

Araştırma Makalesi/Research Article

ALGILANAN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARININ İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİNDE ÇALIŞMAYA TUTKUNLUĞUN ARACILIK ROLÜ: TURİZM İŞGÖRENLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

*THE MEDIATOR ROLE OF WORK ENGAGEMENT IN THE IMPACT OF PERCEIVED HUMAN
RESOURCES MANAGEMENT PRACTICES ON INTENT TO LEAVE:
A RESEARCH ON TOURISM EMPLOYEES*

Hüseyin BOZ*

Öz

Bu çalışma işletmelerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarının işgörenlerin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini ve bu ilişkide işgörenlerin çalışmaya tutkunluklarının aracılık rolünü araştırmayı amaçlamaktadır. Araştırmanın verileri, turizm sektöründe dört ve beş yıldızlı otellerde çalışan 387 işgörenden anket tekniği ile sağlanmıştır. Araştırma hipotezlerinin test edilmesinde yapısal eşitlik modellemesinden yararlanılmıştır. Araştırma sonuçları algılanan insan kaynakları yönetimi uygulamalarının işten ayrılma niyeti ve çalışmaya tutkunluk üzerinde anlamlı etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Bunun yanında, çalışmaya tutkunluğun algılanan insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile işten ayrılma niyeti arasında tam aracılık rolü üstlendiği tespit edilmiştir. Çalışma yerli alanyazında insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde çalışmaya tutkunluğun aracılık rolünü ele alması açısından özgünlük taşımaktadır.

Anahtar Kelimeler: İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları, çalışmaya tutkunluk, işten ayrılma niyeti, yapısal eşitlik modellemesi

Abstract

This study aims to investigate the impact of businesses' human resource management practices on the employees' intention to leave and the mediating role of work engagement in this related. The data of the survey was provided by questionnaire from 387 employees in four and five star hotels in the tourism sector. Structural equation modeling has been used in testing research hypotheses. The results of the research show that perceived human resource management practices have a significant effect on the intention to leave and on the work engagement. In addition, it has been found that work engagement assumes a full mediator role between human resource practices and intent to leave. The study has originality in terms of the relationship between human resource management practices and intention to leave work, and the mediating role of the work engagement in domestic literature.

Keywords: Human resources management practices, work engagement, intention to leave, structural equation modeling

*  Öğr. Gör. Dr., Akdeniz Üniversitesi Manavgat Meslek Yüksekokulu, hboz@akdeniz.edu.tr

EXTENDED SUMMARY

Purpose: This study aims to investigate the impact of businesses' human resource management practices on the employees' intention to leave and the mediating role of work engagement in this related.

Research Hypotheses:

Hypothesis 1: Perceived human resource management practices of businesses impact on employees' intention to leave negatively.

Hypothesis 2: Perceived human resource management practices of businesses impact on employees' work engagement positively.

Hypothesis 3: Employees' work engagement impact on employees' intention to leave negatively.

Hypothesis 4: Work engagement has a mediator role between perceived human resource management practices and the employees' intention to leave.

Method: The questionnaire was used to collect the data of the study. The Human Resources Practices Scale developed by Singh (2004) is a measure of total 36 items and 7 sub-dimensions. Work engagement was measured by the Utrecht Work Engagement Scale (UWES) developed by Schaufeli et al. (2002). Expressions related to the intention to leave were obtained by adapting to Turkish by Toy Aray (2008), taking two items related to the subject from the Michigan Organizational Assessment Questionnaire developed by Cammann et al. (1979).

Structural equality modeling (SEM) was used when testing research hypotheses. Within the hypothesis tests, tests were performed on two different models. In the first model, the effect of the independent variable (human resources management practices) on the dependent variable (intention to leave) was examined. In the second model, the relation mediator variable (work engagement) included in the first model is added. The significance of the mediation effect in the study was assessed by the Sobel Test.

Findings: The sample of the research consists of 387 employees working in different positions and departments in four and five star hotel enterprises in the tourism sector.

In order to test hypotheses, we conducted structural equation models using two different models. In the first model, we examined the effect of HRM practices on intention to leave. We first examined Hypothesis 1 by testing the model one. According to the first model, HRM practices had a significant effect on intention to leave ($B = -0,18; p < 0,05$). Therefore, Hypothesis 1 was supported.

In a second model, work engagement was used as a mediator variable, we tested Hypothesis 2, Hypothesis 3 and Hypothesis 4. According to the this model HRM practices has a significant effect on work engagement ($B= 0,30; p < 0,01$) and work engagement has a significant effect on intention to leave ($B = -0,27; p < 0,01$). These results indicated that Hypothesis 2 and Hypothesis 3 were supported. In second model, it seems that the effect of HRM practices on the intention to leave has become meaningless ($B = -0,11; p > 0,05$). This shows that work engagement assumes a full mediator role between HRM practices and intent to leave. So that Hypothesis 4 was fully supported.

Discussion and Conclusion: In this study, which reflects the perceptions of the employees about HRM practices, firstly, it has been shown that the positive perception of the employees about HRM practices allows them to move away from their intention to leave the work. This result is consistent with the studies conducted in the literature (Alfes et al., 2013; Chughtai, 2013; Guchait and Cho, 2010; İçirgen, 2016; Toy Aray, 2008; Long and Perumal, 2014). In the study, it was determined that employees' work engagement was affected positively by HRM practices in a manner consistent with previous studies (Bakalcı, 2010; Aybas, 2014; Sattar et al., 2015; Alfes et al., 2013; Bernt, 2016; Chughtai, 2013) in the literature. On the other hand, it was determined that employees' work engagement is a negative predictor of employees' intention to quit. This finding obtained with the results of previous studies in the literature (Agin, 2010; Bal, 2008; Koyuncu et al., 2006, Wesley and Krishnan, 2013; Baklaieva, 2016; Memon et al., 2017; Chughtai, 2013; Memon et al., 2018; Yalabik et al., 2013; Thirapatsakun et al., 2014; Al-Shbiel et al., 2018) is consistent. One of the most interesting results within the scope of the study is that employees' work engagement has a full mediator effect between their perceived HRM practices and their intention to quit. In other words, it is expected that there will be a significant decrease in the intention to leave the employees who increase their level of work engagement with the effect of HRM practices. The results of study are consistent with the research results of Alfes et al. (2013) and Chughtai (2013) in the literature.

GİRİŞ

1990'lı yıllardan itibaren, beşeri sermaye olarak da anılan insan kaynaklarının oluşturulması, yönetimi ve devamlılığının sağlanması işletmelerin performanslarının önemli bir belirleyicisi olmuştur. İşletmeler açısından en değerli sermaye kaynağı olarak görülmeye başlanan insan kaynaklarının yönetilmesinin, işletmeler açısından sürdürülebilir rekabet avantajı sağladığı konusunda uygulamacılar ve akademisyenler arasında geniş kapsamlı bir uzlaşma sağlanmış görünmektedir (Wright vd., 1994; Lado ve Wilson, 1994; Ulrich, 1998; Kalemci Tüzün, 2013).

Günümüz işletmelerinin karşı karşıya olduğu en kritik meydan okumalardan biri istihdam ilişkilerindeki değişimlerin iyi yönetilebilmesidir. Çevresel değişimler ve ortaya çıkan farklı örgütsel gereksinimler insan kaynakları yönetiminin (İKY) önemini arttırmaktadır (Becker ve Gerhart, 1996). İKY uygulamaları iki konuda önemli etkiye sahip görünmektedir. Bunlardan ilki, işletme performansını etkileyebilmek amacıyla İKY uygulamalarının işgörenlerin beceri, tutum ve davranışlarını şekillendirebilmesidir (Aggarwal ve Bhargava, 2009). Storey (1992), işletmelerin İKY sayesinde işletmeye bağlı ve nitelikli işgörenler aracılığıyla rekabet avantajı kazanmayı planladıklarını vurgulamıştır. İkincisi ise, İKY uygulamalarının yapısal ve işlemsel verimlilik sağlayarak işletme performansını etkilemesidir. İnsan kaynakları sistemleri daha düşük işgücü devir oranları sağlanması (Guthrie, 2001), üretkenlik ve finansal performansın artırılması (Huselid, 1995) ile de ilintili görülmektedir. Etkin İKY işgörenlerde iş tatmini yaratarak, onları işletmede kalmaya yönelir (Dainty vd., 2004). Temel olarak, en iyi İKY uygulamalarının geliştirilerek işgören memnuniyetinin artırılması, işgörenin işyerine bağlılığının sağlanması ve işgören devirlerinin azaltılması için gerekli görülmektedir (Ashton, 2018).

Son dönemde İKY ve İKY uygulamaları ile bağlantılı olabilecek bireysel ve örgütsel düzeyde çıktılarını alan çalışmalarda ciddi oranda artış görülmekle birlikte, aralarında Wright ve Boswell (2002), Gerhart (2005) ve Paaue'nin (2009) bulunduğu araştırmacılar bazı konularda hala araştırmalar gerçekleştirilmesi gerektiğine dikkat çekmektedir (Alfes vd., 2013). Öncelikle, işletme düzeyinde kullanılan çıktı değişkenlerinin, mikro düzeyde gerçekleştirilen İKY uygulamalarının etkilerini değerlendirmek için çok yararlı olmayabileceği öne sürülmüştür. Bununla bağlantılı olarak, İKY uygulamalarının daha merkeze yakın göstergeler olan ve İKY-performans ilişkisinde bir aracı çıktı olarak düşünülebilecek olan işgören düzeyi çıktı değişkenleri üzerindeki etkilerini dikkate almanın önemli olduğunu dile getirmişlerdir (Guest 1997; Paaue 2009; Alfes vd., 2013). Bununla bağlantılı olarak, bu çalışmada işten ayrılma niyeti davranışsal çıktı değişkeni olarak ele alınmıştır.

