda ayrılma niyetinin daha da düştüğü görülmüştür (Özdemir vd., 2019).

Türkçe yazında işe gömülmüşlüğü negatif etkileri ile ilgili sadece Kaplan ve Öney (2019) tarafından Malatya Büyükşehir Belediyesi İtfaiye Daire Başkanlığı çalışanları üzerinde yapılan araştırmaya ulaşılabilmektedir. Bu araştırma sonuçlarında artan işe gömülmüşlüğü iş stresini de arttırdığı ortaya konmaktadır. Bu araştırmanın, yüksek işe gömülmüşlüğü her zaman olumlu iş sonuçlarını garantilemediği, kimi zaman da istenmeyen iş çıktılarına neden olabileceği sonucuna varan yerel literatürdeki ilk araştırma olduğunu söyleyebiliriz. Bu sonucu destekleyen araştırmalara yerel literatürde rastlanmamış olsa da uluslararası literatürde yüksek işe gömülmüşlüğü artan duygusal tükenmişlik ve kronik uykusuzluk (Allen vd., 2016), artan işten ayrılma (Porter vd., 2019; Peltokorpi vd., 2022; Porter vd. 20224), artan üretkenlik karşıtı davranışlar ve düşen performans (Hom vd., 2012; Holtom vd. 2012; Singh, 2019) gibi olumsuz iş çıktılarına arttığını gösteren araştırmalar bulunmaktadır.

SONUÇ

Bu çalışmada, 2001 yılında işe gömülmüşlük kavramının ilk kez literatüre kazandırıldığı andan 2024 yılına kadar yazılmış ve Google Akademik Arama Motoru'nda yayınlanmış makaleler ve tam metni yayınlanmış bildiri metinleri incelenmiştir. Yerel literatürde, işe gömülmüşlük kavramının daha önce öncellerini inceleyen araştırmalar olduğu gözlemlenmiştir (Kanten vd., 2016; Kesen ve Akyüz, 2016; Gümüştekin 2020; Kanten vd., 2020; Mazıoğlu ve Kanbur 2020; Dirican ve Erdil 2021; Turhan vd., 2023; Telli vd., 2024; Kesen ve Durmuş, 2024). Bu çalışmanın odağı, işe gömülmüşlüğü işyeri çıktıları olduğundan, sadece bu kavramı bağımsız veya ara değişken olarak ele alan araştırmalar ve tam metni yayınlanmış bildiri metinleri analiz edilmiş, toplamda 11 araştırma ele alınmıştır.

İşe gömülmüşlük özellikle işten çıkma davranışı üzerindeki negatif etkisi nedeniyle birçok akademisyenin ilgisini çekmiş, pozitif bir kavram olmasının da etkisiyle işverenlerin de umutla baktığı bir kavram haline gelmektedir. Türkiye'de ve dünyada yapılan araştırmalar, artan işe gömülmüşlüğü işten ayrılma oranını azalttığını (Crossley vd. 2007; Gökaslan, 2018) ve performansı arttırdığını (Halbesleben ve Wheeler, 2008; Candan, 2016) gösterdiğinden, işe gömülmüşlüğü arttırmaya yönelik çalışmaların, işyerlerinin de performansını arttıracakları düşünülmektedir. Bu amaçla; işverenler, çalışanları için topluluk etkinliklerine ve gönüllülük fırsatlarına sponsor olabilir, iş sponsorluğundaki topluluk etkinliklerine aileleri dahil edebilir ve çalışanları toplum temelli kuruluşlarda gönüllü olmaya teşvik edebilir (Porter vd., 2024). Özellikle off-the-job gömülmüşlük boyutu desteklendiğinde hem stresle bağlantılı negatif etkiler hem de işten ayrılma oranları düşürülebilir (Feldman vd., 2012). Örgüt yapısını ekiplerle organize etmek, uzun vadeli projelerle çalışanlar arasında güvenli bağ oluşması için gerekli ortamı hazırlamak, kurum kültürünün temelini insanı koyarak çalışanların kendilerini değerli bir ekip üyesi olarak hissetmesini sağlamak, işe gömülmüşlüğü bağlantı boyutunu güçlendirerek çalışanların işten ayrılma oranını azaltmaya yardımcı olabilir. Çalışanlara bilgi, beceri ve yetkinliklerine uygun işler vermek; bilgi, beceri ve yetkinlik seviyeleri desteklenip arttırdıktan sonra çalışan güçlendirmesiyle onları karar verme süreçlerine dahil etmek de işe gömülmüşlüğü uyum boyutunu güçlendirip çalışanların iş yerinde kalma istekliliğini artırabilir.

