

Turkish Studies

Volume 14 Issue 2, 2019, p. 451-476

DOI: 10.7827/TurkishStudies.14881

ISSN: 1308-2140

Skopje/MACEDONIA-Ankara/TURKEY



INTERNATIONAL
BALKAN
UNIVERSITY

EXCELLENCE FOR THE FUTURE
IBU.EDU.MK

Research Article / Araştırma Makalesi

Article Info/Makale Bilgisi

✍ Received/Geliş: Ocak 2019

✓ Accepted/Kabul: Mart 2019

✍ Referees/Hakemler: Prof. Dr. Nurcan METİN – Prof. Dr. Gönen DÜNDAR – Dr. Öğr. Üyesi Çağlar PEHLİVAN –
Dr. Öğr. Üyesi Alper GÜRER


This article was checked by iThenticate.


İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARINDAN DUYULAN MEMNUNİYETİN İŞE YABANCILAŞMA ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE YÖNETİCİYE GÜVENİN ARACI ROLÜ

Zeynep HATİPOĞLU* - Gülbeniz AKDUMAN** - Bülent Demir***

ÖZET

Bu çalışmanın amacı insan kaynakları uygulamalarından duyulan memnuniyetin işe yabancılaşma üzerindeki etkisini ve bu etkide yöneticiye güvenin aracılık rolünü incelemektir. Araştırmamızda, olasılığa dayalı olmayan ve herkesi örneğe dahil edilebilme imkanı sağladığı için çok yaygın kullanılan kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Kolayda örnekleme yöntemiyle çevrimiçi olarak ulaşılan 176 çalışana uygulanan anket formlarının tamamı örnekleme dahil edilmiştir. Yapılan istatistiksel analizler doğrultusunda; insan kaynakları uygulamalarından duyulan memnuniyetin artmasının yöneticiye güveni olumlu yönde etkilediği, yöneticiye güvenin artması ile işe yabancılaşmanın azaldığı, insan kaynakları uygulamalarından duyulan memnuniyet arttıkça işe yabancılaşma düzeyinin azaldığı ancak insan kaynakları uygulamalarından duyulan memnuniyet ile işe yabancılaşma ilişkisi arasında yöneticiye güvenin aracılık etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. İnsan kaynakları uygulamaları ile ilgili memnuniyet ve yöneticiye güven ayrı ayrı değerlendirildiğinde, her ikisi de işe yabancılaşmayı azaltıcı etkiye sahiptir. Demografik özellikler dikkate alındığında öne çıkan bazı bulgular ise; evli işgörenlerin yöneticiye güvenlerinin bekar işgörenlerden daha fazla olduğu, Y kuşağı işgörenlerin insan kaynakları uygulamalarından duydukları memnuniyetin ve yöneticiye güven düzeylerinin X kuşağı işgörenlerden daha yüksek olduğu, ön lisans düzeyinde öğrenim gören işgörenlerin yöneticiye güven puanlarının, lisans ve lisansüstü düzeyde öğrenim gören işgörenlerin puanlarından daha yüksek olduğu ve kıdem arttıkça

*  Dr. Öğr. Üyesi, Nişantaşı Üniversitesi, E-posta: zynhatipoglu@gmail.com

**  Dr. Öğr. Üyesi, Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi, E-posta: gulbeniz@akduman.com

***  Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Arel Üniversitesi, E-posta: demirbtr@gmail.com

yöneticiye güvenin azaldığı ancak işe yabancılaşmanın arttığıdır. Ayrıca insan kaynakları uygulamaları ile ilgili memnuniyet yöneticiye güveni artırmakta ve işgörenlerin İK memnuniyeti yüksek olduğunda zaten düşük olan işe yabancılaşma düzeyi yöneticiye duyulan güvenin yüksek olmasından etkilenmemektedir.

Anahtar Kelimeler: Güven, Yöneticiye Güven, İşe Yabancılaşma, İnsan Kaynakları Uygulamalarından Duyulan Memnuniyet.

THE SATISFACTION OF THE HUMAN RESOURCES PRACTICES EFFECT ON WORK ALIENATION BY THE MEDIATING ROLE OF TRUST IN MANAGERS

ABSTRACT

The aim of this study is to examine the impact of satisfaction with human resources practices on job alienation and the mediating role of trust in managers in this effect. In our study, because it is not based on probability and allows everyone to be included in the sample, the most widely used sampling method was preferred. All of the questionnaire forms applied to 176 employees who were accessed online through easy sampling were included in the sample. According to the statistical analysis; It was concluded that the increase in satisfaction with the human resources practices positively affects the manager, the alienation of the job decreased with the increase in the trust in the manager, the lower the level of alienation from the human resource applications, but the lack of mediation between the satisfaction with human resources practices and the alienation relationship between the employees. When the satisfaction with the human resources practices and trust in the manager are evaluated separately, they both have a reducing effect on alienation. Considering the demographic characteristics, some prominent findings are; It was found that the employees' trust in the manager was higher than the employees of the X generation, and that the trust points of the employees at the associate degree were higher than those of the undergraduate and graduate students. and when the seniority increases, trust in the manager decreases, but alienation is increased. In addition, satisfaction with human resources practices increases trust in managers and the level of alienation of the employees who are already low when HR satisfaction is high is not affected by the high level of trust in the manager.

STRUCTURED ABSTRACT

Introduction

In current researches conducted by different disciplines related to trust, various aspects of the concept of trust are discussed. Trust has a direct impact on issues of vital importance to organizations such as the tendency to take risks, participatory approach, knowledge sharing and innovation. Employees trust each other and trust in managers increases organizational effectiveness. However, a sense of trust does not occur easily or losing confidence is much faster than creating trust.

Therefore, both trust and trust should be maintained. At this point, the most important factor in the organizations is the behaviors and the role they create against the employees. Because each employee spend a large part of the day doing the tasks assigned to him and communicating with his manager. If there is no perception of trust in this relationship, the employee will not be able to hide the mistakes and share the information that will have a positive impact on the business processes, ie the organizational memory will not be strengthened. The culture of the organization is another important factor in the formation of trust. Culture is an abstract concept which is shaped especially from the point of view of the leaders and spreads downward in the organizational levels. In order to understand the culture, it is sufficient to observe the communication of the managers with their employees. Human resources practices both affect culture and are directly affected by culture.

It is possible to understand whether top management is human-oriented and the value it attaches to employees by the effectiveness of an organization's human resources (HR) practices. These practices are available on paper for many organizations, but it is important for all employees to be aware of HR practices, to benefit from these practices, and to know that their managers support themselves about these practices. However, the main problem in the research is to evaluate how HR practices affect job alienation in line with the perception of trust between managers and employees. HR activities carried out in an organization without trust may not affect the employees positively, no matter how successful they are (McAllister, 1995; Cunningham and MacGregor, 2000; Clark and Payne, 1997; Mayer and Davis, 1999). For the employees, the behaviors of the first degree managers have the primary effect on the alienation of the work or vice versa. In our study, the basic functions of HR; rewarding, wage system, career system, education practices and performance evaluation. How these practices affect the alienation of work consisting of weakness perception, sense of nonsense and self-alienation sub-dimensions; satisfaction with HR practices and the effect of alienation on job were discussed.

According to our research findings; a negative and meaningful relationship was found between the rewarding, wage system, career system, training and performance appraisal practices of human resources and the dimensions of weakness, meaninglessness and self-alienation. According to these results, if the organization has an effective HR system, alienation is reduced. In addition, a positive and significant relationship was found between the effectiveness of the HR system and the sub-dimensions of trust to the manager (supporting competency and employee). As the level of satisfaction with HR practices increases, the confidence in the manager is also increasing. Confidence in the manager has a negative and significant effect on job alienation. As the level of trust in the manager increases, alienation is reduced. Together with these results; A negative result has been reached on whether there is a mediating effect of trust in manager on the relationship between satisfaction with HR practices and job alienation. Both HR satisfaction and trust in the manager have a reducing effect on job alienation and increase the trust of the HR satisfaction to the manager. The results are not generalizable because the survey is limited to 176 employees who are reached online using the

scales used and easy sampling method. Similar studies involving factors such as expanding the scope of the research with more participants, organizational culture, leadership style and personality structure are thought to contribute to the literature.

Keywords: Confidence, Trust in Manager, Alienation to Work, Satisfaction with Human Resources Practices.

1. Giriş

Güven ile ilgili farklı disiplinler tarafından yapılan güncel araştırmalarda güven kavramına ilişkin çeşitli boyutlar ele alınmaktadır. Güven özellikle risk alma eğilimi, katılımcı yaklaşım, bilgi paylaşımı ve inovasyon kabiliyeti gibi örgütler için hayati önem taşıyan konulara doğrudan etki etmektedir. Çalışanların birbirlerine güvenmeleri ve yöneticilere güven duymaları örgütsel etkinliği artırmaktadır. Ancak güven duygusu kolaylıkla oluşmaz veya güveni kaybetmek güven oluşturmaktan çok daha hızlı bir durumdur. Dolayısıyla hem güvenin oluşması hem de güven ilişkisinin sürdürülmesi gerekir. Bu noktada örgütlerde en önemli unsur yöneticilerin çalışanlarına karşı sergiledikleri davranışlar ve oluşturdukları rol modelidir. Çünkü her çalışan, günün büyük bir kısmını kendisine verilen görevleri yerine getirmekle ve yöneticisi ile iletişim halinde geçirmektedir. Eğer bu ilişkide bir güven algısı söz konusu değilse çalışanın hataları gizlemesi ve iş süreçlerine olumlu etki yapacak bilgileri paylaşmaması yani örgütsel hafızanın güçlenmemesi durumu ile karşılaşılacaktır. Güvenin oluşumunda örgütün kültürü de diğer bir önemli faktördür. Kültür ise özellikle liderlerin bakış açısı ile şekillenen ve örgüt kademelerinde aşağıya doğru yayılan bir soyut bir kavramdır. Kültürü anlamak için yöneticilerin çalışanları ile kurdukları iletişimi gözlemlemek yeterlidir. İnsan kaynakları uygulamaları da kültürü hem etkilemekte hem de kültürden direkt etkilenmektedir.

Üst yönetimin insan odaklı olup olmadığını ve çalışanlara verdiği değeri bir örgütün insan kaynakları (İK) uygulamalarının etkinliği ile anlamak mümkündür. Bu uygulamalar pek çok örgüt için kağıt üzerinde mevcuttur ancak önemli olan tüm çalışanların İK uygulamalarının farkında olması, kendilerinin de bu uygulamalardan yararlanması ve yöneticilerinin de bu uygulamalar hakkında kendilerini desteklediklerini bilmeleridir. Ancak araştırmadaki asıl sorun İK uygulamalarının işe yabancılaşmayı ne yönde etkilediğini, yöneticilerle çalışanlar arasındaki güven algısı doğrultusunda değerlendirmektir. Güvenin olmadığı bir örgütte yürütülen İK faaliyetleri ne kadar başarılı olursa olsun çalışanları olumlu yönde etkilemeyebilir (McAllister, 1995; Cunningham ve MacGregor, 2000; Clark & Payne, 1997; Mayer ve Davis, 1999). Çalışanlar için birinci derece yöneticilerinin davranışları işe yabancılaşmalarına veya tam tersi işe bağlılıklarına öncelikli etkiyi yapmaktadır. Çalışmamızda İK'nın temel fonksiyonları olan; ödüllendirme, ücret sistemi, kariyer sistemi, eğitim uygulamaları ve performans değerlendirme başlıkları altında incelenmiştir. Bu uygulamaların güçsüzlük algısı, anlamsızlık algısı ve kendine yabancılaşma alt boyutlarından oluşan işe yabancılaşmayı nasıl etkilediği; yöneticiler ile kurulan güven ilişkisinin İK uygulamalarından memnuniyeti ve işe yabancılaşmayı ne yönde etkilediği irdelenmiştir.