Araştırmacılar tarafından dile getirilen diğer bir konu, İKY uygulamalarının işgören davranışları üzerindeki etkisini analiz etmek için, bizzat işgörenlerin ilgili uygulamaları nasıl algıladıklarına odaklanılmasının gerekliliğidir (Alfes vd., 2013). Bu durum İKY uygulamalarının işgören düzeyindeki sonuçları ile ilgili değerlendirmelerde bulunmak için, işletmelerin kağıt üzerinde yazılı İKY faaliyetlerini incelemelerinden daha etkili görülmektedir (Whitener, 2001; Edgar ve Geare, 2005). Bir işletmenin İKY stratejisi hakkında politika verilerine erişilmesinin, işgörenlerin İKY uygulamaları konusundaki deneyim veya inançlarına ışık tutmak için yeterli olmadığı düşünülmektedir (Gratton ve Truss, 2003; Snape ve Redman, 2010). İşletmede izlenen İKY uygulamalarının değerlendirilmesi yöneticiler ve yönetici pozisyonunda olmayan işgörenler açısından farklılık gösterebilmektedir. Yöneticilerin işletmede hayata geçirdikleri ve başarıyla icra ettiklerini düşündükleri İKY uygulamaları ile işgörenlerin ilgili uygulamalara ilişkin algıları tutarlı olmayabilmektedir (Boselie vd., 2001; Kalemci Tüzün, 2013). İKY politikalarının ve uygulamalarının amaç ve etkileri üzerindeki bireysel algılamalar kaçınılmaz şekilde değişmektedir (Alfes vd., 2013) Günümüze kadar göreceli olarak az sayıda çalışma İKY uygulamalarının bireysel deneyimlerine odaklanmıştır. Yapılan bu çalışma işgörenlerin bakışını yansıtacak biçimde, işletmelerinin İKY uygulamalarına ilişkin algılarının, işgören çıktılarıyla ne şekilde bağlantılı olduğu konusunda alanyazına katkı sağlamaktadır.

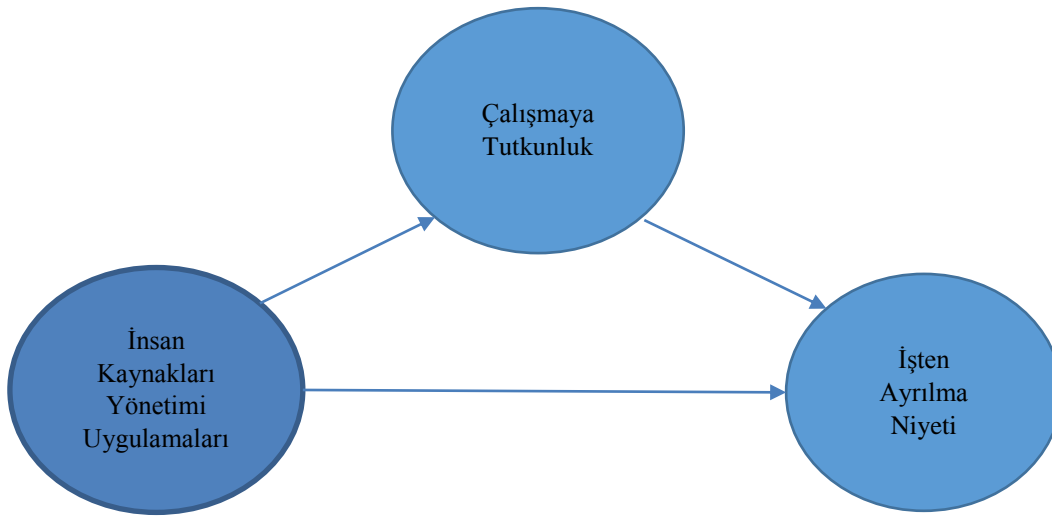
İKY uygulamalarının bireysel davranışlar üzerindeki etkilerini ortaya koymak için daha fazla araştırmaya gereksinim duyulduğu açıktır. Alanyazın incelendiğinde İKY uygulamaları ile bir bireysel davranış biçimi olan işten ayrılma niyeti arasında aracı rol üstlenen değişkenlerin çalışıldığı sınırlı sayıda da

olsa çalışmanın olduğu görülmektedir (ör. Lam vd., 2009; Juhdi vd., 2013; Alfes vd., 2013; Chughtai, 2013). Bu çalışmada da, İKY uygulamaları ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde aracı değişken olarak çalışmaya tutkunluk (work engagement) ele alınmıştır. Ulaşılan son bulgular, pozitif örgütsel davranış konuları arasında önemli bir yere sahip olan tutkunluğun (engagement) işletmelerde davranışsal ve tutumsal çıktıların geniş bir yelpazesini açıklayan temel bir mekanizma olabileceğini göstermektedir. (Schaufeli ve Bakker 2004; Rich vd., 2010; Alfes vd., 2013). Yapılan alanyazın taramasında, İKY uygulamaları ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde çalışmaya tutkunluğu aracı değişken olarak ele alan ülkemizde bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Diğer yandan, uluslararası alanyazında ise, Alfes ve diğerlerinin (2013) ve Chughtai'nin (2013) çalışmalarında, çalışmaya tutkunluğu da içine alan işgören tutkunluğunun (employee engagement) İKY uygulamaları ile işten ayrılma niyeti ilişkisindeki aracılık etkisi sınamıştır. Bu bağlamda değerlendirildiğinde, yapılan bu çalışmanın alanyazına önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Kısaca özetlenecek olursa, bu çalışma işgörenler tarafından algılanan işletmelerin İKY uygulamaları ile önemli bir davranışsal çıktı olarak görülen işten ayrılma niyetinin ilişkisine işaret eden modelin oluşturulması ve test edilmesine odaklanmaktadır. Bunun yanında, aracı değişken rolü üstlenip üstlenmediği araştırılan çalışmaya tutkunluk ise, bu ilişkiyi tetikleyen mekanizma olarak değerlendirilmektedir.

1. KURAMSAL ÇERÇEVE VE ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ

Bu çalışmada işletmelerin algılanan insan kaynakları yönetimi uygulamalarının, işgörenlerin işten ayrılma niyetine etkisi ele alınmaktadır. Bunun yanında, çalışmaya tutkunluğun bu ilişkide aracı etkiye sahip olması beklenmektedir. İlgili ilişkilere yönelik oluşturulan ve araştırma kapsamında yapısal eşitlik modellemesi yardımıyla test edilecek olan model Şekil 1'de ele alınmıştır.



Şekil 1. Araştırma Modeli

1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları

Günümüz dünyasında işletmeler sürekli bir rekabet halindedir. Rekabetin yoğunluğu örgütsel performansın sürekli olarak geliştirilmesini gerekli kılmaktadır. Yöneticiler işletmelerinin stratejik nitelikteki kaynakları en üst düzeye çıkarmanın yollarını sürekli olarak gözden geçirmelidir. Kaynak tabanlı yaklaşım, işletmelerin ancak rakiplerinin kolayca kopyalayamayacağı bir şekilde benzersiz bir değer yaratması durumunda sürekli bir rekabet avantajı geliştirebileceğini ileri sürmektedir (Barney, 1995; Harel ve Tzafrir, 1999). İşletmenin rekabetçi ortamda kullanabileceği kaynaklara vurgu yapan kaynak temelli yaklaşımın yaygınlaşması değerli, zor bulunan, ikame edilemeyen, taklit edilemez nitelikteki kaynaklara duyulan gereksinimi daha da arttırmıştır. Bu çerçevede geleneksel rekabet kaynaklarının öneminin azalması, sahip olduğu sürekli kurumsal başarı potansiyeli ile işletmenin maddi olmayan kaynaklarının bir parçası olarak insan kaynaklarının öneminin artmasına yol açmış ve insanı stratejik bir kaynak haline getirmiştir (Lado ve Wilson, 1994; Huselid, 1995; Becker ve Gerhart, 1996). İyi tasarlanmış bir İKY sistemi işletme performansını artırır, işletmenin yeteneklerini geliştirerek en üst düzeye çıkarabilir (Huselid, 1995; Becker

ve Gerhart, 1996) ve bu sayede işletmenin sürekli rekabet avantajı sağlamasına katkı sağlar (Lado ve Wilson, 1994).

İKY uygulamaları, işletmenin insan sermayesinin kurumsal hedeflere ulaşılmasına etkin ve etkili bir şekilde katkıda bulunmasını sağlamak için bir işletme tarafından uygulanan bir dizi planlanmış strateji ve politika olarak değerlendirilebilir (Mondy ve Noe, 2005; Johari vd., 2012) Genel hatlarıyla İKY uygulamaları nitelikli ve etkin işgörenleri işletmeye cezbederek işletme gereksinimlerine yanıt verecek olanları seçmeyi, işletmede çalışan işgörenleri eğiterek donanımlarını arttırmayı ve gelişimlerine destek vermeyi, işletmede halihazırda görev yapan nitelikli insan kaynağını elde tutmayı ve işletmeye bağlılıklarını arttırmayı, işgörenler ile işveren ve sendikalar arasında bir denge sağlamayı ve iyi ilişkiler geliştirmeyi amaçlar (Eren, 2008; Bayramlık vd., 2015). İKY uygulamaları işgören alımı, performans yönetimi, eğitim ve geliştirme, ücretlendirme ve sosyal haklar, işgören ilişkileri, güvenlik ve sağlık ile ilgili yönetim faaliyetleri gibi konulara odaklanmaktadır (Noe, 2008; Johari vd., 2012).

Alanyazında İKY uygulamalarını tekil olarak inceleyen çalışmalar olduğu gibi, farklı uygulamaların kombinasyonu biçiminde inceleyen çalışmalar da söz konusudur. Den Hartog ve Verburg (2004), bu kombinasyonların yalnızca sinerjik bir etkisinin olmadığı birbirine ikame edilebildiğini veya birbirine karşı işleyebileceğine ilişkin görüşlerin olduğunu da ifade etmiştir. (Aybas, 2014). Boselie ve diğerleri (2005) çalışmasında da belirtildiği üzere, işletmelerin insan kaynaklarını yönetmek için kullandıkları en iyi politika ve uygulamaların ne olması gerektiğiyle ilgili bir görüş birliği sağlanamamaktadır (Akın ve Erdost Çolak, 2012).

