

Uluslararası Sosyal Siyasal ve Mali Araştırmalar Dergisi



International Journal of Social, Political and Financial Researches

<https://dergipark.org.tr/tr/pub/ussmad>

Araştırma Makalesi/ Research Article

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları İşten Ayrılma Niyetini Yordar Mı? Çağrı Merkezi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma

Do Strategic Human Resource Management Practices Predict Turnover Intention? A Study on Call Center Employees

Yonca Bakır^a, Erkan Nur^b

^aDoktora Öğrencisi, Harran Üniversitesi, yoncabakir27@gmail.com, ORCID: 0000-0002-8498-2050

^bDr. Öğr. Üyesi, Harran Üniversitesi, erkan.nur@harran.edu.tr, ORCID: 0000-0002-5131-4742

MAKALE BİLGİSİ

Makale Gönderim Tarihi: 31.01.2026

Makale Kabul Tarihi: 23.03.2026

Anahtar Kelimeler: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, İşten Ayrılma Niyeti, Çağrı Merkezi Çalışanları.

JEL Kodları: M12, M54, J63

ÖZ

Bu araştırmanın amacı, çağrı merkezi çalışanlarının algıladıkları stratejik insan kaynakları yönetimi (SİKY) politikalarının işten ayrılma niyetleri üzerindeki yordayıcı etkisini incelemektir. Araştırma kapsamında Türkiye genelinde çağrı merkezlerinde görev yapan 193 çalışan örnekleme dâhil edilmiştir. Veriler, çevrim içi anket yöntemiyle toplanmış olup, örnekleme sürecinde kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Elde edilen verilerin analizinde SPSS 26.0 ve Mplus 8 istatistik paket programları kullanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda, çalışanların algıladıkları SİKY politikalarının işten ayrılma niyetini negatif ve istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yordadığı belirlenmiştir ($\beta = -.281$, $t = -3.379$, $p < .001$). Bu bulgu, SİKY politikalarına yönelik olumlu algının artmasıyla birlikte çalışanların işten ayrılma niyetlerinin anlamlı biçimde azaldığını ortaya koymaktadır.

ARTICLE INFO

Article Received: 31.01.2026

Article Accepted: 23.03.2026

Keywords: Strategic Human Resource Management, Turnover Intention, Call Center Employees

JEL Codes: M12, M54, J63

ABSTRACT

The aim of this study is to examine the predictive effect of call center employees' perceptions of strategic human resource management (SHRM) policies on their turnover intention. The sample consists of 193 employees working in call centers across Turkey. Data were collected using an online survey method, and convenience sampling was employed. The data were analyzed using SPSS 26.0 and Mplus 8 statistical software packages. The results indicate that employees' perceived SHRM policies negatively and statistically significantly predict turnover intention ($\beta = -.281$, $t = -3.379$, $p < .001$). This finding suggests that stronger positive perceptions of SHRM policies are associated with a significant reduction in employees' intentions to leave their organizations.

Giriş

Yoğun rekabetin hâkim olduğu günümüzde, örgütlerin sürdürülebilir başarı elde etmesi giderek zorlaşmaktadır. Bu durum, finansal kaynakların yanı sıra insan kaynağının da etkin ve bütüncül bir bakış açısıyla yönetilmesini zorunlu kılmaktadır. Bu noktada, stratejik insan kaynakları yönetimi (SİKY) önemli bir araç olarak öne çıkmaktadır. SİKY, çalışanların örgütsel hedeflerle uyumlu şekilde yönlendirilmesini ve örgütte tutulmasını amaçlayan bütüncül bir yaklaşımı ifade etmektedir. Bu yaklaşım, yalnızca işe alım, eğitim ve performans yönetimi gibi temel süreçleri değil; aynı zamanda çalışan bağlılığı, motivasyon ve örgütsel sadakat (Jalloh & Jalloh, 2016; Al Adresi & Darun, 2017; Khuong vd., 2020) gibi daha soyut ancak stratejik düzeyde kritik öneme sahip unsurları da kapsamaktadır.

Nitelikli çalışanların işe alınması kadar elde tutulması da örgütler açısından önemli bir yönetsel sorun olarak değerlendirilmektedir. Nitekim çalışan sirkülasyonundaki artış, yalnızca hizmet kalitesini olumsuz etkilemekle kalmamakta aynı zamanda örgütler açısından önemli maliyetler doğurmaktadır (Harden vd., 2018, s. 291). Yapılan araştırmalar, olumsuz örgütsel deneyimlerin çalışanların işten ayrılma niyetini artırdığını ortaya koyarken (Rajendran vd., 2020; Saeidipour vd., 2021; Khairunisa & Muafi, 2022); buna karşılık olumlu örgütsel tutum ve uygulamaların bu eğilimi anlamlı biçimde azalttığını göstermektedir (Tnay vd., 2013; Koçak & Yücel, 2018; Çetinceli, 2024).

SİKY uygulamaları, çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerinde önemli bir belirleyici olarak değerlendirilmektedir. Nitekim literatürde, bu uygulamaların çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini artırmak suretiyle işten ayrılma niyetlerini azalttığına ilişkin önemli bulgular yer almaktadır (Kaluç vd., 2020; Kundu vd., 2021; Wesemann, 2024). Ancak bu ilişkinin, yüksek stres düzeyine ve yoğun çalışan devir hızına sahip sektörlerde nasıl bir yapı sergilediğine yönelik ampirik çalışmaların sınırlı olduğu görülmektedir. Bu sektörlerden biri olan çağrı merkezi sektörü, yoğun iş temposu ve görece düşük ücret politikaları nedeniyle çalışanların işten ayrılma eğiliminin yüksek olduğu alanlardan biri olarak öne çıkmaktadır. Bu bağlamda, çağrı merkezi sektöründe söz konusu uygulamaların çalışanların tutum ve davranışları üzerindeki etkisinin incelenmesinin hem kuramsal literatüre katkı sağlaması hem de yönetsel uygulamalara yol göstermesi açısından önemli olduğu değerlendirilmektedir.

Bu çalışmanın temel amacı, SİKY uygulamalarının çağrı merkezi çalışanlarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini incelemektir. Bu kapsamda, araştırmanın kuramsal temelini oluşturmak amacıyla ilgili literatür taranmış; SİKY, işten ayrılma niyeti ve bu iki değişken arasındaki ilişki kavramsal çerçevede ele alınmıştır. Yöntem bölümünde araştırma kapsamında geliştirilen hipotez, veri toplama süreci ve kullanılan istatistiksel analiz teknikleri açıklanmıştır. Bulgular bölümünde elde edilen analiz sonuçları sistematik biçimde sunulmuş; sonuç bölümünde ise bu bulgular mevcut literatür ışığında değerlendirilerek, araştırmanın kuramsal ve uygulamaya yönelik katkıları ile çeşitli önerilere yer verilmiştir.

1. Kavramsal Çerçeve

1.1. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

SİKY, insan kaynakları yönetimi (İKY) disiplininin evrimi içinde değerlendirilmektedir. İKY, Sanayi Devrimi sonrasında gelişen kuramsal temeller üzerine inşa edilmiştir. 20. Yüzyılın başlarında Frederic Taylor'un Bilimsel Yönetim Yaklaşımı, 1920'lerde Elton Mayo'nun Beşeri İlişkiler Yaklaşımı ve 1950'lerde Douglas McGregor, Chris Argyris, Herbert Simon, Kurt Lewin gibi araştırmacıların öncülük ettiği Örgütsel Davranış Yaklaşımı, İKY'nin bir disiplin olarak benimsenmesinde temel oluşturmuştur. İKY, 1950'lerden itibaren "personel yönetimi", 1970'lerde ise "insan kaynakları yönetimi" olarak gelişmiş; 1980'lerden itibaren ise stratejik bir perspektifle ele alınmaya başlanmıştır. Bu çerçevede, Devanna ve diğerlerinin 1981'de yayımladığı çalışma, SİKY'nin ilk sistematik yaklaşımı olarak kabul edilmektedir. Yazarlar çalışmalarında, örgütsel etkinlik için misyon, strateji, kültür ve insan kaynakları sistemlerinin uyumuna dikkat çekmiştir. SİKY'nin örgütsel değişkenlerle ilişkisi ise özellikle 1990'lardan sonra araştırmalarda daha fazla yer edinmiştir (Gürbüz, 2011, s. 399).