Araştırma bulgularımıza göre; insan kaynaklarının ödüllendirme, ücret sistemi, kariyer sistemi, eğitim ve performans değerlendirme uygulamaları ile işe yabancılaşmanın güçsüzlük, anlamsızlık ve kendine yabancılaşma boyutları arasında negatif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre örgütün etkin bir İK sistemi var ise işe yabancılaşma azalmaktadır. Ayrıca İK sisteminin etkinliği ile yöneticiye güvenin alt boyutları (yetkinlik ve çalışanı destekleme) arasında da pozitif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir. İK uygulamalarına yönelik memnuniyet düzeyi arttıkça yöneticiye duyulan güven de artmaktadır. Yöneticiye duyulan güvenin işe yabancılaşma üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkisi vardır. Yöneticiye duyulan güven düzeyi arttıkça işe yabancılaşma azalmaktadır. Bu sonuçlarla birlikte araştırmamızın temelini teşkil eden; İK uygulamalarından duyulan memnuniyet ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkide yöneticiye duyulan

güvenin aracılık etkisi olup olmadığı konusunda negatif bir sonuca ulaşılmıştır. İK memnuniyeti ve yöneticiye güvenin her ikisinin de işe yabancılaşmayı azaltıcı etkiye sahip olması ve İK memnuniyetinin yöneticiye güveni artırması, işgörenlerin İK memnuniyeti yüksek olduğunda zaten düşük olan işe yabancılaşma düzeyinin yöneticiye duyulan güvenin yüksek olmasından etkilenmediği görülmektedir. Araştırmanın kullanılan ölçekler ve kolayda örnekleme yöntemiyle çevrimiçi olarak ulaşılan 176 işgörenle sınırlı olduğu için sonuçların genellenebilir olduğu söylenemez. Araştırma kapsamının daha çok katılımcıyla genişletilmesi, örgüt kültürü, liderlik stili ve kişilik yapısı gibi faktörleri de ele alan benzer çalışmaların yapılmasının literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. İşe Yabancılaşma

Günümüzün hızla değişen ve gelişen koşulları hem özel hem de çalışma yaşamında kişileri anı yaşayıp hızlı davranmaya iterken kendi özlerinden de hızla uzaklaştırmaktadır (Salihoğlu, 2014:2). Kişinin değişen koşullara uymak için gösterdiği çaba ve kaygı kişinin kendisinden bile uzaklaşıp kendini anlayamamasına ve duygu ve davranışlarını fark etmemesine sebep olmaktadır (Gökçen, Çavuş, 2014:525). Örgütsel yabancılaşma da yaşanan bu hızlı değişim sonucunda görülmektedir.

Latince “alienatio” kelimesinden türetilen yabancılaşma “kendinden geçme, benliğini kaybetme” anlamına gelmektedir (Uysaler, 2010:28). Farsça “boş, ıssız yer” anlamındaki “yaban” kelimesinden Türkçeye “yabancılaşma” olarak geçmiştir (Kiraz, 2011:148). Yabancılaşma aslında dinde puta tapma inancından ortaya çıkan bir kavramdır. Puta tapan insanlar, kendi elleriyle yaptıkları putlara taparak insan olarak özlerine ve varlıklarına aykırı davranmaktadırlar (Ofloğlu ve Büyükyılmaz, 2008:115).

Sanayi devrimi ile birlikte ortaya çıkan bir kavram olan yabancılaşmanın tanımı yapmak zor olmakla birlikte kişinin yer aldığı toplumsal, sosyokültürel ve doğal çevresiyle uyumunun zamanla azalması olarak ifade edilebilir (Ofloğlu, Büyükyılmaz, 2008:115). İlgili alan yazında yabancılaşma ile ilgili yapılan farklı tanımlamalar mevcuttur;

- Yabancılaşma, kişinin dünyada kendini değersiz, pasif ve etkin olmayan bir şekilde görerek davranmasıdır (Fromm, 1992:125).
- Yabancılaşma, kişinin kendi benliğinden kopması, şuurunu kaybetmesidir (Demirer, Özbudun, 1998:7-9).
- Yabancılaşma, kişinin kendinden ve çevresinden soyutlanarak düşünme ve hissetme yetisini kaybetmesidir (Babür, 2009:3).
- Yabancılaşma, kişiyi kendi özünden ve çevresinden uzaklaştıran bir hastalıktır (Fettahlıoğlu, 2006:35).
- Yabancılaşma, kişinin dış çevreden gelen etkenler sonucunda oluştuğu için “yabancılaştırma” olarak tanımlanmalıdır (Er, 2007:18).
- Yabancılaşma, kişinin yer aldığı sosyokültürel çevresi ile bağının kopması, kendisi ve çevresi üstünde denetiminin azalarak her geçen gün yalnızlaşmasıdır (Şimşek vd.,2008:314).
- Yabancılaşma kişinin fiziksel ve ruhsal olarak bölünmesidir (Bonjean, Grimes, 1970:366).

Yapılan tanımlardan yola çıkarak yabancılaşma kavramının özellikleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Şimşek vd., 2006:571);

- İnsanın tabiatında var olması,
- İnsanlık tarihinde ilk dönemlerden beri varolması,

- Kişinin sosyokültürel çevresiyle bağlantılı olması,
- Kişi ve çevre arasındaki etkileşimle oluşması,
- Yabancılaşmanın sonucunda insani ilişkilerde çekememezlik, kıskançlık, saldırganlık ve güvensizlik gibi sorunların yaşanması.

Çalışanın kendini çalıştığı kurumdan farklı hissetmesi ve kuruma aidiyetini hissetmesi örgütsel yabancılaşma anlamına gelmektedir (Eryılmaz, Burgaz,2011:273). Seeman (1959) örgütsel yabancılaşmayı 5 boyut altında incelemiştir (Seeman, 1959:783-791):

- Güçsüzlük: Çalışanın olaylar üzerinde etkisinin ve payının olmadığını gösteren negatif duygulanım sonucu ortaya çıkmaktadır.
- Anlamsızlık: Çalışanın değer ve doğrulara inancı kalmaması durumunu belirtmektedir.
- Kuralsızlık: Çalışanın genel çıkarlar yerine kendi çıkarlarına odaklanarak kural dışı davranmasıdır.
- Yalıtılmışlık: Çalışanın bulunduğu çevre tarafından istenmediğini düşünmesi ve içinde bulunduğu çevreyi reddetmesidir.
- Kendine yabancılaşma: Çalışanın yaptığı işlerden tatmin olmaması, kendini boşlukta hissetmesi ve işin sadece hijyenik faktörlerine (para, güvenlik vb.) odaklanmasıdır.

Yabancılaşma örgütlerde iki aşamalı olarak gerçekleşmektedir. Birinci aşamada çalışan yaptığı işten soğuyarak performans gösterememekte ikinci aşamada ise işten tatmin olmayarak ve mutsuz olmasıdır (Kahveci, Demirtaş, 2014:35). Yabancılaşma felsefeden sosyolojiye, psikolojiden psikiyatrye birçok farklı disiplinde araştırılmasına rağmen organizasyonel çalışmalarda çok ilgi görmemiş bir kavramdır (Srutismara vd., 2018: 108). Örgütsel yabancılaşma çalışanın işe ilgi ve alakasını kaybetmesidir (Hirschfeld, Feild, 2000:790). Örgütsel yabancılaşma en kısa tanımıyla çalışanın işle bağlantısını kesmesidir (Nair, Vohra, 2012: 25). Örgütsel yabancılaşmaya sebep olan faktörler örgütsel, çevresel ve bireysel olarak üç boyut altında incelenebilir (Fettahlıoğlu, 2006:45; Şimşek vd., 2015:256-259; Zengin, Kaygın, 2016:83):

- *Örgütsel nedenler:* Yöneticilerin duygusuz ve ilgisiz davranışları, yönetim şekli, örgütün büyüklüğü, örgütte yaşanan olaylar, örgüt içi iletişim şekli, değer inanç ve davranışlar, iş bölümü, işyeri koşulları, denetimsel uygulamalar.
- *Çevresel nedenler:* Sosyoekonomik yapı, politik uygulamalar, sendika uygulamaları, medya ve kitle iletişim araçları, kentleşme ve sosyal değişimler.
- *Bireysel faktörler:* Çalışanın iş yerinde beklentilerinin karşılanmaması, çalışanın kendini değersiz hissetmesi, çalışan ve yöneticiler arası iletişimin sağlıklı olmaması.

Sürdürülebilir ve karlı olmak isteyen işletmelerin sahip olduğu en önemli kaynak insandır. Sahip olunan insan kaynağının etkin ve verimli kullanılması işletme performansı için kritik önem taşımaktadır. Bu nedenle örgütsel yabancılaşma yaşayan çalışanın çalıştığı kurumdan ve yaptığı işten soyutlanması işletmeyi birçok açıdan olumsuz etkilemektedir (Kılıç vd., 2017:737). Örgütsel yabancılaşma çalışanın kendi benliğinden uzaklaşması, bireysel verimliliğin düşmesi sonucunda örgütün de verimliliğinin azalması gibi birçok maddi ve manevi sonuçlara neden olmaktadır. Örgütsel yabancılaşma yaşayan çalışanlar ne yaptıkları işin kalitesini ne de sonuçlarını düşünmediği için bireysel davranmakta birlikte çalıştıkları çalışma arkadaşlarını da yok saymaktadırlar (Taştan vd., 2014:124). Yabancılaşma, bireysel bir olumsuz tutum olarak görünse de iyileştirici bir faaliyet yapılmadığında çalışanın işten ayrılmasına bile neden olabilecek olumsuz sonuçlar doğurabilir (Uysal, 2018: 1435).

2.2. İnsan Kaynakları Uygulamalarından Duyulan Memnuniyet

Örgütlerin sahip oldukları insan kaynağını etkin ve verimli değerlendirebilmeleri için öncelikle çalışanların istek ve beklentilerini doğru analiz etmeleri ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarını bu doğrultuda oluşturmaları gerekmektedir (Laka – Kakhebula, 2004:17).

İnsan kaynakları yönetimi kapsamında yer alan bazı uygulamalar işten ayrılma oranını azaltarak performans ve çalışan memnuniyetini artırmaktadır (Vlachos, 2008:75). İlgili alan yazında yer alan araştırmalar incelendiğinde insan kaynakları yönetimi kapsamındaki hangi uygulamanın daha etkili olduğuna dair bir fikir birliğine varılamadığını göstermektedir;

- Devanna vd. (1984), işe alım, eğitim-gelişim, performans yönetimi ve ödüllendirme faaliyetlerinin doğru ve etkin yapılmasının örgütsel performansı artırdığını savunmaktadır.
- Tannenbaum ve Yukl (1992), eğitim ve gelişim faaliyetleri çalışanların beklentilerini karşılıyorsa, çalışanlar örgütün kendine değer verdiğini hissederek motive olmakta ve bağlılıklarını artırmaktadırlar.
- Mc Mahan vd. (1998) çalışanları güçlendirme, yetkinliklerinin gelişmesini sağlama, örgüt içinde bilginin etkin paylaşımı, çalışan performansını ve memnuniyetini etkilemektedir.
- Pfeffer (1998) seçme ve yerleştirmenin doğru ve etkin yapılmasını, çalışanların eğitilip geliştirilmesi ve çalışmalarının sonucunda doğru değerlendirilip ücretlendirmelerinin çalışan performansını artırdığını savunmaktadır.
- Akhtar vd. (2008) çalışanın görev tanımının doğru belirlenmesi, güvenli bir iş ortamında çalışması, kararlara katılımın sağlanarak eğitim gelişim ve çok yönlü kariyer imkanlarının verilmesinin performans ve memnuniyeti artırdığını savunmaktadır.
- Çalışanlar gösterdikleri çabalar sonucunda adaletli bir şekilde performanslarının değerlendirildiğini düşünüyorlarsa memnun hissetmektedirler (Çakmak, Biçer, 2006; Kluger, Denisi, 1996; Daiky ve Kirk,1992).
- Abutayeh ve Al-Qatawneh (2012) işlerin doğru yapılabilmesi için öncelikle iş analizinin yapılmasını ardından işler için görev tanımlarının belirlenip işe uygun çalışan seçilerek geliştirilmesinin ve ödüllendirmenin performans ve memnuniyet ile ilgili olduğunu öne sürmüşlerdir.

Hangi insan kaynakları yönetimi faaliyeti olursa olsun çalışanın katılımıyla yapılarak onların gelişimine ve güçlenmesine olumlu etki ediyorsa ve sonucunda çalışanlar doğru performans değerlendirme yöntemiyle değerlendirilip ödüllendiriliyorsa hem çalışan bağlılığı artmakta hem de performans ve memnuniyet de olumlu etkilenmektedir (Puselit, 1995:637; Kinnie vd, 2005:11; Snell, Dean, 1992; Haznedar, 2006;Katou, 2008; Khan, 2010;Majunder,2012;Nakhleh vd., 2012;Alkalha vd., 2012; Abutayeh, Al-Qatawneh, 2012; Akın ve Çolak, 2012).