Alanyazın incelendiğinde İKY uygulamalarının farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde sınıflandırıldığı görülmektedir. Robins (2003) insan kaynakları uygulamalarının seçim, eğitim ve gelişim, kariyer geliştirme ve performans değerlendirme sürecinden oluştuğunu ifade etmiştir. Toy Aray'ın (2008) çalışmasında İKY uygulamaları olarak planlama, seçme ve işe yerleştirme, performans yönetimi, eğitim ve geliştirme, kariyer yönetimi, ücretlendirme ve ek kazançlar, iş güvenliği, sağlık programlarının düzenlenmesi ve iş güvencesi olmak üzere dokuz uygulamadan oluşmaktadır. Akın ve Erdost Çolak'ın (2012) çalışmasında ise, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, ödüllendirme, işletme-işgören ilişkileri, iç iletişim ve işgücü planlaması olmak üzere altı farklı İKY uygulaması üzerinde durulmuştur. Cassell ve diğerleri (2002) insan kaynakları uygulamalarını seçim, değerlendirme, ödüllendirme ve geliştirme olarak dörde ayırarak sınıflandırmışlardır. Kaya ve diğerlerinin (2014) çalışmasında ise, işgören performansını etkileyebilecek İKY uygulamaları olarak, davranış ve tutumlar (işe alım ve seçim), takım çalışması, kapsamlı eğitim, çoklu fonksiyonlarda eğitim, performans değerlendirmesi, performansa ilişkin geri bildirim, teşvikler ve kariyer yönetimi olmak üzere sekiz uygulamaya yer verilmiştir. Yapılan bu çalışmada da yararlanılan Singh'in (2004) çalışmasında ise İKY uygulamaları; işgören seçme, iş tanımı, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, ücretlendirme, kariyer planlama ve işgören katılımı olmak üzere sınıflandırılmıştır.

Sosyal değişim kuramı (Blau, 1964) bağlamında işgörenlerin İKY uygulamaları ile ilgili algılamalarının işle ilgili tutum ve davranışları üzerindeki etkisi açıklanabilir görülmektedir. Sözü edilen kuramın temel söylemi işgörenle işletme arasında karşılıklılığa dayalı bir ilişkinin olduğuna işaret etmektedir. İşgören, işletme tarafından kendisine değer verildiğini ve yarar sağlandığını algıladığı durumda, işletmeye karşı kendini daha sorumlu hissetmektedir. İKY uygulamalarının, özünde işgörene değer katmak ve önemli olduğunu hissettirmek amacıyla gerçekleştirildiği göz önüne alındığında, sosyal değişim kuramına paralel olarak işgörenin İKY uygulamalarına ilişkin olumlu algılamaları işletmeye karşı olumlu tutum ve davranış sergilemesine olanak sağlayacaktır (Shore ve Wayne, 1993; Kalemci Tüzün, 2013).

1.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisi

Tett ve Meyer (1993: 260) tarafından “bilinçli ve planlanmış biçimde işletmeyi terk etmeye niyetlenmek” olarak tanımlanan işten ayrılma niyeti, Rusbult ve diğerlerine (1988: 599) göre işgörenlerin istihdam koşullarından hoşnut olmamaları sonucu gösterdikleri yıkıcı ve aktif bir eylem olarak görülmektedir. Sonrasında ortaya çıkan işgören devrinin ve artan devamsızlık düzeylerinin yol açtığı ekonomik, psikolojik ve sosyolojik sorunlar, işten ayrılma niyetinin tespitini işletmeler açısından bir noktada

zorunlu kılmaktadır (Mor Barak vd., 2001). İşgörenlerin işten ayrılmaya niyetlenmesi işten ayrılma davranışı açısından önemli bir işaret olmaktadır. Arı ve diğerlerine (2010) göre, niyet aşamasındaki işgörenlerin işten ayrılma düşüncesinin belirlenip ortadan kaldırılması işgörenlerin elde tutulması konusunda işletmelere yardımcı olmaktadır. Aralarında Mitchell ve diğerleri (2001), Griffeth ve diğerleri (2000) ve Tett ve Meyer'in (1993) de bulunduğu çalışmalara göre bireyin işgören devrinin en iyi tahminicisinin işten ayrılma niyeti olduğu görülmüştür.

İşten ayrılma niyetine etki eden birçok öncüden söz etmek mümkündür. Bunlar arasında iş güvencesizliği (Rosenblatt ve Ruvio, 1996), tükenmişlik (Jackson vd., 1986), örgütsel politikalar (Cropanzano vd., 1997), içsel ödüller (Lachman ve Diamant, 1987), liderlik algısı (Lagerlund vd., 2015), iş yaşamı kalitesi (Lee vd., 2015), psikolojik sermaye (Erkuş ve Fındıklı, 2013), işgöreni güçlendirme (Kim ve Fernandez, 2015), örgütsel özdeşleşme (Akyüz ve Dalkılıç Yılmaz, 2015) ve etik iklim (Demirtaş ve Akdoğan, 2015) sayılabilmektedir.

Alanyazın incelendiğinde İKY uygulamaları ile işten ayrılma niyeti ilişkisine dikkat çeken ve aralarında anlamlı ve olumsuz ilişki olduğunu ortaya koyan farklı sektörlerden görgül çalışmalar söz konusudur (Toy Aray, 2008; Guchait ve Cho, 2010; Alfes vd., 2013; Chughtai, 2013; Long ve Perumal, 2014; İçirgen, 2016). Bu araştırma sonuçları da dikkate alınarak belirlenen araştırmamızın ilk hipotezi şu şekildedir:

Hipotez 1: Algılanan işletmelerin insan kaynakları yönetimi uygulamaları, işgörenlerin işten ayrılma niyetini olumsuz yönde etkiler.

1.3. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Çalışmaya Tutkunluk ile İlişkisi

Çalışmaya tutkunluk kısaca "dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma özelliklerini içeren işle ilgili olumlu ve tatminkar bir zihinsel durum" biçiminde tanımlanabilmektedir (Schaufeli vd., 2002: 74). Diğer yandan, Roberts ve O'Davenport (2002: 21) ise çalışmaya tutkunluğu "bireyin işini yaparken şevk duyması ve işiyle bütünleşmesi" olarak ele almış ve yüksek çalışmaya tutkunluğu olan bireylerin işleriyle ilgili kendi kendilerini kolaylıkla motive edebildiklerini dile getirmiştir. Çalışmaya tutkunluk düzeyleri yüksek olan işgörenler müşterilerinin ve çalıştıkları işletmelerin kendilerinden beklentilerine karşılık verebilmek adına diğer işgörelere nazaran daha verimli ve disiplinli çalışma gayretindedirler. Enerjileri yüksek olan çalışmaya tutkun işgörenler işleriyle güçlü biçimde özdeşmişlerdir. Bu bireylerin işlerine karşı hevesli oldukları ve işlerini yaparken zamanın akıp gittiğinin farkında olmayan kimseler olduğu ifade edilmektedir. Günümüz işletmeleri proaktif hareket edebilen, kendi profesyonel gelişimi için sorumluluklar almaya cesaret eden, yüksek performans standartlarına bağlılık gösteren çalışmaya tutkun işgörenlerin arayışındadır (Bakker vd., 2008).

Çalışmaya tutkunluk dinçlik (vigor), adanmışlık (dedication) ve yoğunlaşma (absorption) olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Kısaca ifade edilecek olursa, dinçlik işgörenin yüksek düzeyde enerjiye sahip olması ve çalışırken zihinsel olarak dirençli, işiyle ilgili gayret gösterirken istekli, işinde zorluklarla karşılaştığında sabırlı olabilen, yılmayıp sebat eden özelliklerle açıklanmaktadır. Çalışması sırasında kendini dinç hisseden birey yaptığı işle güdülenmekte olup, karşılaşılabileceği zorluklara rağmen sabırla işini yapma gayretinde olacaktır. İkinci boyut olan adanmışlık, işgörenin işine verdiği önemi ve işine karşı hissettiği aitik duygusunu ifade eder. Çalışmaya adanmış olan işgörenler yaptıkları işin ilgi çekici olduğunu, mücadele gerektirdiğini, bir amaca hizmet ettiğini ve anlamlı olduğunu düşünmektedirler. Bunun yanında yaptıkları iş adanmış işgörelere ilham vermektedir. Bundan dolayı, işgörenler işlerini hevesle yapmaktadırlar ve işleriyle gurur duymaktadırlar. Çalışmaya tutkunluğun son boyutu olan yoğunlaşma bireyin yaptığı işe tamamen yoğunlaşmış odaklanmasını ve mutlu bir şekilde çalışmaya dalmasını ifade etmektedir. Bu boyut bağlamında, birey çalışırken yaptığı işe kendisini kaptırmakta, zamanın nasıl geçtiğini anlamamakta ve çalışma sırasında mola vermekte güçlük yaşamaktadır (Alarcon ve Lyons, 2011: 464; Turgut, 2011: 156; Schaufeli vd., 2002: 74).

Kısa bir geçmişi olmasına karşın çalışmaya tutkunluğun öncül ve sonuçlarını tespit etmeye yönelik çalışmalarda önemli artış söz konusudur. Saks (2006) yaptığı çalışmada bir model üzerinde çalışmaya

tutkunluk ve örgüte tutkunluğun biraraya gelmesiyle oluşan işgören tutkunluğunun öncül ve sonuçlarını ele almıştır. Bu modele dayalı olarak, çalışmaya tutkunluğun öncülleri olarak iş karakteristikleri, algılanan örgütsel destek, algılanan gözetmen desteği, ödüller ve tanınma ve prosedür adaleti öne çıkmıştır (Saks, 2006: 604). Çalışmaya tutkunluk konusunda yapılan başka çalışmalar incelendiğinde, çalışmaya tutkunluğun, “iş istemlerini azaltmaya yardımcı olan, işgörenlerin iş hedeflerine ulaşmasını kolaylaştıran, kişisel gelişimi ve öğrenmeyi teşvik eden faktörler” (Bal, 2009: 548) olarak tanımlanan *iş kaynakları* ile olumlu bir ilişkisinin olduğu ortaya konulmaktadır. Bu bağlamda örneğin, işgörenin iş arkadaşları ve amirinden gördüğü sosyal desteğin artması çalışmaya tutkunluk düzeyini de arttırmaktadır. Ayrıca işgörenin işi üzerinde kontrol hakkına sahip olabilmesi, işgörene yönelik koçluk uygulamalarının olması, işgörenin performansını değerlendiren geribildirimlerin olması, işgörenin işindeki görev çeşitliliği ve işgörene sağlanan eğitim olanakları arasında sayılabilen iş kaynakları çalışmaya tutkunluk düzeyini arttıracabilecek faktörler olarak dikkat çekmektedir (Bal, 2009; Schaufeli ve Bakker, 2004; Salanova vd., 2003).

