

YÖNETİCİYE DUYULAN GÜVEN İLE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİ: KAMU VE ÖZEL SEKTÖR KARŞILAŞTIRMASI

THE RELATIONSHIP BETWEEN TRUST IN MANAGER AND JOB SATISFACTION: A COMPARISON BETWEEN PUBLIC AND PRIVATE SECTORS

Hakan KOÇ⁽¹⁾, İrfan YAZICIOĞLU⁽²⁾

Gazi Üniversitesi, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi

⁽¹⁾hkoc@gazi.edu.tr, ⁽²⁾irfanyaz@gazi.edu.tr

ÖZET: Bu çalışmada işgörenlerin örgütsel güven kapsamında yöneticilerine duydukları güven duygusunun iş tatminleri üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bu kapsamda kamu kurumlarında ve özel sektör işletmelerinde görev yapan çalışanlar üzerinde araştırma yapılmıştır. Araştırmada tesadüfi olarak seçilmiş kamu kurumlarından 348, özel sektörden 356 çalışan araştırmanın örneklem grubunu oluşturmuştur. Yapılan istatistiksel analizler sonucunda yöneticiye duyulan güven hissi ile işgörenlerin işlerinden edindikleri tatmin duygusu arasında pozitif bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Ayrıca kamu ve özel sektör açısından karşılaştırma yapıldığında yöneticiye duyulan güven ve iş tatmin düzeylerinde farklılaşma olduğu da tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Güven; Yöneticiye Duyulan Güven; İş Tatmini.

ABSTRACT: In this study, it is aimed to determine the effect of the trust in manager on the employees' job satisfaction with in the context of organizational trust. In this way, the research was conducted over the public and private sectors' employees. The sample group of study was composed by randomly selecting 348 employees from public sector and 356 from private sector. According to the result of the analysis of data, a significant and positive relationship was found between trust in manager and job satisfaction of employees. Also, in term of the comparison of the sectors, the differentiation was found of the trust in manager levels and job satisfaction levels of employees.

Keywords: Trust; Trust in Leader; Job satisfaction.

JEL Classifications: M12; M54; L20

1. Giriş

İşletmeler içinde buldukları çevrede yer alan ve faaliyetlerini etkileyen faktörlerin bir kısmını kontrol altına alarak veya bunların bir kısmına uyum sağlayarak belirledikleri amaçlara ulaşma doğrultusunda faaliyetlerini sürdürürler. İşletme çevresi genel olarak iç ve dış çevre olmak üzere iki boyutta ele alınmaktadır. Devlet, halk, rakipler, tedarikçiler, müşteriler, finans kuruluşları gibi unsurlar dış çevreyi oluştururken işgörenler, yöneticiler ve sahipler ise iç çevreyi oluşturmaktadır. İşletmelerin amaçlarına ulaşmada üzerinde yoğunlaşmaları gereken unsurlardan biri de işgörenlerdir. Çünkü işgörenler iç çevreyi oluşturan işletme sahipleri ve yöneticilerin davranışlarından önemli ölçüde etkilenmektedirler. Örgütlerin başarısı örgütsel davranışı oluşturan; güven, adalet, bağlılık, tatmin, motivasyon gibi psikolojik faktörlere dayanmaktadır. İşgörenin yapmış olduğu işten elde ettiği

olumlu hisler olarak tanımlanan tatmin duygusu görev ve sorumluluklarını etkin bir biçimde yerine getirmesi ile sonuçlanmaktadır.

İşgörenlerin tatmin duygularının oluşmasında ve artmasında birçok faktörün etkisi bulunmaktadır. Bu faktörlerden biri de “güven” duygusudur. Günümüzde güven duygusu konusuna örgütsel çalışmalarda artan bir ilgi söz konusudur (Mayer ve diğerleri, 1995: 709). Belirli bir zaman sürecinde gelişen bir olgu olan (McKnight ve diğerleri, 1998: 473) güven hemen hemen herkes tarafından anlaşıldığı düşünülen fakat açıklanması veya tanımlanması zor görülen kavramlardan biridir (Taylor, 1989). Literatürde güven kavramının tanımına ilişkin çeşitli bakış açılarına göre çok sayıda tanım geliştirilmiştir. McAllister (1995)’a göre güven bir kişinin başka bir kişinin sözlerinden, davranışlarından ve kararlarından emin olması ve bunlara göre hareket etme istekliliğidir. Cook ve Wall (1980: 39) ise güveni bir kimsenin diğer bir kişinin kelimelerine ve davranışlarına iyi niyet atfetme ve onlara inanma isteğidir. Türk Dil Kurumuna (2009) göre, “korku, çekinme ve kuşku duymadan inanma ve bağlanma” şeklinde tanımlanan güven “sosyal ilişkiler yolu ile oluşturulur ve onun ile sürdürülür” (Özbek, 2008: 84). Güvenen kişi, karşı tarafın kendisi için önem taşıyan davranışlar sergileyeceği beklentisi içindedir ve onu kontrol etmeyi ya da izlemeyi düşünmeksizin eylemlerine karşı savunmasız kalmaya gönüllü olmaktadır (Mayer, Davis ve Schoorman, 1995: 713).