2.3. Yöneticiye Güven

Güven karşımızdaki kişinin bizi yanıltmayacağına dair bir inanç ve kabullenıştır. Bu inanç ve kabullenme duygusu iletişimin başlangıcı itibariyle oluşur ve zaman içinde kendini ya doğrular ya da ortadan kalker. Basit bir ifade ile güven inanmaktır. Güvenin tersi kuşku duymaktır. Bir insana güvenildiğinde, onun bütünlüğünden, tutarlılığından, kabiliyetlerinden ve geçmişinden kuşku duyulmaz (Covey, 2011:27).

Sosyal bilişsel teoride güvenin iki ayrı boyutta değerlendirildiği belirtilmektedir. Johnson-George ve Swap (1982) güveni; güvenilirlik ve duygusal güven olarak değerlendirmişlerdir. Benzer şekilde Rempel vd. (1985)'de güveni; güvenilebilirlik ve inanç (duygusal güvenilirlik) temelli yaklaşımla incelemişlerdir (McAllister, 1995:26). Mishra'nın (1996) güvene yönelik çalışmasında ise güvenin beş ayrı boyutu olduğu belirtilmiştir. Bu boyutlar; yetkinlik, açıklık, ilgi ve güvenilirliktir

(Erkmen ve Esen, 2013:2). Baltaş (2013) ise güven duygusunun üç boyutu olduğunu belirtmiştir. Bu boyutlar; kendine güven duymak, güvenilir olmak ve başkalarına güven duymaktır. Kendisini iyi tanıyan ve sınırlarının farkında olan kişi; kendi niyetini ve çabasını doğru kabul ettiği değerler ile şekillendirir ve değerlerinden ödün vermez. Güvenilir olmak; sözünü tutmak, söylenen ile yapılanın tutarlılığı, bir görevi yapacak yetkinliğe sahip olmak, dürüstlük ve güçlü bir sorumluluk bilincine sahip olmaktır. Başkalarına güven ise; geçmiş deneyimlerin, beklentilerin, kişisel özelliklerin, hayata bakış açısının, risk alma eğiliminin etkisi ile şekillenir. Ancak özellikle vurgulanması gereken konu; kendine güvenin, güvenilir olmanın ve başkalarına güvenmenin ana unsuru olduğudur. Kendine güvenmeyen bir insan güvenilir olamaz ve başkalarına güvenemez.

Güven, örgütsel açıdan değerlendirildiğinde yatay (çalışanların birbirlerine güveni), dikey (yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güven) veya örgütsel (çalışanlar ve örgüt arasındaki güven) şeklinde bir ayırım da yapılmaktadır (Krot ve Lewicka, 2012: 225). Yapılan araştırmalar, yöneticiler ve çalışanlar arasında güven oluşumunun çalışanlar arasındaki güven ilişkisinden çok daha karmaşık bir süreç olduğunu; yöneticilerin çalışanların performanslarını değerlendirme ve ödülleri belirleme rollerinin güven ilişkisinde bir hassasiyet oluşturduğunu göstermektedir (Wells ve Kipnis; 2001; Wang ve Clegg, 2002; Dirks ve Ferrin, 2002; Knoll ve Gill, 2011). Yöneticilere güvenen çalışanlar, hak ve çıkarlarının kötüye kullanılmayacağından emindirler. Araştırmalara göre yöneticiler ve çalışanlar arasında güven oluşması çeşitli olumlu iş durumlarını meydana getirir (Robbins ve Judge, 2012:397):

- Güven risk almayı teşvik eder.
- Güven yöneticiler ve çalışanlar arasında bilgi alışverişini kolaylaştırır.
- Güven ortamındaki gruplar daha yardımsever ve etkindir.
- Güven grup performansını ve verimliliği artırır.

Güven algısının olduğu bir ortamda, çalışan davranışları örgütsel performansı da etkilemektedir. Yönetici ile çalışan arasında güvene dayalı bir ilişki olduğunda meydana gelen etkiyi ölçmek için pek çok araştırma yapılmıştır (Mayer ve Davies, 1999; Blunsdon ve Reed, 2003; Brown, vd. 2015; Brower, vd. 2009). Elde edilen sonuçlara göre; güvene dayalı ilişkilerin olduğu bir örgütte yöneticilerin verdiği görevler çalışanlar tarafından daha fazla sahiplenilmekte ve örgütsel performans artmaktadır.

3. YÖNTEM

3.1. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak dört bölümden oluşan anket formu kullanılmıştır. Veri toplama aracının ilk bölümünde katılımcıların cinsiyet, medeni durum, doğum tarihi (kuşak), öğrenim düzeyi, işletmedeki çalışma süresi ve bulunduğu pozisyondaki çalışma süresi bilgilerinden oluşan demografik bilgi formu yer almaktadır. Anket formunun ikinci bölümünde işgörenlerin örgütlerindeki mevcut İK uygulamalarından duydukları memnuniyeti ölçmek amacıyla Gürbüz ve Bekmezci (2012) tarafından geliştirilerek güvenilirlik ve geçerlik çalışmaları yapılan İnsan Kaynakları Uygulamalarından Duyulan Memnuniyet Ölçeği yer almaktadır. Ölçek 22 madde ve 5 boyuttan (ödüllendirme, ücret sistemi, kariyer sistemi, eğitim uygulamaları ve performans değerlendirme) oluşmaktadır. Ölçekte yer alan ifadelerin seçenekleri beşli likert tipinde (1-kesinlikle katılmıyorum, 5-kesinlikle katılıyorum) olup olumsuz ifadeler (m15) ters kodlandıktan sonra her boyutta puanların ortalaması ile elde edilmektedir. Yüksek puan insan kaynakları uygulamalarından duyulan memnuniyetin yüksekliğini ifade etmektedir. Anket formunun üçüncü bölümünde işgörenlerin işe yabancılaşma düzeyini belirlemek amacıyla Mottaz (1981) tarafından geliştirilen ve Artar (2018) tarafından Türkçe'ye uyarlanıp güvenilirlik ve geçerlik çalışmaları yapılan "İşe Yabancılaşma Ölçeği" yer almaktadır. Ölçek beşli likert tipinde (1-kesinlikle katılmıyorum, 5-kesinlikle katılıyorum) 15 madde ve 3 boyuttan (güçsüzlük, anlamsızlık, kendine yabancılaşma) oluşmaktadır. Artar (2018)

Türkçe uyarlamasında ölçekte 4 maddenin (m1, m2, m12, m15) faktör yapısına uygun olmadığı gerekçesi ile çıkarılması gerektiği sonucunu elde etmiştir. Bu çalışmada öncelikle ölçeğin orjinal yapısı doğrulanmaya çalışılacaktır. Ölçekten elde edilen yüksek puan işgörenlerin işlerinden soğuduğu, işlerini anlamsız buldukları, beklentilerinin karşılanmadığı algısının yüksekliğini ifade etmektedir. Anket formunun dördüncü bölümünde işgörenlerin yöneticiye olan güvenlerini ölçmek amacıyla da Börü, İslamoğlu ve Birsnel (2007) tarafından 40 madde olarak anket formu şeklinde oluşturulan ve Köy (2011) tarafından güvenilirlik geçerlik çalışmaları yapılarak beşli likert tipinde (1-kesinlikle katılmıyorum, 5-kesinlikle katılıyorum) 40 madde ve 6 boyut (çalışanları destekleyen, yetkin, olumlu çalışma ortamı yaratan, güven veren, astını önemseyen, kendine güvenen) olarak tespit edilen “Yöneticiye Güven Ölçeği” yer almaktadır.

3.2. Araştırmanın Örneklemi

Araştırmaya 176 işgören katılmıştır. Katılımcıların %44,3’ü kadın, %55,7’si erkektir. Katılımcıların %53,’ü bekar, %46,6’sı evlidir. Katılımcıların %26,1’i X nesli (1965-1979) ve %73,9’u Y neslidir (1980-1999). Katılımcıların %23,3’ü ön lisans, lisans, %29,5’i lisans, %47,2’si lisansüstü düzeyinde öğrenim görmüştür. Katılımcıların %30,1’inin bulunduğu işletmedeki çalışma süresi 1 yıl ve daha az, %23,9’unun 1-3 yıl, %13,6’sının 4-6 yıl, %13,1’inin 7-9 yıl, %19,3’ünün 10yıl ve üstüdür. Katılımcıların %71’i yönetici olmayan çalışan, %29’u yönetici pozisyonundadır.

3.3. Verilerin Analizi

Verilerin analizinde SPSS 21.0 ve AMOS 22.0 programları kullanılmıştır. Doğrulamalı faktör analizi öncesi ölçeklerdeki maddeler uç değer ve normal dağılım yönünden incelenmiştir. Doğrulamalı faktör analizi sonrasında elde edilen faktörler için normallik sınavında Çarpıklık (Skewness) katsayısı kullanılmıştır. Sürekli bir değişkenden elde edilen puanların normal dağılım özelliğinde kullanılan çarpıklık katsayısının (Skewness) ± 1 sınırları içinde kalması puanların normal dağılımdan önemli bir sapma göstermediği şeklinde yorumlanabilir (Büyüköztürk, 2011:40).

Ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlik analizlerinde yapı geçerliliğini sınamak için doğrulamalı faktör analizi ve madde analizi (madde toplam korelasyonu ve Cronbach Alpha) yapılmıştır. Doğrulamalı faktör analizi ve yapısal eşitlik modellerinde, model uyumunun değerlendirilmesinde Ki-kare (X^2) istatistiğinin serbestlik derecesine oranı (X^2/sd), tahmin edilen bireysel parametre tahminlerinin istatistiksel anlamlılığı (t değeri), “kalıntılara dayanan” (SRMR, GFI), “bağımsız modele dayanan” (NFI, NNFI/TLI, CFI) ve “yaklaşık hataların ortalama karekökü (RMSEA)” olarak sınıflandırılan uyum indeksleri kullanılmaktadır (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010:265; Bayram, 2010:72).

Doğrulamalı faktör analizi aşamalarında aşağıdaki kurallara uyulmuştur:

- Göstergelerin tümünün ilgili faktörde yüksek faktör yüklerine sahip olması gereklidir (Çokluk, Şekercioğlu, Büyüköztürk, 2010: 277).

- Faktörler arasındaki korelasyon kestirimlerinin aşırı yüksek ($\geq 0,85$) olmamasına gereklidir (Çokluk, Şekercioğlu, Büyüköztürk, 2010: 277).

- X^2 anlamlılık değerinin (p) $>0,05$ olmasına dikkat edilmelidir. X^2 değerinin 0’a yakın bir değer vermesi veya p değerinin anlamlı olmaması ($>0,05$) gözlenen model ile beklenen model arasında farklılık olmadığı, gözlenen modelin tahmin edilen modele uygun olduğu anlamını taşımaktadır. X^2 , tek başına değerlendirilen bir istatistik değildir. X^2 değerinin çok büyük ve istatistiksel olarak anlamlı bulunduğu durumlarda, X^2 ’nin serbestlik derecesine oranı (X^2/sd) olarak ifade edilen değer, modelin uyumu açısından bir değerlendirme sağladığı ifade edilmektedir (Bayram, 2010: 95; Çokluk, Şekercioğlu, Büyüköztürk, 2010: 267).

- Modeldeki yollar için tahmin edilen bireysel parametre tahminlerinin istatistiksel anlamlılığını gösteren t değerlerinin, ait oldukları modelin serbestlik derecesinde 0,05 ve 0,01

düzeyinde anlamlı olmasına dikkat edilmelidir. Yapısal eşitlik modeli çerçevesinde anlamlı olmayan t değerlerinin analiz dışı bırakılması gerekmektedir (Bayram, 2010: 69).

