



T.C.

İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

PSİKOLOJİ ANABİLİM DALI

GENEL PSİKOLOJİ BİLİM DALI

BEYAZ YAKALI ÇALIŞANLARIN KENDİLERİNDE
ALGILADIKLARI EGO DURUMU İLE YÖNETİCİLERİNDE
ALGILADIKLARI VE BEKLEDİKLERİ EGO DURUMLARI
BAĞDAŞIMININ (UYUMUNUN) İŞ DOYUMLARI İLE İLİŞKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Nerman SÖYLEMEZ

135201112

DANIŞMAN

Prof. Dr. Pınar TINAZ

İstanbul, 2017



T.C.

İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

PSİKOLOJİ ANABİLİM DALI

GENEL PSİKOLOJİ BİLİM DALI

**BEYAZ YAKALI ÇALIŞANLARIN KENDİLERİNDE
ALGILADIKLARI EGO DURUMU İLE
YÖNETİCİLERİNDE ALGILADIKLARI VE
BEKLEDİKLERİ EGO DURUMLARI BAĞDAŞIMININ
(UYUMUNUN) İŞ DOYUMLARI İLE İLİŞKİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan: **Nerman SÖYLEMEZ**

İstanbul, 2017

T.C.
İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

01/03/2017

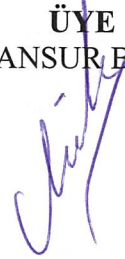
Enstitümüz Psikoloji Yüksek Lisans Programı öğrencilerinden 135201112 numaralı **NERMAN SÖYLEMEZ** “İstanbul Arel Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim ve Sınav Yönetmeliği”nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği “**Beyaz Yakalı Çalışanların Kendilerinde Algıladıkları Ego Durumu ile Yöneticilerinde Algıladıkları ve Belirledikleri Ego Durumları Bağdaşımının İş Doyumları İle İlişkisi**” konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun **20.02.2017** tarih ve **2017/04** sayılı toplantısında seçilen ve Sefaköy Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin 39. maddesi gereğince **60** dakika süre ile savunmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında **oyçokluğu/oybirliği** ile **Kabul/Red veya Düzeltme** kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 3 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü’ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.

DANIŞMAN
PROF.DR. PINAR TINAZ



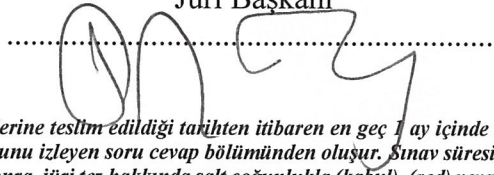
ÜYE
PROF.DR. MANSUR BEYAZYÜREK



ÜYE
YRD.DOÇ.DR. SEZER CİHAN GÜNAYDIN



Tutanağı Tanzim Eden
Jüri Başkanı



Not 1: Jüri üyeleri söz konusu tezin kendilerine teslim edildiği tarihten itibaren en geç 1 ay içinde toplanarak öğrenciyi tez sınavına alır. Tez sınavı, tez çalışmasının sunulması ve bunu izleyen soru cevap bölümünden oluşur. Sınav süresi en az 45, en çok 90 dakikadır.

Not 2: Tez sınavının tamamlanmasından sonra, jüri tez hakkında salt çoğunlukla (kabul), (red) veya (düzeltme) kararı verir. Bu karar ilgili anabilim dalı başkanlığınca tez sınavını izleyen 3 gün içinde ilgili Enstitüye tutanakla bildirilir. Tezi reddedilen öğrencinin Enstitü ile ilişkisi kesilir. Tezi hakkında düzeltme kararı verilen öğrenci en geç 3 ay içinde gereğini yaparak tezini aynı jüri önünde yeniden savunur. Bu savunma sonunda da tezi kabul edilmeyen öğrencinin Enstitü ile ilişkisi kesilir.

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Beyaz Yakalı Çalışanların Kendilerinde Algıladıkları Ego Durumu ile Yöneticilerinde Algıladıkları ve Bekledikleri Ego Durumları Bağdaşımının (Uyumunun) İş Doyumları ile İlişkisi” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmanın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Nerman SÖYLEMEZ

ONAY

Tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

- ☐ Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.
- ☐ Tezimin/Raporum sadece İstanbul Arel yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- ☐ Tezimin/Raporumun yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

Nerman SÖYLEMEZ

ÖZET

BEYAZ YAKALI ÇALIŞANLARIN KENDİLERİNDE ALGILADIKLARI EGO DURUMU İLE YÖNETİCİLERİNDE ALGILADIKLARI VE BEKLEDİKLERİ EGO DURUMLARI BAĞDAŞIMININ (UYUMUNUN) İŞ DOYUMLARI İLE İLİŞKİSİ

Nerman SÖYLEMEZ

Yüksek Lisans Tezi, Psikoloji Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Pınar TINAZ

Şubat, 2017 – 89 sayfa

Bu araştırmada, beyaz yakalı çalışanların kendilerinde algıladıkları ego durumu ile yöneticilerinde algıladıkları ve bekledikleri ego durumları uyumunun iş doyumları ile ilişkisi olup olmadığının incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışma ilişkisel tarama modeline uygun olarak düzenlenmiştir. Araştırmanın örneklemini, merkezi İstanbul'da bulunan ve üretim sektöründe yer alan firmalarda çalışan 298 beyaz yakalı çalışan oluşturmaktadır.