Alanyazın incelendiğinde İKY uygulamaları ile çalışmaya tutkunluğun ya da çalışmaya tutkunluğu da içine alan işgören tutkunluğunun anlamlı ve olumlu ilişkisine işaret eden farklı sektörlere dönük çalışmalar söz konusudur (Bakalcı, 2010; Aybas, 2014; Sattar vd., 2015; Alfes vd., 2013; Bernt, 2016; Chughtai, 2013). Alanyazından elde edilen sonuçlar ışığında çalışmanın ikinci hipotezi şu şekilde oluşturulmuştur:

Hipotez 2: Algılanan işletmelerin insan kaynakları yönetimi uygulamaları, işgörenlerin çalışmaya tutkunluklarını olumlu yönde etkiler.

1.4. Çalışmaya Tutkunluğun Aracılık Rolü

Alanyazın incelendiğinde çalışmaya tutkunluğun olumlu iş çıktıları, işgörenin esenliği, işgörenin iş performansı, işgörenin öz-yeterlik algısı ve işe bağlılık ile ilişkili olduğuna dair bulgulara ulaşılmaktadır (Koyuncu vd., 2006; Schaufeli ve Bakker 2004; Schaufeli vd., 2002). Çalışmaya tutkunluğun olası sonuçları işle ilgili olumlu tutumlar, kişisel sağlık, ekstra rol davranışları ve performansla ilgilidir. Çalışmaya tutkun olmayan işgörenlerle karşılaştırıldığında, çalışmaya tutkun bireyler işlerinden daha çok tatmin olurlar, örgütlerine daha bağlı olurlar ve örgütlerinden ayrılma niyeti taşımazlar (Schaufeli ve Bakker, 2004). Koyuncu ve diğerlerine (2006) göre çalışmaya tutkunluğun özellikle de adanmışlık boyutunun iş tatmini ve işten ayrılma niyeti gibi değişik iş çıktılarının tahmincisi olduğu; öte yandan dinçlik boyutunun da değişik psikolojik esenlik (iyi olma) hali çıktılarının belirleyicisi olduğu bulgulanmıştır. Sonnentag'a (2003) göre, çalışmaya tutkun işgörenler insiyatif alma eğilimindedir, proaktif davranışlar sergilerler ve diğer işgörene nazaran öğrenme motivasyonları daha yüksektir. Saks'ın (2006: 604) modelinde çalışmaya tutkunluğu da içine alan işgören tutkunluğunun sonuçları olarak iş tatmini, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve örgütsel vatandaşlık davranışı dikkat çekmektedir.

Tutkun bireyler için bireysel sonuçlar olarak, işle ilgili olumlu tutum ve işle güçlü bir özdeşleşme; içerisinde olumlu duygular ve daha düşük tükenmişlik riskini barındıran iyi bir zihinsel sağlık; iyi bir performans; içsel motivasyonda artış; özellikle öz yeterliliği içine alan kişisel kaynakların ve iş kaynaklarının kazanımı sayılabilmektedir. Diğer yandan, örgütler için daha yüksek düzeylerdeki işgören tutkunluğu değerli ve yetenekli işgörenlerin elde tutulması; pozitif işletme imajı oluşturulması; sağlıklı, rekabetçi ve etkili bir örgüt haline gelme ve olumlu iş birimi performansı elde edilmesi gibi sonuçlar sağlamaktadır (Schaufeli ve Salanova, 2008).

Alanyazında farklı sektörlerde gerçekleştirilen görgül araştırmalara bakıldığında çalışmaya tutkunluk (ve çalışmaya tutkunluğu içinde barındıran işgören tutkunluğu) ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve olumsuz ilişkilerin tespit edildiği görülmüştür (Agin, 2010; Bal, 2008; Koyuncu vd., 2006, Wesley ve Krishnan, 2013, Baklaieva, 2016; Memon vd., 2017, Chughtai, 2013; Memon vd., 2018; Yalabik vd., 2013; Thirapatsakun vd., 2014; Al-Shbiel vd., 2018).

Alanyazından edinilen görgül araştırma sonuçlarına dayalı olarak çalışmamızın üçüncü hipotezi şu şekilde belirlenmiştir:

Hipotez 3: İşgörenlerin çalışmaya tutkunlukları, işten ayrılma niyetini olumsuz yönde etkiler.

Alanyazında İKY uygulamaları ile işten ayrılma niyeti arasında doğrudan çalışmaya tutkunluğun aracılık rolü üstlendiği çalışmaya rastlanmamakla birlikte, Alfes ve diğerleri (2013) yaptığı çalışmada çalışmaya tutkunluğu da içinde barındıran işgören tutkunluğunun İKY uygulamaları ile işten ayrılma niyeti arasında kısmi aracılık rolünün olduğunu tespit etmiştir. Chughtai (2013) ise, işgören tutkunluğunun İKY uygulamaları ile işten ayrılma niyeti arasında tam aracılık rolü üstlendiğini saptamıştır. Çalışmaya tutkunluğun işgören tutkunluğunun iki temel bileşeninden birisi olduğu düşünüldüğünde (diğeri örgütsel tutkunluk), çalışmaya tutkunluğun İKY uygulamaları ile işgörenin işten ayrılma niyeti arasında aracı rol üstlenebileceği söylenebilir. Alanyazında çalışmaya tutkunluğun İKY uygulamaları dışında kalan farklı değişkenlerle, işten ayrılma niyeti arasında aracılık rolü üstlenmesi de bu görüşü destekler niteliktedir. Çalışmaya tutkunluğun işin psikolojik anlamlılığı ile işten ayrılma niyeti arasında kısmi (Baklaieva, 2016), ücret tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında (Memon vd., 2017), kişi-örgüt uyumu ile işten ayrılma niyeti arasında (Memon vd., 2018), duygusal bağlılık ve iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında tam, iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında kısmi (Yalabik vd., 2013), örgütsel adalet ile işten ayrılma niyeti arasında kısmi (Al-Shbiel vd., 2018), iş talepleri ve algılanan örgütsel destek ile işten ayrılma niyeti arasında (Thirapatsakun vd., 2014) ve iş özellikleri ile işten ayrılma niyeti arasında (Agarwal ve Gupta, 2015) aracılık etkileri tespit edilmiştir.

Alanyazından elde edilen bu bulgular ışığında çalışmaya ilişkin dördüncü hipotez şu şekilde kurgulanmıştır:

Hipotez 4: İşgörenlerin çalışmaya tutkunluklarının, algılanan işletmelerin insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile işgörenlerin işten ayrılma niyeti arasında aracılık rolü vardır.

2. YÖNTEM

2.1. Örneklem

Araştırmanın örneklemini, turizm sektöründe dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde farklı pozisyonlarda ve departmanlarda çalışan 387 işgörenden oluşmaktadır. Araştırma verileri 5 Nisan 2018-20 Nisan 2018 zaman aralığında toplanmıştır. Katılımcı işgörenlerin %38,8'i (150 kişi) kadın, %61,2'si (237 kişi) erkektir. Katılımcıların %91,7'si (355 kişi) 18-45 yaş aralığındadır. Katılımcıların %49,1'i (190 kişi) lise ve dengi bir okuldan mezun iken, bunu %34,9 (135 kişi) ile üniversite mezunları takip etmektedir. Katılımcılardan %44,2'si (171 kişi) evli, %53,5'i (207 kişi) bekar olduğunu beyan etmiş, diğer yandan %2,3'ü (9 kişi) medeni durumunu belirtmemiştir. Katılımcıların %56,6 (219 kişi) gibi çok büyük bir kısmı işletmelerin yiyecek içecek departmanında çalışırken, bunu %17,8 (69 kişi) ile ön büro departmanında çalışanlar takip etmektedir. Katılımcıların %81,1'i (314 kişi) yöneticilik görevi olmayan işgörenlerden oluşurken, geriye kalan %18,9'u (73 kişi) değişik yönetim pozisyonlarında görev yapan işgörenlerden oluşmaktadır. Katılımcı işgörenlerin büyük bölümünü oluşturan %72,1'i (279 kişi) ilgili işletmede 0-5 yıl arasında çalışmakta olduğunu belirtirken, %19,6'sı (76 kişi) 5-10 yıl arasında çalışmakta olduğunu ifade etmiştir. Katılımcıların sektörde çalışma sürelerine bakıldığında ise, 0-5 yıl arasında sektörde olanlar toplam katılımcıların %40,1'ini (155 kişi) oluştururken, bunu %30,2 (117 kişi) ile 5-10 yıl arasında sektörde olanlar takip etmektedir.

2.2. Veri Toplama Araçları

Araştırma verilerinin toplanmasında anket tekniğinden yararlanılmıştır. Anketlerde yer alan tüm ölçekler 5'li Likert şeklinde (1= kesinlikle katılmıyorum, 5= kesinlikle katılıyorum) düzenlenmiştir. Ölçeklerin yanında ankette, araştırmanın amacı ile bağlantılı olacak şekilde bazı demografik sorular da yer almıştır.