- Gözlenen ve gizil değişkenler arasındaki kovaryansa bakarak araştırmacı modele ilişkin modifikasyonlar yapılabilir. Bu modifikasyonlar hata terimleri temelinde oluşturulur ve modelde orijinal olarak öngörülme, ancak ilgili düzenlemenin yapılmasıyla modelde kazanılacak X^2 (ki-kare) miktarını gösteren, gözlenen veya gizil değişkenler arasında önerilen yeni bağlantıları kapsar. Bu iyileştirmenin yapılabilmesi için “ilişki kurulacak hata terimlerinin bağlı olduğu gözlemlenen değişkenler (soru maddeleri) aynı boyutu ölçümleyebileceği, birbiri yerine kullanılabilmesi, aynı anlama gelmiş olabileceği ya da bu soruların farklı çalışmalarda birbirleri yerine kullanılmış olduğu” gibi kuramsal gerekçelere uyularak gerçekleştirilmelidir (Çokluk, Şekercioğlu, Büyüköztürk, 2010: 273; Meydan ve Şeşen, 2011: 38). Model uyum indeksleri için beklenen katsayılar Tablo 1’de yer almaktadır.

Tablo 1. Model Uyum İndeksleri

Uyum İndeksleri	Kabul Edilebilir	Referans
X^2/sd	< 5	Tabachnick and Fidell, 2001
RMSEA	<0,10	Kelloway, 1989; Tabachnick and Fidell, 2001
SRMR	<0,08	Hu and Bentler, 1999; Brown, 2006
GFI	≥0,90	Kelloway, 1989; Schumacker and Lomax, 1996; Sümer, 2000; Hooper, Coughlan and Mullen, 2008
NFI	≥0,90	Kelloway, 1989; Schumacker and Lomax, 1996; Sümer, 2000; Tabachnick and Fidell, 2001 Thompson, 2004
NNFI	≥0,90	
CFI	≥0,90	Hu and Bentler, 1999; Sümer, 2000; Thompson, 2004
Standart hata (min-max)	0,05 – 0,45	Bollen, 1989
Faktörler arası korelasyon	0,30 – 0,85	Tabachnick ve Fidell, 2001

Madde analizi tekniklerinden Cronbach Alpha testin iç tutarlığını; madde toplam korelasyonu test maddelerinden alınan puanlar ile testin toplam puanı arasındaki ilişkiyi açıklar. Her iki test, test maddelerinin ayırt ediciliğini gösterir. Madde-toplam korelasyonunun pozitif ve yüksek olması, maddelerin benzer davranışları örneklediğini gösterir ve testin iç tutarlığının yüksek olduğunu gösterir. Genel olarak madde-toplam korelasyonu 0,30 ve daha yüksek olan maddelerin bireyleri iyi derecede ayırt ettiği, 0,20-0,30 arasında kalan maddelerin gerektiğinde teste alınabileceği söylenebilir. Cronbach Alpha iç tutarlığı göstermekte olup genellikle 0,70’in üzerinde olması beklenir (Büyüköztürk, 2011: 170-171).

İşgörenlerin demografik bilgileri frekans ve yüzde tablosu olarak gösterilmiştir. Yapılan normallik sınavında ölçek ve alt boyut puanlarının normal dağılım gösterdiği tespit edildiğinden puanların cinsiyet, medeni durum, doğum tarihi kuşakları, işletmedeki pozisyon değişkenlerine göre karşılaştırılmasında bağımsız iki örneklem t testinden; öğrenim düzeyi ve işletmedeki süre değişkenlerine göre karşılaştırmada ANOVA kullanılmıştır. Tek Yönlü Varyans analizinde gruplar arasında farklılık görüldüğünde farkın hangi iki grup arasında olduğunu belirlemek amacıyla LSD Hoc testi uygulanmıştır. Analizlerde güven aralığı %95 (anlamlılık düzeyi 0,05 $p < 0,05$) olarak belirlenmiştir.

3.4. Bulgular

3.4.1. Ölçeklere İlişkin Betimsel İstatistikler

Araştırmanın bağımsız ve bağımlı değişkenlerine ait betimsel istatistikler ve değişkenler arasındaki ilişkiyi gösteren Pearson korelasyon analizi sonuçları Tablo 2’de yer verilmiştir.

Tablo 2. Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	\bar{X}	SS	Çarpıklık
1. Ödüllendirme	0,55**	0,77**	0,66**	0,75**	0,88**	-	-	-	-	-	-	-	2,71	1,13	-0,10
2. Ücret Sistemi	1	0,58**	0,56**	0,6**	0,77**	-	-	-	-	-	-	-	2,73	1,02	0,31
3. Kariyer Sistemi		1	0,75**	0,74**	0,90**	-	-	-	-	-	-	-	2,87	1,10	-0,08
4. Eğitim Uygulamaları			1	0,64**	0,84**	-	-	-	-	-	-	-	2,98	0,97	-0,25
5. Performans Değerlendirme				1	0,88**	-	-	-	-	-	-	-	2,72	1,14	0,06
6. İK MEMNUNİYETİ					1	-	-	-	-	-	-	-	2,80	0,92	-0,04
7. Güçsüzlük						1	0,6**	0,69*	0,90*	-	-	-	2,47	1,00	0,42
8. Anlamsızlık							1	0,57*	0,82*	-	-	-	2,04	0,81	0,68
9. Kendine Yabancılaşma								1	0,88*	-	-	-	2,57	0,96	0,22
10. İŞE YABANCILAŞMA									1	-	-	-	2,36	0,80	0,29
11. Çalışanı Destekleyen										1	0,71**	0,93**	3,60	0,73	-0,04
12. Yetkinlik											1	0,92**	3,53	0,70	0,39
13. YÖNETİCİYE GÜVEN												1	3,57	0,66	0,09

İnsan kaynakları “ödüllendirme” uygulamalarından duyulan memnuniyet ile güçsüzlük ($r=-0,47$; $p<0,05$), anlamsızlık ($r=-0,24$; $p<0,05$), kendine yabancılaşma ($r=-0,34$; $p<0,05$) ve işe yabancılaşma ($r=-0,41$; $p<0,05$) arasında negatif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir (Tablo 2).

İnsan kaynakları “ücret sistemi” uygulamalarından duyulan memnuniyet ile güçsüzlük ($r=-0,42$; $p<0,05$), anlamsızlık ($r=-0,29$; $p<0,05$), kendine yabancılaşma ($r=-0,46$; $p<0,05$) ve işe yabancılaşma ($r=-0,46$; $p<0,05$) arasında negatif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir (Tablo 2).

İnsan kaynakları “kariyer sistemi” uygulamalarından duyulan memnuniyet ile güçsüzlük ($r=-0,47$; $p<0,05$), anlamsızlık ($r=-0,28$; $p<0,05$), kendine yabancılaşma ($r=-0,36$; $p<0,05$) ve işe yabancılaşma ($r=-0,43$; $p<0,05$) arasında negatif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir (Tablo 2).

İnsan kaynakları “eğitim” uygulamalarından duyulan memnuniyet ile güçsüzlük ($r=-0,50$; $p<0,05$), anlamsızlık ($r=-0,39$; $p<0,05$), kendine yabancılaşma ($r=-0,45$; $p<0,05$) ve işe yabancılaşma ($r=-0,52$; $p<0,05$) arasında negatif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir (Tablo 2).

İnsan kaynakları “performans değerlendirme” uygulamalarından duyulan memnuniyet ile güçsüzlük ($r=-0,44$; $p<0,05$), anlamsızlık ($r=-0,26$; $p<0,05$), kendine yabancılaşma ($r=-0,41$; $p<0,05$) ve işe yabancılaşma ($r=-0,44$; $p<0,05$) arasında negatif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir (Tablo 2).

İnsan kaynakları uygulamalarından duyulan memnuniyet ile güçsüzlük ($r=-0,54$; $p<0,05$), anlamsızlık ($r=-0,34$; $p<0,05$), kendine yabancılaşma ($r=-0,47$; $p<0,05$) ve işe yabancılaşma ($r=-0,53$; $p<0,05$) arasında negatif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir (Tablo 2).

İnsan kaynakları “ödüllendirme” uygulamalarından duyulan memnuniyet ile çalışanı destekleyen ($r=0,61$; $p<0,05$), yetkinlik ($r=0,63$; $p<0,05$) ve yöneticiye güven ($r=0,67$; $p<0,05$) arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir (Tablo 2).

İnsan kaynakları “ücret sistemi” uygulamalarından duyulan memnuniyet ile çalışanı destekleyen ($r=0,38$; $p<0,05$), yetkinlik ($r=0,47$; $p<0,05$) ve yöneticiye güven ($r=0,46$; $p<0,05$) arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir (Tablo 2).

İnsan kaynakları “kariyer sistemi” uygulamalarından duyulan memnuniyet ile çalışanı destekleyen ($r=0,60$; $p<0,05$), yetkinlik ($r=0,63$; $p<0,05$) ve yöneticiye güven ($r=0,66$; $p<0,05$) arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir (Tablo 2).

İnsan kaynakları “eğitim” uygulamalarından duyulan memnuniyet ile çalışanı destekleyen ($r=0,60$; $p<0,05$), yetkinlik ($r=0,64$; $p<0,05$) ve yöneticiye güven ($r=0,67$; $p<0,05$) arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir (Tablo 2).

İnsan kaynakları “performans değerlendirme” uygulamalarından duyulan memnuniyet ile çalışanı destekleyen ($r=0,52$; $p<0,05$), yetkinlik ($r=0,64$; $p<0,05$) ve yöneticiye güven ($r=0,62$; $p<0,05$) arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir (Tablo 8).

İnsan kaynakları uygulamalarından duyulan memnuniyet ile çalışanı destekleyen ($r=0,63$; $p<0,05$), yetkinlik ($r=0,71$; $p<0,05$) ve yöneticiye güven ($r=0,72$; $p<0,05$) arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir (Tablo 2).

İşe yabancılaşma ölçeği “güçsüzlük” alt boyut puanları ile çalışanı destekleyen ($r=-0,39$; $p<0,05$), yetkinlik ($r=-0,41$; $p<0,05$) ve yöneticiye güven ($r=-0,43$; $p<0,05$) arasında negatif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir (Tablo 2).

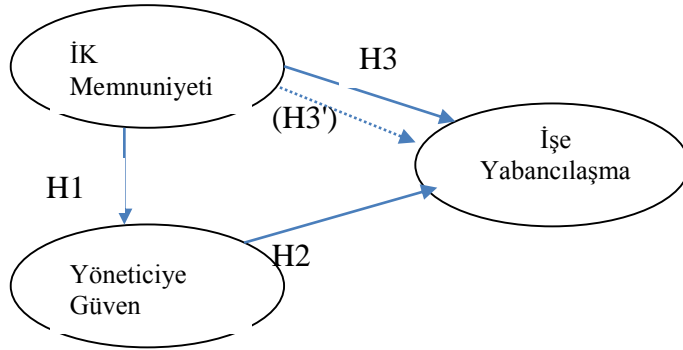
İşe yabancılaşma ölçeği “anlamsızlık” alt boyut puanları ile çalışanı destekleyen ($r=-0,38$; $p<0,05$), yetkinlik ($r=-0,32$; $p<0,05$) ve yöneticiye güven ($r=-0,38$; $p<0,05$) arasında negatif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir (Tablo 2).

İşe yabancılaşma ölçeği “kendine yabancılaşma” alt boyut puanları ile çalışanı destekleyen ($r=-0,29$; $p<0,05$), yetkinlik ($r=-0,39$; $p<0,05$) ve yöneticiye güven ($r=-0,37$; $p<0,05$) arasında negatif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir (Tablo 2).

İşe yabancılaşma ölçeği puanları ile çalışanı destekleyen ($r=-0,41$; $p<0,05$), yetkinlik ($r=-0,43$; $p<0,05$) ve yöneticiye güven ($r=-0,45$; $p<0,05$) arasında negatif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir (Tablo 2).

3.4.2. Araştırma Modeline İlişkin Sonuçlar

Araştırmanın modelinde bağımsız değişken insan kaynakları uygulamalarından duyulan memnuniyet, bağımlı değişken işe yabancılaşma ve aracı değişken yöneticiye güven olarak belirlenmiştir (Şekil 1).



Şekil 1. Araştırma Modeli

Şekil 1'deki H3' (H4 olarak da ifade edilecektir) hipotezine ait yol bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde aracı değişken aracılığıyla dolaylı etkisi olarak da tanımlanabilir (Çokluk, Şekercioğlu, Büyüköztürk, 2010; Bayram, 2010). Aracı değişkenin katılmasından sonra bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki doğrudan etkisine ek olarak aracı değişkenden kaynaklanan dolaylı etkisi ortaya çıkmaktadır. Ayrıca dolaylı etkinin meydana getirdiği varyans değişikliği de değerlendirilebilmektedir (Meydan ve Şeşen, 2011). Elde edilen dolaylı etkinin istatistiksel olarak anlamlılığı Sobel test istatistiği ile elde edilmektedir. (<http://www.danielsoper.com/statcalc3/calc.aspx?id=31>). Araştırma modeline ilişkin yapılan yol analizi sonuçlarına Tablo 3'de yer verilmiştir.