Araştırmada, Transaksiyonel Analiz Kuramı bağlamında Ego Durumları Ölçeği, Minnesota İş Doyum Ölçeği ve araştırmacı tarafından oluşturulan Kişisel Bilgi Formu katılımcılara dağıtılarak doldurmaları sağlanmıştır. Toplanan veriler SPSS ve Microsoft Office Excel programları aracılığı ile kodlanmış, Ki Kare Uyum İyiliği testi ve Bağımsız Gruplar t Testi teknikleri kullanılarak analiz edilmiştir.

Yapılan analizler sonucunda; çalışanların kendilerinde algıladıkları, yöneticilerinde algıladıkları ve bekledikleri baskın ego durumlarının farklılık gösterdiği ve ego durumları arasında uyumsuzluk olduğu saptanmıştır. Çalışanların kendilerinde algıladıkları baskın ego durumu ile yöneticilerinde algıladıkları baskın ego durumunun aynı ya da farklı olması iş doyum düzeyinde bir farklılık göstermez iken, kendilerinde algıladıkları baskın ego durumu ile yöneticilerinde bekledikleri baskın ego durumu aynı olanların diğerlerine kıyasla iş doyum düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Beraberinde yöneticide algılanan baskın ego durumu ile onda beklenen baskın ego durumunun aynı olması halinde farklı olanlara kıyasla daha yüksek iş doyumuna rastlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Transaksiyonel Analiz, Ego Durumları, İş Doyumu.

ABSTRACT

Nerman SÖYLEMZ

Master' s Thesis, Psychology Department

Advisor: Prof. Dr. Pınar TINAZ

February, 2017 - 89 pages

RELATIONSHIP BETWEEN WORK SATISFACTION AND PERCEIVED EGO STATES OF WHITE-COLLAR EMPLOYEES' AND THEIR PERCEPTION AND EXPECTATION OF THEIR SUPERVISOR'S EGO STATES

The aim of this research is to understand the correlation between the employee's ego states and their supervisor's and whether there is a link between ego states and work satisfaction. In this research, relational screening model is used. 298 white collar employees, who are based in Istanbul and have been working in the production sector, have been surveyed.

The research uses a number of transactional analysis methods including ego states scale, Minnesota satisfaction questionnaire and a personal information questionnaire designed by the lead researcher. Survey results has been coded using SPSS and Excel programs. Fisher's exact chi-square test and independent samples t-test techniques have also been used in the analysis.

This research indicated that there is a difference between the ego states of employees' and their perceived ego states of their supervisors. While this difference had no effect on the employees' work-satisfaction, we have found that if the ego states of employees and their expectation of their supervisors' ego states are similar, employees tend to have more work satisfaction. Similarly, if the perceived ego stated of the supervisor matches the ego state of the supervisor, work satisfaction tends to rise, compared with those who have a different ego state.

Keywords: Transactional Analysis, Ego States, Work-Satisfaction.

TEŞEKKÜR

Bu araştırmanın sonuçlanmasında, bilgileri ile yoluma ışık tutan, verdiği geri bildirimleri ile doğru adımlar atmamı sağlayan, kişiliği yönüyle örnek aldığım değerli hocam, tez danışmanım Prof. Dr. Pınar TINAZ'a sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Çalışmanın başlangıcından sonuna kadar her aşamasında yanımda olan, güler yüzünü ve tecrübesini esirgemeyen değerli hocam Yrd. Doç. Dr. Halis ÖZERK'e ve istatistiksel analiz bilgilerini benimle paylaşan, sorularıma en kısa sürede ve içtenlikle yanıt veren Yrd. Doç. Dr. İhsan BOZANOĞLU'na teşekkürü bir borç bilirim.

Anketlerin uygulanmasında katkılarından dolayı Başak TAŞDELEN'e, her zaman olumlu düşünceleri ile beni ayakta tutan Hülya ÜNVER'e, ve desteklerini esirgemeyen tüm arkadaşlarıma teşekkür ediyorum.

Bu süreçte hayatımı varlıklarıyla anlamlandıran, güç ve motivasyon kaynağım canım aileme hep yanımda oldukları için minnetlerimi sunuyorum.

Nerman SÖYLEMEZ

Şubat, 2017

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	iv
TEŞEKKÜR.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
EKLER LİSTESİ.....	xiii
KISALTMALAR.....	xiv

1. BÖLÜM

GİRİŞ

1.1. Problem Durumu.....	1
1.2. Araştırmanın Amacı.....	2
1.3. Araştırmanın Gerekçesi ve Önemi.....	3
1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	5
1.5. Araştırmanın Sayıtları.....	5

2. BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Transaksiyonel Analiz.....	6
2.1.1. Transaksiyonel Analiz Kuramı.....	6
2.1.2. Transaksiyonel Analiz 'in Temel Sayıtları.....	7
2.1.3. Ego Durumları.....	8
2.1.3.1. Ego Durumları Analizi.....	8
2.1.3.2. Ebeveyn Ego Durumu.....	9
2.1.3.2.1. Eleştirel Ebeveyn.....	10