Butler (1991: 647) “güven konusuna ilişkin literatürün; güvenin kişiler arası ilişkilerin önemli bir yönü olduğunda, yönetsel kariyerin geliştirilmesinde yararlı olduğu, kişiye güvenin çıktıları tahminlemede amaca daha uygun olduğu inançlarında birleştiğini ifade etmiştir”. Örgüt içerisinde bireyler ve gruplar arasındaki güven, organizasyonun istikrarı ve üyelerinin mutluluğu için yüksek düzeyde önemlidir (Cook ve Wall, 1980: 39). Güven bireyin davranışlarını anlamlandırmada anahtar değişkendir (Driscoll, 1978: 55). Genel olarak işletmeler açısından güvenin konuları; bireyler arası güven, üst yönetime ve örgüte duyulan güven, işletmeler arası güven (tedarikçiler, ortaklar gibi) ve müşterilerin işletmelere karşı olan güveni olarak ifade edilmektedir (Arı, 2003: 19). Bu güven çeşitlerinden yöneticiye olan güven duygusunun, doğrudan işgörenler üzerinde etkisi olduğu söylenebilir.

Güven en genel anlamda dürüstlük ve doğruluğa dayalı bir kavram olarak algılanır. Literatürde, güvenin örgütsel başarı için gerekli olduğu, ancak kısa vadede yaratılmadığı, uzun ve özverili çabalar gerektirdiği konusunda fikir birliğine varılmıştır (Demircan ve Ceylan, 2003: 139). Yöneticiye duyulan güven ise, örgütsel yapı içerisinde kişiler arası güven kapsamında ele alınmaktadır. Bu bağlamda, birey yöneticisine olan güven hissi, yöneticinin etik ve adalet uygulamalarındaki tutumları ile şekillenmektedir.

Örgütsel yapı içerisinde kişiler arasındaki güven, bilişsel ve duygusal olmak üzere iki ayrı boyutta incelenmektedir. Bilişsel güven, bir kişinin güvenilirliği, doğruluğu, dürüstlüğü ve bağlılığına ilişkin diğer kişilerin düşünsel modellerini ifade eder. Yöneticilerin karakteristik özelliklerinin çalışanların tutum ve davranışları üzerindeki etkisi bilişsel güven için önemlidir. Duygusal güven ise, kişilere gösterilen özen ve ilgi sonucunda gelişen, duygusal bağın yansıttığı güçlü ve özel bir ilişkiyi anlatır. Yönetici ile çalışan arasındaki etkileşim ve kurulan ilişki esnasında gösterilen özen ve ilgi konuları duygusal güven için önemlidir (Arslantaş ve Dursun, 2008: 114).

Güven duygusunun toplum içindeki işlevine bakıldığında ise, güven artışının birbirini etkileyen döngüsel bir ilişki içinde ekonomik büyüme ve toplumsal işbirliği sürecini de olumlu biçimde etkileyeceği gözlemlenmektedir (Tüzün, 2006: 13). Diğer yandan örgütlerde güvene dayalı ilişkilerin kurulması, çalışanların yöneticisine ve bir bütün olarak örgütlerine güven duyması; örgütlerine duygusal açıdan bağlı, kendilerini örgütleri içinde tanımlayabilen, işlerinden tatmin olan ve örgütlerinden ayrılmayı istemeyen çalışanlar yaratabilmektedir (Demircan ve Ceylan, 2003:140).

Güvenin önemine yönelik olarak artan fikir birliğine rağmen kişiler arası güven ilişkisi genel düzeyde çalışılmış ve diğer durumlar ile olan ilişkisi yeterli araştırılmamıştır. Ayrıca yapılan araştırmaların büyük çoğunluğu doğrudan lider (yönetici, denetçi ve çalışma grup lideri) üzerine yoğunlaşmıştır. Organizasyona güven ve yönetime güven konularında araştırmalar sınırlı kalmıştır. Araştırmaların kişiler arası ilişkiler ve organizasyona güven konuları üzerine yoğunlaştığı, az sıklıkla da diğer durumlar ile güven ilişkisinin incelendiği görülmektedir (Tan ve Lim 2009: 45).

Güven; organizasyonlar, gruplar ve insanlar arası ilişkilerin devamlılığında en göze çarpan faktörlerden birisidir. Bu kavram, bilginin en doğru şekilde iletilmesi, sorunların çözülmesi, yetki verilebilmesi, amaç ve sorumlulukların paylaşılması gibi, taraflar arasındaki birçok ilişkiyi etkileyici bir değişken özelliğine sahiptir. Yüksek dereceli güven duygusu, bununla doğru orantılı olarak daha fazla bağlılığı (Asunakutlu, 2002: 3) ve iş tatminini de beraberinde getirmektedir. Diğer taraftan, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde de yer bulan güven ve güvenlik ihtiyacı bireyler için psikolojik bir durumdur. Bu durumun, örgüt içerisinde karşılama düzeyine göre iş tatmin düzeyinde artışlar gözlenmektedir.

Yöneticiye duyulan güven hissinin etkilediği iş tatmini; "işin çeşitli yönlerine karşı beslenen tutumların toplamı ve elde edilen sonuçların beklentileri ne ölçüde karşıladığı" (Eren, 2006: 123) şeklinde tanımlanmakla birlikte; "kişinin çevresinden, kendisinden, yöneticisinden, çalışma grubundan ve bulunduğu organizasyonundan elde etmeye çaba gösterdiği rahatlatıcı bir duygu"(Cribbin, 1972: 115) olarak da ifade edilmektedir. Anlaşılacağı üzere, hem iş tatmini hem de güvenin oluşmasına etki eden faktörler olarak, "çalışma arkadaşları, örgütsel yapı ve yönetici" belirleyici olmaktadır. Diğer yandan, özellikle yöneticiye duyulan güven duygusu işten duyulan tatmin hissinde belirleyici olmaktadır.