Bir daha ileriye gidildiğinde, ortalama bir çalışanın işten ayrılma veya örgütsel vatandaşlık davranışı gibi ekstra rol davranışlarını azaltma tepkisi vereceği durumlarda (işyerinde adaletsiz terfilerin gerçekleştirilmesi, iş arkadaşlarından daha düşük maaş aldığı keşfetmesi gibi) işe gömülmüşlüğü, bu negatif olaylarla çalışan arasında bir tampon bölge görevi üstlendiği ve işe gömülmüşlüğü yüksek çalışanların tam aksine, artan örgütsel vatandaşlık davranışları gösterdiği görülmektedir (Burton vd., 2010).

İşe gömülmüşlük ile lider-çalışan ilişkisini inceleyen araştırmaların ortaya koyduğu sonuçlara göre çalışanlarının fikirlerine önem veren, onları oldukları gibi kabul eden ve rahat iletişim kurulabilen yöneticilerle çalışan kişiler ile yöneticisi ile yakın lider üye etkileşimi içerisinde bulunan, yöneticilerine güvenen çalışanlar daha fazla işe gömülmüşlük davranışı göstermektedir (Harris vd., 2011; Akgündüz vd., 2016; Elvestuen ve Valaker 2021; Erkal, 2023).

Ancak işe gömülmüşlük her zaman çalışanların işten ayrılmamaları veya performanslarının artması gibi olumlu sonuçları garantileyen bir kavram değildir. Özellikle son yıllarda yapılan araştırmalar, sonuçların tam

tersi olduğu durumları da göz önüne sermektedir. Başka bir deyişle, artan işe gömülmüşlüğü “takılı kalma” hissini arttırarak performansı ve işten ayrılmayı, tükenmişliği ve üretkenlik dışı davranışları arttırdığını gösteren araştırmalar bulunmaktadır (Hom vd., 2012; Holtom vd. 2012; Greene vd., 2018; Singh, 2019; Porter vd., 2019; Peltokorpi vd., 2022; Porter vd. 2024). Özellikle liderlik tarzı veya iş gerekleri alanlarındaki olumsuz koşullar altında, artan işe gömülmüşlüğü çalışanlara yardımcı olmaktan çok zarar verebileceği, onları mutlu olmadıkları bir yerde kalmaya zorunlu hissettirebileceği düşünülmektedir (Jiang vd., 2012). Bu nedenle, işe gömülmüşlüğü kendisi değer açısından nötr olsa da, kişinin gömülü olduğu ortam da dikkate alınmalıdır.

İşe gömülmüşlüğü hangi durumlarla olumlu hangi durumlarda olumsuz sonuçlar doğurduğunu net olarak söylemek mümkün olmamakla beraber işe gömülmüşlükle üretkenlik dışı davranışlar arasındaki pozitif ilişkinin, çalışanların işe tutkunluk oranları arttıkça zayıfladığı gözlemlenmiştir (Singh, 2019). Bu durum göz önünde bulundurulduğunda, işe tutkunluğu arttıracak şirket içi faaliyetlerin işe gömülmüşlüğü olası olumsuz etkilerini de ortadan kaldırmaya yardımcı olacağı söylenebilir. Benzer şekilde iş tatmini yüksek çalışanlarda işe gömülmüşlük üretkenlik dışı davranışlarla negatif ilişkiyken, iş tatmini düşük çalışanlarda pozitif ilişkidir (Darrat ve Amyx, 2017). İş tatminin arttırmaya yönelik çalışmaların, işe gömülmüşlüğü pozitif veya negatif sonuçlarını doğrudan etkilediği söylenebilir.