2.1.3.2.2. Koruyucu Ebeveyn.....	11
2.1.3.3. Yetişkin Ego Durumu.....	11
2.1.3.4. Çocuk Ego Durumu.....	12
2.1.3.4.1. Doğal Çocuk.....	13
2.1.3.4.2. Uygulu Çocuk.....	13
2.1.4. Ego Durumlarını Tanılama.....	14
2.1.5. Transaksiyonlar (Kişiler Arası İletişim).....	15
2.1.5.1. Tamamlayıcı Transaksiyon.....	16
2.1.5.2. Kapalı Transaksiyon.....	17
2.1.5.3. Gizil Transaksiyon.....	18
2.1.6. Yaşam Pozisyonları.....	19
2.2. İş Doyumu.....	22
2.2.1. İş Doyumunun Tanımı ve Kapsamı.....	22
2.2.2. İş Doyumunun Önemi.....	23
2.2.2.1. Birey Açısından.....	23
2.2.2.2. Yönetici Açısından.....	23
2.2.2.3. Örgüt Açısından.....	24
2.2.3. İş Doyumu Kuramları.....	25
2.2.3.1. Kapsam Kuramları.....	25
2.2.3.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı.	25
2.2.3.1.2. Alderfer'in ERG Kuramı.....	26
2.2.3.1.3. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı.....	27
2.2.3.2. Süreç Kuramları.....	28
2.2.3.2.1. Adams'ın Eşitlik Kuramı.....	28
2.2.3.2.2. Locke'un Amaç Kuramı.....	29
2.2.3.2.3. İş Uyum Kuramı.....	29
2.2.4. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler.....	30
2.2.4.1. Bireysel Faktörler.....	30

2.2.4.1.1. Yaş.....	31
2.2.4.1.2. Cinsiyet.....	31
2.2.4.1.3. Eğitim Durumu.....	31
2.2.4.1.4. Medeni Durumu.....	32
2.2.4.1.5. Kıdem.....	32
2.2.4.1.6. Statü.....	32
2.2.4.1.7. Kişilik.....	33
2.2.4.2. Örgütsel Faktörler.....	33
2.2.4.2.1. İş Ortamı.....	33
2.2.4.2.2. İşin Özelliği.....	34
2.2.4.2.3. Yönetim ve Yönetici.....	34
2.2.4.2.4. Çalışma Arkadaşları.....	34
2.2.4.2.5. İletişim.....	35
2.2.4.2.6. Ücret.....	35
2.2.5. İş Doyumunun Düşük Olmasının Sonuçları.....	35
2.2.5.1. Devamsızlık-İşe Geç Gelme.....	35
2.2.5.2. İşten Ayrılma.....	36
2.2.5.3. Yabancılaşma.....	36
2.2.5.4. Stres.....	37
2.2.6. İş Doyumunu Yükseltmede Kullanılan Yöntemler.....	37
2.2.6.1. İş Zenginleştirme.....	37
2.2.6.2. İş Genişletme.....	38
2.2.6.3. İş Rotasyonu.....	38
2.2.6.4. Esnek Zaman.....	38

3. BÖLÜM

YÖNTEM

3.1. Araştırma Modeli.....	40
----------------------------	----

3.2. Örneklem.....	40
3.3. Veri Toplama Araçları.....	40
3.3.1. Kişisel Bilgi Formu.....	40
3.3.2.Ego (Ben) Durumları Ölçeği.....	41
3.3.3. Minnesota İş Doyum Ölçeği.....	42
3.4. Uygulama.....	43
3.5. İstatistiksel Değerlendirme.....	43

4. BÖLÜM

BULGULAR

4.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular.....	44
4.2. İncelenen Ego Durumlarının Dağılımları Arasında Bir Uyum Var Mıdır?... 46	
4.2.1. Çalışanların Baskın Ego Durumlarının Frekans Dağılımları Arasında Bir Uyum Var Mıdır?.....	46
4.2.2. Çalışanların Yöneticilerinde Algıladıkları Baskın Ego Durumlarının Frekans Dağılımları Arasında Uyum Var Mıdır?... 47	
4.2.3. Çalışanların Yöneticilerinde Bekledikleri Baskın Ego Durumlarının Frekans Dağılımları Arasında Bir Uyum Var Mıdır?.....	47
4.3. Çalışanların Kendilerinde Algıladıkları Baskın Ego Durumları İle Yöneticilerinde Algıladıkları Ve Bekledikleri Baskın Ego Durumları Arasında Bir Uyum Var Mıdır?.....	48
4.3.1.Çalışanların Kendilerinde Algıladıkları Ve Yöneticilerinde Algıladıkları Baskın Ego Durumları Arasında Bir Uyum Var Mıdır?.....	48
4.3.2. Çalışanların Kendilerinde Algıladıkları Ve Yöneticilerinde Bekledikleri Baskın Ego Durumları Arasında Bir Uyum Var Mıdır?.....	49
4.3.3. Çalışanların Yöneticilerinde Algıladıkları Ve Bekledikleri	

Baskın Ego Durumları Arasında Bir Uyum Var Mıdır?.....	50
4.4. Çalışanların Kendilerinde Algıladıkları, Yöneticilerinde Algıladıkları	
Ve Yöneticilerinde Bekledikleri Baskın Ego Durumlarının Aynı Ya Da	
Farklı Olması Durumunda İş Doyumu Düzeylerinde Bir Fark Var Mıdır?..	51
4.4.1. Çalışanların Baskın Ego Durumu İle Yöneticilerinde	
Algıladıkları Baskın Ego Durumu Aynı Olanlarla Farklı Olanların	
İş Doyumu Düzeylerinde Fark Var Mıdır?.....	51
4.4.2. Çalışanların Baskın Ego Durumu İle Yöneticilerinde	
Bekledikleri Baskın Ego Durumu Aynı Olanlarla Farklı Olanların	
İş Doyumu Düzeylerinde Fark Var Mıdır?.....	52
4.4.3. Çalışanların Yöneticilerinde Algıladıkları Ve Bekledikleri	
Baskın Ego Durumları Aynı Olanlarla Farklı Olanların İş	
Doyumu Düzeylerinde Fark Var Mıdır?.....	52

