

OTEL İŞLETMELERİNDE İŞE BAĞLILIK DÜZEYİNİN ARTTIRILMASI: İŞGÖREN FEDAKÂRLIK TUTUMUNUN ROLÜ

Enhancing Job Involvement at Hotel Enterprises: The Role of Employee Sacrifice Attitude

Özcan ZORLU*

Ali AVAN**

Şernaz BULUT***

ÖZ

Günümüz iş yaşamı koşulları otel işletmelerini rekabet üstünlüklerini devam ettirebilmek adına diğer tüm işletmelerde olduğu gibi yüksek performans gösteren ve verimli işgörenler istihdam etmeye zorlamaktadır. Belirli iş tutumları ve örgütsel davranışlar işgören performansını ve verimliliğini üzerinde olumlu etkilere sahip olmakla birlikte, işe bağlılık düzeyi de belirli ayırt edici boyutları ile performans ve verimliliğe katkı sağlamaktadır. İşe bağlılığın ayırt edici özellikleri ise işini yaşamının temel ilgi alanı olarak görme, işe aktif olarak dâhil olma ve işte yüksek performans göstermeyi öz-saygının temeli olarak kabul etme olarak değerlendirilmektedir. Dolayısıyla otel yönetimleri işe bağlılık düzeyini arttırmak için etkili stratejiler izleme durumundadırlar. Bu noktada, izlenecek stratejiler işe bağlılığın öncülleri üzerine odaklanmalıdır. Literatürde işe bağlılığın bazı bireysel (kontrol odağı, gelişim ihtiyacı vb.) ve örgütsel öncülleri (iş tatmini, örgütsel bağlılık vb.) ele alınmakla birlikte, işgörenin mevcut işinde çalışmaya devam etme kararında önemli etkilere sahip kişisel ve örgütsel fedakârlık tutumu hususunda yeterince araştırma gerçekleştirilmemiş veya göz ardı edilmiştir. Buradan hareketle, bu çalışmada öncelikle işe bağlılığın artırılmasında işgören fedakârlık tutumunun önemini ve etkisini ortaya koymayı amaçlanmaktadır. Belirlenen amaç doğrultusunda Afyonkarahisar ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinin işgörenleri araştırmanın evreni olarak seçilmiştir. Anket tekniği ile ihtiyaç duyulan verilerin elde edilmesi ve analizinden sonra fedakârlık tutumunun bir işgörenin işe bağlılığını nasıl etkilediği detaylı olarak belirlenmiştir. Araştırma bulguları işgörenlerin fedakârlık tutumları ile işe bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunduğunu ve fedakârlık tutumunun işe bağlılığı pozitif yönde etkilediğini ortaya koymuştur.

Anahtar Kelimeler: İşe Bağlılık, Verimlilik, İşgören fedakârlığı, Yüksek performans

ABSTRACT

Today's business circumstances force hotel enterprises, like all others, to employ high-performed and productive employees in an effort to sustain their competitive edge. Although some job attitudes and organizational behaviours have positive effects on employee performance and productivity, job involvement also contributes to the employee performance and productivity in terms of some distinctive dimensions. Perceiving the job as central life interest, actively participating in job and thinking performance as central to his/her self-esteem are generally accepted as distinctive properties of job in-

* Yrd. Doç. Dr., Afyon Kocatepe Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Turizm Rehberliği Bölümü Öğretim Üyesi, ozcanzorlu@aku.edu.tr

** Yrd. Doç. Dr., Afyon Kocatepe Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü Öğretim Üyesi aliavan@aku.edu.tr

*** Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Y. Lisans Öğrencisi, sernazbulut@gmail.com

volvement. Thus, hotel managements should pursue effective strategies to enhance the job involvement. In this case, these strategies must focus on consequences of job involvement. While some individual (locus of control, growth need etc.) and organizational consequences (job satisfaction, organizational commitment etc.) of job involvement have been studied in literature, self-sacrifice and organizational sacrifice intentions which are very important to decide working in current job have not been much-debated or ignored. Thus, this study primarily aims to reveal importance and the role of employee sacrifice at enhancing job involvement. Within this scope employees of five star hotel enterprises operating in Afyonkarahisar have been chosen as the research population of the study. After gathering required data with survey technique and analysis process, how sacrifice intentions effect the job involvement of an employee is determined in details. Findings of the study reveals that there is a significant relationship between employees sacrifice and job involvement, and sacrifice attitudes positively-significantly effects job involvement.

Keywords: Job Involvement, Productivity, Employee sacrifice, High-Performance.

GİRİŞ

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ ALANINDA yoğun ilgi gören işe bağlılık kavramı, Allport'un (1943) işe bağlılığı bir iş tutumu olarak tanımlamasından sonra özellikle psikologların temel ilgi alanlarından biri konumuna gelmiştir (Reeve ve Smith, 2001: s. 91). İşe bağlılık işgörenin itibar kazanma, öz-saygı, otonomi, benlik geliştirme gibi ihtiyaçlarını karşılama amacıyla işe dâhil olma derecesi (Allport, 1946); önemli ihtiyaçların tatmininde işi esas kaynak şeklinde algılayarak yaşamın merkezine koyma (Dubin, 1956,1968) veya bireyin işini özsaygısının temeli olarak görme derecesi (Lodahl ve Kejner, 1965) olarak farklı şekillerde ifade edilmektedir (Saleh ve Hosek, 1976: s. 213). İşgörenler mevcut işleriyle kişisel olarak özdeşleşmeleri durumunda yüksek düzeyde işe bağlanmakta ve ilgi alanlarının büyük çoğunluğunu iş ile ilgili unsurlar oluşturmaktadır (Hackett ve Lapierre, 2001: s. 395).