Tablo 3. Araştırma Modeline İlişkin Sonuçlar

Bağımsız Değişken	Yol	Bağımlı Değişken	H	Doğrudan Etki		Dolaylı Etki			
				β (SE)	R ²	Aracı Değişken	EB	SBT	R ² _{EB}
İK Memnuniyeti	→	Yöneticiye Güven	H1	0,83** (0,05)	0,70				
Yöneticiye Güven	→	İşe Yabancılaşma	H2	-0,53** (0,13)	0,29				
İK Memnuniyeti	→	İşe Yabancılaşma	H3	-0,60** (0,07)	0,36				
İK Memnuniyeti	→	İşe Yabancılaşma	H4 (H3')	-0,50** (0,15)		İK Memnuniyet	-0,10	-0,47	0,11
X ² /sd: 2,30 RMSEA: 0,10 SRMR: 0,04 GFI: 0,87 NFI:0,87 NNFI:0,92 CFI:0,92									

SBT: Sobel test istatistiği

EB=Etki büyüklüğü

*: p<0,05

** : p<0,01

H1 Kabul: İnsan kaynakları uygulamalarından duyulan memnuniyetin yöneticiye güven üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi vardır ($\beta=0,83$; $p<0,05$). İnsan kaynakları uygulamalarına yönelik memnuniyet düzeyi arttıkça yöneticiye duyulan güven de artmaktadır (Tablo 3).

H2 Kabul: Yöneticiye duyulan güvenin işe yabancılaşma üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkisi vardır ($\beta=-0,53$; $p<0,05$). Yöneticiye duyulan güven düzeyi arttıkça işe yabancılaşma azalmaktadır (Tablo 3).

H3 Kabul: İnsan kaynakları uygulamalarından duyulan memnuniyetin işe yabancılaşma üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkisi vardır ($\beta=-0,60$; $p<0,05$). İnsan kaynakları uygulamalarına yönelik memnuniyet düzeyi arttıkça işe yabancılaşma düzeyi azalmaktadır (Tablo 3).

H4 (H3') **Ret:** İnsan kaynakları uygulamalarından memnuniyet ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkide yöneticiye duyulan güvenin aracılık etkisi yoktur ($EB = -0,10$; $SBT = -0,47$ $R^2_{EB} = 0,11$; $p > 0,05$) (Tablo 9). İnsan kaynakları uygulamalarından duyulan memnuniyetin işe yabancılaşma üzerindeki (yöneticiye duyulan güven aracılığıyla) dolaylı etkisi $-0,10$ düzeyinde olup bu etki istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p > 0,05$). Yöneticiye güven değişkeni, insan kaynakları uygulamalarından duyulan memnuniyet ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkide %11'lik değişime neden olmaktadır. İK memnuniyeti ve yöneticiye güvenin her ikisi de işe yabancılaşmayı azaltıcı etkiye sahip olduğundan ve İK memnuniyeti yöneticiye güveni artırdığından işgörenlerin İK memnuniyeti yüksek olduğunda zaten düşük olan işe yabancılaşma düzeyi yöneticiye duyulan güvenin yüksek olmasından etkilenmemektedir.

3.4.3. Ölçek Puanlarının Demografik Özelliklere Göre Karşılaştırılmasına Ait Bulgular

Tablo 4'de ölçek puanlarının cinsiyete göre karşılaştırılmasına ait bağımsız iki örneklem t testi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 4. Ölçek Puanlarının Cinsiyete Göre t Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Cinsiyet	n	\bar{X}	SS	t	p
Ödüllendirme	Kadın	78	2,52	1,11	-2,05	0,042
	Erkek	98	2,87	1,13		
Ücret Sistemi	Kadın	78	2,54	1,05	-2,17	0,031
	Erkek	98	2,88	0,99		
Kariyer Sistemi	Kadın	78	2,71	1,13	-1,76	0,080
	Erkek	98	3,00	1,06		
Eğitim Uygulamaları	Kadın	78	2,87	0,98	-1,37	0,171
	Erkek	98	3,07	0,97		
Performans Değerlendirme	Kadın	78	2,54	1,17	-1,90	0,060
	Erkek	98	2,86	1,10		
İK MEMNUNİYETİ	Kadın	78	2,64	0,95	-2,18	0,031
	Erkek	98	2,94	0,88		
Güçsüzlük	Kadın	78	2,65	1,08	2,14	0,034
	Erkek	98	2,33	0,91		
Anlamsızlık	Kadın	78	2,10	0,81	0,96	0,340
	Erkek	98	1,98	0,82		
Kendine Yabancılaşma	Kadın	78	2,70	0,96	1,54	0,125
	Erkek	98	2,47	0,96		
İŞE YABANCILAŞMA	Kadın	78	2,48	0,82	1,83	0,069
	Erkek	98	2,26	0,77		
Çalışanı Destekleyen	Kadın	78	3,49	0,79	-1,80	0,073
	Erkek	98	3,69	0,68		
Yetkinlik	Kadın	78	3,47	0,78	-0,99	0,325
	Erkek	98	3,58	0,64		
YÖNETİCİYE GÜVEN	Kadın	78	3,48	0,74	-1,52	0,132
	Erkek	98	3,63	0,59		

İK uygulamalarından ödüllendirme ($t = -2,05$; $p < 0,05$), ücret sistemi ($t = -2,17$; $p < 0,05$) ve İK memnuniyet toplam ($t = -2,18$; $p < 0,05$) puanlarının cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Erkek işgörenlerin insan kaynakları memnuniyet toplam, ödüllendirme ve ücret sistemi memnuniyet puanları, kadın işgörenlerin puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksektir (Tablo 4).

İK uygulamalarından kariyer sistemi, eğitim uygulamaları ve performans değerlendirme uygulamalarından duyulan memnuniyete ait puanlarının cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p > 0,05$) (Tablo 4).

İşe yabancılaşma ölçeği güçsüzlük alt boyut puanlarının cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($t=2,14$; $p<0,05$). Kadın işgörenlerin güçsüzlük puanları, erkek işgörenlerin puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksektir (Tablo 4).

İşe yabancılaşma ölçeği toplam, anlamsızlık ve kendine yabancılaşma alt boyut puanlarının cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$) (Tablo 4).

Yöneticiye güven ölçek ve alt boyut puanlarının cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$) (Tablo 4).

Tablo 5’de ölçek puanlarının medeni duruma göre karşılaştırmasına ait bağımsız iki örneklem t testi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 5. Ölçek Puanlarının Medeni Duruma Göre t Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Medeni Durum	n	\bar{X}	SS	t	p
Ödüllendirme	Kadın	82	2,27	0,99	-5,17	0,000
	Erkek	94	3,10	1,11		
Ücret Sistemi	Kadın	82	2,52	0,98	-2,49	0,014
	Erkek	94	2,90	1,03		
Kariyer Sistemi	Kadın	82	2,58	1,03	-3,42	0,001
	Erkek	94	3,13	1,10		
Eğitim Uygulamaları	Kadın	82	2,69	0,90	-3,82	0,000
	Erkek	94	3,23	0,97		
Performans Değerlendirme	Kadın	82	2,35	1,02	-4,21	0,000
	Erkek	94	3,04	1,14		
İK MEMNUNİYETİ	Kadın	82	2,48	0,82	-4,55	0,000
	Erkek	94	3,08	0,91		
Güçsüzlük	Kadın	82	2,55	0,96	1,07	0,286
	Erkek	94	2,39	1,03		
Anlamsızlık	Kadın	82	2,11	0,80	1,07	0,288
	Erkek	94	1,98	0,82		
Kendine Yabancılaşma	Kadın	82	2,66	1,00	1,21	0,228
	Erkek	94	2,49	0,92		
İŞE YABANCILAŞMA	Kadın	82	2,44	0,80	1,29	0,199
	Erkek	94	2,29	0,80		
Çalışanı Destekleyen	Kadın	82	3,48	0,73	-1,98	0,049
	Erkek	94	3,70	0,73		
Yetkinlik	Kadın	82	3,37	0,69	-2,86	0,005
	Erkek	94	3,67	0,69		
YÖNETİCİYE GÜVEN	Kadın	82	3,43	0,66	-2,61	0,010
	Erkek	94	3,69	0,65		

İK uygulamalarından ödüllendirme ($t=-5,17$; $p<0,05$), ücret sistemi ($t=-2,49$; $p<0,05$), kariyer sistemi ($t=-3,42$; $p<0,05$), eğitim uygulamaları ($t=-3,82$; $p<0,05$), performans değerlendirme ($t=-4,21$; $p<0,05$) ve İK memnuniyet toplam ($t=-4,51$; $p<0,05$) puanlarının medeni duruma göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Evli işgörenlerin insan kaynakları uygulamalarından duydukları memnuniyet puanları, bekar işgörenlerin puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksektir (Tablo 5).

İşe yabancılaşma ölçek ve alt boyut puanlarının medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$) (Tablo 5).

Çalışanı destekleyen ($t=-1,98$; $p<0,05$), yetkinlik ($t=-2,86$; $p<0,05$) ve yöneticiye güven toplam ($t=-2,61$; $p<0,05$) puanlarının medeni duruma göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Evli işgörenlerin yöneticiye güven puanları, bekar işgörenlerin puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksektir (Tablo 5).

Tablo 6’da ölçek puanlarının doğum tarihi kuşaklarına göre karşılaştırmasına ait bağımsız iki örneklem t testi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 6 Ölçek Puanlarının Kuşaklara Göre t Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Kuşaklar	n	\bar{X}	SS	t	p
Ödüllendirme	X nesli	46	2,20	1,16	-3,68	0,000
	Y nesli	130	2,90	1,07		
Ücret Sistemi	X nesli	46	2,43	0,87	-2,28	0,024
	Y nesli	130	2,83	1,06		
Kariyer Sistemi	X nesli	46	2,46	1,11	-3,04	0,003
	Y nesli	130	3,02	1,07		
Eğitim Uygulamaları	X nesli	46	2,57	0,94	-3,38	0,001
	Y nesli	130	3,12	0,95		
Performans Değerlendirme	X nesli	46	2,33	1,15	-2,78	0,006
	Y nesli	130	2,86	1,11		
İK MEMNUNİYETİ	X nesli	46	2,40	0,87	-3,58	0,000
	Y nesli	130	2,95	0,89		
Güçsüzlük	X nesli	46	2,54	0,94	0,59	0,556
	Y nesli	130	2,44	1,02		
Anlamsızlık	X nesli	46	2,13	0,76	0,91	0,365
	Y nesli	130	2,00	0,83		
Kendine Yabancılaşma	X nesli	46	2,71	0,93	1,11	0,267
	Y nesli	130	2,52	0,97		
İŞE YABANCILAŞMA	X nesli	46	2,46	0,77	1,00	0,320
	Y nesli	130	2,32	0,81		
Çalışanı Destekleyen	X nesli	46	3,34	0,70	-2,81	0,006
	Y nesli	130	3,69	0,73		
Yetkinlik	X nesli	46	3,24	0,59	-3,40	0,001
	Y nesli	130	3,64	0,71		
YÖNETİCİYE GÜVEN	X nesli	46	3,29	0,62	-3,36	0,001
	Y nesli	130	3,66	0,65		

İK uygulamalarından ödüllendirme ($t=-3,68$; $p<0,05$), ücret sistemi ($t=-2,28$; $p<0,05$), kariyer sistemi ($t=-3,04$; $p<0,05$), eğitim uygulamaları ($t=-3,38$; $p<0,05$), performans değerlendirme ($t=-2,78$; $p<0,05$) ve İK memnuniyet toplam ($t=-3,58$; $p<0,05$) puanlarının kuşaklara göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Y nesli işgörenlerin insan kaynakları uygulamalarından duydukları memnuniyet puanları, X nesli işgörenlerin puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksektir (Tablo 6).

İşe yabancılaşma ölçek ve alt boyut puanlarının kuşaklara göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$) (Tablo 6).