5. BÖLÜM

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Tartışma ve Yorum.....	54
5.1.1. İncelenen Ego Durumları.....	54
5.1.2. Ego Durumları Arasındaki Uyum Düzeyi.....	61
5.1.3. Aynı ve Farklı Ego Durumlarında İş Doyum Düzeyleri.....	63
5.2. Sonuç ve Öneriler.....	66
KAYNAKÇA.....	69
EKLER.....	84
ÖZGEÇMİŞ.....	89

TABLÖLAR LİSTESİ

<u>Tablo No</u>	<u>Sayfa</u>
Tablo 1. Çalışanların Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans Tablosu	44
Tablo 2. Çalışanların Baskın Ego Durumlarına İlişkin Ki Kare Uyum İyiliği Analizi Sonucu.....	46
Tablo 3. Çalışanların Yöneticilerinde Algıladıkları Baskın Ego Durumlarına İlişkin Ki Kare Uyum İyiliği Analizi Sonucu.....	47
Tablo 4. Çalışanların Yöneticilerinde Bekledikleri Baskın Ego Durumlarına İlişkin Ki Kare Uyum İyiliği Analizi Sonucu.....	48
Tablo 5. Çalışanların Kendilerinde Algıladıkları Ve Yöneticilerinde Algıladıkları Baskın Ego Durumlarına İlişkin Ki Kare Uyum İyiliği Analizi Sonucu.....	49
Tablo 6. Çalışanların Kendilerinde Algıladıkları Ve Yöneticilerinde Bekledikleri Baskın Ego Durumlarına İlişkin Ki Kare Uyum İyiliği Analizi Sonucu.....	49
Tablo 7. Çalışanların Yöneticilerinde Algıladıkları Ve Yöneticilerinde Bekledikleri Baskın Ego Durumlarına İlişkin Ki Kare Uyum İyiliği Analizi Sonucu	50
Tablo 8. Çalışanların Baskın Ego Durumu İle Yöneticilerinde Algıladıkları Baskın Ego Durumu Aynı Olanlarla Farklı Olanların İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki Bağımsız Gruplar t Testi Sonuçları.....	51
Tablo 9. Çalışanların Baskın Ego Durumu İle Yöneticilerinde Bekledikleri Baskın Ego Durumu Aynı Olanlarla Farklı Olanların İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki Bağımsız Gruplar t Testi Sonuçları.....	52
Tablo 10. Çalışanların Yöneticilerinde Algıladıkları Baskın Ego Durumu İle Yöneticilerinde Bekledikleri Baskın Ego Durumu Aynı Olanlarla Farklı Olanların İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki Bağımsız Gruplar t Testi Sonuçları.....	53

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 2.1. Yapısal ve Fonksiyonel Ego Durumları Modeli.....	9
Şekil 2.2. Ebeveyn Ego Durumu.....	10
Şekil 2.3. Yetişkin Ego Durumu.....	12
Şekil 2.4. Ego Durumlarını Tanılama İçin Davranışsal İpuçları.....	15
Şekil 2.5. Tamamlayıcı Transaksiyonlar.....	16
Şekil 2.6. İkinci Düzey Tamamlayıcı Bir Transaksiyon.....	17
Şekil 2.7. Kapalı Transaksiyonlar.....	18
Şekil 2.8. Gizil Transaksiyonlar.....	19
Şekil 2.9. Yaşam Pozisyonları.....	21



EKLER LİSTESİ

Sayfa

Ek 1. Kişisel Bilgi Formu.....	84
Ek 2. Beyaz Yakalı Çalışanların Kendilerinde Algıladıkları Ego (Ben) Durumları Ölçeği.....	85
Ek 3. Beyaz Yakalı Çalışanların Yöneticilerinde Algıladıkları Ego (Ben) Durumları Ölçeği.....	86
Ek 4. Beyaz Yakalı Çalışanların Yöneticilerinde Bekledikleri Ego (Ben) Durumları Ölçeği.....	87
Ek 5. Minnesota İş Doyum Ölçeği.....	88

KISALTMALAR

TA	:Transaksiyonel Analiz
EE	:Eleştirel Ebeveyn Ego Durumu
KE	:Koruyucu Ebeveyn Ego Durumu
Y	:Yetişkin Ego Durumu
UÇ	:Uygulu Çocuk Ego Durumu
DÇ	:Doğal Çocuk Ego Durumu



1. BÖLÜM

GİRİŞ

1.1. Problem Durumu

21. yüzyılın rekabet koşullarında üretim yapan şirketlerin, hızlı şekilde değişen koşullara uyum sağlaması ve rakipleri arasında farklılaşarak başarılı olabilmesi için teknolojik gelişmeleri takip etmeleri ve elindeki kaynakları etkin kullanmaları oldukça önemlidir. Örgütlerin en önemli kaynaklarından biri de insan kaynağıdır. Bu kaynağın etkin bir şekilde yönetilmesinde yöneticilere büyük görevler düşmektedir. Yöneticiler iş yerinde motivasyonu sağlar, çalışanlarının ihtiyaçlarını doğru şekilde belirler ve iyi bir iletişim sergilerlerse çalışanların işten duydukları memnuniyet oranı yükselecektir.