Araştırmada İKY uygulamalarına ilişkin verileri toplamak için Singh (2004) tarafından geliştirilen İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği'nden yararlanılmıştır. Ölçek toplam 36 madde ve 7 alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte yer alan alt boyutlar işgören seçme, eğitim ve geliştirme, iş tanımı, performans değerlendirme, kariyer planlama, ücretlendirme ve işgören katılımından oluşmaktadır. İşgören seçme alt boyutunda işgörenlerin insan kaynaklarının bu işlevine ne ölçüde önem verdikleri ve işletmenin bu işi uygun

şekilde yerine getirip getirmediğine olan inançlarını ölçmeye dönük ifadeler yer verilmiştir. “İşletmemizde kullanılan personel seçme sistemleri bilimsel ve doğru seçimi sağlayacak niteliktedir.” bu kapsamdaki ifadeler örnek olarak verilebilir. Eğitim ve geliştirme alt boyutunda işgörenlerin işletmede eğitim ihtiyaçlarının nasıl belirlendiğine dair görüşlerine ilişkin ifadeler yer verilmiştir. Bu kapsamda “İşe yeni başlayanlara, ihtiyaç duyacakları becerileri kazandıracak eğitim programları verilir.” ifadesi örnek verilebilir. İş tanımı alt boyutunda işgörenlerin işletmedeki iş tanımlarını ne ölçüde algıladıkları ve bu iş tanımlarının şekillendirilmesine ne ölçüde katkılarının olduğuna inandıkları ölçülmeye gayret edilmiştir. “Pozisyonların gerçek iş tanımı, resmi iş tanımından çok, o işi yapan birey tarafından biçimlendirilir” ifadesi bu boyutta yer alan ifadelerdendir. Performans değerlendirme boyutunda, performans değerlendirmenin ve objektif ve ölçülebilir sonuçlar üzerinden ne ölçüde değerlendirildiğine ilişkin görüşleri ele alınmıştır. “İşgörenlerin performansı, objektif ölçülebilir sonuçlar üzerinden değerlendirilir.” bu boyuttaki ifadelerden biridir. Kariyer geliştirme boyutunda, işgörenlerin kariyer planlama sisteminin işleyişine ilişkin ve işletmenin bu bağlamdaki uygulamalarına dair algılarını anlamaya yönelik ifadeler yer verilmiştir. Bu boyuttaki ifadeler “Bu işletmedeki bireylerin kariyer yolları açıktır.” ifadesi örnek verilebilir. Ücretlendirme boyutunda işgörenlerin işletmenin ücretlendirme sistemi ve ücretlendirmenin işte ortaya konan performansla ne düzeyde bağlı olduğuna ilişkin işgören algılarını ölçen ifadeler yöneltilmiştir. Bu bağlamda, “İş performansı işgörenlerin ücretlerini belirlemekte önemli bir faktördür.” ifadesi örnek verilebilir. İşgören katılımı boyutunda, işgörenlerin işletmede alınan kararlara ne ölçüde katılabilirdikleri ve kararlar üzerinde ne düzeyde etkili olabildiklerine yönelik ifadeler yer verilmiştir. “Bu işletmedeki işgörelere, bir üst yöneticileri operasyonlar/üretim ile ilgili konularda fikirlerini sorar.” ifadesi bu boyuttaki ifadeler arasındadır. Bu ölçüğü ülkemizde kullanan Bakalcı (2010) ölçüğün bütün olarak Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısını 0,96 olarak bulmuştur. Diğer yandan Bakalcı'nın (2010) çalışmasında Cronbach Alfa katsayıları ölçüğün 4 ifadeden oluşan işgören seçme boyutu için 0,79; 6 ifadeden oluşan eğitim ve geliştirme boyutu için 0,86; 4 ifadeden oluşan iş tanımı boyutu için 0,71; 7 ifadeden oluşan performans değerlendirme boyutu için 0,93; 7 ifadeden oluşan kariyer planlama boyutu için 0,89; 5 ifadeden oluşan ücretlendirme boyutu için 0,84 ve 3 ifadeden oluşan işgören katılımı boyutu için 0,75 olarak hesaplanmıştır.

İşgörenlerin çalışmaya tutkunluk düzeyleri Schaufeli ve diğerlerinin (2002) geliştirdiği ve Türkçe uyarlaması Turgut (2011) tarafından gerçekleştirilen Utrecht Çalışmaya Tutkunluk Ölçeği (Utrecht Work Engagement Scale-UWES) ile ölçülmüştür. Toplam 17 ifadeden oluşan ölçüğün dinçlik, yoğunlaşma ve adanmışlık üzere üç alt boyutu vardır. Dinçlik boyutunda “İşimi yaparken enerji dolu olurum.”, yoğunlaşma boyutunda “Çalışırken işime dalıp giderim.” ve adanmışlık boyutunda “Yaptığım işin anlamlı olduğunu ve bir amaca hizmet ettiğini düşünüyorum.” ifadeleri örnek olarak verilebilir. Ölçeğin Türkçe uyarlamasını gerçekleştiren Turgut (2011) Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısını 0,89 bulmuştur. Ayrıca ilgili çalışmada Cronbach Alfa katsayıları ölçüğün 6 ifadeden oluşan dinçlik boyutu için 0,81; 6 ifadeden oluşan yoğunlaşma boyutu için 0,86 ve 5 ifadeden oluşan adanmışlık boyutu için 0,87 olarak hesaplanmıştır.

İşten ayrılma niyetiyle ilgili ifadeler, Cammann ve diğerlerinin (1979) geliştirdikleri Michigan Örgütsel Değerlendirme Ölçeği'nden (Michigan Organizational Assessment Questionnaire) konuya ilişkin iki maddenin alınarak, Toy Aray (2008) tarafından Türkçe'ye uyarlanmasıyla elde edilmiştir. “Yakın bir zamanda yeni bir iş aramayı düşünüyorum.” işgörelere yöneltilen ifadelerden biridir. İki ifadede ve tek boyutlu ölçüğün Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı Toy Aray (2008) tarafından 0,78 olarak tespit edilmiştir.

2.3. İşlem

Araştırma verilerinin analizleri IBM SPSS 21 ve IBM SPSS AMOS 22 paket programları kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırma hipotezlerinin test edilmesinde yapısal eşitlik modellemesinden (YEM) yararlanılmıştır. YEM, IBM SPSS AMOS 22 paket programı ile gerçekleştirilmiştir. Hipotez testleri kapsamında iki ayrı model üzerinden testler gerçekleştirilmiştir. İlk modelde bağımsız değişkenin (insan kaynakları yönetimi uygulamaları), bağımlı değişken (işten ayrılma niyeti) üzerindeki etkisi incelenmiştir. İkinci modelde ise, ilk modelde yer verilen ilişkiye aracı değişken (çalışmaya tutkunluk) eklenmiştir. Araştırmada aracılık etkisinin anlamlılığı, Sobel Testi ile değerlendirilmiştir. Bunun yanında çalışmada, araştırma değişkenlerinin birbirleriyle ilişkilerinin saptanması amacıyla IBM SPSS 21 paket programı yardımıyla korelasyon analizi de gerçekleştirilmiştir.

3. BULGULAR

İKY uygulamaları ölçeği ve çalışmaya tutkunluk ölçeğinin geçerliliklerini test etmek için IBM SPSS AMOS 22 paket programından yararlanılarak doğrulayıcı faktör analizi (DFA) gerçekleştirilmiştir. DFA’da ve YEM’de çok sayıda iyi uyum istatistiğine bakılabilmekle birlikte, bu çalışmada iyi uyum istatistikleri olarak Uyum İyiliği İndeksi (Goodness of Fit Index-GFI), Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi (Adjusted Goodness of Fit Index-AGFI), Ki-Kare İstatistiği (Chi-Square- χ^2) ve Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (Root Mean Square Error of Approximation-RMSEA) değerleri kullanılmıştır. Yapılan bir dizi modifikasyon sonrasında DFA sonuçlarına bakıldığında, İKY uygulamaları ölçeği [$\chi^2(557, N = 387) = 1766,94$; $\chi^2/sd = 3,17$; RMSEA = 0,075; GFI = 0,79; AGFI = 0,75] ve çalışmaya tutkunluk ölçeği [$\chi^2(105, N = 387) = 342,18$; $\chi^2/sd = 3,26$; RMSEA = 0,076; GFI = 0,91; AGFI = 0,86] için mevcut durum itibariyle kabul edilebilir uyum değerlerine sahip oldukları söylenebilir. Bone ve diğerlerine (1989) göre, GFI ve AGFI değerlerinin kabul edilebilir değerlerin [Meydan ve Şeşen’e (2011) göre bu değerler: $\chi^2/sd \leq 5$; GFI $\geq 0,85$; AGFI $\geq 0,85$; RMSEA $\leq 0,08$] çok az altında kalması örneklem büyüklüğü veya modelin karmaşıklığıyla ilişkilendirilebilir. Yapılan analizlerde İKY uygulamaları ölçeğinde GFI ve AGFI değerlerinin kritik değerlerin az miktarda altında çıkması bu nedenden kaynaklanabilir. Sonuç olarak, elde edilen bu uyum indekslerinin modellerin kabul edilebilir bir uyuma sahip olduğunu ortaya koymakta olduğu söylenebilir. Bu durum sözü edilen ölçeklerin geçerliliğinin sağlandığına işaret etmektedir. Diğer yandan, tek boyuttan meydana geldiği için işten ayrılma niyeti ölçeği için DFA gerçekleştirilmemiştir.

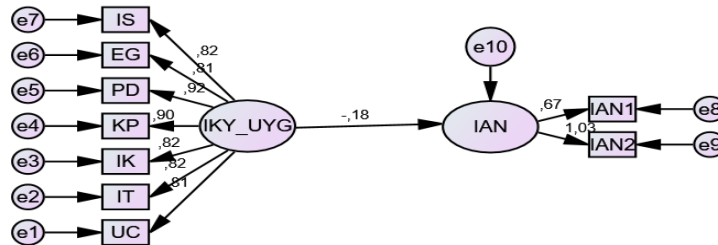
Tablo 1 araştırmada ele alınan temel değişkenlere ait ortalama değerleri, standart sapma değerlerini, Pearson korelasyon katsayılarını ve Cronbach Alfa güvenilirlik katsayılarını göstermektedir. Korelasyon analizi sonuçları işletmelerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarının işgörenlerin çalışmaya tutkunluklarıyla ($r = 0,27$; $p < 0,05$) olumlu yönde, işgörenlerin işten ayrılma niyetleri ($r = -0,16$; $p < 0,05$) ile olumsuz yönde ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Çalışmaya tutkunluk ile işten ayrılma niyeti arasında ($r = -0,25$; $p < 0,05$) ise olumsuz yönde ilişki saptanmıştır.