Yöneticinin vaatleri ile uygulamaları arasında tutarlılık olduğunda çalışanlar hayal kırıklığına uğramamakta ve olumlu tavır sergilemektedirler. Yöneticinin vaatlerinin önem kazanabilmesi için uygulamalarını net bir biçimde ortaya koyması gerekmektedir. Uygulamaları vaatleri ile örtüşmüyorsa, yönetici ile çalışanlar arasında güvenin gelişmesi için uygun koşullar oluşmamakta ve yerine getirilmeyen vaatler olumsuz durum yaratmaktadır. (Arslantaş ve Dursun, 2008: 113). Diğer bir ifade ile bu durum güven eksikliğine ve iş tatminsizliğine neden olmaktadır.

Rousseau ve diğerleri (1998: 393) ve Mayer ve Gavin (2005) yaptıkları çalışmada güvenin tatmin ve örgütsel performans için gerekli olduğunu ifade etmişlerdir. Geçmişte yapılan birtakım çalışmalar da örgütsel güven ve lidere duyulan güven ile iş tatmini arasında bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuştur (Arnold, ve diğerleri, 2001: 315; Cunningham and MacGregor, 2000: 1585; Driscoll, 1978: 50; Muchinsky, 1977: 600; Pillai, ve diğerleri, 1999: 897; Podsakoff, ve diğerleri, 1996: 259; Rich, 1997: 319). Diğer yandan güven ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik

çalışmalar bulunmakla birlikte, araştırmanın problemlerinden biri olan kamu ve özel sektör karşılaştırmasına yönelik spesifik bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Bu araştırmanın temel amacı, örgütsel güveni oluşturan faktörlerden yöneticiye duyulan güven duygusu ile iş tatmini arasındaki ilişkinin ortaya konulmasıdır. Ayrıca, yöneticiye duyulan güven ile iş tatmini arasındaki ilişkinin kamu ve özel sektörler açısından farklılaşıp farklılaşmadığının ortaya konması çalışmanın diğer bir amacını oluşturmaktadır. Bu doğrultuda araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibidir:

- H₁: Kamu ve özel sektör açısından (a) yöneticiye duyulan güven ve (b) iş tatmini düzeyi farklılaşmaktadır.
- H₂: Cinsiyet değişkeni açısından (a) yöneticiye duyulan güven ve (b) iş tatmini düzeyi farklılaşmaktadır.
- H₃: Eğitim durumu değişkeni açısından (a) yöneticiye duyulan güven ve (b) iş tatmini düzeyi farklılaşmaktadır.
- H₄: Yaş dağılımı değişkeni açısından (a) yöneticiye duyulan güven ve (b) iş tatmini düzeyi farklılaşmaktadır.
- H₅: Çalışma yılı değişkeni açısından (a) yöneticiye duyulan güven ve (b) iş tatmini düzeyi farklılaşmaktadır.
- H₆: Yöneticiye duyulan güven hissi ile iş tatmini duygusu arasında pozitif bir ilişki vardır.

2. Metodoloji

Çalışmanın amacı kapsamında kamu ve özel sektörde çalışan işgörenler üzerinde bir anket çalışması yapılmış ve işgörenlerin yöneticilerine duydukları güven ile işten aldıkları tatmin duyguları belirlenmeye çalışılmıştır. Uygulanan soru formunun birinci bölümünde demografik özelliklere ilişkin sorulara, ikinci bölümde yöneticiye duyulan güven düzeyini belirlemeye yönelik ifadelerle, üçüncü bölümde ise çalışanların işten duydukları tatmin duygularının düzeyini belirlemeye yönelik ifadelerle yer verilmiştir.

Yöneticiye duyulan güvenin düzeyinin belirlenmesi amacıyla (İslamoğlu, Birsnel ve Börü, 2007) tarafından geliştirilen yöneticiye duyulan güven ölçeği, iş tatmin düzeylerinin belirlenmesi amacıyla ise Minnesota iş tatmin ölçeği kullanılmıştır.

Ölçeklerin güvenilirliğine ilişkin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları hesaplanmıştır. Buna göre, yöneticiye duyulan güven ölçeği α : 0,9498, iş tatmini ölçeği α : 0,9407 olarak hesaplanmıştır. Bu değerler dikkate alındığında ölçeklerin yüksek güvenilirliğe sahip oldukları gözlenmektedir.

Araştırmanın evrenini Ankara'da kamu kurumlarında ve özel kuruluşlarda çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırma alanının çok geniş olması ve Ankara'da faaliyet gösteren işletmelerin tamamına ulaşmanın mümkün olamaması nedeniyle araştırmada belirlenen bu evren üzerinden örneklem alınması yoluna gidilmiştir. Araştırmada örneklem sayısının belirlenmesinde basit tesadüfî örneklem formülünden (Yamane, 2001: 116) yararlanılmıştır.

$$n = \frac{N \cdot z^2 \cdot p \cdot q}{N \cdot d^2 + z^2 \cdot p \cdot q}$$

$$n = 384$$

n= Örnek çapı, N= Evren, z= Normal dağılım tablo değeri, d= Duyarlılık (araştırma için kabul edilebilir hata payı), p.q= Araştırmaya konu olan özellikleri taşıyan bireylerin yüzdesi.