İş doyumunu açısından yöneticilerin iletişim ve yönetim tarzlarının yanı sıra, çalışanların kişiliklerine uygun bir işte, diğer kişilerle uyum içinde çalışmaları da önemlidir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004; Çağlar, 2004; Sarı, 2011). Sosyal bir varlık olarak kişinin, hem kendi iç dünyası ile hem de çevresi ile uyumlu etkileşimde bulunması, kişiler arası ilişkilerin önemini ortaya koymaktadır. Bu konu ile ilgili değişik kuramlar söz konusu olup bunlardan biri de Transaksiyonel Analiz (Kişiler arası ilişkileri çözümleme-TA) kuramıdır (Arı, 1989).

Kişiler arası ilişkiler üzerine temellendirilen Transaksiyonel Analiz Kuramı, 1950'li yılların ortalarında Eric Berne tarafından ortaya atılmıştır. Psikolojinin iletişim, gelişim, kişilik, psikopatoloji ve terapi gibi değişik alanlarıyla ilgili bilgiler veren TA kuramı, “Geçmişteki yaşantımıza bağlı olarak şu anki kararlarımızı veririz” düşüncesine dayanmaktadır (Şengül, 2008; Yılmaz, 2014).

TA insan davranışlarını, kişiler arasındaki iletişimi ego durumları ile açıklamaktadır (Keler, 2008). Ego durumları belli bir zamanda kişiliğimizi göstermenin de bir yolu olup, davranış, düşünce ve duygularla ilgilidirler (Stewart ve Joines, 1999).

Berne'e (2015) göre, her insanın kişiliği *Ebeveyn, Yetişkin ve Çocuk* olmak üzere üç ego durumundan oluşur. Herhangi bir davranış ortaya koyarken bu üç ego durumundan birinden hareket edilir. Kişi bazen ebeveyn gibi düşünüp davranarak, bazen yetişkin rolünde kalarak, bazen de çocuk gibi hareket ederek karşı taraf ile

iletişime geçer. TA kuramına göre, sağlıklı kişiler arası ilişkiler bu ego durumlarının duruma uygun kullanılmasıyla mümkün olabilmektedir (Dökmen, 2004).

Günlük hayatta karşılıklı ilişkilerde ego durumlarının fark edilerek doğru kullanılması, özel yaşantıda kişiler arası ilişkileri, iş hayatında ise iş doyumunu artıracaktır. Locke (1976) iş doyumunu “Çalışanın işine veya iş deneyimine verdiği değer ile sonuçlanan olumlu duygusal durum” olarak tanımlamaktadır (Akt. Şengül, 2008). Diğer bir tanıma göre ise, iş doyumunu kişilerin çalışma ortamı ve koşullarından memnun olmasıdır. Memnuniyet düzeyi fazla olan şirketlerde performans, kalite ve verimlilik artar, olumlu bir örgüt iklimi oluşur (Akhbari, Tabesh ve Ghasemi, 2013).

İş doyumunu konusunda yapılan çalışmalar iş doyumuna etki eden değişik faktörleri ortaya koymuştur. Örneğin; yönetici desteği, iletişim, kişilik, çalışma koşulları vb. iş doyumunun artmasını sağlamaktadır (Acar, 2014). McNeese- Smith (1996) yaptığı çalışmada, iş doyumunu yüksek olan çalışanların işte kalma sürelerinin daha fazla olduğunu ve daha verimli olduklarını belirtmiştir.

Sonuç olarak: Kişinin iş doyumunu sağlayabilmesi çevresindeki olayları nasıl algıladığına, nasıl yorumladığına ve nasıl tepki verdiğiyle ilgili olarak değişebilmektedir. Bu noktada kişinin yakından tanınması, hangi ego durumunda iletişime geçtiğinin fark edilmesi kişiye uygulanacak yöntemin seçilmesinde ve karşılıklı başarılı ilişkiler kurulması noktasında büyük önem arz etmektedir.

TA Kuramı'nın, insanların insanlarla ilişki içinde bulunduğu her yerde kullanılabilmesi, hem kişilik kuramı hem de sosyal etkileşim kuramı olması nedeniyle, bu çalışmada beyaz yakalı çalışanların kişiliklerinin TA ego durumlarıyla değerlendirilmesi uygun görülmüştür.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı: Beyaz yakalı çalışanların kendilerinde algıladıkları ego durumu ile yöneticilerinde algıladıkları ve bekledikleri ego durumları bağdaşımının (uyumunun) iş doyumları ile ilişkisinin incelenmesidir.

Araştırmanın genel amacı çerçevesinde şu sorulara cevap aranmaya çalışılmıştır:

1. İncelenen ego durumlarının dağılımları arasında bir uyum var mıdır?

1.a Çalışanların baskın ego durumlarının frekans dağılımları arasında bir uyum var mıdır?

1.b Çalışanların yöneticilerinde algıladıkları baskın ego durumlarının frekans dağılımları arasında uyum var mıdır?

1.c Çalışanların yöneticilerinde bekledikleri baskın ego durumlarının frekans dağılımları arasında bir uyum var mıdır?

2. Çalışanların kendilerinde algıladıkları baskın ego durumları ile yöneticilerinde algıladıkları ve bekledikleri baskın ego durumları arasında bir uyum var mıdır?

2.a Çalışanların kendilerinde algıladıkları ve yöneticilerinde algıladıkları baskın ego durumları arasında bir uyum var mıdır?

2.b Çalışanların kendilerinde algıladıkları ve yöneticilerinde bekledikleri baskın ego durumları arasında bir uyum var mıdır?

2.c Çalışanların yöneticilerinde algıladıkları ve bekledikleri baskın ego durumları arasında bir uyum var mıdır?