Tablo 1. Araştırma Değişkenlerinin Ortalama, Standart Sapma, Güvenilirlik Katsayısı ve Korelasyon Değerleri

Değişkenler	Ort.	S	Cronbach Alfa	1	2	3
1. İKY Uygulamaları	3,55	0,64	0,95	1,00		
2. Çalışmaya Tutkunluk	3,73	0,74	0,92	0,27**	1,00	
3. İşten Ayrılma Niyeti	2,18	1,07	0,81	-0,16**	-0,25**	1,00

* $p < 0,01$ düzeyinde anlamlı, ** $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı.

Araştırma hipotezlerini test etmek için iki ayrı YEM modelinden yararlanılmıştır. Şekil 2’de görülen ilk modelde bağımsız değişken insan kaynakları yönetimi uygulamalarının, bağımlı değişken olan işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine bakılmıştır. İlk modelin elde edilen uyum iyiliği değerleri modelin iyi uyum gösterdiğine işaret etmektedir [$\chi^2(26, N = 387) = 27,578$; $\chi^2/sd = 1,06$; RMSEA = 0,01; GFI = 0,98; AGFI = 0,97]. İşletmelerin insan kaynakları uygulamalarının işgörenlerin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi -0,18 ($p < 0,05$) olarak raporlanmıştır. Bu bulgu “Hipotez 1: Algılanan işletmelerin insan kaynakları yönetimi uygulamaları, işgörenlerin işten ayrılma niyetini olumsuz yönde etkiler” hipotezinin desteklendiğini göstermektedir.

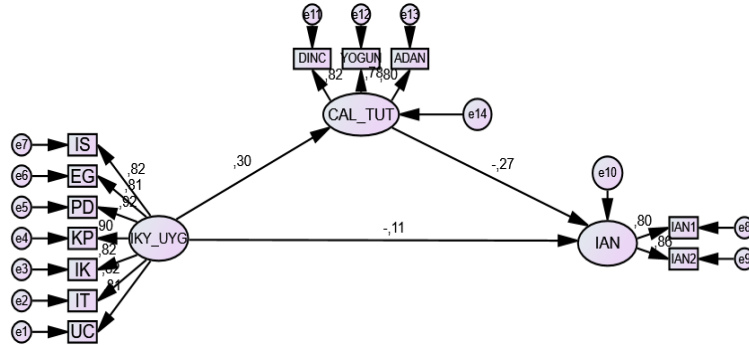


* $p < 0,05$

IS= İşgören Seçme, EG= Eğitim Geliştirme, PD=Performans Değerlendirme, KP= Kariyer Planlama, IK= İşgören Katılımı, IT= İş Tanımı, UC=Ücretlendirme, İKY_UYG= İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, İAN= İşten Ayrılma Niyeti.

Şekil 2. İKY Uygulamalarının İşten Ayrılma Niyetine Doğrudan Etkisini Gösteren Model

Hipotez 2, Hipotez 3 ve Hipotez 4'ün test edilmesi için aracı etkiye de işaret eden ikinci bir modeli kurulmuştur. Aracı etkili modelde bağımsız ve aracı değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi Şekil 3'de görülmektedir. Aracılı modele ait uyum iyiliği değerleri iyi uyuma işaret etmektedir [$\chi^2(51, N = 387) = 78,41$; $\chi^2/sd = 1,54$; RMSEA = 0,04; GFI = 0,98; AGFI = 0,95]. Bu modelde insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışmaya tutkunluk üzerindeki etkisi 0,30 ($p < 0,01$) olarak bulunmuştur. Bu durum “Hipotez 2: Algılanan işletmelerin insan kaynakları yönetimi uygulamaları, işgörenlerin çalışmaya tutkunluklarını olumlu yönde etkiler” hipotezinin desteklendiğine işaret etmektedir. Diğer yandan, bu modele dayalı olarak çalışmaya tutkunluğun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin -0,27 ($p < 0,01$) olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen sonuç, “Hipotez 3: İşgörenlerin çalışmaya tutkunlukları, işgörenlerin işten ayrılma niyetini olumsuz yönde etkiler” hipotezinin desteklendiğini göstermektedir.



* $p < 0,05$

IS= İşgören Seçme, EG= Eğitim ve Geliştirme, PD=Performans Değerlendirme, KP= Kariyer Planlama, IK= İşgören Katılımı, IT= İş Tanımı, UC=Ücretlendirme, IKY_UYG= İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, IAN= İşten Ayrılma Niyeti, DINC=Dinçlik, YOGUN=Yoğunlaşma, ADAN=Adanmışlık, CAL_TUT= Çalışmaya Tutkunluk

Şekil 3. Aracı Etkili Model

Hipotez 4 aracılık etkisine dikkat çekmektedir. Baron ve Kenny'e (1986) göre, bir değişkenin aracılık etkisinden bahsedebilmek için dört koşulun yerine getirilmesi gerekmektedir. İlk koşul olarak, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı düzeyde etkiye sahip olması gerekmektedir. İkinci olarak, aracı değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı etkiye sahip olması gerekmektedir. Üçüncü koşul olarak, bağımsız değişkenin aracı değişkeni anlamlı düzeyde etkilemesi gerekmektedir. Son olarak bağımsız değişkenin, bağımlı değişken üzerindeki etkisinin aracı değişkenin denkleme girmesiyle azalması ya da anlamsızlaşması gerekmektedir. Eğer etki anlamsızlaşıyorsa tam aracılık, etkinin anlamlılığı düşüyor ise kısmi aracılık etkisinden söz edilir. Bu çerçevede değerlendirildiğinde, Şekil 2'de yer alan ilk modelde bağımsız değişken insan kaynakları yönetimi uygulamalarının bağımlı değişken işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi -0,18 ($p < 0,05$) olarak bulunduğundan Baron ve Kenny'nin (1986) aracılık ile ilgili ilk koşulunun yerine getirildiği görülmektedir. Şekil 3'de yer alan ikinci modelde ise, aracılığın diğer koşullarının sağlandığı görülmektedir. Öyle ki, aracı değişken olan çalışmaya tutkunluğun bağımlı değişken üzerindeki etkisi -0,27 ($p < 0,01$) olarak tespit edilmiş, bağımsız değişken olan insan kaynakları yönetimi uygulamalarının aracı değişken olan çalışmaya tutkunluk üzerindeki etkisi de 0,30 ($p < 0,01$) olarak bulunmuştur. İlgili modelde çalışmaya tutkunluğun aracı değişken olarak modele dahil olması sonucu, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin anlamsızlaştığı görülmektedir (-0,11; $p > 0,05$). Bu durum çalışmaya tutkunluğun insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide tam aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir. Bu aracılık etkisinin anlamlılığı Sobel Testi ile incelenmiş ve çalışmaya tutkunluğun insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile işten ayrılma niyeti arasında aracılık rolü üstlendiği doğrulanmıştır ($Z = 3,13$; $p < 0,01$). Sonuç olarak, “Hipotez 4: İşgörenlerin çalışmaya tutkunluklarının, işletmelerin algılanan insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile işgörenlerin işten ayrılma niyeti arasında aracılık rolü vardır” hipotezi kabul edilmektedir.

TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışmanın ana amacı algılanan işletmenin İKY uygulamalarının, işgörenlerin işten ayrılma niyetine etkisi belirlemek, ilgili ilişkide işgörenlerin çalışmaya tutkunluklarının aracılık rolünün olup

olmadığını saptamaktır. Araştırmanın bulguları, algılanan İKY uygulamalarının işgörenlerin işten ayrılma niyetini anlamlı ve olumsuz yönde etkilediğini göstermiştir. Bunun yanında, işgörenlerin çalışmaya tutkunluklarının İKY uygulamaları ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde tam aracılık rolüne sahip olduğu tespit edilmiştir.

İşgörenlerin işletmelerinin İKY uygulamalarına dair algılarını yansıtan bu çalışmada, öncelikle işletmenin İKY uygulamalarına yönelik işgörenlerin sahip olduğu olumlu algının, onların işten ayrılma niyetinden uzaklaşmalarına olanak sağladığını göstermiştir. Elde edilen bu sonuç alanyazında gerçekleştirilen çalışmalarla tutarlılık göstermektedir (Alfes vd., 2013; Chughtai, 2013; Guchait ve Cho, 2010; İçirgen, 2016; Toy Aray, 2008; Long ve Perumal, 2014). Buradan anlaşılıyor ki, işletmeler yüksek nitelikli, gelişime açık, yüksek potansiye sahip, geleceğe dönük stratejilerinde kritik roller üstlenebilecek işgörenlerini kaybetmek istemiyorlarsa, ilgili işgörelere yönelik ve onların hassasiyetlerini göz önünde bulunduran İKY uygulamalarını hayata geçirmeleri yerinde olacaktır.