Örgütlerde görevli işgörenlerin işe bağlı olması, işletme yöneticileri tarafından arzu edilen bir durum olmakla birlikte, çoğu zaman işgörenlerde işe bağlılık düzeyinde sorunlar ortaya çıkmaktadır. İşe bağlılık düzeyinin az olması ise iş performansı düşüklüğü, işe önem vermeme, hata payının yükselmesi, örgütsel bağlılığın azalması gibi birçok olumsuz sonucun tetikleyicisi olabilmektedir. Dolayısıyla günümüz rekabet koşullarında verimli ve etkili üretim ile başarılı olmak isteyen örgütler, aynı zamanda işgörenlerin işe bağlılığı üzerine odaklanmak durumundadır. İlgili literatürde özellikle sosyalizasyon sürecinden başlamak üzere işe bağlılığın nasıl sağlanacağı, öncülleri ve sonuçları hakkında geniş bir bilgi birikimi mevcuttur. Bununla birlikte son dönemde iş tatmini, örgütsel bağlılık gibi geleneksel iş tutumlarının etkilerinin sorgulanmasına yol açan yeni araştırmalar, işe bağlılığın da bu kapsamda yeniden değerlendirilmesini gerekli kılmaktadır. Hâlihazırda işe katılım düzeyi, işin özellikleri, demografik unsurlar, örgütte bulunma süresi gibi çeşitli unsurların işe bağlılığı arttırdığı bilinmekle birlikte, özellikle işe adanma, mesleki canlılık ve işe gömülmürlük gibi olumlu tutumların bu süreçteki etkisi henüz bilinmemektedir. Buradan hareketle, söz konusu bu araştırma işe gömülmürlük tutumunun önemli bir değişkeni olan işgören fedakârlık tutumunun işe bağlılık üzerindeki muhtemel etkilerini incelemeyi amaçlamaktadır. Diğer yandan literatürde konu ile ilgili bilgi birikimi olmaması ve bazı araştırmalarda fedakârlık tutumu ile işe bağlılık arasındaki karşılıklı etkileşimin göz ardı edilerek, işgören fedakârlığının işe bağlılığın bir sonucu olarak görülmesi hem konunun kavramsallaştırılması hem de sonuçların yorumlanması sürecinde çeşitli sınırlılıkları beraberinde getirmektedir.

LİTERATÜR TARAMASI

İşe Bağlılık

İşe bağlılık, örgüt amaçlarının işgörenler aracılığı ile başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesinde, işgörenin özellikle işini sahiplenmesi bakımından büyük öneme sahiptir. Bununla birlikte işe bağlılığın kavramsallaştırılması sürecinde tanımlamalara bağlı olarak ortaya çıkan farklılıklar işe bağlılığın farklı yapılarda değerlendirilmesine neden olmuştur. Örneğin Lodahl ve Kejner (1965), işe bağlılığı iki temel boyutta (performans-özsaygı koşulu ve psikolojik özdeşleşme-özsaygı koşulu) değerlendirmekte iken (Litinger, 1982: s.9), Saleh ve Hosek (1976) dört temel boyutun işe bağlılığı oluşturduğunu ifade etmişlerdir. Araştırmacılara göre işi yaşamın temel ilgi alanı olarak görme, işe aktif olarak dâhil olma, yüksek performansı özsaygı kazanmanın bir koşulu olarak değerlendirme ve iş performansı ile öz-benlik arasındaki uyum olarak değerlendirmektedir (Saleh ve Hosek, 1976: s.215). Yoshimura (1996: s.177) ise işe bağlılığın duygusal, bilişsel ve davranışsal unsurlardan oluşan çok boyutlu bir yapı olduğunu ortaya koymuştur. Duygusal işe bağlılık temel olarak işe ilgi gösterme ve işini sevmeye sonucunda işgörenin işine bağlanmasını ifade ederken, bilişsel işe bağlılık özsaygı kazanma ve işe aktif olarak katılım ile oluşan psikolojik durumu ifade etmektedir. İşe bağlılığın son boyutunu ise gönüllü olarak ekstra rol davranışı sergileme ve gönüllü öğrenmeyi kapsayan davranışsal işe bağlılık oluşturmaktadır. İşe bağlılık araştırmacılar tarafından farklı boyutlar kapsamında değerlendirilmekle birlikte, işe bağlılığın belirlenmesi sürecindeki temel kriterler genel kabul görmekte ve işe bağlılığın çerçevesini oluşturmaktadır. Genel kabule göre işi yaşamının temel ilgi alanı haline getiren, işe aktif olarak katılan, öz-saygı kazanmak için yüksek performans sergileyen ve öz-benlik ile işini uyumlaştıran işgörenler işe bağlı olarak nitelendirilmektedir (Ramsey, Lask ve Marshall, 1995: s.66-67).

İlgili literatürde işe bağlılığa ilişkin farklı yaklaşımların mevcut olması işgörenlerin işe bağlılığını arttıran temel faktörlerin değerlendirilmesinde de farklılıklara neden olmaktadır. Yoshimura (1996: s.178) işe bağlılığın öncüllerinin bireysel değişkenler (kişilik ile ilgili unsurlar, bireysel kariyer olanakları), örgütsel değişkenler (karar almaya katılım düzeyi, iş türü, iş tatmini, örgütsel tatmin, örgütsel bağlılık, insan kaynakları yönetimi) ve örgüt dışı değişkenlerden (sosyal çevre ve aile çevresi) oluştuğunu belirtmiştir. Shih ise (1991: s.14-15) işgörenlerin işe bağlı hale gelmesinde demografik değişkenler, psikolojik değişkenler (Protestan iş ahlakı, kontrol odağı, ihtiyaçların önceliği) ve durumsal değişkenlerin (iş özellikleri, karar almaya katılım, liderlik, örgüt iklimi ve rol karmaşası) etkin olduğunu saptamıştır. Konu ile ilgili diğer çalışmalarda psikolojik iklim (Biswas, 2009: s.28), etik davranışlar (Žemgulienė, 2013: s.44), algılanan örgütsel destek (Wickramasinghe ve Wickramasinghe, 2011: s.824) gibi unsurların da işgörenin

işe bağlılığını arttırdığı saptanmıştır. İşe bağlılığın öncülleri konumundaki bu faktörler genel olarak değerlendirildiğinde işgörenin sahip olduğu demografik özellikler, örgütte bulunma süresi, işin özellikleri, işgörenin kararlara katılım durumu, kariyer olanakları, işgörenin iş ve sosyal çevresi, örgüt iklimi, etik tutum ve davranışların işe bağlılığı olumlu/olumsuz yönde etkileyen öncelikli unsurlar olduğu anlaşılmaktadır.