3. Çalışanların kendilerinde algıladıkları, yöneticilerinde algıladıkları ve yöneticilerinde bekledikleri baskın ego durumlarının aynı ya da farklı olması durumunda iş doyumu düzeylerinde bir fark var mıdır?

3.a Çalışanların baskın ego durumu ile yöneticilerinde algıladıkları baskın ego durumu aynı olanlarla farklı olanların iş doyumu düzeylerinde fark var mıdır?

3.b Çalışanların baskın ego durumu ile yöneticilerinde bekledikleri baskın ego durumu aynı olanlarla farklı olanların iş doyumu düzeylerinde fark var mıdır?

3.c Çalışanların yöneticilerinde algıladıkları ve bekledikleri baskın ego durumları aynı olanlarla farklı olanların iş doyumu düzeylerinde fark var mıdır?

1.3. Araştırmanın Gerekçesi ve Önemi

Çalışma ortamında yönetici ile işgörenler iş ilişkileri çerçevesinde birbirleriyle sürekli ve karşılıklı olarak etkileşimde bulunurlar. Bu etkileşimlerin bazıları örgüt, yönetici ve işgören için olumlu olurken, bazıları olumsuz biçimde sonuçlanabilmektedir. Gerek yöneticinin gerekse işgörenlerin etkileşim sürecinde karşılıklı olarak sergiledikleri davranış biçiminin temelinde ego durumlarının etkisi büyüktür (Sarıtaş, 1998).

Ego durumları TA kuramının kişilik kuramı kısmını teşkil etmektedir (Harris, 2013). Kişilik ve iletişim iş doyumuna etki eden önemli faktörlerdendir. Arvey ve ark. (1989) ile Staw ve Ross (1985) kişiliğin iş tutumları üzerindeki etkisinin araştırılması gerekliliğini belirtmektedirler. Staw ve Ross (1985), iş ile ilgili tutumların kişiler arası farklılıklardan kaynaklanabileceğini ve bu farklılıkların kişilerin iş yaşamları da dahil olmak üzere olayları algılama, hatırlama ve değerlendirme şeklinde etkileyebileceğini belirtmektedirler. Arvey ve ark., (1989) ise, yayınladıkları makalelerinde genel iş doyumunun %30'luk kısmının genetik faktörlerden oluştuğunu açıklamışlardır.

Bu ve benzeri bulgular kişileri konu ile ilgili değişik araştırmalar yapmaya yöneltmiştir. TA ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde; beyaz yakalı çalışanların kendinde algıladıkları ego durumu ile yöneticilerinde algıladıkları ve bekledikleri ego durumları bağdaşımının (uyumunun) iş doyumları ile ilişkisini araştıran bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Bununla birlikte yurtiçi ve yurtdışı kaynaklar incelendiğinde; TA ve iş doyumunu kavramlarına ilişkin ayrı ayrı çeşitli araştırmalar bulunmaktadır. Yapılan bu araştırmalar daha çok eğitim, sağlık, yönetici ve romantik ilişkiler üzerinde gerçekleştirilmiştir (Akbağ, 2000; Akbağ ve Deniz, 2003; Akbulut, 2015; Akın, 2015; Aksu, 2012; Aşılı, 2001; Booth ve Manning, 2006; Ciucur, 2013; Cornel, 2015l; Çam, 1997; Düzgün, 2014; Eğri, 2013; Karacaoğlu, 2015; Keler, 2008; Kılıçlar ve Düzgün, 2014; Kösel, 2015; Köy, 2011; McNeese-Smith, 1996; Parveen ve Haque, 2002; Özerk, 2008; Sevim, 1996; Scilligo, 2011; Singh, Tomar ve Patwardhan, 2011; Şamatacı, 2013; Ümmet, 2012; Yılmaz, 2014) (Bu ve diğer ilintili çalışmaların sonuçlarına ilişkin bilgilere, ilgili bölümlerde yer verilecektir).

Araştırma bulgularımızın bu alanda bilimsel çalışma yapmak isteyen araştırmacılara ve alana katkı sağlayacağı ümit edilmektedir. Bununla birlikte, kişilerin ego durumlarının bilinmesi ve ihtiyaçlarının fark edilerek bu doğrultuda davranılması, iletişimin daha sağlıklı olması, işe alım ve terfi sürecinde doğru kişilerin doğru pozisyona yerleştirilmesi açısından da farklı bir bakış açısı kazandıracağı düşünülmektedir.

1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

- 1) Araştırma, ulaşılabilen örneklemle sınırlıdır.
- 2) Araştırmaya katılan beyaz yakalı çalışanların ego durumları, Ego Durumları Ölçeği'nin ölçtüğü niteliklerle sınırlıdır.
- 3) Araştırmaya katılan beyaz yakalı çalışanların iş doyum düzeyleri, Minnesota İş Doyum Ölçeği'nin ölçtüğü niteliklerle sınırlıdır.
- 4) Araştırmaya katılan beyaz yakalı çalışanların cevapları, Kişisel Bilgi Formu ve ölçeklere verdikleri cevaplar ile sınırlıdır.
- 5) Araştırma, amaç bölümündeki sorularla sınırlıdır.
- 6) Araştırmanın gerçekleştirilmesi aşamasında, örneklem grubuna ulaşmak için firmalardan gerekli izinlerin alınmasında yaşanan zorluklar bu çalışmanın en önemli sınırlılıklarındandır.