Çalışanlara sosyal desteğin sağlanması, çalışan güçlendirmesiyle karar verme alanlarının artırılması (Probst, 2005; Schreurs vd., 2010) ve iletişimin geliştirilmesi (Jiang ve Probst, 2014) bu konuda yardımcı olabilecek yol haritalarıdır. Özellikle iş dışı gömülmüşlüğü, işyerindeki olumsuz koşullardan etkilenmeyi azalttığı göz önünde bulundurulursa, gönüllü etkinliklerin organize edilip desteklenmesi, çalışanların sosyal sorumluluk projelerine ve sivil toplum örgütlerine katılım için cesaretlendirilmesi gibi faaliyetlerle, çalışanların dışarıdaki çevreyle ve toplumla bağlarının güçlendirilmesi olumlu sonuçlar yaratabilmektedir (Porter vd., 2024).

Sonuç olarak işverenlerin özellikle işe gömülmüşlük düzeyi yüksek çalışanlara dikkat etmesi ve aslında işyeri ve çalışanın kendisi için olumlu sonuçlar yaratabilecek bu durumun olumsuz sonuçlar doğuracak bir şekle evrilmesine engel olması önemlidir. Bu kavramın olumlu ve olumsuz sonuçlarını ortaya koyan çalışmalar kadar hangi durumlarda olumlu veya olumsuz sonuçlar doğurduğunu da araştıran çalışmalar literatüre katkıda bulunacaktır. Bu koşulları bilmeden yapılan işe gömülmüşlüğü arttırmaya yönelik faaliyetlerin, hedeflenen amaçlara ulaşmama ve hatta tam tersi sonuçlara yol açma ihtimali neden bulunmaktadır.

KAYNAKÇA

- Akgündüz, Y.; Güzel, T. & Harman, S. (2016). “Yöneticiye Güven ve Dağıtımsal Adalet Çalışanların İşe Gömülmüşlüğü Nasıl Etkiler?”, Ege Akademik Bakis, 16(2), 351-362.
- Allen, D. G.; Pelkotorpi, V. & Rubenstein, A. L. (2016). “When “Embedded” Means “Stuck”: Moderating Effects of Job Embeddedness in Adverse Work Environments”, Journal of Applied Psychology, 101(12) 1670-1686.
- Batt, R. & Valcour, P.M. (2003). “Human Resources Practices as Predictors of Work- Family Outcomes and Employee Turnover”, Industrial Relations, 42(2): 189-220.
- Bitmiş, M. G.; Rodopman, B.; Üner, M. M. & Sökmen, A. (2015). “Katılımcı Liderliğin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Örgütsel Feda etmenin Aracılık Rolü”. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 17(1): 1-13
- Boran T. & Kalıpçı, M. B. (2020). “İş-Yaşam Dengesinin Yaşam Doyumuna Etkisinde İşe Gömülmüşlüğü Aracılık Rolü: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, İşletme Araştırmaları Dergisi, 12(1), 888-901.
- Bozkurt, H. Ö. & Demirel, Z. H. (2019). “Otel İşletmelerinde İşten Ayrılmaya Niyetin Yordayıcısı Olarak İş Güvencesi Algısı: İşe Gömülmüşlüğü Aracı Rolü”, Business & Management Studies: An International Journal, 7(4): 1383-1404.
- Broad, R. (2024). “Workers Are Eyeing the Exit in 2024”, <https://www.linkedin.com/pulse/workers-eyeing-exit-2024-ryan-broad-wrepe>
- Burton J. P.; Holtom B. C.; Sablinski C. J.; Mitchell T. R. & Lee, T. W. (2010). “The Buffering Effects of Job Embeddedness on Negative Shocks”, Journal of Vocational Behavior, 76, 42-51.
- Büyükbeşe, T. & Gökaslan M. O. (2018). “İşe Gömülmüşlük, İşe Adanmışlık ve İşten Ayrılmaya Niyeti İlişkisi: Bir Alan Çalışması”, Mukaddime, 9(2): 135-153.
- Candan, H. (2016), “A Research On The Relationship Between Job Embeddedness With Performance And Burnout Of Academicians In Turkey”, IOSR Journal of Business and Management, 18(3), 68-80.