Örgütlerde çeşitli motivasyon unsurları ve öncüller ile işe bağlı hale gelen işgörenler, içinde buldukları örgüte önemli katkılar sağlamaktadırlar. İşe bağlı işgörende, iş performansı ve iş tatmininin artarak, örgütsel bağlılık ve vatandaşlık düzeyleri yükselmekte (Shih, 1991: s.25-26; Chen & Chiu, 2009: 478; Shragay & Tziner, 2011: 154); işe gelmeme, iş değiştirme, işten ayrılma niyeti gibi olumsuz davranışlarda azalışlar görülmektedir (Lawler, 1989: 200; Akınbode & Fagbohunge, 2011: s.4008). Dolayısıyla sahip olduğu işgücünü etkin olarak değerlendirmek isteyen örgütlerde, yöneticiler işgörenden işe bağlılık derecelerini arttırmaya odaklanmalıdırlar.

İşgören Fedakârlık Tutumu

İşgörenin işini/işyerini bırakması durumunda katlanmak zorunda olacağı maddi ve manevi kayıpları göz önüne alarak işletmede kalma yönünde tutum sergilemesi (Mitchell vd., 2001: s.1105) şekline ifade edilen işgören fedakârlık davranışı, son dönemde “işgörenden neden örgütte çalışmaya devam ederler?” sorusuna farklı yaklaşımların getirilmesi ile önem kazanmıştır. Alışlagelmiş olan, işyerini seviyor, gidecek yeri yok, iş tatmini düzeyi yüksek, örgütsel bağlılığı fazla gibi yanıtlar, Mitchell ve arkadaşlarının (2001) örgütte kalmayı etkileyen bağlamsal unsurlar üzerine odaklanması ile yeni bir boyut kazanmıştır (Lee, Burch ve Mitchell, 2014: s.200). Bu kapsamda ele alınan konulardan biri olan işe gömülmüşlük davranışı işgörenin örgütte çalışmaya devam etme eğiliminin açıklanmasında ve işgören devir hızının azaltılması yönündeki çabaların etkinliğinde ön plana çıkmıştır. Mitchell ve Lee tarafından Kurt Lewin’in (1951) alan teorisi ile Witkin ve arkadaşlarının gömülü figürler teorisi baz alınarak işgörenden hangi sebeplerle örgütte kaldığına yanıt arayan işe gömülmüşlük teorisi bağlantılar, uyum ve fedakârlık boyutlarından oluşmaktadır. (Mitchell ve Lee, 2001: s.215-216). Teoride bağlantılar işgörenin diğer işgörenden ve/veya gruplar ile formal-informal iletişim düzeyini ifade ederken, uyum boyutu işgörenin iş ve iş dışı faktörler ile ahenk sağlamasını kapsamaktadır. Araştırmacılara göre işe gömülmüşlüğü bir diğer önemli bileşeni ise fedakârlık davranışıdır.

İşgörenden örgüt içinde ve örgüt dışarısında sahip olduğu bağlantılar fedakârlık tutumunun şekillenmesinde temel unsurlardır. İşgören fedakârlık davranışı da işgören için söz konusu bu bağlantıların koparılması derecesini ifade etmektedir (Reitz, 2014: s.161). Nitelikli işgörenden işi bırakmaları durumunda işle ilgili ve iş dışı yaşam ile ilgili çeşitli maddi ve psikolojik kayıplar yaşaya-

bilmektedirler. Yakın ilişkiler kurulan iş arkadaşlarının terk edilmesi, ilginç ve faydalı projelerde çalışma fırsatının yitirilmesi vb. bu süreçte iş ile ilgili bağlantıları teşkil ederken, işe ulaşım kolaylığı, yerel dernek üyelikleri, ücretsiz çocuk bakım hizmetleri vb. fedakârlık tutumunda iş dışı bağlantıları oluşturmaktadır (Zhang, Fried ve Griffeth, 2012: s.221). İşgörenlerin işle ilgili ve iş dışı bağlantılarının güçlü olması çalıştığı işletmeye daha bağımlı olmasında etkilidir. Diğer bir ifadeyle işgören işini bırakma eğilimi gösterdiğinde öncelikle sahip olduğu bu bağlantıları değerlendirmektedir. İş bırakma niyeti durumunda daha fazla bağlantının koparılması (daha çok faydadan vazgeçilmesi) iş bırakma kararının o kadar zor olmasına neden olacaktır. Örneğin, işgörenin bu süreçte yaşadığı alanı değiştirmesi onun için çekici, güvenli ve kendisine saygı gösterilen bir sosyal ortamdaki vazgeçmesini gerektirecektir. Benzer şekilde işyerindeki çalışma arkadaşlarının bırakılması, informal gruplarla sürdürülen ilişkilerin sonlandırılması, yan ödemelerden vazgeçilmesi gibi çok sayıda işle ilgili unsurdan vazgeçmek gerekecektir (Holtom, Mitchell ve Lee, 2006: s.320). Dolayısıyla zaman içerisinde –uzun yıllar çalışarak- geliştirilen bağlantılar iş nedeniyle yer değiştirme gerektiğinde sürekli olarak bozulacak; yerel olarak iş değiştirildiğinde ise geçici olarak bozulacaktır (Valle, Leupold ve Leupold, 2006: 5). İşgören devir hızını azaltmak ve değerli işgörenleri işletmede tutmak isteyen işletmeler bu amaçla çeşitli yollarla fedakârlık tutumu üzerinde etki yaratabilmektedirler. Holtom, Mitchell ve Lee'ye (2006: s.326) göre bu kapsamda aşağıda belirtilen yöntemlerin/stratejilerin uygulanması faydalı olmaktadır;

- İşgören ihtiyaçlarını iş/yaşam dengesi bağlamında ele alarak, kafeterya, terzi vb. alanlar veya yaratıcı fikir geliştirme olanakları sunulması
- Çalışma süresine bağlı olarak ek ödemeler ve teşviklerin sunulması
- İşyeri dizaynı ve iş kutlamalarında işgören girdisinin sağlanması
- İşgörenler için çocuk bakım hizmeti sunma
- İletişim desteği ve aile odaklı iş uygulamaları geliştirme
- Maaş iyileştirmeleri
- Kar paylaşımı
- Sınırlı miktarda hisse senedi veya hibe verilmesi
- İşletme aracının personel tarafından kullanımına izin verilmesi
- Mümkün ise uzaktan çalışma fırsatları sunulması
- Personel taşımacılığı hizmeti sunulması
- İşe Bağlılığın Arttırılması Sürecinde Fedakârlık Tutumunun Önemi