Araştırmada verilerin toplanabilmesi için tesadüfi yöntemlerle dağıtılan anket formlarının geri dönüşlerinden kamu kurumlarından 348, özel kuruluşlardan 356 anket değerlendirmeye uygun bulunmuştur. Anketler aracılığı ile toplanan verilerin istatistiki analizleri için; örneklem grubunun özelliklerinin belirlenmesine ilişkin frekans ve yüzde hesaplamaları, kamu ve özel sektör farklılaşması için, t-testi ve anova testi, yöneticiye duyulan güven ile iş tatmini arasındaki ilişkinin şiddetini belirlemek için ise korelasyon analizi yapılmıştır.

3. Örneklem Profili

Örnekleme oluşturan 704 çalışanın sektör, cinsiyet, eğitim durumu, yaş ve çalışma yılı durumuna göre dağılımları Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. Örneklem Profiline Sayısal ve Yüzdesele Dağılımı

Sektöre Göre Dağılımı	Frekans	%
Kamu	348	49,4
Özel	356	50,6
Toplam	704	100,0
Cinsiyet Dağılımı	Frekans	%
Bayan	297	42,2
Erkek	407	57,8
Toplam	704	100,0
Eğitim Durumu Dağılımı	Frekans	%
Lise ve altı	117	16,6
Üniversite ve üstü	587	83,4
Toplam	704	100,0
Yaş Dağılımı	Frekans	%
20–25 yaş aralığı	25	3,6
26–30 yaş aralığı	129	18,3
31–35 yaş aralığı	215	30,5
36–40 yaş aralığı	157	22,3
41 yaş ve üzeri	178	25,3
Toplam	704	100,0
Çalışma Yılı Dağılımı	Frekans	%
1-5 yıl aralığı	76	10,8
6-10 yıl aralığı	241	34,2
11-20 yıl aralığı	171	24,3
21 yıl ve üzeri	216	30,7
Toplam	704	100,0

Araştırmaya dâhil olan örneklem grubunun sektör dağılımına bakıldığında %49,4’lük bir oranda kamu, %50,6’lık bir oranda özel sektör çalışanlarından oluştuğu görülmektedir. Cinsiyet dağılımına göre %42,2’si bayanlardan, %57,8’si erkeklerden oluşmaktadır. Diğer yandan eğitim durumu dağılımına bakıldığında %16,6’sının lise ve altı okullardan mezun olduğu, %83,4’ünün üniversite ve üstü okullardan mezun oldukları dikkat çekmektedir.

Araştırma grubunun yaş dağılımına bakıldığında ise, 20-25 yaş aralığında çalışanların %3,6’lık bir oranla en küçük grubu oluştururken diğer yaş gruplarında eşit bir dağılımın olduğu görülmektedir. Bununla birlikte örneklem grubunun çalışma yılı dağılımına bakıldığında, %10,8’lik bir oranda 1-5 yıl aralığında tecrübesi olan çalışanlar bulunmakta iken, diğer çalışma yılı aralığında eşit bir dağılım olduğu görülmektedir.

4. Bulgular

Örneklem grubuna uygulanan anketlerden elde edilen verilere t-testi, anova ve korelasyon analizi uygulanarak araştırmanın hipotezleri test edilmiştir. Buna göre çalışanların yöneticiye duyulan güven ve iş tatmininin sektörel farklılaşması Tablo 2’de, cinsiyet açısından farklılaşması Tablo 3’de, eğitim değişkeni açısından farklılaşması Tablo 4’de, yaş değişkeni açısından farklılaşması Tablo 5’de, çalışma yılı değişkeni açısından farklılaşması Tablo 6’da ve güven ile tatmin arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla yapılan korelasyon analizi Tablo 7’de gösterilmiştir.

Tablo 2. Sektör Değişkeni Açısından Çalışanların Yöneticiye Duyulan Güven ve İş Tatmini Ortalamaları

Sektör	Yöneticiye Duyulan Güven			İş Tatmini		
	Ort.	s.s.	p	Ort.	s.s.	p
Kamu	3,2991	0,64175	0,000	3,9728	0,67093	0,000
Özel	3,8954	0,49553		4,2768	0,42771	

Araştırmaya katılan çalışanların yöneticilerine duydukları güven ve iş tatmini ortalamaları Tablo 2’de verilmiştir. Çalışanların yöneticilerine duydukları güven ve iş tatmin ortalamalarının kamu ve özel sektöre göre farklılaşmasına bakıldığında; hem yöneticiye duyulan güven ortalamalarının, hem de iş tatmini ortalamalarının %5 önem düzeyinde ($p < 0,05$) anlamlı olarak farklılaştığı görülmektedir. **Bu farklılaşma H_1 hipotezini desteklemektedir.** Diğer bir ifade ile yöneticiye duyulan güven ve iş tatmini kamu ve özel sektör açısından farklılaşmaktadır.

Diğer yandan Tablo 2’den de anlaşılacağı üzere, yöneticiye duyulan güven hissi ve iş tatmini duygularının kamu sektöründe özel sektördeki çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 3. Cinsiyet Değişkeni Açısından Çalışanların Yöneticiye Duyulan Güven ve İş Tatmini Ortalamaları

Cinsiyet	Yöneticiye Duyulan Güven			İş Tatmini		
	Ort.	s.s.	p	Ort.	s.s.	p
Bayan	3,6471	0,60519	0,102	4,1747	0,53119	0,060
Bay	3,5666	0,67161		4,0914	0,61326	

Araştırmaya katılan çalışanların genel olarak cinsiyet değişkeni açısından yöneticiye duyulan güven ve iş tatmini ortalamaları Tablo 3’de verilmiştir. Tablo 3 incelendiğinde cinsiyet değişkeni açısından çalışanların yöneticiye duyulan güven ve iş tatmini ortalamalarının, %5 önem düzeyinde ($p > 0,05$) anlamlı olarak farklılaşmadığı görülmektedir. **Bu nedenle H_2 hipotezi desteklenmemektedir.** Başka bir ifadeyle, Bayan veya Bay olma durumuna göre yöneticiye duyulan güven ve iş tatminlerinde değişiklik oluşmamaktadır.