SİKY, insan kaynakları uygulamalarının örgütün genel stratejileriyle uyumlu bir biçimde yürütülmesini hedefleyen bir yönetim anlayışıdır. Geleneksel İKY'den farklı olarak, insan kaynağını organizasyonel hedeflere ulaşmada stratejik bir unsur olarak konumlandırmaktadır (Wright & McMahan, 1992, s. 298). Bu yaklaşım, İK süreçlerinin uzun vadeli ve bütüncül bir bakış açısıyla ele alınmasını, iş stratejileriyle entegre edilmesini ve bu stratejileri desteklemesini öncelemektedir (Armstrong & Taylor, 2020, s. 25). Bu doğrultuda, Truss ve Gratton (1994), SİKY'yi örgüt performansını artırmak, yenilikçilik ve esnekliği destekleyen bir örgütsel kültür oluşturmak amacıyla insan kaynaklarının stratejik hedeflerle uyumlu hale getirilmesi olarak tanımlamaktadır (akt. Gürbüz, 2011, s. 400).

SİKY'nin kuramsal temelleri Kaynak Temelli Yaklaşım'a dayanmaktadır. Bu yaklaşıma göre, örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmesi için değerli, nadir, taklit edilmesi güç ve örgüt tarafından etkin biçimde organize edilebilen kaynaklara sahip olması gerekmektedir (Barney, 1991, s. 105-106). Nitelikli insan kaynağı, bu özellikleri taşıyan stratejik bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Kaynak temelli SİKY, rekabet avantajının dışsal değil, içsel kaynaklardan, özellikle de insan sermayesinden kaynaklandığını vurgulamaktadır. Bu çerçevede iş gücü stratejik bir unsurdur ve onun etkin yönetimi rekabet üstünlüğü sağlamada belirleyici bir faktör olarak görülmektedir. Bu yönüyle kaynak temelli SİKY, iki temel varsayıma dayandırılmaktadır. İlki, bir stratejinin başarıyla uygulanabilmesi için çalışanların belirli davranış ve tutumları sergilemesi gerekliliğidir. İkincisi ise uygun insan kaynakları politikalarının bu davranış ve tutumları şekillendirebileceğidir. Ayrıca mevcut kaynaklara uygun strateji geliştirilmesinin de strateji uygulama kadar önemli olduğu ileri sürülmektedir (Dunford vd., 2001, s. 4-6).

SİKY uygulamalarının çalışanların tutum ve davranışları üzerinde nasıl bir dönüşüm sağladığı, çeşitli araştırmalarla detaylı bir biçimde incelenmiştir. Literatürdeki bulgular, SİKY uygulamalarının verimliliği (Kasule & Bisaso, 2019), örgütsel performansı (Richard & Johnson, 2001; Çalışkan, 2010; Cania, 2014), örgütsel bağlılığı (Gürbüz, 2011; Kılıçaslan & Marşap, 2018; Khuong vd., 2020), iş tatminini (Gürbüz, 2011), kurumsal finansal performansı (Huselid, 1995) ve örgütsel dayanıklılığı (Georgescu vd., 2024) artırıcı etkiler yarattığını göstermektedir. Bununla birlikte, bu uygulamaların tükenmişlik (Altınay & Yavuz, 2015) ve işten ayrılma niyeti (Kaluç vd., 2020; Kundu vd., 2021) gibi olumsuz örgütsel davranış biçimlerini azaltma yönünde de işlevsel olduğu belirlenmiştir. Bu bulgular, SİKY uygulamalarının örgütler açısından yalnızca performans ve verimlilik odaklı değil, aynı zamanda çalışanların tutum, algı ve psikolojik iyi oluşlarını kapsayan çok boyutlu bir yönetim yaklaşımı olduğunu ortaya koymaktadır.

1.2. İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma niyeti, bireyin çalıştığı örgütten ayrılmaya yönelik bilinçli ve kasıtlı bir irade geliştirmesi olarak tanımlanmaktadır (Tett & Meyer, 1993, s. 262). Genellikle belirli bir zaman aralığı içerisinde (örneğin, önümüzdeki altı ay içinde) değerlendirilmekte olup, bireyin işten ayrılma düşüncesinin son aşamasını temsil etmektedir. Bu süreç, yalnızca mevcut işten ayrılma düşüncesini değil, aynı zamanda alternatif bir iş arama niyetini de kapsamaktadır. Diğer bir ifadeyle işten ayrılma niyeti, çalışanın mevcut görevinden gönüllü olarak ayrılmayı planlaması ve bu doğrultuda zihinsel bir yönelim geliştirmesidir. Bu kavram, iş gücü devrini öngören temel bir unsur olarak kabul edilmekte ve hem bireysel hem de örgütsel düzeyde önemli sonuçlar doğurmaktadır (Tett & Meyer, 1993, s. 262). Nitekim Long ve diğerleri de (2012, s. 576) işten ayrılma niyetini, bir çalışanın yakın gelecekte örgütten ayrılma arzusunu yansıtan düşünsel bir eğilim olarak tanımlamaktadır.

Alan yazında işten ayrılma niyeti çoğunlukla Sosyal Değişim Teorisi çerçevesinde ele alınmaktadır (Akgündüz & Eryılmaz, 2018; Harden vd., 2018; Jabutay & Rungruang, 2021). Bu teori, çalışanlarla örgüt arasındaki ilişkinin karşılıklı etkileşime dayandığını savunmaktadır (Konovsky & Pugh, 1994, s. 657). Teoriye göre, çalışanlar örgütün kendilerine yönelik tutumlarını gözlemleyerek, pozitif davranışlara olumlu karşılıklar verme; negatif davranışlara ise olumsuz tepkiler gösterme eğilimindedir (Hekman vd., 2009, s. 506). Bu bağlamda, çalışanların algıladığı örgütsel tutum ve uygulamaların, işten ayrılma niyetlerinin şekillenmesinde önemli bir rol oynadığı düşünülmektedir.

Çalışanların istihdam edildikleri örgütteki çalışma koşullarından memnun kalmamaları durumunda ortaya koydukları yıkıcı ve aktif bir tepki biçimi olan işten ayrılma niyeti, çeşitli faktörlerin etkisiyle zamanla fiili işten ayrılma davranışına dönüşebilmektedir (Üstün & Doğan, 2014, s. 577). Literatürde bu niyetin oluşumunu tetikleyen başlıca olumsuz etkenler arasında mobbing (Erdirençlebi & Filizöz, 2016; Atalay & Doğan, 2020; Saeidipour vd., 2021), iş yeri nezaketsizliği (Kanten, 2014; Khairunisa & Muafi, 2022), iş stresi (Onay & Kılıç, 2011; Arshadi & Damiri, 2013; Tetteh vd., 2020), işe yabancılaşma (Tuna & Yeşiltaş, 2014; Kurtulmuş & Yiğit, 2016) ve tükenmişlik (Yoon & Kim, 2010; Rajendran vd., 2020; Köroğlu & Bahar, 2021) yer almaktadır. Bu faktörler, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını zayıflatarak işten ayrılma eğilimlerini artırmaktadır. Öte yandan, örgütsel bağlılık (Güzeller & Çeliker, 2020), örgütsel özdeşleşme (Çetinceli, 2024), örgütsel adalet (Karavardar, 2015; Mengstie, 2020) ve iş tatmini (Tnay vd., 2013; Koçak & Yücel, 2018) gibi olumlu örgütsel davranışlar ise çalışanların örgüte olan bağlılıklarını güçlendirerek işten ayrılma niyetini azaltıcı bir rol üstlenmektedir.