İşgörenlerin alternatif iş olanaklarının varlığı durumunda, örgütü bırakma kolaylığının derecesini belirten fedakârlık, örgüte yönelik olumlu tutum ve davranışların gelişmesinde önemli etkilere sahiptir. Bununla birlikte fedakârlık tutumunun işe ve örgüte yönelik sonuçlarının incelenmesi sürecinde işe gömül-müşlük ile birlikte değerlendirilmesi gerekmektedir. Konu ile ilgili literatürde işe

gömülmüşlüğü, işten ayrılma eğilimini önlemesi (Mitchell vd., 2001: s.1116; Mallol, Holtom ve Lee, 2007: s.36), iş geç gelme veya gelmeme davranışlarını azaltması (Elicker vd., 2008: 428) iş performansının arttırılması (Dawley ve Andrews, 2012: s.479), iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık düzeyini yükseltme (Burton vd., 2010: s.43; Lee, Burch ve Mitchell, 2014: s.207) gibi olumlu katkılarında söz edilmektedir. İşe gömülmüşlüğü işgörenin neden örgütte kalarak çalışmaya devam ettiğini tüm yönleri ile açıklamaya çalışması (Reitz ve Anderson, 2011: s.323) ve işgöreni bu doğrultuda yönlendirmesi söz konusu olumlu sonuçların temel açıklayıcısı olup, fedakârlık boyutu bu süreçte önemli bir değişken durumundadır.

Murphy ve arkadaşları (2013: s.21) işgörenin işine gömülü hale gelmesini teşvik eden çeşitli uygulamalara odaklanılmasının, işgörende örgütü bırakmaya yönelik daha fazla fedakârlık gerekeceği algısı yaratacağını ve işgörenin işine daha fazla odaklanarak mevcut işinde çalışmayı tercih edebileceğini belirtmektedir. Saxena (2014: s.76) ise işgörenin işe bağlılığında ve özdeşleşmesi sürecinde sergileyeceği fedakârlık davranışlarının önemine işaret etmektedir. Araştırmacıya göre işgören özellikle iş/iş dışı ilişkiler (bağlantılar) bağlamında işletmede kalma yönünde fedakârlıkta bulunduğu işinde daha özverili çalışmakta ve performansı artmaktadır. Van den Broeck ve diğerleri (2010) de işgörenlerin örgütte yeterli kaynaklara sahip olmaması ve isteklerinin karşılığını tam olarak sağlayamaması durumunda işe bağlılık düzeylerinde azalmalar görüleceğini belirtmektedir (Milam, 2012: s.58). İşgörenlerin işyerinde ve iş dışında güçlü bağlantılara (ilişkilere) ve kendisi için önemli olan birtakım hizmetlere (çocuk bakımı, ücretsiz servis, sosyal kulüp üyeliği vb.) sahip olması ve bunlardan vazgeçememesi sebebiyle örgütte çalışmaya devam etmesini öngören fedakârlık tutumu bu süreçte önemli bir etken konumundadır. Bu bakış açısıyla işgörenlerin örgütte kalma yönünde fedakârlıkta bulunması, aynı zamanda işe bağlılıklarının artmasını sağlayacaktır. Dolayısıyla işgörenlerin fedakârlık tutumlarının işe bağlılık üzerinde etkili olduğunu söylemek mümkündür. İşe gömülmüşlük alanında önemli katkılar sağlayan Lee ve arkadaşları (2004: s.714) da bu bakış açısını destekleyerek, işe gömülü hale gelen ve örgütte kalmak için fedakârlıkta bulunan işgörenlerin daha fazla işe bağlı olacağını, bağlılık düzeyleri ve performanslarının da yüksek olacağını belirtmektedirler. Buradan hareketle araştırmanın temel hipotezi; *İşgören fedakârlık tutumunun işe bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır* şeklinde belirlenmiştir.

YÖNTEM

Sosyal bilimler alanında gerçekleştirilen bu araştırma, işgören fedakârlık tutumunun işe bağlılık üzerindeki etkilerini katılımcılardan elde edilen verilerin analizi ile değerlendirmesi bakımından nicel araştırma yöntemlerine örnek oluş-

turmaktadır. Nitekim araştırma verilerinin elde edilmesinde nicel araştırma yöntemlerinden anket tekniği kullanılmıştır. Temel olarak üç bölüm içeren anket formunun ilk bölümünde demografik sorulara (cinsiyet, medeni durum, yaş, pozisyon vb.) yer verilmiştir. Anket formunun ikinci ve üçüncü bölümleri ise Likert tipi derecelendirmeli ifadeleri içermektedir. Katılımcıların fedakârlık tutumunu belirlemek amacıyla oluşturulan ikinci bölümde, Mitchell ve arkadaşlarının (2001) işe gömülmüşlük alanındaki çalışmasında yer alan örgütle ilgili fedakârlık düzeyinin belirlenmesine yönelik ifadelerden faydalanılmıştır. Anket formunun üçüncü bölümü ise Ramsey, Lassk ve Marshall tarafından (1995: s.71) Lodahl ve Kejner'in araştırması temel alınarak geliştirilen işe bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Bu bölümde anket verilerinin güvenilirliğini arttırmak amacıyla 7 adet ifade kontrol sorusu olarak kullanılmış ve analiz sürecinde ters kodlanmıştır. Anketin ikinci bölümünde 10 ifade, üçüncü bölümünde ise 20 ifade olmak üzere toplam 30 adet Likert tipi ifade araştırma formunda yer almıştır.

Araştırma kapsamında ihtiyaç duyulan veriler Afyonkarahisar ili Ömer/Gecek termal turizm merkezinde faaliyet gösteren ve turizm işletme belgesine sahip olan 5 yıldızlı termal otel işletmelerinden elde edilmiştir. Bu kapsamda işletmede çalışma sürelerinin daha uzun olacağı ve bunun sonucunda daha kuvvetli bağlantıların saptanabileceği öngörüsüyle alt ve orta düzey yöneticiler araştırmaya dâhil edilmiştir. Diğer yandan araştırmada örneklem alınmamış ve tam sayım yöntemi ile söz konusu yöneticilerin tamamına ulaşılması hedeflenmiştir. 15 Ocak-15 Mart 2016 tarihleri arasında gerçekleştirilen uygulama sonucunda 76 adet anket formu elde edilmiştir. Anket formlarının ön değerlendirilmeden geçirilmesi sonrasında ise 6 adet anket formu kapsam dışı bırakılmış ve kalan 70 adet anket formunda yer alan veriler analiz edilmiştir.