Tablo 3.1. Sektörlere Göre Cinsiyet Değişkeni Açısından Çalışanların Yöneticiye Duyulan Güven ve İş Tatmini Ortalamaları

Cinsiyet	n	Yöneticiye Duyulan Güven			İş Tatmini		
		Ort.	s.s.	p	Ort.	s.s.	p
Kamu Sektörü	Bayan	146	3,3604	0,57172	0,129	4,0274	0,61020
	Bay	202	3,2547	0,68592		3,9334	0,71048
Özel Sektör	Bayan	151	3,9243	0,49943	0,344	4,3172	0,39408
	Bay	205	3,8740	0,49277		4,2471	0,44950

Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyet değişkeni açısından yöneticiye duyulan güven ve iş tatmini ortalamalarının sektörlere göre farklılaşma düzeyleri Tablo 3.1’de verilmiştir. Tablo 3.1 incelendiğinde genel cinsiyet dağılımında (Tablo 3) olduğu gibi %5 önem düzeyinde ($p>0,05$) bir farklılaşmanın olmadığı belirlenmiştir.

Tablo 4. Eğitim Durumu Değişkeni Açısından Çalışanların Yöneticiye Duyulan Güven ve İş Tatmini Ortalamaları

Eğitim Durumu	Yöneticiye Duyulan Güven			İş Tatmini		
	Ort.	s.s.	p	Ort.	s.s.	p
Lise ve altı	3,7169	0,57520	0,033	4,1782	0,54758	0,293
Üniversite ve üstü	3,5774	0,65626		4,1163	0,58748	

Araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumu değişkeni açısından yöneticiye duyulan güven ve iş tatmini ortalamaları Tablo 4’de verilmiştir. Tablo 4’e göre yöneticiye duyulan güven ortalamaları %5 önem düzeyinde ($p<0,05$) anlamlı bir farklılık göstermekte iken, iş tatmini ortalamaları açısından ise, ($p>0,05$) önem düzeyinde anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı tespit edilmiştir. **Bu nedenle H_{3a} hipotezi yeterli kanıt ile desteklenmekteyken buna karşın H_{3b} hipotezi desteklenmemektedir.** Diğer bir ifadeyle, yöneticiye duyulan güven açısından lise ve altı okullardan mezun olan çalışanların ortalamasının, üniversite ve üzeri okullardan mezun olanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 4.1. Sektörlere Göre Eğitim Durumu Değişkeni Açısından Çalışanların Yöneticiye Duyulan Güven ve İş Tatmini Ortalamaları

Eğitim Durumu	n	Yöneticiye Duyulan Güven			İş Tatmini			
		Ort.	s.s.	p	Ort.	s.s.	p	
Kamu Sektörü	Lise ve altı	49	3,3750	0,54822	0,372	4,0724	0,65567	0,263
	Üniversite ve üstü	299	3,2866	0,65578		3,9565	0,67307	
Özel Sektör	Lise ve altı	68	3,9632	0,45871	0,210	4,2544	0,44393	0,632
	Üniversite ve üstü	288	3,8793	0,50325		4,2821	0,42441	

Araştırmaya katılan çalışanların çalışma yılı değişkeni açısından yöneticiye duyulan güven ve iş tatmini ortalamalarının sektörlere göre farklılaşma düzeyleri Tablo 4.1’de verilmiştir. Tablo 4.1’e göre araştırmaya katılan çalışanların yöneticiye duyulan güven ve iş tatmini ortalamalarında %5 önem düzeyinde ($p>0,05$) sektörlere göre anlamlı bir farklılaşma söz konusu değildir.

Tablo 5. Genel Olarak Yaş Değişkeni Açısından Çalışanların Yöneticiye Duyulan Güven ve İş Tatmini Ortalamaları

Yaş	Yöneticiye Duyulan Güven			İş Tatmini		
	Ort.	s.s.	p	Ort.	s.s.	p
20 yaş ve altı	3,6410	0,40951	0,785	4,2760	0,32600	0,004
21-25 yaş	3,5426	0,53372		4,1508	0,52615	
26-30 yaş	3,5964	0,64828		4,1870	0,48839	
31-40 yaş	3,6059	0,63448		4,1592	0,50003	
41 ve üstü	3,6374	0,74677		3,9862	0,76756	

Yaş değişkeni açısından araştırmaya katılan çalışanların yöneticiye duyulan güven ve iş tatmini ortalamaları Tablo 5’de verilmiştir. Tablo 5 incelendiğinde çalışanların yaş değişkeni açısından yöneticiye duyulan güven ortalamalarında %5 önem

düzeyinde ($p>0,05$) anlamlı bir farklılaşma olmadığı, buna karşın iş tatmini ortalamalarında ($p<0,05$) anlamlı bir farklılaşmanın olduğu belirlenmiştir. **Bu nedenle H_{4a} hipotezi desteklenmemekte, buna karşın H_{4b} hipotezi desteklenmektedir.** Buna göre çalışanların yaşları küçüldükçe işten duydukları tatmin duygusu artmaktadır. Bu durum genç çalışanların beklentilerinden daha çabuk tatmin olabilmeleri ile açıklanabilir.