- Cook I.(2021), Who Is Driving the Great Resignation?, <https://hbr.org/2021/09/who-is-driving-the-greatresignation>
- Crossley, C.; Bennett, R. J.; Jex, S. M. & Burnfield, J., L. (2007). “Development of a Global Measure of Job Embeddedness and Integration into a Traditional Model of Voluntary Turnover, *Journal of Applied Psychology*, 92(4): 1031–1042.
- Çini, M. A. (2022). “İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Beyaz Yakalı Çalışanlar Aracılığıyla Bir Araştırma”, *Journal of Academic Value Studies*, 8(1): 91-109.
- Darrat, M. A. & Amyx, D. A. (2017). “Examining the Impact of Job Embeddedness on Salesperson Deviance: The Moderating Role of Job Satisfaction”, *Industrial Marketing Management*, 63: 158-166
- Dechawatanapaisal, D. (2018). “The Moderating Effects of Demographic Characteristics and Certain Psychological Factors on the Job Embeddedness – Turnover Relationship Among Thai Health-Care Employees”, *International Journal of Organizational Analysis*, 26(1): 43-62.
- Dedeoğlu, T.; Özdevecioğlu, M. & Oflazer, S. (2016). “Örgütlerde İş Gömülmüslüğün (Job Embeddedness) Çalışanların İş ve Yaşam Kalitesi Üzerindeki Etkisi: İyimserliğin Rolü”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 47(1): 135-146.
- Elvestuen, G. & Valaker, S. (2021). “Who is an inclusive leader? The Relationship Between Line Managers’ Experiences and Traits and Employees’ Perceived Inclusion”, *International Journal of Managerial Studies and Research*, 9(3): 28-41.
- Erkal, P. (2023). “Kapsayıcı Liderliğin İşe Gömülmüslük Üzerine Etkisinde Lider Üye Etkileşiminin Aracı Rolü”, *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 58: 361-378.
- Feldman, D. C.; Ng, T. W. H., & Vogel, R. M. (2012). “Off-the-Job Embeddedness: A Reconceptualization an Agenda for Future research”, *Research in Personnel and Human Resources Management*, 31: 209–251
- Fuchs, R. M. (2022), “Links, Fit or Sacrifice: Job Embeddedness and Intention to Quit Among Generation Y”, *European Journal of Management and Business Economics*. 31(2): 160-175.
- Greene, J., Mero, N. & Werner, S. (2018). “The Negative Effects of Job Embeddedness on Performance”, *Journal of Managerial Psychology*, 33(1): 58-73.
- Gieter, S. D.; Hofmans, J. & Pepermans, R. (2011). “Revisiting the Impact of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Nurse Turnover Intention: An Individual Differences Analysis”, *International Journal of Nursing Studies*, 48(12): 1562-1569.
- Gökaslan, M.O. (2018). “Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, İşe Gömülmüslük, İşe Adanmışlık ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Bir Alan Çalışması”, *Türk Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi / Journal of Turkish Social Sciences Research*, 3(2): 26-46.
- Halbesleben, J.R.B. & Wheeler, A.R. (2008). “The Relative Roles of Engagement and Embeddedness in Predicting Job Performance and Intention to Leave”, *Work and Stress*, 22(3): 242-256.
- Harris, K. J.; Wheeler, A. R. & Kacmar, K. M. (2011). “The Mediating Role of Organizational Embeddedness in The LMX-Outcome Relationships”, *The Leadership Quarterly*, 22(2): 271-281.
- Holtom, B. C.; Mitchell, T. R. & Lee, T. W. (2006). “Increasing Human and Social Capital by Applying Job Embeddedness Theory”, *Organizational Dynamics*, 35(4): 316-331.
- Holtom, B. C.; Burton, J., & Crossley, C. (2012). “How Negative Affectivity Moderates the Relationship Between Shocks, Embeddedness and Worker Behaviors”. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2): 434-443.
- Hom, P. W.; Mitchell, T. R.; Lee, T. W. & Griffeth, R. W. (2012). “Reviewing Employee Turnover: Focusing on Proximal Withdrawal States and an Expanded Criterion”, *Psychological Bulletin*, 138(5): 831-858.
- Jiang, K.; Liu, D.; McKay, P. F.; Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (2012). “When and How is Job Embeddedness Predictive of Turnover? A Meta-Analytic Investigation”, *Journal of Applied Psychology*, 97(5), 1077-1096
- Jiang, L., & Probst, T. H. (2014). “Organizational Communication: A Buffer in Times of Job Insecurity?” *Economic and Industrial Democracy*, 35(3), 557–579.
- Kanten, P.; Kanten, S., & DüNDAR, G. (2016). “Ücret Tatmininin ve İşin Özelliklerinin İşe Gömülmüslük Üzerindeki Etkisinde Mutluluğun Rolü”, *İşletme araştırmaları dergisi*, 8(3), 64-88.