Özellikle 2000’li yıllardan itibaren sıklıkla örgütsel davranış alanındaki çalışmalara konu olan ve pozitif psikolojinin ve pozitif örgütsel davranışın etkisiyle tartışılmaya başlanan çalışmaya tutkunluk, işgören tutkunluğunun örgütsel tutkunluk ile birlikte iki boyutundan birisidir. Bu çalışmada, alanyazında daha önce yapılan çalışmalarla (Bakalcı, 2010; Aybas, 2014; Sattar vd., 2015; Alfes vd., 2013; Bernt, 2016; Chughtai, 2013) tutarlı olacak şekilde, çalışmaya tutkunluğun İKY uygulamalarından olumlu yönde etkilendiği tespit edilmiştir. Yani işletmede gerçekleştirilen İKY uygulamalarının bütüncül biçimde işgörenlerin çalışmaya tutkunluğuna anlamlı katkı sağladığı görülmektedir. Diğer yandan, çalışmaya tutkunluğun işgörenlerin işten ayrılma niyetinin olumsuz yönde bir tahminicisi olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bu bulgu, alanyazında daha önce yapılan çalışmaların sonuçlarıyla (Agin, 2010; Bal, 2008; Koyuncu vd., 2006, Wesley ve Krishnan, 2013, Baklaieva, 2016; Memon vd., 2017, Chughtai, 2013; Memon vd., 2018; Yalabik vd., 2013; Thirapatsakun vd., 2014; Al-Shbiel vd., 2018) tutarlıdır. Bu durum işgörenlerin işlerine ve çalışmaya besledikleri olumlu duygular arttıkça işletmeden ayrılmaya mesafeli duracağına işaret etmektedir.

Araştırma kapsamında en ilgi çeken sonuçlardan birisi işgörenlerin çalışmaya tutkunluklarının, onların algıladıkları İKY uygulamaları ile işten ayrılma niyetleri arasında tam aracı etkisinin olduğunun tespit edilmiş olmasıdır. Yani, işletmelerinin İKY uygulamalarının etkisiyle çalışmaya tutkunluk düzeyleri yükselen işgörenlerin, işten ayrılma niyetlerinde anlamlı biçimde azalma söz konusu olacaktır. Alanyazında her ne kadar doğrudan çalışmaya tutkunluk değişkenini kullanmasalar da, çalışmaya tutkunluğu da içine alan işgören tutkunluğunun aracı etkisini araştıran Alfes ve diğerlerinin (2013) ve Chughtai’nin (2013) araştırma sonuçları ile bu çalışmanın sonuçlarının örtüştüğü görülmektedir.

Çalışma yerli alanyazında İKY uygulamaları ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde, çalışmaya tutkunluğun aracılık rolünü ele alması açısından orijinallik taşımaktadır. Diğer yandan, araştırmanın sadece turizm sektörü işgörenlerine yönelik gerçekleştirilmiş olması bir kısıt olarak değerlendirilebilir. Gelecekteki çalışmalarda, ilgili modelin farklı sektör işgörenlerine yönelik olarak araştırılması alanyazına anlamlı katkılar sunabilecektir. Bunun yanında, modele farklı değişkenler (örneğin örgütsel bağlılık, psikolojik sözleşme, iş tatmini vb.) eklemek suretiyle konu daha kapsamlı biçimde irdelenebilir.

KAYNAKLAR

- AGARWAL, U. A. ve GUPTA, V. (2015), Examining The Mediating and Moderating Effects of Engagement and Conscientiousness for the Job Characteristics and Intention to Quit Relationship, *Work Paper, Indian Institute of Management, Ahmedabad, Hindistan.*
- AGGARWAL, U. ve BHARGAVA, S. (2009), Reviewing the Relationship between Human Resource Practices and Psychological Contract and Their Impact on Employee Attitude and Behaviours: A Conceptual Model, *Journal of European Industrial Training*, 33(1), 4-31.
- AGİN, Ö. (2010), *İşe Bağlanma Düzeyinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- AKIN, Ö. ve ERDOST ÇOLAK, H. E. (2012), İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarıyla Örgütsel Performans Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma, *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2), 85-114.
- AKYÜZ, M. ve DALKILIÇ YILMAZ, F. (2015), Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel İletişimin İşgörenlerin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi, *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8, 137-143.
- ALARCON, G. M. ve LYONS, J. B. (2011), The Relationship of Engagement and Job Satisfaction in Working Samples, *The Journal of Psychology*, 145(5), 463-480.
- ALFES, K., SHANTZ, A. D., TRUSS, C. ve SOANE, E. C. (2013), The Link between Perceived Human Resource Management Practices, Engagement and Employee Behaviour: A Moderated Mediation Model, *The International Journal of Human Resource Management*, 24(2), 330-351.
- AL-SHBIEL, S.O., AHMAD, M.A., AL-SHBAIL, A. M., AL-MAWALI, H. ve AL-SHBAIL, M.O. (2018), The Mediating Role of Work Engagement in the Relationship between Organizational Justice and Junior Accountants' Turnover Intentions, *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, 22(1), 1-23.
- ARI, G. S., BAL, H. ve BAL, E. Ç. (2010), İşe Bağlılığın Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisindeki Aracılık Etkisi: Yatırım Uzmanları Üzerine Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(3), 143-166.
- ASHTON, A. S. (2018), How Human Resources Management Best Practice Influence Employee Satisfaction and Job Retention in the Thai Hotel Industry, *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 17(2), 175-199.
- AYBAS, M. (2014), *İnsan Kaynakları Uygulamalarının Çalışanların Adanmışlığı Üzerindeki Etkisi Ve Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracı Rolü, Konuya İlişkin Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- BAKALCI, H. (2010), *İşe Gönülden Adanma ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Arasındaki İlişki ve Bir Örnek Olay*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- BAKKER, A. B., SCHAUFELI, W. B., LEITER, M. P. ve TARIS, T. W. (2008), Work Engagement: An Emerging Concept in Occupational Health Psychology, *Work & Stress*, 22(3): 187-200.
- BAKLAIEVA, O. (2016), *The Relationship among Meaningfulness of Work, Work Engagement and Intention to Leave*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, ISM University of Management and Economics.
- BAL, E. A. (2009), Bir Pozitif Psikoloji Kavramı Olarak İşe Gönülden Adanma (Work Engagement) ve İnsan Kaynakları Açısından Önemi. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. 21-23 Mayıs 2009, Eskişehir, 546-552.
- BARON R. M. ve 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.
- BARNEY, J. B. (1995), Looking Inside for Competitive Advantage, *Academy of Management Executive*, 9, 49-61.
- BAYRAMLIK, H., ÇETİN, Ş. ve YURDAKUL, A. T. (2015), İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgüte Duyulan Güvene Etkisi: Örgütsel Adaletin Aracılık Rolü, *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 17(2), 156-173.
- BECKER, B. ve GERHART, B. (1996), The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects, *Academy of Management Journal*, 39(4), 779-802.
- BERNT, P. E. H. (2016), *Work Engagement as a Mediator in the Relationship between HRM-Practices and Employee Performance*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, University of Oslo, Oslo, Norveç.
- BLAU, P. M. (1964), *Exchange and power in Social Life*. New York: Wiley.

- BONE, P. F., SHARMA, S. ve SHIMP, T.A. (1989), A Bootstrap Procedure for Evaluating Goodness-of-Fit Indices of Structural Equation and Confirmatory Factor Models, *Journal of Marketing Research*, 26(1): 105-111.
- BOSELIE, P., PAAUWE, J., ve JANSEN, P.G.W. (2001), Human Resource Management and Performance: Lessons from the Netherlands, *International Journal of Human Resource Management*, 12(7), 1107-1125.
- BOSELIE, P., DIETZ, G. ve BOON, C. (2005). Commonalities and Contradictions in HRM and Performance Research, *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67-94.
- CAMMANN, C., FICHMAN, M., JENKINS, D. ve KLESH, J. (1979), *The Michigan Organizational Assessment Questionnaire*. Yayınlanmamış eser, University of Michigan, Ann Arbor, Michigan içinde Cook, J.D., Hepworth, S.J., Wall, T.D. ve Warr, P.B. (1981). *The Experience of Work: A Compendium and Review of 249 Measures and their Use*. Academic Press.
- CASSELL, C., NADIN, S., GRAY, M. ve CLEGG, C. (2002), Exploring Human Resource Management Practices in Small and Medium Sized Enterprises, *Human Resource Management Practices*, 31(6), 671-692.
- CHUGHTAI, T. A. (2013), Role of HR Practices in Turnover Intentions with the Mediating Effect of Employee Engagement, *Wseas Transactions on Business and Economics*, 10(2), 97-103.
- CROPANZANO, R., HOWES, J. C., GRANDEY, A. A. ve TOTH, P. (1997), The Relationship of Organizational Politics and Support to Work Behaviors, Attitudes, and Stress. *Journal of Organizational Behavior*, 18(2), 159-180.
- DAINTY, A. R. J., ISON, S. G. ve ROOT, D. S. (2004), Bridging the Skills Gap: A Regionally Driven Strategy for Resolving the Contraction Labour Market Crisis, *Engineering, Construction and Architectural Management*, 11(4), 275-283.
- DEMİRTAŞ, O. ve AKDOĞAN, A. A. (2015), The Effect of Ethical Leadership Behavior on Ethical Climate, Turnover Intention, and Affective Commitment, *Journal of Business Ethics*, 130, 59-67.
- DEN HARTOG, D. N. ve VERBURG, R. M. (2004), High Performance Work Systems, Organisational Culture and Firm Effectiveness, *Human Resource Management Journal*, 14(1), 55-78.
- EDGAR, F. ve GEARE, A. (2005), HRM Practice and Employee Attitudes: Different Measures - Different Results, *Personnel Review*, 34, 534-549.
- EREN, E. (2008), *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Beta.
- ERKUŞ, A. ve FINDIKLI, M. A. (2013), Psikolojik Sermayenin İş Tatmini, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 42(2), 302-318.
- GERHART, B. (2005), Human Resources and Business Performance: Findings, Unanswered Questions, and an Alternative Approach, *Management Revue*, 16, 174-185.
- GRATTON, L. ve TRUSS, C. (2003), The Three-Dimensional People Strategy: Putting Human Resources Policies into Action, *Academy of Management Executive*, 17, 74-86.
- GRIFFETH, R. W., HOM, P. W. ve GAERTNER, S. (2000), A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium, *Journal of Management*, 26(3), 463-488.
- GUCHAIT, P. ve CHO, S. (2010), The Impact of Human Resource Management Practices on Intention to Leave of Employees in the Service Industry in India: The Mediating Role of Organizational Commitment, *The International Journal of Human Resource Management*, 21(8), 1228-1247.
- GUEST, D.E. (1997), Human Resource Management and Performance: A Review and Research Agenda, *International Journal of Human Resource Management*, 8, 263-276.
- GUTHRIE, J. (2001), High Involvement Work Practices, Turnover and Productivity: Evidence from New Zealand, *Academy of Management Journal*, 44, 180-190.
- HAREL, G. H. ve TZAFRIR, S. S. (1999), The Effect of Human Resource Management Practices on the Perceptions of Organizational and Market Performance of the Firm, *Human Resource Management*, 38(3), 185-200.
- HUSELID, M. A. (1995), The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance, *Academy of Management Journal*, 38, 635-672.
- İÇİRGİN, H. (2016), *İşveren markası ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarının işten ayrılma niyetine etkileri: Turizm sektörü üzerine bir araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim Bilişim Sistemleri Anabilim Dalı, Ankara.
- JACKSON, S. E., SCHWAB, R. L. ve SCHULER, R. S. (1986), Toward an Understanding of the Burnout Phenomenon, *Journal of Applied Psychology*. 71(4), 630-640.