Tablo 5.1. Sektörlere Göre Yaş Değişkeni Açısından Çalışanların Yöneticiye Duyulan Güven ve İş Tatmini Ortalamaları

Yaş	n	Yöneticiye Duyulan Güven			İş Tatmini			
		Ort	s.s.	p	Ort.	s.s	p	
Kamu Sektörü	20 ve altı	9	3,4472	0,31211	0,446	4,4222	0,36238	0,000
	21-25 yaş	76	3,4026	0,52782		4,0480	0,55955	
	26-30 yaş	89	3,2292	0,65727		4,0697	0,57047	
	31-40 yaş	84	3,2967	0,59698		4,0446	0,51846	
	41 ve üstü	90	3,2681	0,76515		3,7017	0,89057	
Özel Sektör	20 ve altı	16	3,7500	0,42564	0,008	4,1938	0,28277	0,932
	21-25 yaş	53	3,7434	0,47921		4,2981	0,43852	
	26-30 yaş	126	3,8558	0,50156		4,2698	0,40314	
	31-40 yaş	73	3,9616	0,47071		4,2911	0,44600	
	41 ve üstü	88	4,0151	0,50027		4,2773	0,46670	

Araştırmaya katılan çalışanların yaş değişkeni açısından yöneticiye duyulan güven ve iş tatmini ortalamalarının sektörlere göre farklılaşma düzeyleri Tablo 5.1’de verilmiştir. Kamu sektöründe yaş değişkeni açısından yöneticiye duyulan güven ortalamalarının %5 önem düzeyinde ($p>0,05$) anlamlı olarak farklılaşmadığı belirlenirken, özel sektörde ise ($p<0,05$) anlamlı olarak farklılaştığı tespit edilmiştir. İş tatmini açısından kamu sektöründe %5 önem ($p<0,05$) düzeyinde anlamlı bir farklılaşmanın bulunduğu, özel sektörde ise ($p>0,05$) anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı belirlenmiştir.

Yaş değişkeni açısından kamu sektöründe çalışanların yaşları arttıkça tatmin olma düzeylerinde bir düşme söz konusudur. Özel sektörde ise yöneticiye olan güven açısından çalışanların yaşları arttıkça yöneticiye olan güven düzeylerinde de bir artışın olduğu gözlenmiştir.

Tablo 6. Çalışma Yılı Değişkeni Açısından Çalışanların Yöneticiye Duyulan Güven ve İş Tatmini Ortalamaları

Kıdem	Yöneticiye Duyulan Güven			İş Tatmini		
	Ort	s.s.	p	Ort.	s.s	p
1-5 yıl aralığı	3,5316	0,45145	0,600	4,1825	0,50657	0,012
6-10 yıl aralığı	3,5828	0,60891		4,1790	0,46956	
11-20 yıl aralığı	3,6066	0,64943		4,1740	0,52509	
21 yıl ve üzeri	3,6400	0,73422		4,0178	0,73030	

Araştırmaya katılan çalışanların çalışma yılı açısından yöneticiye duyulan güven ve iş tatmini ortalamaları Tablo 6’da verilmiştir. Tablo 6’ya göre %5 önem düzeyinde ($p>0,05$) yöneticiye duyulan güven ortalamalarında anlamlı bir farklılaşma söz konusu değilken, buna karşın iş tatmini ortalamalarında ($p>0,05$) anlamlı bir farklılaşma söz konusudur. **Buna göre H_{5a} hipotezi desteklenmemekte, buna**

karşın H_{5b} hipotezi desteklenmektedir. Tablo 6'dan da anlaşılacağı üzere, iş tatmini ortalamalarına göre çalışanların çalışma yılı azaldıkça işten duydukları tatmin duygusunun arttığı görülmektedir.

Tablo 6.1. Sektörlere Göre Çalışma Yılı Değişkeni Açısından Çalışanların Yöneticiye Duyulan Güven ve İş Tatmini Ortalamaları

	Kıdem	n	Yöneticiye Duyulan Güven			İş Tatmini		
			Ort	s.s.	p	Ort.	s.s	p
Kamu Sektörü	1-5 yıl	38	3,4289	0,45621	0,453	4,1447	0,62187	0,000
	6-10 yıl	111	3,2811	0,63197		4,0423	0,48177	
	11-20 yıl	96	3,3286	0,60701		4,0927	0,59183	
	21 yıl ve +	103	3,2430	0,73556		3,7228	0,84950	
Özel Sektör	1-5 yıl	38	3,6342	0,42820	0,000	4,1803	0,36438	0,523
	6-10 yıl	130	3,8404	0,45172		4,2958	0,42718	
	11-20 yıl	75	3,9623	0,51710		4,2780	0,40522	
	21 yıl ve +	113	4,0020	0,51471		4,2867	0,46219	

Araştırmaya katılan çalışanların çalışma yılı değişkeni açısından yöneticiye duyulan güven ve iş tatmini ortalamalarının sektörlere göre farklılaşma düzeyleri Tablo 6.1'de verilmiştir. Kamu sektöründe çalışma yılı değişkeni açısından yöneticiye duyulan güven ortalamalarında %5 önem düzeyinde ($p>0,05$) anlamlı bir farklılaşma bulunmazken, özel sektörde ($p<0,05$) anlamlı bir farklılaşma tespit edilmiştir. Buna karşın iş tatmini açısından kamu sektöründe %5 önem düzeyinde ($p<0,05$) anlamlı bir farklılaşma olduğu, özel sektörde ise ($p>0,05$) anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı görülmüştür.