Araştırma verilerinin analiz sürecinde ilk olarak güvenilirlik ve geçerlilik analizleri gerçekleştirilmiştir. İkinci aşamada katılımcıların demografik bilgilerinin incelendiği tanımlayıcı analizlere (yüzde ve frekans) yer verilmiş, sonrasında ise fedakârlık tutumunun işe bağlılık ile ilişkisini saptamak amacıyla korelasyon analizi uygulanmıştır. Veri analizinin son aşamasında regresyon analizleri ile fedakârlık tutumunun işe bağlılık üzerine etkileri saptanmaya çalışılmıştır. Analizler sonucunda elde edilen bulgular ise gerek literatür bilgileri ile karşılaştırma gerekse çıkarımlarda bulunma yoluyla yorumlanarak ilgili literatüre ve sektör temsilcilerine katkı sağlanmaya çalışılmıştır.

Verilerin Analizi

Araştırmanın bu bölümünde temel olarak güvenilirlik analizleri, katılımcılara ait demografik bilgiler, işe bağlılık ve fedakârlık tutumlarına ilişkin tanımlayıcı analizlere yer verilmiştir. Bu amaçla ilk olarak Cronbach's Alpha kat sayısının temel alındığı güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiştir. Analizler sonucunda araştırmada kullanılan ölçek güvenilirliğinin 30 ifade için 0.829, 20 ifadeden

oluşan işe bağlılık ölçeği için 0,744 ve işgören fedakarlık davranışını ölçen 10 ifade için 0.779 olduğu saptanmıştır. Elde edilen değerler sosyal bilimler alanındaki araştırmalarda ölçeğin güvenilir olarak kabul edildiği 0.70 değerinden yüksek olduğu için araştırmada kullanılan ölçeklerin istatistiksel olarak güvenilir olduğunu söylemek mümkündür.

Veri analizinin ikinci aşamasında katılımcılara ait demografik unsurlar analiz edilmiştir. Tablo 1’de yer alan analiz sonuçlarına göre katılımcıların çoğunluğu erkek (n:43, f: %61,43) ve evlidir (n:48, f: %68,57). Bununla birlikte katılımcıların yaklaşık %53’ünün orta düzey yönetici olmasına bağlı olarak yaş gruplarında 30-39 yaş aralığında katılımcı sayısının diğerlerine oranla daha fazla olduğu görülmektedir. Son olarak katılımcıların işletmede çalışma sürelerinin genel olarak 4 yıldan daha fazla olması, işletmede yönetici olarak çalışmalarına ve aynı işletmede terfi almış olabileceklerine işaret etmektedir.

Tablo 1: Katılımcılara İlişkin Demografik Bilgiler

Değişken	Grup	n	%	Değişken	Grup	n	%
Cinsiyet	Kadın	27	38.57	Çalışma süresi	0-3 yıl	16	22.86
	Erkek	43	61.43		4-7 yıl	29	41.43
Medeni durum	Bekar	20	28.57		8-10 yıl	21	30
	Evli	48	68.57		11 yıl ve üzeri	4	5.71
	Yanıtsız	2	2.86	İşletmedeki pozisyonu	Alt düzey yönetici	27	38.57
Yaş	30 yaş altı	24	34.29		Orta düzey yönetici	37	52.86
	30-39 yaş	33	47.14		Üst düzey yönetici	4	5.71
	40 yaş ve üzeri	11	15.71				

Veri analizlerinin üçüncü aşamasında katılımcıların işe bağlılık düzeyi ve işgören fedakarlık tutumunun belirlenmesine yönelik ifadelere katılım düzeyleri incelenmiş ve sonuçlar Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2: Araştırma Ölçeklerine İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler

İŞGÖREN İŞE BAĞLILIK DÜZEYİ						İŞGÖREN FEDAKÂRLIK TUTUMU		
İFADE	\bar{x}	s.s	İFADE	\bar{x}	s.s	İFADE	\bar{x}	s.s
İB1	4.10	1.065	İB11	3.17	1.116	İFT1	3.83	1.129
İB2	4.27	0.992	İB12	3.27	1.284	İFT2	2.01	1.302
İB3	3.97	0.992	İB13	3.74	1.073	İFT3	3.99	0.955
İB4	4.00	1.192	İB14	2.79	1.075	İFT4	3.26	1.112
İB5	4.10	1.009	İB15	4.27	1.006	İFT5	3.16	1.326
İB6	3.84	1.085	İB16	3.74	1.093	İFT6	3.39	1.344
İB7	4.11	0.986	İB17	3.41	1.234	İFT7	3.70	1.289
İB8	4.29	0.919	İB18	3.23	1.144	İFT8	3.97	1.090
İB9	4.23	0.995	İB19	3.30	1.075	İFT9	3.43	1.174
İB10	3.64	4.776	İB20	3.11	1.389	İFT10	4.09	1.073

İB: İşe bağlılık, İFT: işgören fedakârlık tutumu, \bar{X} : Ortalama, S.S: standart sapma

Tablo sonuçlarına göre işe bağlılık kapsamında katılımcıların en fazla katılım gösterdiği ifadeler sırasıyla “İB8-işimde gerçekten mükemmeliyetçi davranıyorum” (\bar{x} : 4,29), “İB15-işime oldukça bağlıyım” (\bar{x} : 4,27), ve “İB2-işgörenin kalitesini işini ne kadar iyi yaptığı ile ölçebilirsiniz” (\bar{x} : 4,27) şeklindedir. İşgören fedakârlık tutumunda ise katılımcılar tarafından en fazla katılım gösterilen ifade “İFT10-mevcut işimde çalışmaya devam etme ihtimalim yüksek” (\bar{x} : 4,09) ifadesidir. İşgören fedakârlık tutumu kapsamında işgörenlerin “İFT2-çok iyi ikramiye alıyorum” ifadesine katılmamaları dikkati çekmektedir. Buradan hareketle söz konusu işletmelerde ikramiye sistemlerinde iyileştirilmeler yapılması önerilebilir.

BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde temel olarak işgören fedakârlık tutumunun işe bağlılık ile olan muhtemel ilişkisi ve işgörenin sergilediği/sergileyeceği fedakârlık tutumunun işe bağlılık üzerindeki etkilerinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Analizlerde işgörenlerin sergilemesi beklenen fedakârlık tutumlarına bağlı olarak işe bağlılık düzeylerinde farklılıklar olacağı öngörülerek, işgören fedakârlık tutumu bağımsız değişken, işe bağlılık ise bağımlı değişken olarak değerlendirilmiştir. İki değişken arasındaki ilişkinin ve etkinin tespiti amacıyla ilk olarak korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Korelasyon analizi sürecinde araştırmada kullanılan ölçekler alt boyutlara ayrılmamıştır. İşgören fedakârlık tutumu ölçeğinde iş dışı/ örgüt dışı fedakârlık ile ilgili ifadelerine yer verilmemesi bu durumun birinci nedenidir. Diğer yandan, hem Lodahl ve Kejner (1965) tarafından işe bağlılığın alt boyutlara ayrılmaması hem de sonraki araştırmalarda araştırmanın yapıldığı kitleye bağlı olarak farklı ve birbirinden kesin olarak ayrılama-

yan boyutların saptanması (Ramsey, Lask, ve Marshall, 1995: 72) nedeniyle işe bağlılık ölçeği bir bütün olarak değerlendirilmiştir.

Tablo 3: İşgören Fedakârlık Tutumu ve İşe Bağlılık Arasındaki İlişkinin Saptanması (Korelasyon Analizi)

		İşe bağlılık
İşgören Fedakârlık tutumu	Pearson Korelasyon katsayısı (r)	0.573**
	Anlamlılık Düzeyi (p), 2-uçlu	0.000
** . 0.01 düzeyinde anlamlı bir ilişki mevcuttur. (2-uçlu).		

Tablo 3'te yer alan bulgular Afyonkarahisar'da faaliyet gösteren 5 yıldızlı termal otel işletmelerinde görevli olan yöneticilerin fedakârlık tutumları ile işe bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir (r: 0.573; p: 0.000). İstatistiksel olarak orta düzeyli ve olumlu yönde olduğu gözlenen iki değişken arasındaki ilişkinin yönü ve şiddetinin tespiti için bir sonraki aşamada tek değişkenli doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir (bkz. Tablo 4).

Tablo 4: İşgören Fedakârlık Tutumunun İşe Bağlılık Üzerine Etkisi (Regresyon analizi)

Model		Standardize Edilmemiş Kat-	Standardize	t değeri	Anlamlılık düzeyi (p)	
		sayılar	Katsayılar			
	B	Standart Hata	Beta değeri			
1	Sabit	1.937	0.325	5.959	0.000	
	Fedakârlık tutumu	0.522	0.092	0.573	5.680	0.000*
R: 0.573 R ² : 0.328 Düzeltilmiş R ² : 0.318 F: 32.266 p: 0.000*						

İşgören fedakârlık tutumlarının işe bağlılıkları üzerine etkilerinin incelendiği Tablo 4 bulgularına göre termal otel işletmelerinde görevli yöneticilerin işle ilgili fedakârlık tutumları işe bağlılıklarını anlamlı bir şekilde etkilemektedir (F: 32.66, R²: 0.318, p < 0.05). Fedakârlık tutumunun işe bağlılık üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak ifadesi ise: "*İşe bağlılık = 1,937 + 0,522 x işgören fedakârlık tutumu*" şeklindedir. Diğer bir ifadeyle katılımcıların örgütte kalmaya yönünde sahip olduğu fedakârlık tutumundaki 1 (bir) birimlik artış, onların işe bağlılığında 0.522 artış meydana getirmektedir. İşgören fedakârlık tutumu ise işe bağlılığa ait toplam varyansın %31,8'ini açıklamaktadır. Sonuçlar bağlamında termal otel işletmelerinde görevli yöneticilerin fedakârlık tutumlarının işe olan bağlılıklarını pozitif yönde ve orta düzeyde arttırdığı anlaşılmaktadır. Buradan hareketle araştırmanın temel hipotezi "*İşgören fedakârlık tutumunun işe bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır*" kabul edilmiştir.

Araştırma bulgularının değerlendirilmesinde son olarak katılımcıların işe bağlılık düzeyleri ve fedakârlık tutumlarının belirli demografik unsurlar bağlamında farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Tablo 5'te yer alan analiz sonuçları araştırmanın gerçekleştirildiği Afyonkarahisar ilindeki termal otel

işletmelerinde yönetici olarak görev yapan katılımcıların işe bağlılık düzeylerinin demografik unsurlara (cinsiyet, yaş, medeni durum vb.) göre farklılaşmadığını ortaya koymaktadır.

Tablo 5: Fedakârlık Tutumu ve İşe Bağlılık Düzeyinin Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması

	İşe Bağlılık		Fedakârlık tutumu	
	Farklılık	Farklılık kaynağı	Farklılık	Farklılık kaynağı
Cinsiyet	---	----	0.006	Erkek katılımcılar daha fazla fedakârlık tutumuna sahiptir.
Medeni Durum	---	----	---	----
Yaş	---	----	0.024	40 yaş üzeri katılımcıların fedakârlık tutumu 30 yaş altı katılımcılara göre daha fazladır.
Çalışma Süresi	---	----	0.020	Çalışma süresi 8-10 yıl olan işgörenlerin fedakârlığı, 1-3 yıldır ve 4-7 yıldır çalışan yöneticilere göre daha fazladır.
Pozisyon	---	----	---	----

Katılımcıların fedakârlık tutumları demografik unsurlara göre değerlendirildiğinde ise işgören fedakârlık tutumunun cinsiyet, yaş ve çalışma süresi bağlamında farklılık gösterdiği saptanmıştır. Analiz sonuçları erkek katılımcıların fedakârlık tutumlarının (\bar{x} : 3.66) kadın katılımcılara (\bar{x} : 3.20) oranla daha fazla olduğunu ortaya koymuştur. Türkiye’de erkeğin eve bakmakla yükümlü kişi olması sebebiyle iş değiştirme ve/veya bırakmasının çok daha zor olması, araştırmaya konu olan termal otel işletmelerinde yöneticilerin çoğunluğunun erkek olması bu durumun açıklayıcı olarak yorumlanabilir. Araştırma kapsamında elde edilen bir diğer önemli bulgu 40 yaş üzerindeki yöneticilerin fedakârlık tutumlarının (\bar{x} : 3.91) 30 yaş altındaki yöneticilere göre (\bar{x} : 3.24) anlamlı bir şekilde farklılaşmıştır. 40 yaş üzeri yöneticilerin ilerleyen yaşlarına bağlı olarak termal otel işletmelerinde daha üst (orta ve/veya üst düzey yönetici) kademelerde yer alması, pozisyon üstünlüğüne bağlı olarak daha iyi ikramiye ve emeklilik koşullarına sahip olmalarının bu durumun temel açıklayıcısı olduğu düşünülmektedir. Diğer yandan 40 yaş üzeri yöneticilerin işyerinde daha geniş ve derin bağlantılar (ilişkiler) oluşturmaları sebebiyle bu bağlantılardan vazgeçmenin daha zor olması, yönetimin sağladığı güvene bağlı olarak işi bırakmak istememeleri bu durumun diğer açıklayıcıları olabilir.