Çalışanı destekleyen ($t=-2,81$; $p<0,05$), yetkinlik ($t=-3,40$; $p<0,05$) ve yöneticiye güven toplam ($t=-3,36$; $p<0,05$) puanlarının kuşaklara göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Y nesli işgörenlerin yöneticiye güven puanları, X nesli işgörenlerin puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksektir (Tablo 6).

Tablo 7’de ölçek puanlarının öğrenim düzeyine göre karşılaştırmasına ait tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 7. Ölçek Puanlarının Öğrenim Düzeyine Göre ANOVA Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Öğrenim Düzeyi	n	\bar{X}	SS	F	p	Anamlı Fark
Ödüllendirme	A-Ön lisans	41	3,66	0,67	25,30	0,000	A>B,C
	B-Lisans	52	2,61	1,10			
	C-Lisansüstü	83	2,31	1,07			
Ücret Sistemi	A-Ön lisans	41	3,12	0,97	5,05	0,007	A>B,C
	B-Lisans	52	2,76	1,02			
	C-Lisansüstü	83	2,51	1,01			
Kariyer Sistemi	A-Ön lisans	41	3,71	0,86	21,21	0,000	A>B,C
	B-Lisans	52	2,84	1,08			
	C-Lisansüstü	83	2,47	1,00			
Eğitim Uygulamaları	A-Ön lisans	41	3,56	0,87	10,38	0,000	A>B,C
	B-Lisans	52	2,82	0,92			
	C-Lisansüstü	83	2,79	0,96			
Performans Değerlendirme	A-Ön lisans	41	3,72	0,83	27,91	0,000	A>B,C
	B-Lisans	52	2,55	1,05			
	C-Lisansüstü	83	2,33	1,04			
İK MEMNUNİYETİ	A-Ön lisans	41	3,55	0,61	23,86	0,000	A>B,C
	B-Lisans	52	2,72	0,89			
	C-Lisansüstü	83	2,48	0,86			
Güçsüzlük	A-Ön lisans	41	2,01	0,81	7,08	0,001	B,C>A
	B-Lisans	52	2,45	0,90			
	C-Lisansüstü	83	2,70	1,07			
Anlamsızlık	A-Ön lisans	41	1,88	0,85	1,30	0,275	
	B-Lisans	52	2,01	0,71			
	C-Lisansüstü	83	2,13	0,85			
Kendine Yabancılaşma	A-Ön lisans	41	2,37	0,92	1,16	0,317	
	B-Lisans	52	2,62	0,89			
	C-Lisansüstü	83	2,64	1,02			
İŞE YABANCILAŞMA	A-Ön lisans	41	2,09	0,78	3,55	0,031	B,C>A
	B-Lisans	52	2,36	0,75			
	C-Lisansüstü	83	2,49	0,82			
Çalışanı Destekleyen	A-Ön lisans	41	4,04	0,57	11,01	0,000	A>B,C
	B-Lisans	52	3,48	0,71			
	C-Lisansüstü	83	3,45	0,74			
Yetkinlik	A-Ön lisans	41	3,86	0,60	5,98	0,003	A>B,C
	B-Lisans	52	3,45	0,64			
	C-Lisansüstü	83	3,43	0,74			
YÖNETİCİYE GÜVEN	A-Ön lisans	41	3,95	0,50	9,85	0,000	A>B,C
	B-Lisans	52	3,46	0,63			
	C-Lisansüstü	83	3,44	0,69			

İK uygulamalarından ödüllendirme ($F=25,30$; $p<0,05$), ücret sistemi ($F=5,05$; $p<0,05$), kariyer sistemi ($F=21,21$; $p<0,05$), eğitim uygulamaları ($F=10,38$; $p<0,05$), performans değerlendirme ($F=27,91$; $p<0,05$) ve İK memnuniyet toplam ($F=23,86$; $p<0,05$) puanlarının öğrenim düzeyine göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre ön lisans düzeyinde öğrenim gören işgörenlerin insan kaynakları uygulamalarından duydukları memnuniyet puanları, lisans ve lisansüstü düzeyde öğrenim gören işgörenlerin puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksektir (Tablo 7).

İşe yabancılaşma ölçeği güçsüzlük alt boyut ($F=7,08$; $p<0,05$) ve işe yabancılaşma ölçeği toplam ($F=3,55$; $p<0,05$) puanlarının öğrenim düzeyine göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre lisans ve lisansüstü düzeyde öğrenim gören işgörenlerin güçsüzlük ve işe

yabancılaşma ölçeği toplam puanları, ön lisans düzeyinde öğrenim gören işgörenlerin puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksektir (Tablo 7).

İşe yabancılaşma ölçeği anlamsızlık ve kendine yabancılaşma alt boyut puanlarının öğrenim düzeyine göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$) (Tablo 7).

Çalışanı destekleyen ($F=11,01$; $p<0,05$), yetkinlik ($F=5,98$; $p<0,05$) ve yöneticiye güven toplam ($F=9,85$; $p<0,05$) puanlarının öğrenim düzeyine göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre ön lisans düzeyinde öğrenim gören işgörenlerin yöneticiye güven puanları, lisans ve lisansüstü düzeyde öğrenim gören işgörenlerin puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksektir (Tablo 7).

Tablo 8’de ölçek puanlarının işletmedeki çalışma süresine göre karşılaştırmasına ait tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 8. Ölçek Puanlarının İşletmedeki Çalışma Süresine Göre ANOVA Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Öğrenim Düzeyi	n	\bar{X}	SS	F	p	Anlamlı Fark
Ödüllendirme	A-1 yıldan az	53	3,38	0,78	10,59	0,000	A>B,C,D,E
	B-1-3 yıl	42	2,79	1,11			
	C-4-6 yıl	24	2,03	1,08			
	D-7-9 yıl	23	2,53	1,22			
	E-10 yıl ve üstü	34	2,19	1,07			
Ücret Sistemi	A-1 yıldan az	53	3,07	0,93	2,52	0,043	A>B,C,D,E
	B-1-3 yıl	42	2,65	1,07			
	C-4-6 yıl	24	2,40	1,19			
	D-7-9 yıl	23	2,72	0,86			
	E-10 yıl ve üstü	34	2,54	0,99			
Kariyer Sistemi	A-1 yıldan az	53	3,52	0,97	9,33	0,000	A>B,C,D,E
	B-1-3 yıl	42	2,84	1,14			
	C-4-6 yıl	24	2,24	0,85			
	D-7-9 yıl	23	2,63	1,03			
	E-10 yıl ve üstü	34	2,50	0,98			
Eğitim Uygulamaları	A-1 yıldan az	53	3,42	0,98	4,70	0,001	A>B,C,D,E
	B-1-3 yıl	42	2,91	1,00			
	C-4-6 yıl	24	2,65	0,92			
	D-7-9 yıl	23	2,90	0,84			
	E-10 yıl ve üstü	34	2,67	0,85			
Performans Değerlendirme	A-1 yıldan az	53	3,41	0,92	10,48	0,000	A>B,C,D,E
	B-1-3 yıl	42	2,79	1,21			
	C-4-6 yıl	24	2,14	1,03			
	D-7-9 yıl	23	2,29	1,00			
	E-10 yıl ve üstü	34	2,26	0,99			
İK MEMNUNİYETİ	A-1 yıldan az	53	3,36	0,70	10,07	0,000	A>B,C,D,E
	B-1-3 yıl	42	2,80	1,01			
	C-4-6 yıl	24	2,29	0,82			
	D-7-9 yıl	23	2,61	0,83			
	E-10 yıl ve üstü	34	2,43	0,81			
Güçsüzlük	A-1 yıldan az	53	2,10	0,97	4,14	0,003	B,C,E>A
	B-1-3 yıl	42	2,54	0,95			
	C-4-6 yıl	24	2,89	1,07			
	D-7-9 yıl	23	2,30	0,84			
	E-10 yıl ve üstü	34	2,77	0,97			
Anlamsızlık	A-1 yıldan az	53	1,85	0,89	1,77	0,138	

	B-1-3 yıl	42	2,13	0,67		
	C-4-6 yıl	24	2,15	0,95		
	D-7-9 yıl	23	1,87	0,69		
	E-10 yıl ve üstü	34	2,25	0,78		
Kendine Yabancılaşma	A-1 yıldan az	53	2,35	0,96		
	B-1-3 yıl	42	2,65	0,91		
	C-4-6 yıl	24	2,61	1,03	1,60	0,178
	D-7-9 yıl	23	2,48	0,83		
	E-10 yıl ve üstü	34	2,85	1,02		
İŞE YABANCILAŞMA	A-1 yıldan az	53	2,10	0,83		B,C,E>A
	B-1-3 yıl	42	2,44	0,72		
	C-4-6 yıl	24	2,55	0,82	3,08	0,018
	D-7-9 yıl	23	2,22	0,65		
	E-10 yıl ve üstü	34	2,63	0,84		
Çalışanı Destekleyen	A-1 yıldan az	53	3,92	0,68		A>E
	B-1-3 yıl	42	3,55	0,64		
	C-4-6 yıl	24	3,50	0,82	4,54	0,002
	D-7-9 yıl	23	3,50	0,71		
	E-10 yıl ve üstü	34	3,29	0,73		
Yetkinlik	A-1 yıldan az	53	3,85	0,66		A>E
	B-1-3 yıl	42	3,51	0,65		
	C-4-6 yıl	24	3,53	0,89	5,57	0,000
	D-7-9 yıl	23	3,32	0,56		
	E-10 yıl ve üstü	34	3,20	0,57		
YÖNETİCİYE GÜVEN	A-1 yıldan az	53	3,88	0,60		A>E
	B-1-3 yıl	42	3,53	0,62		
	C-4-6 yıl	24	3,52	0,79	5,88	0,000
	D-7-9 yıl	23	3,41	0,56		
	E-10 yıl ve üstü	34	3,25	0,60		

İK uygulamalarından ödüllendirme ($F=10,59$; $p<0,05$), ücret sistemi ($F=2,52$ $p<0,05$), kariyer sistemi ($F=9,33$; $p<0,05$), eğitim uygulamaları ($F=4,70$; $p<0,05$), performans değerlendirme ($F=10,48$; $p<0,05$) ve İK memnuniyet toplam ($F=10,07$; $p<0,05$) puanlarının işletmedeki çalışma süresine göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre işletmedeki çalışma süresi 1 yıldan az olan işgörenlerin insan kaynakları uygulamalarından duydukları memnuniyet puanları, işletmedeki çalışma süresi 1 yıldan fazla olan işgörenlerin puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksektir (Tablo 8).

İşe yabancılaşma ölçeği güçsüzlük alt boyut ($F=4,14$; $p<0,05$) ve işe yabancılaşma ölçeği toplam ($F=3,08$; $p<0,05$) puanlarının işletmedeki çalışma süresine göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre işletmedeki çalışma süresi 1-3 yıl, 4-6 yıl ve 10 yıl ve üstü olan işgörenlerin güçsüzlük ve işe yabancılaşma ölçeği toplam puanları, işletmedeki çalışma süresi 1 yıldan az olan işgörenlerin puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksektir (Tablo 8).

İşe yabancılaşma ölçeği anlamsızlık ve kendine yabancılaşma alt boyut puanlarının işletmedeki çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$) (Tablo 8).

Çalışanı destekleyen ($F=4,54$; $p<0,05$), yetkinlik ($F=5,57$; $p<0,05$) ve yöneticiye güven toplam ($F=5,88$; $p<0,05$) puanlarının işletmedeki çalışma süresine göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre işletmedeki çalışma süresi 1 yıldan az olan işgörenlerin yöneticiye güven puanları, işletmedeki çalışma süresi 10 yıl ve üstü olan işgörenlerin puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksektir (Tablo 8).