Çalışma yılı değişkeni açısından kamu sektöründe çalışanların kıdemleri arttıkça tatmin olma düzeylerinde bir düşmenin olduğu gözlenmektedir. Bununla birlikte, özel sektörde ise yöneticiye olan güven açısından çalışanların kıdemleri arttıkça yöneticiye olan güven düzeylerinde de bir artışın olduğu gözlenmiştir.

Tablo 7. Çalışanların Yöneticiye Duydukları Güven ile İş Tatminleri Arasındaki İlişki

Yöneticiye Duyulan Güven	İş Tatmini	
	Pearson Korelasyonu	0,418
Anlamlılık (p)	0,000	
n	704	

Araştırmada çalışanların yöneticilerine duydukları güven ile iş tatminleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. “Korelasyon analizine; iki değişken arasındaki ilişkinin yönü ve gücü ile ilgili bir araştırma yapılmak istendiğinde başvurulur. Korelasyon katsayısı (r) iki değişken arasındaki ilişkinin ölçüsüdür ve -1 ile +1 arasında değişim gösterir” (Bayram, 2004: 115). Araştırmada yer alan “yöneticiye duyulan güven” ve “iş tatmini” değişkenlerinin Pearson korelasyon katsayıları Tablo 7’de verilmektedir.

Yapılan Pearson korelasyon analizi sonucunda, çalışanların yöneticilerine duydukları güven ile iş tatminleri arasında $r=0,418$ ($p<0,05$) önem düzeyinde bir ilişki belirlenmiştir. **Bu ilişki H_6 hipotezini desteklemektedir.**

Tablo 7.1. Kamu ve Özel Sektör Açısından İşgörenlerin Yöneticiye Duydukları Güven ile İş Tatmini İlişkisi

Kamu Sektöründe İş Tatmini		
Kamu Sektöründe Yöneticiye Duyulan Güven	Pearson Korelasyonu	0,316
	Anlamlılık (p)	0,000
	n	348
Özel Sektörde İş Tatmini		
Özel Sektörde Yöneticiye Duyulan Güven	Pearson Korelasyonu	0,413
	Anlamlılık (p)	0,000
	n	356

Çalışanların yöneticilerine duydukları güven ile iş tatminleri arasındaki ilişki kamu ve özel sektörde çalışanlar açısından değerlendirildiğinde ise; kamu sektöründe yöneticiye duyulan güven ile iş tatmini arasında $r=0,316$ ($p<0,05$) önem düzeyinde bir ilişki belirlenmiştir. Diğer taraftan özel sektörde yöneticiye duyulan güven ile iş tatmini arasında $r=0,413$ ($p<0,05$) önem düzeyinde bir ilişki belirlenmiştir. Görüldüğü üzere, yöneticiye duyulan güven ile iş tatmini arasındaki ilişki incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmakla birlikte, özel sektörde bu ilişkinin şiddetinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

5. Sonuç

İşletmecilik alanında yapılan araştırmalar ve sektördeki uygulamalar güven üzerine tesis edilmiş ilişkilerin ve sistemlerin hedeflenen noktalara ulaşmak için ne denli önemli olduğunu göstermektedir.

Bugüne değin var olan paradigma yönetsel bakış açısı ile yöneticinin astına güveni üzerinde durmaktadır. Şüphesiz asta duyulan güven de önemli bir konu olmakla birlikte, literatürde ast konumundaki bireylerin yöneticiye duyduğu güven üzerinde yeterince durulmadığı gözlenmektedir. Aynı şekilde yöneticiler arasındaki güven ilişkileri de yeterince irdelenmemektedir. (Arı, 2003: 35).

Araştırmanın temel amacının, örgütsel güveni oluşturan faktörlerden yöneticiye duyulan güven duygusu ile iş tatmini ortalamalarının anlamlı olarak farklılaşp farklılaşmadığının belirlenmesi ve aralarındaki ilişkinin kamu ve özel sektör açısından karşılaştırmalı olarak ortaya konması olduğu daha önce ifade edilmiştir. Bu doğrultuda yapılan t testi, anova ve korelasyon analizi sonucunda hipotezleri çoğunlukla destekleyen sonuçlar elde edilmiştir. Diğer bir ifade ile yöneticiye duyulan güven ve iş tatmini ortalamaları, kamu ve özel sektör açısından farklılık göstermektedir.

Ayrıca hem kamuda hem de özel sektörde çalışanların yöneticiye duydukları güven hissi ile iş tatminleri arasında anlamlı bir ilişki söz konusu iken bu ilişkinin şiddetinin özel sektörde daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte çalışanların yöneticiye duydukları güvenin ve iş tatmininin ortalamalarının farklılaşması cinsiyet, yaş, eğitim durumu, çalışma yılı gibi demografik değişkenler açısından da incelenmiştir. Cinsiyet açısından yöneticiye duyulan güven ve iş tatmininin sektörler açısından farklılaşmadığı görülmektedir. Yaş ve çalışma yılı değişkenleri açısından yöneticiye duyulan güvende özel sektörde anlamlı farklılaşma varken, tatminde kamu kesiminde anlamlı farklılaşma görülmüştür. Eğitim durumu

değişkeni açısından yöneticiye duyulan güven ve iş tatmini ortalamaları farklılık göstermemektedir.