1.5. Araştırmanın Sayıltıları

- 1) Araştırmanın çalışma grubu, beyaz yakalı çalışanları temsil edebilecek nitelik ve nicelikte olduğu varsayılacaktır.
- 2) Araştırmaya katılan beyaz yakalı çalışanların Ego Durum Ölçeği' ne, Minnesota İş Doyum Ölçeği'ne ve Kişisel Bilgi Formu'nda yer alan sorulara verdikleri cevapların onların gerçek düşüncelerini yansıttığı varsayılacaktır.
- 3) Kullanılan ölçekler geçerli ve güvenilirirdir.

2. BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Transaksiyonel Analiz

Bu bölümde Transaksiyonel Analiz (TA) kuramı ile ilgili genel bilgilere yer verilecektir.

2.1.1. Transaksiyonel Analiz Kuramı

Transaksiyonel Analiz (Transactional Analysis= Kişiler arası İlişkileri Çözümleme) kuramını ilk olarak ortaya koyan psikiyatrist Eric Berne' dir. Eric Berne, 1935 yılında Mc. Gill Üniversitesi' nde tıp doktoru ünvanını kazanmış, daha sonra 1941' de psikanaliz eğitimine başlamıştır. Orduya katılması nedeniyle ara vermek zorunda kaldığı bu eğitimini Erikson' un yanında tamamlamıştır (Akkoyun, 1995).

Berne çalışmalarında Freud'dan etkilenmiştir. Ancak sezgi konusuna olan ilgisi, psikanalitik tedavinin sonuçlarının geç görülmesi, danışana aktif bir rol verilmediğini gözlemlemesi kendisini yeni bir tedavi yaklaşımına yönlendirmiştir. 1949'dan beri yayımlamakta olduğu sezgi konusundaki makalelerinde yer alan görüşünü "Grup Terapisinde Yeni Bir Yaklaşım" olarak sunmuş ve bu yaklaşımının adını da "Transaksiyonel Analiz" olarak belirtmiştir (Akkoyun, 2011; Şamatacı, 2013).

TA kuramı içinde klasik psikanalizden izler görmek mümkündür. Ancak bu kuramı psikanalizden ayıran en önemli faktör, insana olan bakış açısıdır. İnsanı eşit, aktif ve etken bir varlık olarak görüp, terapisinin merkezine danışanı koymaktadır. Bu kuram; kolaylıkla uygulanabilmesi sosyal ilişkilerin düzenlenmesi ve yönetilmesinde kişiyi daha kısa sürede etkin hale getirebilmesi, kişiler arası ve kendi içindeki durumları tanımlamak için kendi özel terminolojisine sahip olması ve çeşitli kuramları içinde barındırması nedeniyle eklektik bir yapıya sahiptir (Şengül 2008).

Berne 1950 yılının sonlarında oluşturduğu kuramını şöyle özetlemektedir: *"TA, temelde transaksiyonel uyarıcıyı hangi ego durumunun yaptığıyla ve transaksiyonel tepkiyi hangi ego durumunun verdiği ile ilgilenir. En basit transaksiyonlar, hem uyarıcının hem de tepkinin ilgili tarafların Yetişkin Ego Durumları'ndan kaynaklandığı transaksiyonlardır."* (Berne, 2015).

Kuramın dayandığı temel felsefe “İnsanlar prens veya prenses olarak dünyaya gelirler, ancak sonradan kurbağaya dönüşürler”. Terapinin amacı da, insanlar arası iletişimi çözümleyerek sağlıklı iletişim kurmalarını sağlamak, farkındalık sağlayarak mantıkla birlikte muhakemenin de gelişmesine katkıda bulunmak ve kişinin yeniden prens veya prenses olmalarına yardımcı olmaktır (Akkoyun, 1995; Berne, 1988).

Jongeward ve James (1971) *"TA, davranışları değerlendirme konusunda sağduyulu bir yaklaşımdır ve tüm bireylerin kendilerine güvenmeyi öğrenebileceklerini, kendilerini ilgilendiren konularda düşünebileceklerini, kendileri için karar verebileceklerini ve duygularını açıklayabileceklerini savunur. Bu nedenle TA; işte, evde, sınıfta ve komşulukta, kısaca insanların insanlarla ilişki kurdukları her yerde uygulanabilir"* olduğunu belirtmiştir. Bunun yanı sıra Akkoyun (1995), TA'nın eğitimde, işletmelerde farklı alanlardaki iletişim çalışmalarında kullanıldığını, buna ek olarak Sabbath'da (1993) örgüt içindeki ilişki dinamiklerinin anlaşılmasında; işgörenlerin ve liderlerin kişiliklerinin analizinde ve bunların yönetilmesinde büyük ölçüde yararlanıldığını belirtmiştir (Akt. Şengül, 2008).

2.1.2. Transaksiyonel Analiz'in Temel Sayıtları

TA kuramının dayandığı temel sayıtlar şöyle sıralanabilir (Akbağ, 2000; Akkoyun, 2011; Gürel, 2011; Yücalan, 2007).

İnsanlar OKEY'dir: Herkes kim olursa olsun, ne yaparsa yapsın; değerlidir, anlamlıdır ve önemlidir. Kişiler arasında pek çok farklılıklar olmasına rağmen insan olarak herkes eşittir. Herkesin eşit olduğuna inanmak, herkese karşı aynı şekilde davranmak değildir ama herkesin varlığını kabul etmek demektir.

Herkesin düşünme kapasitesi vardır: Herkesin düşünme kapasitesi vardır. Önemli bir beyin hasarına sahip olmayan herkes, hem çevrelerinde hem de kendilerinde ne olduğunu anlayabilme kapasitesine sahiptir.