- Kanten, S.; Pazarcık, Y.; Gurturk, M. & Orak, H. (2020). "Aile Dostu Politikaların İşe Gömülmüşlük Üzerine Etkisinde Duygusal Tükenmenin Rolü", *PressAcademia Procedia*, 11(1), 194-200.
- Kaplan, M. & Öney, T. (2019), "İşe Gömülmüşlüğü İş Stresi Üzerine Etkisi: İtfaiye Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", 6. Uluslararası Multidisipliner Çalışmaları Kongresi, Gaziantep, Sosyal Beşeri ve İdari Bilimler Tüm Metin Bildiri Kitabı, 383-395
- Kelly J. (2021). "The 'Great Resignation' Is A Workers' Revolution: Here's What Real Leaders Must Do Right Now", <https://www.forbes.com/sites/jackkelly/2021/10/08/the-great-resignation-is-a-workersrevolution-heres-what-real-leaders-must-do-right-now/?sh=4af123d0514f>
- Kesen, M., & Akyüz, B. (2016). "Duygusal Emek ve Prososyal Motivasyonun İşe Gömülmüşlüğü Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25(2): 233-250.
- Kesen, M. & Durmuş, Ş. (2024). "İş Yaşamında Yalnızlığın İşe Gömülmüşlüğü Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 27(1): 168-183.
- Lambert, E. G.; Hogan, N. L. & Barton S. M. (2001). "The Impact of Job Satisfaction on Turnover Intent: a Test of a Structural Measurement Model Using a National Sample of Workers", *The Social Science Journal*, 38(2): 233-250.
- Lee, T. W.; Mitchell T. R.; Sablinski, C. J.; Burton, J. P. & Holtom B. C. (2004). "The Effects of Job Embeddedness on Organizational Citizenship, Job Performance, Volitional Absences, and Voluntary Turnover", *Academy of Management Journal*, 47(5): 711-722.
- Lev, S. & Koslowsky, M. (2012), "Teacher Gender as a Moderator of the On-the-Job Embeddedness-OCB Relationship", *Journal of Applied Social Psychology*, 42(1)81-99.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. New York: Harper
- Maertz, C. P., Jr. & Campion, M. A. (2004). "Profiles in Quitting: Integrating Process and Content Turnover Theory", *Academy of Management Journal*, 47(4): 566-582.
- Mazıoğlu, V. & Kanbur, E. (2020). "Algılanan Örgütsel Desteğin İşe Gömülmüşlük Üzerine Etkisi: Kişi-İş Uyumunun Aracılık Rolü", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(2): 1639-1654.
- Mitchell T. R.; Holtom B. C.; Lee T. W.; Sablinski C. J. & Erez M. (2001). "Why People Stay: Using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover", *Academy of Management Journal*, 44(8): 1102-1121.
- Mitchell, T. R. & Lee, T. W. (2001). "The Unfolding Model of Voluntary Turnover and Job Embeddedness: Foundations for a Comprehensive Theory of Attachment", *Research in Organizational Behavior*, 23: 189 - 246.
- Ng T. W. H. & Feldman D. C. (2013). "Changes in Perceived Supervisor Embeddedness: Effects on Employees' Embeddedness, Organizational Trust, and Voice Behavior", *Personnel Psychology*, 66(3): 645-685.
- Özdemir, İ. (2023). "İşe Gömülmüşlük, İşe Tutkunluk ve Güçlendirmenin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Meta-Analiz", *Eurasian Journal of Health Technology Assessment (EHTA)*, 7(1); 23-32.
- Özdemir, S.; Sever, M. & Acar, O. K. (2019). "İşin Özelliği ile İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: İşe Gömülmüşlüğü Rolü", 7. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 01-02 Kasım 2019, 224-235, Burdur
- Özel, E. T. & Kalfaoglu, S. (2023). "Mantar Yönetim Yaklaşımı ile İşe Gömülmüşlük İlişkisi Üzerine Bir Araştırma", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 50: 45-62.
- Özkan, A. H. & Özdemir, İ. (2022). "Job Insecurity, Affective Commitment, and Turnover Intention Among Coaches of Basketball and Football Teams", *Journal of Biga Economics and Administrative Sciences Faculty*, 3(3): 119-125.
- Peltokorpi, V. (2022). "When Embeddedness Hurts: the Moderating Effects of Job Embeddedness on the Relationships Between Work-to-Family Conflict and Voluntary Turnover, Emotional Exhaustion, Guilt, and Hostility", *The International Journal of Human Resource Management*, 33(10): 2019-2051.