Katılımcıların yaşları bağlamında fedakârlık tutumlarında gözlenen farklılık benzer şekilde çalışma süresinde de gözlenmiştir. Nitekim işletmede 8-10 yıldır görev yapan yöneticilerin fedakârlık tutumları (\bar{x} : 3.84), 4-7 yıldır (\bar{x} : 3.35) ve 1-3 yıldır (\bar{x} : 3.21) görev yapan yöneticilere oranla daha yüksektir ve anlamlı bir şekilde söz konusu gruptan farklılaşmaktadır. Çalışma süresine bağlı olarak

ikramiye ve terfi olanaklarında meydana gelen iyileşmeler, uzun yıllar aynı işletmede çalışılması sebebiyle kariyerini bulunduğu işletmede sonlandırma niyeti, iş arkadaşları ile kurulan geniş ve derin ilişkiler ve bu ilişkilerden vazgeçmenin zorluğu gibi unsurların bu farklılıkta etkili olduğu düşünülmektedir. Diğer yandan araştırma kapsamında değerlendirilmemekle birlikte yaş ilerleyen ve işletmede daha uzun süredir çalışan işgörenlerin bulunduğu sosyal çevreyle önemli ilişkiler geliştirme olasılığı, söz konusu bireylerin çocuk sahibi olma ihtimallerinin yükseklğine bağlı olarak işyeri değiştirme olasılıklarının daha düşük olması ilgili sonuçların açıklayıcıları olarak değerlendirilmelidir.

SONUÇ

Afyonkarahisar ilinde faaliyet gösteren termal otel işletmelerinde görevli alt, orta ve üst düzey yöneticilerin işe bağlılık düzeylerinin tespit edilerek, işe bağlılık sürecinde fedakârlık tutumunun rolünü saptamayı amaçlayan bu araştırma elde edilen sonuçlar bağlamında sektör yöneticileri ve ilgili literatüre çeşitli katkılar sağlamaktadır. Araştırmada elde edilen en önemli sonuç, yöneticilerin sahip olduğu/olacağı fedakârlık tutumlarının işe bağlılık düzeyini önemli ölçüde etkilediğidir. Diğer bir ifadeyle gerek işletme içinde oluşturdukları formal/informal ilişki ağı kaynaklı önemli bağlantılar, gerek çalışma süresi ve yaşa bağlı olarak işletmede iyi imkânlarla sahip olma ve gerekse de kariyerin orta-geç aşamasında yer alma termal otel işletmesi yöneticilerini işletmede kalma yönünde güdülemektedir. İşgören fedakârlık tutumu olarak ele alınan bu eğilim, yöneticilerde işin bırakılması ve/veya değiştirilmesi durumunda birçok önemli iş arkadaşı ve imkânlardan mahrum olma korkusu ile bu bağlantıları koparmanın çok zor olacağı veya benzer imkânlarla sahip olunamayacağı yönündeki kanaatin bir sonucudur. Bu tür düşüncelerle işletmede kalan bireyler ise geleceğini o işletmede gördüğü için iş ile daha kolay özdeşleşmekte, yaptıkları işi kendilerini ifade etmenin ve saygı kazanmanın bir yolu olarak görebilmektedirler. Nitekim işe bağlılığa yönelik analiz bulguları, katılımcıların işe gönüllü olarak erken gelme, gönüllü mesaiye kalma, işinde mükemmeliyetçi davranma, işin yapılması sürecindeki hatalarda kendini huzursuz hissetme gibi unsurlara daha çok önem verdiğini göstermektedir. Bununla birlikte *işime kişisel olarak çok bağlıyım* ifadesi en çok katılım gösterilen ifade konumundadır. İşe bağlılığa yönelik olarak elde edilen bu sonuçların yalnızca işgören fedakârlık tutumuna bağlı olduğunu söylemek mümkün olmasa da, bu süreçte fedakârlık tutumunun etkisini yadsınamak gerekmektedir. Dolayısıyla işletmeler işgörenlerin işe bağlılıklarını artırma sürecinde öncelikle işgörenlerin örgüt içerisinde geniş ve sağlıklı informal ilişkiler yoluyla güçlü bağlantılar oluşturmasını sağlamalıdır. Bu amaçla ekip çalışmasının teşviki, sosyal paylaşımlarda bulunulabilecek zaman ve mekânların yaratılması, işletmede birbirinden karşılıklı sorumlu olmayı öngören kardeş-partner

işgören uygulamalarının geliştirilmesi, personele yönelik aktivite sayılarının artırılması yoluna gidilmelidir.

İşletme yöneticileri ayrıca ücret sistemlerinin adil ve piyasa koşullarına göre daha iyi olmasını sağlayabilmeli, prim ve ikramiye sisteminde işgören lehine düzenlemeler ile işgörenin işletmeyi daha çok sahiplenmesini teşvik etmelidir. İşgören çocukları için işletmede veya işletmeye yakın bir yerde çocuk bakım hizmeti sunulması ya da bu tür gereksinimler için işgörene maddi anlamda ek destek sağlanması da izlenebilecek bir diğer stratejidir. Bu araştırmada ele alınmamakla birlikte, işgörenin sivil toplum kuruluşlarına üyeliklerinin desteklenmesi, hafta sonu sosyal faaliyetler için gerektiğinde izin verilmesi, futbol, tenis vb. kulüplere üyeliklerin desteklenmesi gibi örgüt dışı uygulamalar da işgören fedakârlık tutumu üzerinde etkili olabilecek unsurlar arasındadır. İşletmenin kendisine değer verdiğini hisseden ve geliştirdiği ilişkiler/bağlantılar sebebiyle işinden kopmama eğilimi gösteren işgörenlerin, işlerini daha severek yapması, performans ve verimliliklerinde artışlar olması beklenir. İşini sahiplenen, yüksek performans ve verimlilik sağlayan işgörenlerin ise kişisel özdeşleşme yoluyla işe bağlılıklarının artması muhtemeldir. Araştırmada yalnızca anket tekniğinin kullanılması, araştırma sürecinde işe bağlılığa etki eden diğer unsurların kontrol altında tutulması varsayımı ile kapsam dışı bırakılması bu araştırmanın temel sınırlılıklarıdır. İki farklı grup üzerinde karşılaştırmalı analizlerin gerçekleştirilememesi, örneklem hacminin nispeten küçük olması, araştırma sürecinde yöneticilere odaklanılması diğer temel sınırlılıklardır. İlerleyen dönemde gerçekleştirilecek benzer araştırmalarda bu hususlara dikkat edilmesi hem mevcut araştırma sonuçlarını daha anlamlı kılacak, hem de ilgili araştırmaların kalitesini arttırarak sektöre ve literatüre daha fazla katkı yapılabilmesini sağlayacaktır. □