Sonuç olarak, örgütsel güveni oluşturan faktörlerden birisi olan yöneticiye duyulan güven ile işgörenlerin tatmin duyguları arasında bir ilişkinin var olduğu tespit edilmiştir. Bu ilişkiye örgütsel davranış açısından bakıldığında yöneticiye duyulan güveninin iş tatminini artırmada anlamlı bir rolü olmasına rağmen güveni oluşturan diğer faktörlerin (kuruma güven ve çalışma arkadaşlarına güven) iş tatmini üzerindeki etkileri de başka araştırmalar ile ortaya konulmalıdır.

Referanslar

- ARI, G.S. (2003). Yöneticiye duyulan güven örgütsel bağlılığı artırır mı? *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 17-36. ss.
- ARNOLD, K.A., BARLING, J., KELLOWAY, E.K. (2001). Transformational leadership or the iron cage: which predicts trust, commitment and team efficacy? *Leadership & Organizational Development*, 22, 315-320. ss.
- ARSLANTAŞ, C.C., DURSUN, M., (2008). Etik liderlik davranışının yöneticiye duyulan güven ve psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisine etkileşim adaletinin dolaylı rolü. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (1), 111-128. ss.
- ASUNAKUTLU, T. (2002). Örgütsel güvenin oluşturulmasına ilişkin unsurlar ve bir değerlendirme. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9, 1-13. ss.
- BAYRAM, N. (2004). *Sosyal bilimlerde SPSS ile veri analizi*. Bursa:
- BUTLER, J.K. (1991). Toward understanding and measuring conditions of trust : Evolution of conditions of trust inventory. *Journal of Management*, 17, 643-663. ss.
- CRIBBIN, J.J. (1972). *Effective managerial leadership*. New York: American Management Association.
- COOK, J., WALL, T. (1980). New Work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfillment. *Journal of Occupational Psychology*, 53, 39-52. ss.
- CUNNINGHAM, J.B., Mac GREGOR, J. (2000). Trust and the design of work complementary constructs in satisfaction and performance. *Human Relations*, 53, 1575-1591. ss.
- DEMİRCAN, N., CEYLAN, A. (2003). Örgütsel güven kavramı: Nedenleri ve sonuçları. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10 (2), 139-150. ss.
- DRISCOLL, J.W. (1978). Trust and participation in organizational decision making as predictors of satisfaction. *Academy of Management Journal*, 21 (1), 44-56. ss.
- EREN, E., (2006). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*, İstanbul: Beta Basım Yayın.
- İSLAMOĞLU, G., BİRSEL, M., BÖRÜ, D. (2007). *Kurum içinde güven: Yöneticiye, iş arkadaşlarına ve kuruma yönelik güven ölçümü*, İstanbul: İnkılâp Kitabevi.
- MAYER, R.C., DAVIS J.H., SCHOORMAN, F.D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20, 709-734. ss.
- MAYER, R.C., GAVIN, M.B. (2005). Trust in management and performance: Who minds the shop while the employees watch the boss? *Academy of Management Journal*, 48 (5), 874-888. ss.
- McALLISTER, D.J. (1995). Affect and cognition based trust as foundations of interpersonal cooperation in organizations. *Academy Of Management Journal*, 38, 24-59. ss.
- McKNIGHT, D.H., CUMMINGS, L.L., CHERVANY, N.L. (1998). Initial trust formation in new organizational relationships. *Academy of Management Review*, 23 (3), 473-490. ss.

- MUCHINSKY, P.M. (1977). Organizational communication: Relationships to organizational climate and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 20 (4), 592-607. ss.
- ÖZBEK, M.F. (2008). Güven, belirsizlik ve risk alma davranışı ilişkisi: Teorik yaklaşım. *Akademik Bakış Dergisi*, 15, 83-94. ss.
- PILLAI, R., SCHRIESHEIM, C.A., WILLIAMS, E.S. (1999). Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study. *Journal of Management*, 25 (6), 897-933. ss. .
- PODSAKOFF, P.M., MacKENZIE, S.B., BOMMER, W.H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship. *Behaviors Journal of Management*, 22 (2), 259-298. ss.
- RICH, G. A., (1997). The sales manager as a role model: Effects on trust, job satisfaction, and performance of salespeople. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25 (4), 319-328. ss.
- ROUSSEAU, D.M., SITKIN, S.B., BURT, R.S., CAMERER, C. (1998). Not so different after all; A cross discipline view of trust: Introduction to special topic forum. *Academy of Management Review*, 23, 393-404. ss.
- TAN, H. H., LIM, A. K. H. (2009). Trust in coworkers and trust in organizations. *The Journal of Psychology*, 143 (1), 45-66. ss.
- TAYLOR, R.G. (1989). The role of trust in labor-management relations. *Organization Development Journal*, 7, 85-89. ss.
- Türk Dil Kurumu Sözlüğü (2009).[Erişim adresi]: <http://tdk.org.tr/TR/SozBul.aspx>, [Erişim tarihi: 20.08.2009].
- TÜZÜN, İ.K. (2006). *Örgütsel güven, örgütsel kimlik ve örgütsel özdeşleşme ilişkisi: Uygulamalı bir çalışma*. Yayımlanmamış doktora tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- YAMANE, T. (2001). *Temel örnekleme yöntemleri*. (Çev. A. ESİN, M.A. BAKIR, C. AYDIN, E. GÜRBÜZSEL). İstanbul: Literatür Yayıncılık.