1.3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ile İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi

SİKY ile çalışanların işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki, örgütsel başarı ve sürdürülebilirlik açısından önemli bir araştırma konusu olmakla birlikte, bu ilişkinin yüksek stres düzeyi ve yoğun çalışan devir hızına sahip sektörler bağlamında incelendiği ampirik çalışmaların literatürde sınırlı olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda, farklı bağlamlarda gerçekleştirilen araştırmalardan elde edilen bulgular, SİKY uygulamalarının işten ayrılma niyetini yordama gücünün anlaşılması açısından önem taşımaktadır. Aşağıda, bu kapsamda gerçekleştirilen sınırlı sayıdaki çalışmaya ve elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

Kaluç ve diğerleri (2020) tarafından gerçekleştirilen araştırmada, SİKY uygulamalarının işgörenlerin işten ayrılma niyetini yordama gücü incelenmiştir. Araştırmanın örneklemini, İstanbul'da faaliyet gösteren bir üniversite hastanesinde görev yapan 304 çalışan oluşturmuştur. Analiz sonuçları, stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile işten ayrılma niyeti arasında orta düzeyde ve negatif yönlü bir ilişki bulunduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca, SİKY uygulamalarının işten ayrılma niyetini anlamlı biçimde yordadığı, başka bir ifadeyle işten ayrılma niyetini azalttığı belirlenmiştir. Bu sonuçlar, stratejik insan kaynakları yönetiminin işgörenlerin işten ayrılma niyetini azaltmada önemli bir yordayıcı değişken olduğunu göstermektedir. Benzer şekilde, Kundu ve diğerleri (2021) tarafından Hindistan'da 192 kuruluştan 573 katılımcı üzerinde yürütülen çalışmada da SİKY uygulamalarının çalışanların işten ayrılma niyetini anlamlı biçimde yordadığı saptanmıştır. Wesemann (2024) tarafından gerçekleştirilen araştırmada ise 2016–2022 yılları arasında iki yılda bir toplanan yerel yönetim verileri kullanılmış ve farklı yerel yönetim çalışanlarından elde edilen örneklem analiz edilmiştir. Bulgular, SİKY uygulamalarının çalışanların iş tatmini üzerinde pozitif bir yordama ilişkisi sergilediğini göstermiştir. Ayrıca, artan iş tatmininin çalışanların işten ayrılma niyetini dolaylı olarak azalttığı tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, stratejik insan kaynakları yönetiminin iş tatmini aracılığıyla işten ayrılma niyetini dolaylı biçimde yordadığını ortaya koymaktadır.

Söz konusu araştırmaların örneklemeleri hastane çalışanları, yerel yönetim personeli ve çeşitli kurumsal çalışanlardan oluşmaktadır. Bu çalışmada ise araştırma örneklemini olarak çağrı merkezi çalışanları seçilmiştir. Çağrı merkezlerinde görev yapan çalışanların farklı iş dinamikleri ve yoğun çalışma koşullarına sahip olmaları, SİKY uygulamalarına ve işten ayrılma niyetine ilişkin tepkilerinin daha özgün bir biçimde incelenmesine olanak tanımaktadır. Bu doğrultuda, çağrı merkezi çalışanlarına yönelik elde edilecek bulguların, literatüre önemli katkılar sağlayacağı ve stratejik insan kaynakları yönetiminin işten ayrılma niyetini yordayıcı rolü konusunda alana değerli bir perspektif kazandıracağı öngörülmektedir. Bu doğrultuda, stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çağrı merkezi çalışanlarının işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu varsayımından hareketle, araştırmanın temel hipotezi geliştirilmiştir.

H1: Çalışanların algıladıkları SİKY politikaları, işten ayrılma niyetlerini anlamlı bir biçimde yordamaktadır.

2. Metodoloji

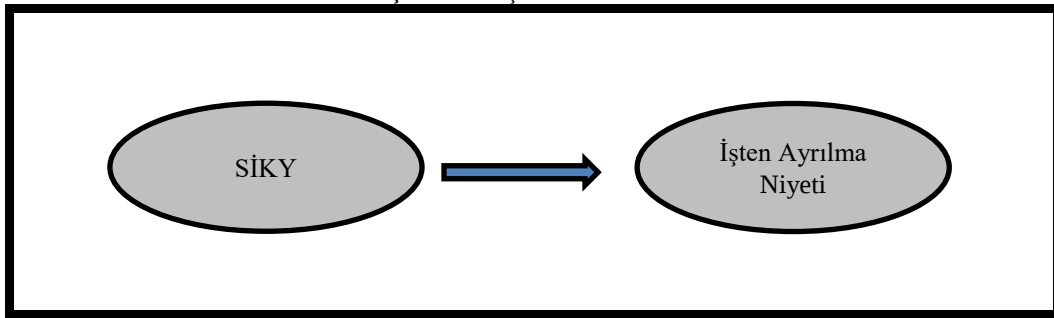
2.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın temel amacı, Türkiye'de faaliyet gösteren çağrı merkezlerinde görev yapan ve yönetici konumunda olmayan çalışanların algıladıkları SİKY politikalarının, işten ayrılma niyetlerini ne ölçüde yordadığını belirlemektir.

2.2. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın kuramsal çerçevesi ve geliştirilen hipotez doğrultusunda oluşturulan araştırma modeli, Şekil 1'de sunulmuştur. Model, SİKY uygulamalarının çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerindeki yordayıcı rolünü açıklamaya yönelik olarak tasarlanmıştır.

Şekil 1: Araştırma Modeli



2.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, Türkiye genelinde faaliyet gösteren çağrı merkezlerinde görev yapan çalışanlar oluşturmaktadır. Bu evrenden seçilen örneklemden elde edilen veriler, olasılıksız örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme kullanılarak toplanmıştır. Araştırma kapsamında toplam 215 katılımcıdan veri elde edilmiştir. Veriler, çevrim içi anket yöntemi aracılığıyla toplanmış olup, anket formları katılımcılara e-posta ve WhatsApp uygulamaları üzerinden iletilmiştir. Veri toplama süreci 16 Ocak 2026 ile 26 Ocak 2026 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir.

Analiz aşamasında, veri setinde yer alan aykırı gözlemlerin tespit edilmesi amacıyla Mahalanobis uzaklığı, Cook's mesafesi ve kaldıraç değerleri incelenmiştir. Mahalanobis uzaklığı için $p < .001$ ölçütü (Akbaş & Koğar, 2020) ve Cook's mesafesi için 1 sınır değeri (Heiberger & Holland, 2004, s. 367) esas alınmıştır. Bu incelemeler sonucunda istatistiksel açıdan aykırı olduğu belirlenen 22 veri analiz dışı bırakılmış ve 193 geçerli veri analize dâhil edilmiştir.