KAYNAKÇA

- Akinbode, G. A., ve Fagbohunge, B. O. (2011). Gender, tenure and organisational factors as predictors of job involvement among Nigerian workers. *Gender and Behaviour*, 9 (2), 4005-4036.
- Biswas, S. (2009). Affective commitment as a mediator between psychological climate and job involvement. *Journal of Management & Public Policy*, 1 (1), 22-32.
- Burton, J. P., Holtom, B. C., Sablynski, C. J., Mitchell, T. R., ve Lee, T. W. (2010). The buffering effects of job embeddedness on negative shocks. *Journal of Vocational Behavior*, 76, 42-51.
- Chen, C. C. ve Chiu, S. F. (2009). The mediating role of job involvement in the relationship between job characteristics and organizational citizenship behavior. *The Journal of Social Psychology*, 149 (4), 474-494.
- Ramsey, R., Lassk, F. G., & Marshall, G. W. (1995). Methods in sales research: a critical evaluation of a measure of job involvement: the use of the Lodahl and Kejner (1965) scale with salespeople. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 15(3), 65-74.
- Dawley, D. D., ve Andrews, M. C. (2012). Staying put: off-the-job embeddedness as a moderator of the relationship between on-the-job embeddedness and turnover intentions. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19 (4), 477-485.
- Hackett, R. D., Lapierre, L. M. ve Hausdorf, P. A. (2001). Understanding the links between work commitment constructs. *Journal of Vocational Behavior*, 58 (3), 392-413.
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R. ve Lee, T. W. (2006). Increasing human and social capital by applying job embeddedness theory. *Organizational Dynamics*, 35 (4), 316-331.
- Lawler, E. E. (1989). Choosing an involvement strategy. *The Academy of Management Executive*, 2 (3), 197-204.
- Lee, T. W., Burch, T. C. ve Mitchell, T. R. (2014). The story of why we stay: a review of job embeddedness. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2014 (1), 199-216.
- Lee, T. W., Mitchell, T. R., Sablynski, C. J., Burton, J. P., ve Holtom, B. C. (2004). The effects of job embeddedness on organizational citizenship, job performance, voluntary absences, and voluntary turnover. *The Academy of Management Journal*, 47 (5), 711-722.
- Litinger, N. H. (1982). *Job involvement among managers and its relationship to demographic, psychological, and situational forces*. Stevens Institute of Technology, New Jersey: USA.
- Mallol, C. M., Holtom, B. C. ve Lee, T. W. (2007). Job embeddedness in a culturally diverse environment. *Journal of Business and Psychology*, 22 (1), 35-44.
- Milam, J. G. (2012). *Why workplace friendships matter: an assessment of workplace friendships, employee engagement, job embeddedness and job burnout*. California School of Professional Psychology, Alliant International University, California, USA.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee T. W. ve Erez, M. (2001). Why people stay: using job embeddedness to predict voluntary turnover. *The Academy of Management Journal*, 44 (6), 1102-1121.

- Mitchell, T. R., ve 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.
- Murphy, W. M., Burton, J. P., Henagan S. C. ve Briscoe, J. P (2013). Employee reactions to job insecurity in a declining economy: a longitudinal study of the mediating role of job embeddedness. *Group & Organization Management*, XX (X), 1-26.
- Reeve, C. L. ve Smith, C. S. (2001). Refining Lodahl and Kejner's job involvement scale with a convergent evidence approach: applying multiple methods to multiple samples. *Organizational Research Methods*, 4 (2), 91-111.
- Reitz, O. E. (2014). Job embeddedness: A concept analysis. *Nursing Forum*, 49 (3), 159-166.
- Reitz, O. E. ve Anderson, M. A. (2011). An overview of job embeddedness. *Journal of Professional Nursing*, 27 (5), 320-327.
- Saleh, S. D. ve Hosek, J. (1976). Job involvement: concepts and measurements. *The Academy of Management Journal*, 19 (2), 213-224
- Saxena, S. (2014). Why should job identification be distinguished from job involvement? A review of literature. *Prin. LN Welingkar Institute of Management Development & Research*, XVII (1), 72-88.
- Shih, N. J. (1991). *The antecedents and consequences of job involvement: a case of the Taipei municipal government*. University of Pittsburgh, Bradford: USA.
- Shragay, D. ve Tziner, A. (2011). The generational effect on the relationship between job involvement, work satisfaction, and organizational citizenship behavior. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 27 (2), 143-157.
- Valle, M., Leupold, J. R. ve Leupold, K. L. (2006). Holding on and letting go: the relationship between job embeddedness and turnover among pem physicians. *Journal of Business Inquiry*, 5: 3-10.
- Van den Broeck, A., De Cuyper, N., De Witte, H., & Vansteenkiste, M. (2010). Not all job demands are equal: Differentiating job hindrances and job challenges in the Job Demands-Resources model. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 19 (6), 735-759.
- Wickramasinghe, D. ve Wickramasinghe, V. (2011). Perceived organisational support, job involvement and turnover intention in lean production in Sri Lanka. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 55 (5-8), 817-830.
- Yoshimura, A. (1996). A review and proposal of job involvement. *Keio Business Review*, 33, 175-184.
- Žemgulienė, J. (2013). Perceived ethical leadership and job involvement in the economy-specific context. *Organizations and Markets in Emerging Economies*, 4 (1), 43-55.
- Zhang, M., Fried, D., ve Griffeth, R. (2012). Job embeddedness: a review of conceptualization and measurement issues. *Human Resource Management Review*, 22 (3), 220-231.