- Porter, C. M.; Posthuma, R. A.; Maertz, C. P. Jr.; Joplin, J. R. W.; Rigby, J.; Gordon, M. & Graves, K. (2019). "On-the-Job and Off-the-Job Embeddedness Differentially Influence Relationships Between Informal Job Search and Turnover", *Journal of Applied Psychology*, 104(5): 678–689.
- Porter, C. M.; Peltokorpi, V. & Allen, D. G. (2024). "On- and Off-the-Job Embeddedness Differentially Shape Stress-Related Reactions to Job Insecurity" *Applied Psychology*. 1–15.
- Probst, T. M. (2005). "Countering the Negative Effects of Job Insecurity Through Participative Decision Making: Lessons from the Demand-Control Model", *Journal of Occupational Health Psychology*, 10: 320–329.
- Schreurs, B.; van Emmerik, H.; Notelaers, G. & De Witte, H. (2010). "Job Insecurity and Employee Health: The Buffering Potential of Job Control and Job Self-Efficacy", *Work & Stress*, 24(1): 56–72.
- Singh, R. (2019). "Engagement as a Moderator on the Embeddedness-Deviance Relationship", *International Journal of Organizational Analysis*, 27(4): 1004-1016.
- Smet D.; Dowling B.; Baldocchi M.M. & Schaninger B. (2021). "Great Attrition or Great Attraction? The choice is Yours, <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/great-attrition-or-great-attraction-the-choice-is-yours>
- Tarigan, V. & Ariani, D. W. (2015), "Empirical Study Relations Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention", *Advances in Management & Applied Economics*, 5(2): 21-42.
- Telli, E.; İnanır, A. & Aydın Taştekin, A. U. (2024). "Çevik Liderlik, Mesleki Öz Yeterlilik, Yaratıcılık ve İşe Gömülmüşlük İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracı Rolü", *KOCATEPEİİBFD*, 26(2): 238-249.
- ten Brummelhuis, L. L. & Bakker, A. B. (2012). "Staying Engaged During the Week: The Effect of Off-Job Activities on Next Day Work Engagement", *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(4): 445-456
- 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.
- Turhan, M.; Onan, G. & Helvacı, İ. (2023). "Otantik Liderliğin İşe Gömülmüşlük Üzerindeki Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama", *Fiscaoeconomia*, 7(1), 274-300.
- Ünler, E.; Kılıç, B. & Çıray, J. C. (2014). "İletişim İkliminin, İş Doyumu ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisine Etkisi", *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 11(41): 237-250.