Literatürde örneklem büyüklüğüne ilişkin farklı ölçütler bulunmaktadır. Bazı araştırmalarda, örneklem büyüklüğünün anketteki madde sayısının en az beş katı olması gerektiği belirtilmektedir (Bryman & Cramer, 1999). Diğer bazı çalışmalarda ise ideal koşullarda örneklem büyüklüğünün madde sayısının on katı olması gerektiği ifade edilmektedir (Nunnally, 1978; Kline, 2011; Hair vd., 2014). Bu araştırmada kullanılan iki ölçeğe ilişkin madde sayısı 17 olup, analize dâhil edilen 193 katılımcıdan elde edilen veriler örneklem büyüklüğü açısından yeterli kabul edilmiş ve analizler bu örneklem üzerinden gerçekleştirilmiştir.

2.4. Araştırmada Kullanılan Ölçme Araçları

Araştırmada kullanılan anket formu üç bölümden oluşacak şekilde tasarlanmıştır. Ölçme araçlarına ilişkin bilgiler aşağıda sunulmaktadır.

İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği: Bu araştırmada kullanılan işten ayrılma niyeti ölçeği, Mobley ve diğerleri (1978) tarafından geliştirilen ve Örücü ve Özafşarlıoğlu (2013) tarafından yürütülen çalışmada kullanılan üç maddelik, tek boyutlu bir ölçektir. Ölçekte yer alan örnek ifadelerden biri “*Çoğu kez mevcut işimi bırakmayı düşünüyorum*” biçimindedir. Örücü ve Özafşarlıoğlu (2013) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, ölçeğin Cronbach's Alpha güvenirlik katsayısı .904 olarak rapor edilmiştir.

SİKY Ölçeği: Bu araştırmada kullanılan SİKY ölçeği, Demirtaş (2013) tarafından Youndt (1996), Collins ve Clark (2003) ile MacDuffie (1995) çalışmalarından yararlanılarak oluşturulan ölçek temel alınarak hazırlanmıştır. İlgili ölçek, Çalışkan (2019)'un çalışmasında kullandığı haliyle bu araştırmada da kullanılmıştır. İlgili çalışmada ölçek, 14 madde ve beş alt boyuttan oluşmaktadır. Ancak bu çalışmada ise alt boyutlar ayrı değişkenler olarak ele alınmamış; ölçek tek boyutlu bir yapı olarak değerlendirilmiştir. Çalışkan (2019) tarafından yapılan çalışmada, ölçeğin alt boyutlarına ilişkin Cronbach's Alpha güvenirlik katsayılarının .804 ile .947 arasında değiştiği rapor edilmiştir. Ölçekte yer alan örnek ifadelerden biri, “*Çalıştığım kurum formal (resmi) eğitim sistemlerine sahiptir*” biçimindedir.

Katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek amacıyla anket formunda bazı tanımlayıcı sorulara yer verilmiştir. Bu kapsamda katılımcılara cinsiyet, yaş, öğrenim durumu ve “Aşağıdakilerden hangisi sizi daha iyi tanımlar?” gibi sorular yöneltilmiştir. Ayrıca çalışmada, katılımcıların bazı kişisel ve mesleki özelliklerini belirlemeye yönelik ek demografik sorular da dahil edilmiştir. Ölçekte yer alan tüm ifadeler, “Kesinlikle Katılmıyorum” ile “Kesinlikle Katılıyorum” arasında değişen 5'li Likert tipi bir derecelendirme ölçeği kullanılarak hazırlanmıştır.

3. Bulgular

Bu bölümde öncelikle, katılımcılara ait sosyo-demografik değişkenlere ilişkin analiz sonuçlarına yer verilmiştir. Ardından, araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenirlik analizleri ile betimleyici istatistiksel bulgular sunulmuştur. Bunun yanı sıra, araştırmada ele alınan değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla korelasyon ve regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgular, ilgili literatür ışığında yorumlanarak tartışılmıştır.

3.1. Örneklem İlişkin Sosyo-Demografik Bulgular

Tablo 1: Sosyo Demografik İstatistikler

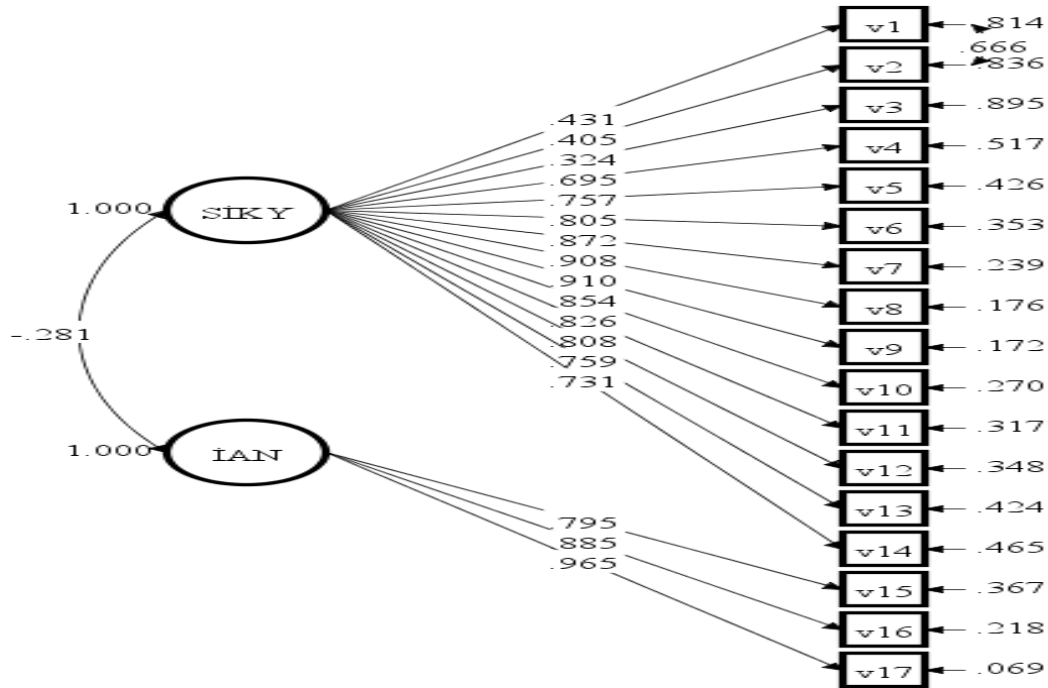
Değişken	N	%
Cinsiyet	193	100
Kadın	92	47.7
Erkek	101	52.3
Yaş	193	100
30 ve altı	95	49.2
31-40	65	33.7
41 ve üzeri	33	17.1
Medeni Durum	193	100
Bekar	86	44.6
Evli	107	55.4
Eğitim	193	100
Lise	34	17.6
Ön lisans	43	22.3
Lisans	86	44.6

Lisansüstü	30	15.5
------------	----	------

Tablo 1 incelendiğinde, araştırmaya katılan toplam 193 katılımcının sosyo-demografik özellikleri görülmektedir. Cinsiyet dağılımına göre katılımcıların %47.7'si (n = 92) kadın, %52.3'ü (n = 101) erkek olup, örneklemin cinsiyet açısından dengeli bir yapıya sahip olduğu söylenebilir. Yaş dağılımı incelendiğinde katılımcıların %49.2'sinin (n = 95) 30 yaş ve altında, %33.7'sinin (n = 65) 31-40 yaş aralığında ve %17.1'inin (n = 33) 41 yaş ve üzerinde olduğu görülmektedir. Bu bulgu, örneklemin ağırlıklı olarak genç ve orta yaş gruplarından oluştuğunu göstermektedir. Medeni durum açısından katılımcıların %44.6'sı (n = 86) bekar, %55.4'ü (n = 107) evli olup, evli katılımcıların oranının daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Eğitim düzeyi dağılımına bakıldığında ise katılımcıların %17.6'sının (n = 34) lise, %22.3'ünün (n = 43) ön lisans, %44.6'sının (n = 86) lisans ve %15.5'inin (n = 30) lisansüstü mezunu olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar, örneklemin büyük ölçüde yükseköğretim mezunlarından oluştuğunu ve eğitim düzeyi açısından görece homojen bir yapı sergilediğini ortaya koymaktadır.