Tablo 9’da ölçek puanlarının işletmedeki pozisyona göre karşılaştırmasına ait bağımsız iki örneklem t testi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 9 Ölçek Puanlarının İşletmedeki Pozisyona Göre t Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Pozisyon	n	\bar{X}	SS	t	p
Ödüllendirme	Yönetici olmayan	125	2,80	1,12	1,54	0,126
	Yönetici	51	2,51	1,16		
Ücret Sistemi	Yönetici olmayan	125	2,75	1,03	0,50	0,617
	Yönetici	51	2,67	1,01		
Kariyer Sistemi	Yönetici olmayan	125	2,96	1,08	1,70	0,091
	Yönetici	51	2,65	1,13		
Eğitim Uygulamaları	Yönetici olmayan	125	3,06	0,99	1,64	0,103
	Yönetici	51	2,79	0,93		
Performans Değerlendirme	Yönetici olmayan	125	2,71	1,14	-0,14	0,889
	Yönetici	51	2,74	1,14		
İK MEMNUNİYETİ	Yönetici olmayan	125	2,86	0,93	1,21	0,229
	Yönetici	51	2,67	0,89		
Güçsüzlük	Yönetici olmayan	125	2,46	1,01	-0,14	0,889
	Yönetici	51	2,49	0,98		
Anlamsızlık	Yönetici olmayan	125	1,99	0,81	-1,20	0,231
	Yönetici	51	2,15	0,80		
Kendine Yabancılaşma	Yönetici olmayan	125	2,60	0,93	0,58	0,561
	Yönetici	51	2,50	1,04		
İŞE YABANCILAŞMA	Yönetici olmayan	125	2,35	0,79	-0,23	0,818
	Yönetici	51	2,38	0,83		
Çalışanı Destekleyen	Yönetici olmayan	125	3,66	0,72	1,83	0,069
	Yönetici	51	3,44	0,76		
Yetkinlik	Yönetici olmayan	125	3,57	0,69	1,23	0,220
	Yönetici	51	3,43	0,74		
YÖNETİCİYE GÜVEN	Yönetici olmayan	125	3,62	0,64	1,66	0,099
	Yönetici	51	3,44	0,71		

İnsan kaynakları uygulamalarından duyulan memnuniyet ölçek ve alt boyut puanlarının işletmedeki pozisyona göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$) (Tablo 9).

İşe yabancılaşma ölçek ve alt boyut puanlarının işletmedeki pozisyona göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$) (Tablo 9).

Yöneticiye güven ölçek ve alt boyut puanlarının işletmedeki pozisyona göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$) (Tablo 9).

4. Sonuç

Örgütler açısından güven unsuru başarının temel faktörüdür. Yapılan tüm geliştirme ve iyileştirme çalışmaları işgörenlerin birbirlerine ve yöneticilerine güven duymadıkları bir ortamda başarısızlıkla sonuçlanmaktadır. Yöneticiye güven işgörenlerin motivasyonunu, işe ilişkin performans düzeylerini, yetki alma eğilimlerini, mevcut örgütte ki kariyer beklentilerini ve bunlara bağlı olarak sundukları hizmetin kalitesini etkilemektedir. Dolayısıyla örgütsel performans ile güven yakından ilişkilidir. En iyi işverenler ile ilgili araştırma bulguları da bu düşüncüyü desteklemektedir. Fortune dergisinin her yıl yayınladığı en iyi yüz işveren listesine göre; yüksek güven kültürüne sahip örgütler

yetenekli çalışanları çok daha kolay çekmektedir. Bununla birlikte örgütte daha fazla yenilik yapılması, daha iyi kalitede hizmet sunulması ve daha güçlü bir finansal performans sergilenmesi mümkün olmaktadır. En iyi işveren unvanını alan örgütlerin halka açık hisse senedi piyasasındaki kazançları ise borsa ortalamasının yaklaşık üç katıdır ve araştırmaların temelini güven kültürü oluşturmaktadır (Lee, 2017:25). Güvenin olduğu bir ortam işgörenlerin kendilerini gerçekleştirmelerini desteklemektedir. Kişi kendisine güvenildiğini hissettiğinde daha fazla çaba sarf edecektir. Ancak yöneticilerin güven konusunda yalnızca bireysel çabaları yetersiz kalabilir. Örgütün tümünde hissedilmeyen bir güven duygusu yönetici ile çalışan arasındaki ilişkinin de olumsuz etkilenmesine neden olmaktadır. Örgüt içerisinde adil bir performans sistemi olmaması, ücretlendirme ve ödül sisteminin objektif kriterlere dayanmaması, kariyer planlarının sadece kıdeme ve örgüt içi güç dengelerine odaklı olması, eğitim imkanlarının adil şekilde dağıtılmaması yani insan kaynakları fonksiyonlarının olması gerektiği gibi işlememesi çalışanın güveninin zedelenmesine, hem örgüte hem de işe yabancılaşmasına neden olmaktadır.

Araştırma bulgularımıza göre; insan kaynaklarının ödüllendirme, ücret sistemi, kariyer sistemi, eğitim ve performans değerlendirme uygulamaları ile işe yabancılaşmanın güçsüzlük, anlamsızlık ve kendine yabancılaşma boyutları arasında negatif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre örgütün etkin bir İK sistemi var ise işe yabancılaşma azalmaktadır. Ayrıca İK sisteminin etkinliği ile yöneticiye güvenin alt boyutları (yetkinlik ve çalışana destekleme) arasında da pozitif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir. İK uygulamalarına yönelik memnuniyet düzeyi arttıkça yöneticiye duyulan güven de artmaktadır. Yöneticiye duyulan güvenin işe yabancılaşma üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkisi vardır. Yöneticiye duyulan güven düzeyi arttıkça işe yabancılaşma azalmaktadır. Bu sonuçlarla birlikte araştırmamızın temelini teşkil eden; İK uygulamalarından duyulan memnuniyet ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkide yöneticiye duyulan güvenin aracılık etkisi olup olmadığı konusunda negatif bir sonuca ulaşılmıştır. İK memnuniyeti ve yöneticiye güvenin her ikisinin de işe yabancılaşmayı azaltıcı etkiye sahip olması ve İK memnuniyetinin yöneticiye güveni artırması, işgörenlerin İK memnuniyeti yüksek olduğunda zaten düşük olan işe yabancılaşma düzeyinin yöneticiye duyulan güvenin yüksek olmasından etkilenmediği görülmektedir.

Demografik özellikler açısından değerlendirildiğinde; erkek işgörenlerin İK memnuniyet düzeylerinin, ödüllendirme ve ücret sistemi memnuniyet puanlarının, kadın işgörenlerin puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu; kariyer sistemi, eğitim uygulamaları ve performans değerlendirme uygulamalarından duyulan memnuniyete ait puanların ise cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

İşe yabancılaşma ölçeği güçsüzlük alt boyut puanlarının cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Kadın işgörenlerin güçsüzlük puanları, erkek işgörenlerin puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksektir. İşe yabancılaşma ölçeği toplam, anlamsızlık ve kendine yabancılaşma alt boyut puanlarının cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Yöneticiye güven ölçek ve alt boyut puanlarının cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Evli işgörenlerin insan kaynakları uygulamalarından duydukları memnuniyet puanları, bekar işgörenlerin puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksektir. İşe yabancılaşma ölçek ve alt boyut puanlarının medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Evli işgörenlerin yöneticiye güven puanları, bekar işgörenlerin puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksektir. Y kuşağı işgörenlerin insan kaynakları uygulamalarından duydukları memnuniyet puanları, X kuşağı işgörenlerin puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksektir. İşe yabancılaşma ölçek ve alt boyut puanlarının kuşaklara göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Y kuşağı işgörenlerin yöneticiye güven puanları, X kuşağı işgörenlerin puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksektir. Lisans düzeyinde öğrenim gören işgörenlerin insan kaynakları uygulamalarından duydukları memnuniyet puanları, lisans ve lisansüstü düzeyde öğrenim gören işgörenlerin puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksektir. Lisans ve lisansüstü düzeyde öğrenim gören işgörenlerin güçsüzlük ve işe

yabancılaşma ölçeği toplam puanları, ön lisans düzeyinde öğrenim gören işgörenlerin puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksektir. İşe yabancılaşma ölçeği anlamsızlık ve kendine yabancılaşma alt boyut puanlarının öğrenim düzeyine göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Ön lisans düzeyinde öğrenim gören işgörenlerin yöneticiye güven puanları, lisans ve lisansüstü düzeyde öğrenim gören işgörenlerin puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksektir. Çalışma süresi 1 yıldan az olan işgörenlerin insan kaynakları uygulamalarından duydukları memnuniyet puanları, işletmedeki çalışma süresi 1 yıldan fazla olan işgörenlerin puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksektir. İşletmedeki çalışma süresi 1-3 yıl, 4-6 yıl ve 10 yıl ve üstü olan işgörenlerin güçsüzlük ve işe yabancılaşma ölçeği toplam puanları, işletmedeki çalışma süresi 1 yıldan az olan işgörenlerin puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksektir. İşe yabancılaşma ölçeği anlamsızlık ve kendine yabancılaşma alt boyut puanlarının işletmedeki çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. İşletmedeki çalışma süresi 1 yıldan az olan işgörenlerin yöneticiye güven puanları, işletmedeki çalışma süresi 10 yıl ve üstü olan işgörenlerin puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksektir. İnsan kaynakları uygulamalarından duyulan memnuniyet ölçek ve alt boyut puanlarının işletmedeki pozisyona göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. İşe yabancılaşma ölçek ve alt boyut puanlarının işletmedeki pozisyona göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Yöneticiye güven ölçek ve alt boyut puanlarının işletmedeki pozisyona göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bu sonuçlar doğrultusunda yöneticiye ve İK uygulamalarına güvenin yaş, cinsiyet ve kıdem gibi faktörlerin etkisinde olduğu ifade edilebilir. Özellikle eğitim düzeyinin ve mevcut işyerinde çalışma süresinin artması yöneticiye güveni olumsuz yönde etkilemektedir. Eğitim düzeyi ile birlikte işgörenin beklentileri de yükselmekte ve aynı işyerinde birlikte daha fazla vakit geçiren dolayısıyla daha fazla sorun ile karşı karşıya kalan yönetici ve işgören arasında ilişkilerin zaman içerisinde yıprandığı ve güven sorununun ortaya çıktığı görülmektedir.

Araştırmanın kullanılan ölçekler ve kolayda örnekleme yöntemiyle çevrimiçi olarak ulaşılan 176 işgörenle sınırlı olduğu için sonuçların genellenebilir olduğu söylenemez. Araştırma kapsamının daha çok katılımcıyla genişletilmesi, örgüt kültürü, liderlik stili ve kişilik yapısı gibi faktörleri de ele alan benzer çalışmaların yapılmasının literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Abutayeh, B. & Al-Qatawneh, M., (2012). The Effect of Human Resource Management Practices on Job Involvement in Selected Private Companies in Jordan. *Canadian Social Science*, 8(2), ss.50-57.
- Akhtar, S., Ding, D.Z. & Ge, G.L., (2008). Strategic HRM Practices And Their Impact On Company Performance In Chinese Enterprises, *Human Resource Management*, 47(1), ss.15-32.
- Akın, Ö. & 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.
- Alkalha, Z.S., Al-Zu'bi, H.A.D., Al-Dmour, H., Alshurideh, M. & Masa'deh, R. (2012), Investigating the Effects of Human Resource Policies on Organizational Performance: An Empirical Study on Commercial Banks Operating in Jordan. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 51, 44-64.
- Babür, S. (2009), "Turizm Sektöründe Örgütsel Yabancılaşma: Antalya Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Baltaş, A. (2013). *Ekip Çalışması ve Liderlik*. 12.Basım. Remzi Kitabevi. İstanbul.