- JOHARI, J., YEAN, T. F., ADNAN, Z., YAHYA, K. K. ve AHMAD, M. N. (2012), Promoting Employee Intention to Stay: Do Human Resource Management Practices Matter?, *Int. Journal of Economics and Management*, 6(2), 396 – 416.
- JUHDI, N., PA'WAN, F. ve HANSARAM, R. M. K. (2013), HR Practices and Turnover Intention: The Mediating Roles of Organizational Commitment and Organizational Engagement in a Selected Region in Malaysia, *The International Journal of Human Resource Management*, 24(15), 3002-3019.
- KALEMCİ TÜZÜN, İ. (2013), İKY Uygulamalarının Etkililiğinin Çalışan Algılamaları Bağlamında Araştırılması: İK Birimi Saygınlığının Rolü, *Yönetim ve Ekonomi*, 20(1), 171-185.
- KAYA, N., ERGÜN, E. ve KESEN, M. (2014), The Effects of Human Resource Management Practices and Organizational Culture Types on Organizational Cynicism: An Empirical Study in Turkey, *British Journal of Arts and Social Sciences*, 17(1), 43-61.
- KIM, S. Y. ve FERNANDEZ, S. (2015), Employee Empowerment and Turnover Intention in the U.S. Federal Bureaucracy, *American Review of Public Administration*, 1–19.
- KOYUNCU, M., BURKE, R. J. ve FISKENBAUM, L. (2006), Work Engagement Among Women Managers and Professionals in a Turkish Bank: Potential Antecedents and Consequences, *Equal Opportunities International*, 25(4), 299-310.
- LADO, A. ve WILSON, C. C. (1994), Human Resource System and Sustained Competitive Advantage: A Competency Based Perspective, *Academy of Management Journal*, 19, 699- 727.
- LAGERLUND, M., SHARP, L., LINDQVIST, R., RUNESDOTTER, S. ve TISHELMAN, C. (2015), Intention to Leave the Workplace among Nurses Working with Cancer Patients in Acute Care Hospitals in Sweden, *European Journal of Oncology Nursing*. 19: 629-637.
- LAM, W., CHEN, Z. ve TAKEUCHI, N. (2009), Perceived Human Resource Management Practices and Intention to Leave of Employees: The Mediating Role of Organizational Citizenship Behaviour in a Sino-Japanese Joint Venture, *The International Journal of Human Resource Management*, 20(11), 2250-2270.
- LEE, Y.-W., DAI, Y.-T. ve MCCREARY, L. L. (2015), Quality of Work Life as a Predictor of Nurses' Intention to Leave Units, Organisations and the Profession, *Journal of Nursing Management*. 23, 521–531.
- LONG, C. S. ve PERUMAL, P. (2014), Examining the Impact of Human Resource Management Practices on Employees' Turnover Intention. *International Journal of Business and Society*, 15(1), 111-126.
- MEMON, M. A., SALLEH, R. ve BAHAROM, M. N. R. (2017), The Mediating Role of Work Engagement between Pay Satisfaction and Turnover Intention, *International Journal of Economics, Management and Accounting*, 25(1), 43-69.
- MEMON, M. A., SALLEH, R., NORDIN, S. M., CHEAH, J.-H., TING, H. ve CHUAH, F. (2018), Person-Organisation Fit and Turnover Intention: The Mediating Role of Work Engagement, *Journal of Management Development*, 37(3), 285-298.
- MEYDAN, C. H. ve ŞEŞEN, H. (2011), *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- MITCHELL, T. R., HOLTOM, B. C., LEE, T.W., SABLINSKI, C. J. ve EREZ, M. (2001), Why People Stay: Using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover, *The Academy of Management Journal*, 44(6), 1102-1121.
- MONDY, R. W. ve NOE, R. M. (2005), *Human Resource Management*. New Jersey: Pearson Education.
- MOR BARAK, M. E., NISSLY, J. A. ve LEVIN, A. (2001), Antecedents to Retention and Turnover among Child Welfare, Social Work, and Other Human Service Employees: What Can We Learn from Past Research? A Review and Meta Analysis, *Social Service Review*, 625-661.
- NOE, R. A. (2008), *Employee Training and Development*, McGraw-Hill.
- PAAUWE, J. (2009), HRM and Performance: Achievements, Methodological Issues and Prospects, *Journal of Management Studies*, 46, 129–142.
- RICH, B. L., LEPINE, J. A. ve CRAWFORD, E. R. (2010), Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance, *Academy of Management Journal*, 53, 617–635.
- ROBERTS, D. R. ve O'DAVENPORT, T. O. (2002), Job Engagement: Why It's Important and How to Improve It, *Employment Relations Today*, 29(3), 21-29.
- ROBINS, S. P. (2003), *Organizational Behavior*, New Jersey: Prentice-Hall.
- ROSENBLATT, Z. ve RUVIO, A. (1996). A Test of Multidimensional Model of Job Insecurity: The Case of Israeli Teachers, *Journal of Organizational Behavior*, 17(1), 587-605.

- RUSBULT, C. E., FARRELL, D., ROGERS, G. ve MAINOUS III, A. G. (1988). Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: An Integrative Model of Responses to Declining Job Satisfaction, *The Academy of Management Journal*, 31(3), 599-627.
- SAKS, A. M. (2006). Antecedents and Consequences of Employee Engagement, *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- SALANOVA, M., LLORENS, S., CIFRE, E., MARTINEZ, I. M. ve SCHAUFELI, W. B. (2003), Perceived Collective Efficacy, Subjective Well-Being, and Task Performance among Electronic Work Groups: Experimental Study, *Small Group Research*, 34(1), 43- 73.
- SATTAR, T., AHMAD, K. ve HASSAN, S. M. (2015), Role of Human Resource Practices in Employee Performance and Job Satisfaction with Mediating eEffect of Employee Engagement, *Pakistan Economic and Social Review*, 53(1), 81-96.
- SCHAUFELI, W. B. ve BAKKER, A. B. (2004), Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study, *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293–315.
- SCHAUFELI, W. B., SALANOVA, M., GONZALEZ-ROMA, V. ve BAKKER, A. B. (2002), The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach, *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92.
- SCHAUFELI, W. B. ve SALANOVA, M. (2008), Enhancing Work Engagement through the Management of Human Resources, K. Naswall, J. Hellgren ve M. Sverke içinde, *The Individual in the Changing Working Life*, Cambridge University Press, 380-402.
- SINGH, K. (2004), Impact of HR Practices on Perceived Firm Performance in India, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 42(3), 301-317.
- SNAPE, E. ve REDMAN, T. (2010), HRM Practices, Organizational Citizenship Behaviour, and Performance: A Multi-Level Analysis, *Journal of Management Studies*, 47, 1219–1247.
- SHORE, L. M. ve WAYNE, S. J. (1993), Commitment and Employee Behavior: Comparison of Affective Commitment and Continuance Commitment with Perceived Organizational Support”, *Journal of Applied Psychology*, 78, 774–780.
- SONNENTAG, S. (2003), Recovery, Work Engagement, and Proactive Behavior: A New Look at the Interface between Nonwork and Work, *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 518-528.
- STOREY, J. (1992), *Developments in the Management of Human Resources*, Oxford: Blackwell Publishing.
- TETT, R. P. ve MEYER, J. P. (1993), Job Satisfaction, Organisational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings, *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293.
- THIRAPATSAKUN, T., KUNTONBUTR, C. ve MECHINDA, P. (2014), The Relationships among Job Demands, Work Engagement, and Turnover Intentions in the Multiple Groups of Different Levels of Perceived Organizational Supports, *Universal Journal of Management*, 2(7), 272-285.
- TOY ARAY, S. (2008), *Effects of Perceived Sufficiency of HRM Practices on Organizational Commitment and Intent to Quit*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- TURGUT, T. (2011), Çalışmaya Tutkunluk: İş Yükü, Esnek Çalışma Saatleri, Yönetici Desteği ve İş-Aile Çatışması ile İlişkileri, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(3-4), 155-179.
- ULRICH, D. (1998). A Mandate of Human Resources, *Harvard Business Review*, 76, 124-134.
- YALABIK, Y. Z., POPAITON, P., CHOWNE, J. A. ve RAYTON, B. A. (2013), Work Engagement as a Mediator between Employee Attitudes and Outcomes, *The International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2799-2823.
- WESLEY, J. R. ve KRISHNAN, S. K. (2013), Correlates Employee Engagement and Intention to Quit, *Intercontinental Journal of Human Resource Research Review*, 1(9), 53-62.
- WHITENE, E. M. (2001), Do ‘High Commitment’ Human Resource Practices Affect Employee Commitment? A Cross Level Analysis Using Hierarchical Linear Modeling, *Journal of Management*, 27, 515–536.
- WRIGHT, P.M., ve BOSWELL, W.R. (2002), Desegregating HRMA Review and Synthesis of Micro and Macro Human Resource Management Research, *Journal of Management*, 28, 247–276.
- WRIGHT, P. M., MCMAHAN, G. C. ve MCWILLIAMS, A. (1994), Human Resource and Sustained Competitive Advantage: A Resource Based Perspective, *International Journal of Human Resource Management*, 5, 301-326.