3.2. Geçerlilik, Güvenilirlik ve Normallik Analizi Bulguları

Şekil 2: SİKY ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçme Modeline İlişkin DFA Sonuçları



Not: Ölçme modelinde gözlenen değişkenlere ait standartlaştırılmış faktör yüklerinin .324 ile .965 arasında değiştiği ve tüm yüklerin .30 eşik değerinin üzerinde olduğu belirlenmiştir (Hair vd.,2014). Faktör yükü görece düşük olan maddeler, kuramsal bütünlüğü bozmadığı ve model uyumunu olumsuz etkilemediği için modelde korunmuştur.

Şekil 2'de, ölçme modeline ilişkin DFA sonuçları sunulmaktadır. Modelin uyum iyiliği değerleri incelendiğinde; $\chi^2/df = 2.07$, $p = 0.002$, $RMSEA = 0.075$, $CFI = 0.937$, $TLI = 0.926$ ve $SRMR = 0.065$ değerlerinin elde edildiği görülmektedir. Bu uyum indekslerinin, literatürde önerilen kabul edilebilir sınırlar içerisinde yer aldığı ve ölçme modelinin veri ile kabul edilebilir düzeyde uyum sağladığını gösterdiği söylenebilir (Jöreskog & Sörbom, 1993; Schermelleh-Engel vd., 2003; Meydan & Şeşen, 2011). (Literatürde belirtilen kuramsal temeller dikkate alınarak, aynı faktör altında yer alan ve içerik açısından örtüşen v1 ile v2 maddeleri arasında modifikasyon uygulanmıştır).

Tablo 2: Ölçeklerin Geçerliliği, Güvenilirliği ve Normallik Dağılımına İlişkin Bulgular

Değişken	McDonald's Omega	CR	AVE	Çarpıklık-Basıklık
SİKY	.945	.945	.567	(.188) - (-.734)
İşten Ayrılma Niyeti	.913	.914	.782	(.174) - (-.754)

Tablo 2'de, araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin geçerlik, güvenilirlik ve normallik analiz sonuçları sunulmaktadır. Öncelikle ölçeklerin iç tutarlılık düzeylerini ortaya koymak amacıyla hesaplanan McDonald's

Omega katsayıları incelendiğinde, SİKY için .945 ve işten ayrılma niyeti için .913 değerlerinin elde edildiği görülmektedir. Bu değerlerin, Nunnally ve Bernstein (1994) tarafından önerilen .70 eşik değerinin üzerinde olması, her iki ölçeğin de yüksek düzeyde iç tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir. Ölçeklerin yapısal güvenirliğini değerlendirmek amacıyla hesaplanan bileşik güvenirlik (CR) değerlerinin ise SİKY için .945 ve işten ayrılma niyeti için .914 olduğu belirlenmiştir. Söz konusu değerlerin .70'in üzerinde olması, ölçeklerin yapısal güvenirlik açısından yeterli düzeyde olduğunu ve yakınsak geçerliğin sağlandığını ortaya koymaktadır (Hair vd., 2019). Benzer şekilde, ortalama açıklanan varyans (AVE) değerlerinin SİKY için .567 ve işten ayrılma niyeti için .782 olarak hesaplanması, Fornell ve Larcker (1981) tarafından önerilen .50 eşik değerinin aşıldığını ve böylece birleşim geçerliğinin sağlandığını doğrulamaktadır. Normallik varsayımına ilişkin bulgular incelendiğinde, değişkenlere ait çarpıklık ve basıklık değerlerinin ± 1.5 aralığında yer aldığı görülmektedir. Bu durum, tek değişkenli normallik varsayımının karşılandığını göstermektedir (Tabachnick & Fidell, 2015). Buna ek olarak, çok değişkenli normallik varsayımı da değerlendirilmiştir. Çok değişkenli normallik varsayımı, değişken çiftleri arasındaki saçılma diyagramları aracılığıyla ön değerlendirmeye tabi tutulmuş ve gözlemlerin yaklaşık eliptik bir dağılım sergilediği gözlemlenmiştir. Bu bulgu, çok değişkenli normallik varsayımının kabul edilebilir düzeyde sağlandığına işaret etmektedir (Tabachnick & Fidell, 2015).

3.3.Araştırma Hipotezine İlişkin Bulgular

Araştırmada ileri sürülen H1 hipotezini test etmek amacıyla, iki faktörlü basit regresyon temelli yapısal eşitlik modeli (YEM) uygulanmıştır. Modelin veriyle ne ölçüde uyum gösterdiğini değerlendirmek için öncelikle uyum iyiliği indeksleri incelenmiştir. Analiz sonuçları, modelin kabul edilebilir uyum değerlerine sahip olduğunu göstermektedir ($\chi^2/df = 2.09$, $p < .001$; CFI = 0.93; TLI = 0.92; SRMR = 0.06; RMSEA = 0.07). Elde edilen bu uyum indekslerinin, YEM'e ilişkin literatürde önerilen kabul edilebilir eşik değerlerle uyumlu olduğu görülmektedir (Jöreskog & Sörbom, 1993; Schermelleh-Engel vd., 2003; Meydan & Şeşen, 2011). Bu doğrultuda, kurulan modelin veri tarafından desteklendiği ve H1 hipotezinin test edilmesi için istatistiksel açıdan uygun bir yapı sunduğu söylenebilir.

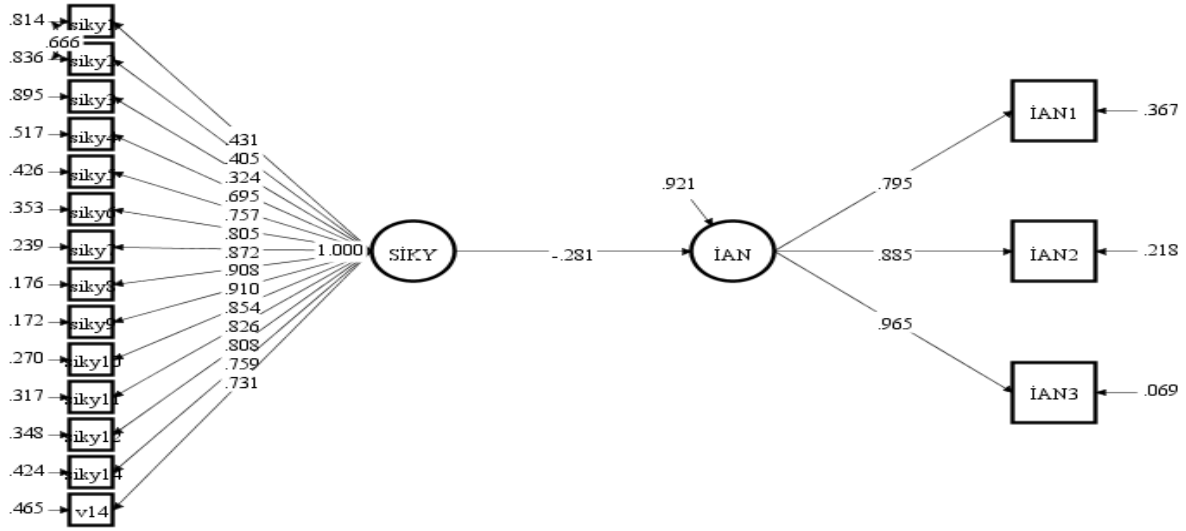
Tablo 3: İki Faktörlü Basit YEM'e İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Hipotez	Yordayıcı/ Bağımlı Değişken	β (Stand. K.)	Standart Hata	t	p	R ²
H1	SİKY  İAN	(-.281)	.083	-3.379	.001	.079