- Batt, R. ve Moynihan, L.M. (2006), Human Resource Management, Service Quality, and Economic Performance in Call Centers. Cornell University ILR School Center for Advanced Human Resource Studies.
- Bayram, N. 2010. Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş. Ezgi Kitabevi. Bursa.
- Biber, L. (2006). İnsan Kaynakları Uygulamalarının Örgütsel Performansa Etkisi Üzerine Bir Uygulama, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bloom, N. ve Reenen, J.V. (2010). Human Resource Management and Productivity. National Bureau of Economic Research, NBER Working Paper Series, <http://www.nber.org/papers/w16019> (Erişim Tarihi, 01.12.12).
- Bollen, K.A. (1989). Structural Equations With Latent Variables. NY: Wiley Corp.
- Bonjean, C.M. ve Grimes, M.D. (1970). "Bureaucracy and Alienation: A Dimensional Approach", *Social Forces*, 48/3, 365-373.
- Brower, H.H., Lester, S.W., Korsgaard, M.A. & Dineen, B.R. (2009). A Closer Look at Trust Between Managers and Subordinates: Understanding the Effects of Both Trusting and Being Trusted on Subordinate Outcomes, *Journal of Management*, 35(2), ss. 327-347
- Brown, T.A. (2006). Confirmatory factor analysis for applied research. NY: Guilford Publications Inc.
- Büyüköztürk, Ş. (2011). Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı (14. Baskı). Ankara: PEGEM Akademi.
- Clark, C.M. & Payne, R.L. (1997). The Nature and Structure of Workers' Trust in Management. *Journal of Organizational Behaviour*, 18, ss.205-224.
- Covey, S.M.R. (2011). Her Şeyi Değiştiren Tek Şey Güven. 4.Basım. Varlık Yayınları. İstanbul.
- Cunningham, J. B. & MacGregor, J. (2000). Trust and the Design of Work: Complementary Constructs in Satisfaction and Performance. *Human Relations* 53 (12), ss.1575-1591.
- Çakmak, A.F. & Biçer, İ.H. (2006). Performans Değerleme Sisteminden Duyulan Memnuniyeti Etkileyen Unsurlar. *İTÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 3, 1, 3-14.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. & Büyüköztürk, Ş. (2010). Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik: SPSS ve Lisrel uygulamaları. Ankara: PEGEM Akademi.
- Dailey, R. C. & Kirk, D.J. (1992). Distributive and Procedural Justice as Antecedents of Job Dissatisfaction and Intent to Turnover. *Human Relations*, 45, 3, 305-318.
- Demirer, T., Özbudun, S. (1998). Yabancılaşma, Öteki Matbaası, Ankara.
- Devanna, M.A., Fombrun, C.J. & Tichy, N.M. (1984). A Framework For Strategic Human Resource Management. (Ed.) C.J. Fombrun, , N.M. Tichy & M.A. Devanna, Strategic Human Resource Management, New York: John Wiley.
- Dirks, K. T. & Ferrin, D. L. (2002). Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications For Research and Practice, *Journal of Applied Psychology*, 87(4), ss. 611-628.
- Erkmen, T. & Esen, E. (2013), Hizmet Sektöründe Yöneticiye Duyulan Güven İle Kuruma Duyulan Güven İlişkisinin İncelenmesi, *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(3), ss.1-12
- Eryılmaz, A. & Burgaz, B. (2011). Özel ve Resmi Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Yabancılaşma Düzeyleri. *Eğitim ve Bilim*, 36(161), ss. 271-286.
- Fettahlıoğlu, Tamara (2006), "Örgütlerde Yabancılaşmanın Yönetimi: Kahramanmaraş Özel İşletme ve Kamu Kuruluşlarında Karşılaştırmalı Bir Araştırma", Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.

- Fromm, E. (2003). *Özgürlük Korkusu*. Çeviren: Selma Koçak, Doruk Yayıncılık, Ankara.
- Gökçen, A., Çavuş, M.F. (2014). Farklılık Yönetimi ile Örgütlerde Yabancılaşmanın Önlenmesi: Yazınsal Derleme. *Akademik sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2 (1), ss.525-533.
- Gray,D., McHardy, J., Brown, S. & Taylor,K. (2015). Employee Trust and Workplace Performance, *Journal of Economic Behavior & Organization*, 116, ss. 361–378.
- Haznedar, B. (2006). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Firma Performansına Etkileri. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Hirschfeld, R. Ve Feild, H.S. (2000). “Work Centrality and Work Alienation: Distinct Aspects of a General Commitment to Work”, *Journal of Organizational Behavior*, 21/7, 789-800.
- Hooper, D., Coughlan, J. and Mullen, M. (2008). Structural Equation Modeling: Guidelines for Determining Model Fit. *The Electronic Journal of Business Research Methods*. 6(1), 53-60.
- Hu, L. and Bentler, P.M. (1999). Cutoff Criteria for fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6, 1-55.
- 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.
- Johnson-George, C. E., & Swap, W. C. (1982). Measurement of Specific Interpersonal Trust: Construction and Validation of a Scale to Assess Trust in a Specific Other. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43: 1306-1317.
- Kahveci, G., Demirtaş, Z. (2014). Örgüt Kültürünün Örgütsel Yabancılaşmaya Etkisi: Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü. *Turkish Journal of Educational Studies*, 1 (3), 27-62.
- Katou, A.A. (2008). Measuring the impact of HRM on organisational performance, *Journal of Industrial Engineering Management*, 01(02), 119-142.
- Kelloway, K.E. (1989). *Using Lisrel for Structural Equation Modeling: A Researcher’s Guide*. Londong: Sage.
- Khan, M.A. (2010). Effects of Human Resource Management Practices on Organizational Performance – An Empirical Study of Oil and Gas Industry in Pakistan, *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 24, ss.157-175.
- Kılıç, İ., Saraçlı, S., Doğan, İ., Pelit, E. (2017). Hastane İşletmelerinde Mobbingin Örgütsel Yabancılaşma Üzerine Etkisi: Afyonkarahisar da Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9 (4), 734-747.
- Kinnie, N. Hutchinson, S. , Purcell, J. , Rayton, B., Swart, J. (2005). Satisfaction with HR Practices and Commitment to the Oganisation: Why One Size Does Not Fit All. *Human Resource Management Journal*, 15, 4, 9–29.
- Kiraz, S. (2011). Yabancılaşmanın Kökeni Üstüne. *Felsefe ve Sosyal Bilimler Dergisi*, S.12, ss. 147-169.
- Kluger, A. N. , DeNisi, A. (1996). The Effects of Feedback Interventions on Performance: A Historical Review, a Meta-Analysis, and a Preliminary Feedback Intervention Theory. *Psychological Bulletin*, 119, 254-284.
- Knoll, D. L. & Gill, H. (2011). Antecedents of Trust in Supervisors, Subordinates and Peers, *Journal of Managerial Psychology*, 26(4), ss.313-330.

- Krot, K. & Lewicka D. (2012). The Importance of Trust in Manager-Employee Relationship, *International Journal of Electronic Business Management*, 10(3), ss. 224-233.
- Laka-Mathebula, M.R. (2004). Modelling The Relationship Between Organizational Commitment, Leadership Style, Human Resources Management Practices And Organizational Trust, PhD Thesis, University of Pretoria.
- Lee, B. (2017). Güvenin Kuralları. Humanist Yayınları. İstanbul.
- Majumder, T.F. (2012). Human Resource Management Practices and Employees' Satisfaction Towards Private Banking Sector in Bangladesh. *International Review of Management and Marketing*, 2(1), ss. 52-58.
- Mayer, R.C. & Davis, J.H. (1999). The Effect of the Performance Appraisal System on Trust For Management: A Field Quasi-Experiment. *Journal of Applied Psychology*, 84, ss.123-136.
- McAllister, D.J. (1995). Affect- And Cognition-Based Trust As Foundations For Interpersonal Cooperation in Organizations, *Academy of Management Journal*, 38(1), No.1, ss.24-59.
- McMahan, G.C., Bell, M. & Virick, M. (1998). Strategic Human Resource Management: Employee Involvement, Diversity, and International Issues. *Human Resource Management Review*, 8(3), ss.193-214.
- Meydan, C. H., Şeşen, H. 2011. Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları. Detay Yayıncılık. Ankara.
- Nair, N., Vohra, N. (2012). The Concept of Alienation: Towards Conceptual Clarity. *International Journal of Organizational Analysis*, 20(1), ss.25-50.
- Nakhleh, H.M.A, Patel, N.V. & Dangarwala, U.R. (2012). The Effectiveness of Human Resource Management Practices on Hotel Performance, *International Journal of Research in Commerce & Management*, 3(3), ss.64-69.
- Ofluoğlu, G. Büyükyılmaz, O. (2008). Yabancılaşmanın Teorik Gelişimi ve Tarihsel Süreç İçinde Farklı Alanlarda Görünümleri, *Kamu-İş*, C. 10, S. 1, ss. 113-144.
- Özutku, H. & Çetinkaya, M., (2012). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Firma Performansı Arasındaki İlişkide İçsel ve Dışsal Uyumun Moderatör Etkisi: Türk Otomotiv Sektöründe Bir Alan Araştırması, *Ege Akademik Bakış*, 12(3), ss.351-367.
- Paauwe, J. & Boselie, P. (2005). Best Practices in spite of Performance: Just a Matter of Imitation? *International Journal of Human Resource Management*, 16, ss.987-1003.
- Pfeffer, J., (1998). *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Harvard Business School Press, Boston, s.64.
- Rempel, J. K., Holmes, J. G., & Zanna, M. D. 1985. Trust in close relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49: 95- 112.
- Robbins S. P., Judge, T. A. (2012). Örgütsel Davranış (Organizational Behaviour). Çeviri Editörü: Prof. Dr. İnci Erdem, 14. Basımdan Çeviri, Nobel: İstanbul.
- Salihoğlu, G. H. (2014). Örgütsel Yabancılaşma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6 (2), ss.1-11.
- Schumacker, R.E. and Lomax, R.G. (1996). *A beginner's guide to structural equation modeling*. NJ: Lawrence Erlbaum Associates Inc.
- Seeman, M. (1959). On Personal Consequences of Alienation in Work. *American Sociological Review*, 31, s.98.

- Shore, L.M., Tetrick, L.E., Lynch, P. & Barksdale, K. (2006). Social and Economic Exchange: Construct Development and Validation. *Journal of Applied Social Psychology*, 36, 837-867.
- Snell, S.A. & Dean J.W. (1992). Integrated Manufacturing and Human Resource Management: A Human Capital Perspective. *Academy of Management Journal*, 35(3), ss.467-504.
- Srutismara, P., Pati Prakash, S. & Rastogi, A. (2018). Work Alienation: Role of Organization&Supervisor Support in Indian BPO Sector. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 54(1), ss.106-119.
- Şimşek, M. Şerif, Tahir Akgemci & Adnan Çelik (2008), *Davranış Bilimlerine Giriş Ve Örgütlerde Davranış*, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Şimşek, M.Ş., Akgemici T. & Çelik A. (2015), *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Konya: Eğitim Yayınevi.
- Şimşek, M.Ş., Çelik, A., Akgemci, C.D. & Fettahloğlu, T. (2006). “Örgütlerde Yabancılaşmanın Yönetimi Araştırması”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15, ss.569-587.
- Sümer, N. (2000). Yapısal eşitlik modellemeleri. *Türk Psikoloji Yazıları*, 3(6), 49-74.
- Tabachnick, B.G. and Fidell, L.S. (2001). *Using Multivariate Statistics* (4. Eds). MA: Allyn & BaconInc.
- Tannenbaum, S.I. & Yukl, G. (1992). Training and Development in Work Organisations. *Annual Review of Psychology*, 43, ss. 399-441.
- Taştan, S., İşçi, E., Arslan, B. (2014). Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 19, ss.121-138.
- Thompson, B. (2004). *Exploratory and Confirmatory Factor Analysis: Understanding Concepts and Applications*. DC: American Psychological Association.
- Triguero, R., Rena-Vinces, J., Rendon, M.G. & Sánchez-Appellaniz, M. (2012). Human Resource Management Practices Aimed at Seeking the Commitment of Employees on Financial and Non-Financial (Subjective) Performance in Spanish Firms: An Empirical Contribution. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 17(32), ss.17-30.
- Uysal, H. T. (2018). Çalışanlarda İşe Yabancılaşmanın Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına Etkisi, *BMIJ*, 6(4), ss. 1434-1454.
- Uysaler, Alper L. (2010), “Örgütsel Yabancılaşmanın Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Eğilimi ile Bağlantısı Ve Yabancılaşma Yönetim”, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Vlachos, I. (2008). The Effect of Human Resource Practices on Organisational Performance: Evidence from Greece. *The International Journal of Human Resource Management*, 19, 1, 74-79.
- Wang, K. Y. & Clegg, S. (2002). Trust and Decision Making: Are Managers Different in The People's Republic of China and in Australia?, *Cross Cultural Management*, 9(1), ss. 30-45.
- Wells, C. V. & Kipnis, D. (2001). Trust, Dependency and Control in The Contemporary Organization, *Journal of Business and Psychology*, 15(4), ss. 593-603.
- Zengin, Y. & Kaygın, E. (2016). İşyerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Örgütsel Yabancılaşma İlişkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *International Journal of Academic Value Studies*, 2(5), ss. 76-98.