Tablo 3'te sunulan YEM sonuçları incelendiğinde, çalışanların SİKY algılarının işten ayrılma niyetlerini negatif ve istatistiksel olarak anlamlı biçimde yordadığı görülmektedir ($\beta = -.281$, $t = -3.379$, $p < .001$). Bu bulgu, çalışanların algıladıkları SİKY politikalarının güçlenmesiyle birlikte işten ayrılma niyetlerinin anlamlı düzeyde azaldığını göstermektedir. Modelin açıklayıcılığı değerlendirildiğinde, SİKY'nin işten ayrılma niyetindeki varyansın yaklaşık %7.9'unu açıkladığı belirlenmiştir ($R^2 = .079$). Açıklanan varyans oranı sınırlı olmakla birlikte, örgütsel davranış ve insan kaynakları literatüründe bireysel tutum ve niyetlerin çok sayıda örgütsel ve bireysel faktör tarafından belirlendiği dikkate alındığında, bu bulgunun kuramsal açıdan anlamlı ve tutarlı olduğu söylenebilir. Bu doğrultuda, H1 hipotezi desteklenmiştir.

Elde edilen bulgular temelinde kurulan YEM'e ilişkin yol diyagramı ise Şekil 3'te görsel olarak sunulmaktadır.

Şekil 3: SİKY ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiye Ait YEM



Sonuç, Kısıtlar ve Öneriler

Sonuç

Bu çalışmada, Türkiye’de çağrı merkezlerinde görev yapan çalışanların algıladıkları SİKY politikalarının işten ayrılma niyetleri üzerindeki yordayıcı etkisi incelenmiştir. Bu doğrultuda geliştirilen H1 hipotezinin test edilmesi amacıyla değişkenler arasındaki nedensel ilişkiler YEM kullanılarak analiz edilmiştir. Elde edilen bulgular, çalışanların SİKY politikalarına yönelik algılarının işten ayrılma niyetini negatif ve istatistiksel olarak anlamlı biçimde yordadığını ortaya koymuştur ($\beta = -.281$, $t = -3.379$, $p < .001$). Bu sonuç, SİKY uygulamalarının güçlendirilmesinin çalışanların örgütte kalma eğilimlerini artırmada önemli bir rol oynadığını göstermektedir. Araştırmada ulaşılan bu bulgu, önceki çalışmalarla paralellik göstermektedir. Nitekim Kaluç ve diğerleri (2020) tarafından üniversite hastanesi çalışanları üzerinde gerçekleştirilen çalışmada, SİKY uygulamalarının işten ayrılma niyetini negatif yönde ve anlamlı biçimde yordadığı belirlenmiştir. Benzer şekilde Kundu ve diğerleri (2021), Hindistan’daki farklı örgütlerde yürüttükleri araştırmada SİKY uygulamalarının çalışanların işten ayrılma niyetini anlamlı düzeyde azalttığını ortaya koymuştur. Ayrıca Wesemann (2024) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, SİKY uygulamalarının iş tatmini üzerinde pozitif bir etki yarattığı ve artan iş tatmininin işten ayrılma niyetini dolaylı olarak azalttığı tespit edilmiştir. Bu bulgular birlikte değerlendirildiğinde, stratejik insan kaynakları yönetiminin gerek doğrudan gerekse dolaylı yollarla çalışanların işten ayrılma niyetini azaltan önemli bir yordayıcı olduğu söylenebilir.

Bu çalışma, SİKY politikalarının çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerindeki doğrudan yordayıcı rolünü çağrı merkezi sektörü bağlamında ele alarak literatüre özgün bir katkı sunmaktadır. Mevcut araştırmaların ağırlıklı olarak sağlık sektörü, kamu kurumları ve farklı kurumsal örneklemeler üzerinde yoğunlaştığı dikkate alındığında, yüksek iş gücü devri, yoğun performans baskısı ve duygusal emek gerektiren çağrı merkezlerinde SİKY-işten ayrılma niyeti ilişkisini ele alan araştırmalara rastlanmamıştır. Bu yönüyle çalışma, emek yoğun ve çalışan devrinin yüksek olduğu bir sektörde SİKY politikalarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığını ve bu algıların örgütte kalma eğilimlerini nasıl şekillendirdiğini ortaya koyarak kuramsal bilgi birikimini genişletmektedir. Ayrıca elde edilen bulgular, SİKY uygulamalarının yalnızca örgütsel performans ve tutumsal çıktılarla değil, çalışanların örgütte kalma kararlarıyla da doğrudan ilişkili olduğunu göstererek, literatürde görece ihmal edilmiş bir araştırma alanına çağrı merkezi sektörü bağlamında özgün ampirik kanıtlar sunmaktadır.

Araştırmadan elde edilen bulgular çerçevesinde aşağıdaki kısıtlar ve öneriler sunulmaktadır:

Kısıtlar

- Bu çalışmada ihtiyaç duyulan veriler kesitsel araştırma tasarımı kapsamında toplanmıştır. Bu durum, elde edilen bulguların nedensellik ilkesi çerçevesinde yorumlanmasını sınırlamaktadır.
- Çalışmada örneklemin kolayda örnekleme yöntemi ile belirlenmiş olması ve yalnızca çağrı merkezi çalışanlarından oluşması, bulguların farklı sektörlere genellenebilirliğini kısıtlamaktadır.

- Bu araştırmada yalnızca SİKY politikaları ile işten ayrılma niyeti arasındaki doğrudan ilişki ele alınmıştır. Bu nedenle, değişkenler arasındaki ilişkiyi etkileyebilecek olası aracı veya düzenleyici değişkenler araştırma modeline dâhil edilmemiştir.

 neriler

-  ağrı merkezleri, çalışan devir hızının en yüksek olduğu çalışma alanlarından biridir. Bu bağlamda, çalışan devrini azaltmak amacıyla SİKY politikalarının, çalışan algılarını dikkate alan, şeffaf ve sürdürülebilir bir yaklaşımla tasarlanması ve düzenli olarak gözden geçirilmesi önem arz etmektedir.
- Bu araştırma, iki değişken ekseninde yürütülmüştür. Gelecek çalışmalarda, iş tatmini, örgütsel bağlılık, tükenmişlik ve algılanan örgütsel destek gibi değişkenlerin aracı veya düzenleyici rolleri ele alınarak daha kapsamlı modellerin test edilmesi önerilmektedir.
- Ayrıca ileride gerçekleştirilecek araştırmalarda, boylamsal araştırma tasarımlarının kullanılmasıyla SİKY politikalarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerinin zaman içindeki değişiminin daha sağlıklı biçimde incelenebileceği değerlendirilmektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde bu  alışma, SİKY politikalarının çalışan davranışları üzerindeki belirleyici rolünü  ağrı merkezi sektörü özelinde ortaya koyarak hem kuramsal tartışmalara hem de insan kaynakları uygulamalarına yönelik önemli çıkarımlar sunmaktadır.

YAZAR BEYANI

Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı: Bu  alışma bilimsel araştırma ve yayın etiği kurallarına uygun olarak hazırlanmıştır.

Etik Kurul Onayı: Bu araştırma, Harran Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu tarafından 16.01.2026 tarihli ve 2026/7 sayılı karar ile etik açıdan uygun bulunmuştur.

Yazar Katkıları: İki yazar da eşit oranda katkı sağlamıştır.

 ıkar  atışması: Yazar açısından ya da üçüncü taraflar açısından çalışmadan kaynaklı çıkar  atışması bulunmamaktadır.

Kaynakça

- Akbaş, U., & Koğar, H. (2020). *Nicel araştırmalarda kayıp veriler ve uç değerler*. Pegem Akademi.
- Akgündüz, Y., & Eryılmaz, G. (2018). Does turnover intention mediate the effects of job insecurity and co-worker support on social loafing?. *International Journal of Hospitality Management*, 68, 41-49. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.09.010>.
- Al Adresi, A., & Darun, M. R. (2017). Determining relationship between strategic human resource management practices and organizational commitment. *International Journal of Engineering Business Management*, 9, 1-9. <https://doi.org/10.1177/1847979017731669>.
- Altınay, M., & Yavuz, E. (2015). Stratejik insan kaynakları yönetiminin örgütlerde çalışanların tükenmişliğine etkisi; kamu çalışanları üzerinde bir uygulama. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 17(4), 21-42.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). Armstrong's handbook of human resource management practice (15. baskı). Kogan Page Publishers.
- Arshadi, N., & Damiri, H. (2013). The relationship of job stress with turnover intention and job performance: Moderating role of OBSE. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 84, 706-710. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.06.631>.
- Atalay, E., & Doğan, A. (2020). Mobbingin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde depresyonun aracı rolünün incelenmesi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(6), 1729-1741. <https://doi.org/10.18506/anemon.632948>.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>.
- Bryman, A., & Cramer, D. (1999). Aggregating variables: Exploratory factor analysis. *Quantitative data analysis with SPSS release 8 for Windows: For social scientists* içinde (ss. 271–285). Routledge.
- Cania, L. (2014). The impact of strategic human resource management on organizational performance. *Economia. Seria Management*, 17(2), 373-383.
- Collins, C. J., & Clark, K. D. (2003). Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: The role of human resource in creating organizational competitive advantage. *Academy of Management Journal*, 46(6), 740–751. <https://doi.org/10.2307/30040665>.
- Çalışkan, E. N. (2010). The impact of strategic human resource management on organizational performance. *Journal of Naval Sciences and Engineering*, 6(2), 100-116.
- Çalışkan, H. (2019). Sağlık kurumlarında stratejik insan kaynakları yönetiminin örgütsel inovasyona etkisi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 22(2), 341–358.
- Çetinceli, K. (2024). Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Bir Meta Analiz Çalışması. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 26(2), 634-653. <https://doi.org/10.32709/akusosbil.1156663>.
- Demirtaş, Ö. (2013). Stratejik insan kaynakları yönetimi ve örgütsel inovasyon. *International Journal of Manpower*, 24(5), 501–516. doi: 10.14780/iibdergi.201324467
- Dunford B. B., Snell S. A., & Wright P. M. (2001), Human resources and the resource based view of the firm”, Cornell University Center for Advanced Human Resource Studies, *Working Papers*, 1(3), 1-35.
- Erdirençelebi, M., & Filizöz, B. (2016). Mobbingin etik iklim ve çalışanların işten ayrılma niyeti üzerine etkileri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (35), 127-139.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382–388. <https://doi.org/10.2307/3150980>.
- Georgescu, I., Bocean, C. G., Vărzaru, A. A., Rotea, C. C., Mangra, M. G., & Mangra, G. I. (2024). Enhancing organizational resilience: The transformative influence of strategic human resource management practices and organizational culture. *Sustainability*, 16(10), 4315. <https://doi.org/10.3390/su16104315>.

- Gürbüz, S. (2011). Stratejik insan kaynakları yönetiminin örgütsel bağlılığa ve iş tatminine etkisi: İnsan kaynakları yöneticileri üzerinde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(2), 397-418.
- Güzeller, C. O., & Çeliker, N. (2020). Examining the relationship between organizational commitment and turnover intention via a meta-analysis. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 14(1), 102-120. <https://doi.org/10.1108/IJCTHR-05-2019-0094>.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate data analysis* (7. bs.). Pearson Education.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8. bs.). Cengage.
- Harden, G., Boakye, K. G., & Ryan, S. (2018). Turnover intention of technology professionals: A social exchange theory perspective. *Journal of Computer Information Systems*, 58(4), 291-300. <https://doi.org/10.1080/08874417.2016.1236356>.
- Heiberger, R. M., & Holland, B. (2004). *Statistical analysis and data display: An intermediate course with examples in S-Plus, R, and SAS*. Springer.
- Hekman, D. R., Bigley, G. A., Steensma, H. K., & Hereford, J. F. (2009). Combined effects of organizational and professional identification on the reciprocity dynamic for professional employees. *Academy of management journal*, 52(3), 506-526.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of management journal*, 38(3), 635-672. <https://doi.org/10.5465/256741>
- Jabutay, F. A., & Rungruang, P. (2021). Turnover intent of new workers: social exchange perspectives. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 13(1), 60-79. <https://doi.org/10.1108/APJBA-10-2019-0216>.
- Jalloh, A., & Jalloh, A. (2016). The effects of motivation on employee performance: a strategic human resource management approach. *International Journal of Management Sciences and Business Research*, 5(12), 81-96.
- Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (1993). *LISREL 8: Structural equation modeling with the SIMPLIS command language*. Scientific Software International.
- Kaluç, S., Kırılmaz, S. K., & Kırılmaz, H. (2020). Stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının işten ayrılma niyetine etkisine yönelik bir araştırma. *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(5), 4069-4098. <https://doi.org/10.15295/bmij.v8i5.1649>.
- Kanten, P. (2014). İşyeri nezaketsizliğinin sosyal kaytarma davranışı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde duygusal tükenmenin aracılık rolü. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 11-26.
- Karavardar, G. (2015). Örgütsel adaletin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11(26), 139-150.
- Kasule, G. W., & Bisaso, R. (2019). Integration of strategic human resource management for efficiency in Uganda public universities. *West East Journal of Social Sciences*, 8, 122-132. <https://doi.org/10.36739/wejss.2019.v8.i1.14>.
- Khairunisa, N. A., & Muafi, M. (2022). The effect of workplace well-being and workplace incivility on turnover intention with job embeddedness as a moderating variable. *International Journal of Business Ecosystem & Strategy* (2687-2293), 4(1), 11-23. <https://doi.org/10.36096/ijbes.v4i1.303>.
- Khuong, M., Mai, T., & Phuong, N. (2020). The impacts of human resource management practices on employees' motivation and loyalty. *Management Science Letters*, 10(11), 2673-2682. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.3.025>
- Kılıçaslan, Ö., & Marşap, A. (2018). Stratejik insan kaynakları yönetimi ve örgütsel bağlılığa etkisi. *International Journal of Labour Life and Social Policy*, 1(2), 5-23.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling* (3. bs.). Guilford Press.
- Koçak, D., & Yücel, İ. (2018). İş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide tükenmişliğin aracılık etkisi: Sağlık sektöründe bir çalışma. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(2), 297-321.

- Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. (1994). Citizenship Behavior and Social Exchange. *Academy of Management Journal*, 37(3), 656-669. <https://doi.org/10.5465/256704>.
- Koroğlu, Ö., & Bahar, E. (2021). Sağlık kurumlarında çalışan hemşirelerin tükenmişlik algılarının işten ayrılma niyetlerine etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(4), 3453-3466. DOI: <https://doi.org/10.20491/isarder.2021.1334>.
- Kundu, S. C., Mor, A., & Gahlawat, N. (2021). Strategic human resource management and employees' intention to leave: testing the moderated mediation. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 70(4), 834-858. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-04-2019-0161>.
- Kurtulmuş, M., & Yiğit, B. (2016). İşe yabancılaşmanın öğretmenlerin işten ayrılma niyetine etkisi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(3), 860-871. <https://doi.org/10.17860/mersinefd.282385>.
- Long, C. S., Thean, L. Y., Ismail, W. K. W., & Jusoh, A. (2012). Leadership styles and employees' turnover intention: Exploratory study of academic staff in a Malaysian College. *World Applied Sciences Journal*, 19(4), 575-581.
- MacDuffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48(2), 197-221. <https://doi.org/10.2307/2524483>.
- Mengstie, M. M. (2020). Perceived organizational justice and turnover intention among hospital healthcare workers. *BMC psychology*, 8(1), 19. <https://doi.org/10.1186/s40359-020-0387-8>.
- Meydan, C. H., & Şeşen, H. (2011). *Yapısal eşitlik modellemesi: AMOS uygulamaları*. Detay Yayıncılık.
- Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 408-414. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.63.4.408>.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. McGraw-Hill.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3. bs.). McGraw-Hill.
- Onay, M., & Kılıcı, S. (2011). İş stresi ve tükenmişlik duygusunun işten ayrılma niyeti üzerine etkileri: Garsonlar ve aşçıbaşılar. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 363-372.
- Örücü, E., & Özafşarlıoğlu, S. (2013). Örgütsel adaletin çalışanların işten ayrılma niyetine etkisi: Güney Afrika Cumhuriyeti'nde bir uygulama. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(23), 335-358.
- Rajendran, N., Watt, H. M., & Richardson, P. W. (2020). Teacher burnout and turnover intent. *The Australian Educational Researcher*, 47(3), 477-500. <https://doi.org/10.1007/s13384-019-00371-x>
- Richard, O. C., & Johnson, N. B. (2001). Strategic human resource management effectiveness and firm performance. *International journal of human resource management*, 12(2), 299-310. <https://doi.org/10.1080/09585190010015105>.
- Saeidipour, B., Akbari, P., & Alizadeh, Z. (2021). The role of organizational silence & organizational mobbing on the turnover intention. *International Journal of Ethics and Society*, 3(1), 59-69. DOI: [10.52547/ijethics.3.1.59](https://doi.org/10.52547/ijethics.3.1.59).
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74. <https://doi.org/10.23668/psycharchives.12784>.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2015). *Using multivariate statistics* (6. bs.). Pearson Education.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel psychology*, 46(2), 259-293. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>.
- Tetteh, S., Wu, C., Opat, C. N., Asirifua Agyapong, G. N. Y., Amoako, R., & Osei-Kusi, F. (2020). Perceived organisational support, job stress, and turnover intention: The moderation of affective commitments. *Journal of Psychology in Africa*, 30(1), 9-16. <https://doi.org/10.1080/14330237.2020.1722365>.

- Tnay, E., Othman, A. E. A., Siong, H. C., & Lim, S. L. O. (2013). The influences of job satisfaction and organizational commitment on turnover intention. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 97(201-208), 3-8. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.223>.
- Tuna, M., & Yeşiltaş, M. (2014). Etik iklim, işe yabancılaşma ve örgütsel özdeşleşmenin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Otel işletmelerinde bir araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 25(1), 105-117. <https://doi.org/10.17123/atad.vol25iss110650>.
- Üstün, F.K., & Doğan, S. (2014). Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisi: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerine Ampirik Bir Araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(29), 573-587.
- Wesemann, A. (2024). Turbulence ahead: Strategic human capital management, job satisfaction, and turnover intention. *Public Personnel Management*, 53(1), 148-169. <https://doi.org/10.1177/00910260231192482>.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of management*, 18(2), 295-320. <https://doi.org/10.1177/014920639201800205>.
- Yoon, G. S., & Kim, S. Y. (2010). Influences of job stress and burnout on turnover intention of nurses. *Journal of Korean Academy of Nursing Administration*, 16(4), 507-516. <https://doi.org/10.1111/jkana.2010.16.4.507>.
- Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J. W., & Lepak, D. P. (1996). Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 836-866. <https://doi.org/10.2307/256714>.

Extended Abstract

Research Questions and Purpose

In today's organizations, human resources are considered a strategic element in achieving sustainable competitive advantage. In this context, HRM stands out as an approach that aims to integrate organizational goals with human resources practices. Although the effects of HRM practices on organizational performance, employee commitment, job satisfaction, and organizational citizenship behaviors have been frequently discussed in the literature, empirical findings on its effect on employees' intentions to leave the organization are limited. It is noteworthy that this relationship has not been sufficiently examined, especially in sectors such as call centers, where employee turnover rates are high, performance pressure is intense, and emotional labor is required. Call centers offer high-stress work environments for employees due to factors such as standardized work processes, continuous supervision, intense customer interaction, and time pressure. This situation weakens employees' tendency to stay in the organization and can increase their intentions to leave. At this point, examining the role of employees' perceived HRM policies on their intention to leave is important from both theoretical and practical perspectives. The main objective of this study is to examine the predictive effect of employees' perceived HRM policies on their intentions to leave in call centers in Turkey. To this end, the research seeks to answer the following fundamental research question: *Do employees' perceived HRM policies significantly predict call center employees' intentions to leave their jobs?* The hypothesis developed within the framework of this research question was tested using SEM.

Methodology

This research was designed using a quantitative research approach and conducted within the framework of a cross-sectional research design. The study population consisted of employees working in call centers operating throughout Turkey. Data were collected through an online survey method. Survey forms were sent to participants via email and WhatsApp. The data collection process was carried out between January 16, 2026 and January 26, 2026, based on voluntary participation. Due to limitations in accessing the population, convenience sampling, a non-probability sampling method, was preferred in the sampling process. Data were obtained from a total of 215 participants. As a result of outlier analysis and data cleaning processes performed in the pre-analysis process, 22 observations were removed from the dataset. Thus, 193 valid participants were included in the analysis. SPSS 26.0 and Mplus 8 statistical package programs were used in the analysis of the data. In the analysis process, the validity of the measurement model was first tested using CFA. The internal consistency levels of the scales were evaluated through McDonald's Omega and CR coefficients. AVE values were examined to determine whether convergent validity was achieved. The findings showed that CR values were above .70 and AVE values were above .50 for all variables. These results revealed that the measurement instruments used in the study have sufficient reliability and convergent validity. After validating the measurement model, SEM was applied to test the research hypothesis, and the predictive effect of HR policies on intention to leave the job was analyzed. All measurement instruments used in the study were measured using a 5-point Likert-type rating scale.

Results

The findings of the SEM analysis revealed that employees' perceived HRM policies negatively and statistically significantly predicted their intention to leave the company ($\beta = -.281$, $t = -3.379$, $p < .001$). This finding indicates that as employees' perceptions of HRM policies increase positively, their intention to leave the organization decreases significantly. When the explanatory power of the model is examined, it is seen that HRM policies explain approximately 8% of the variance in the intention to leave the company ($R^2 = .08$). Although the explained variance is relatively limited, considering that the intention to leave the company is a multidimensional construct shaped by many individual, organizational, and environmental factors, the obtained R^2 value is considered theoretically significant and consistent with the literature. In addition, this finding shows that HRM policies play a significant role in employee behavior in the context of call centers, which are characterized by high employee turnover and intense performance pressure. The research results are consistent with previous studies and empirically confirm, within the context of the call center industry, that HRM practices are an important managerial tool that increases employees' tendency to stay in the organization. In this respect, the study offers original and contextually sensitive empirical contributions to the literature by demonstrating that HRM is directly related not only to organizational performance and attitudinal outcomes, but also to employees' decisions to stay in the organization.