Yaşamında ne olacağına herkes kendisi karar verir: İçinde bulunduğumuz durum ve çevremizdeki insanlar, bizim üzerimizde farklı şekillerde ve farklı etkilerde bulunabilir. Ancak hangi durumda olursa olsun, içinde bulunulan durumdan ne kadar ve ne şekilde etkileneceğimize ve nasıl bir tepkide bulunacağımıza biz karar veririz.

TA'nın vurguladığı ana nokta; insanların duygularının, düşüncelerinin ve davranışlarının kişisel sorumluluğunu yüklenmeleridir (Stewart ve Joines, 1999).

Kuram; 1. Ego Durumları, 2. Transaksiyonlar, 3. Temas İletileri, 4. Yaşam Senaryosu, 5. Yaşam Pozisyonları, 6. Zamanın Yapılandırılması olmak üzere altı öğeden oluşmaktadır (Berne, 2015).

Bu çalışmanın kapsamı içinde İşlemsel Çözümleme Yaklaşımının temellendirildiği “Ego Durumları ve Analizi” ve “Transaksiyonlar” ile ilgili bazı görüşler üzerinde durulacaktır.

2.1.3. Ego Durumları

Transaksiyonel Analiz Kuramı’ nın en temel kavramlarından biri olan ego durumları kişiliğin anlaşılmasında önemli bir araç olup, kişilik kuramı kısmını oluşturmaktadır (Ümmet, 2012; Yılmaz, 2014). Berne danışanları ile yaptığı çalışmalarda; kişilerde kelime, mimik ve ses gibi uyarıcılarla davranış değişikliklerinin ortaya çıktığını görmesi ve gözlemlemesi sonucu ego durumları kavramını geliştirmiştir (Jongeward ve James, 1971).

Ego durumları, içsel ve dışsal uyarıcıları organize etmeye yarayan varoluşsal fenomenlerdir. Bir nesneye değil, bir yaşantıya verilen ismi ifade eden ego durumları geçmişte yaşadığımız olayları ve kaydettiğimiz bilgileri içerir. İnsanlar, zaman, çevre ve duygular gerçektir (Harris, 2013). İnsanlar içinde bulundukları ego durumlarına uygun biçimde bakabilir, dinleyebilir, konuşabilir, hissedebilir, dokunabilir ve davranabilir. Her ego durumunun kendine özgü bir çalışma düzeni vardır (Jongeward ve James, 1971).

Psikolojik bir temele dayanan, insan davranışlarını açıklamaya yarayan, gözlenebilen ve ölçülebilen olgular olan ego durumları iki kişi arasındaki etkileşimin şeklini, başlayış biçimini, sürecini ve sonucunu belirlemede önemli bir etkiye sahiptir (Minibaş-Poussard, 2004; Sarıtaş, 1998).

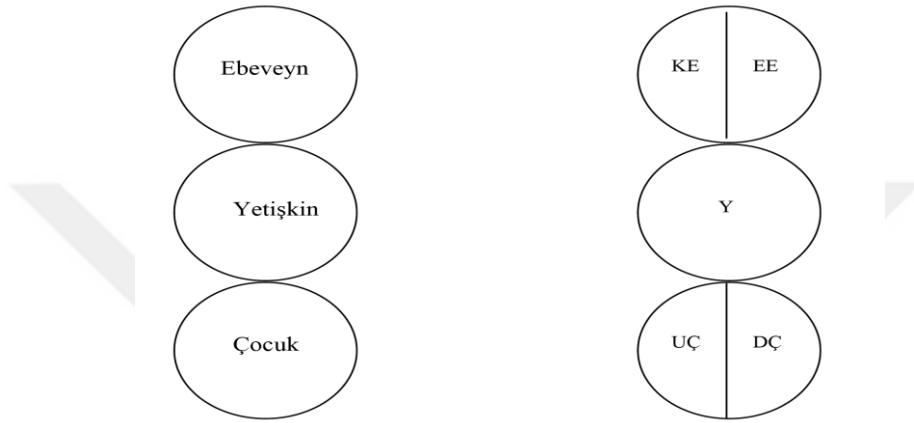
2.1.3.1. Ego Durumları Analizi

Ego durumları yapısal ve fonksiyonel olmak üzere iki ayrı modelde incelenmektedir.

Kişilik psikolojisinin konusu olan yapısal model, ego durumlarının içeriği ile ilgilenip “NE?” sorusuna cevap ararken; iletişim psikolojisinin konusu olan fonksiyonel analiz ise bu içeriğin süreci ile ilgili olup ‘NASIL?’ sorusuna cevap aramaktadır (Akın, 2015; Çam, 1997). Yapısal analizde gizli anılar, yaşantılar ve

stratejiler sınıflandırılırken; fonksiyonel analizde gözlenen davranışların sınıflandırılması önem kazanmaktadır (Stewart ve Joines, 1999).

Yapısal analizde her bireyin kişiliğinde Ebeveyn (E), Yetişkin (Y) ve Çocuk (Ç) olmak üzere üç; fonksiyonel analizde ise Koruyucu Ebeveyn (KE), Eleştiren Ebeveyn (EE), Yetişkin (Y), Doğal Çocuk (DÇ) ve Uygulu Çocuk (UÇ) olmak üzere beş ego durumu mevcuttur (Akbağ 2000; Solomon 2003; www.businessballs.com/transactionalanalysis.htm).

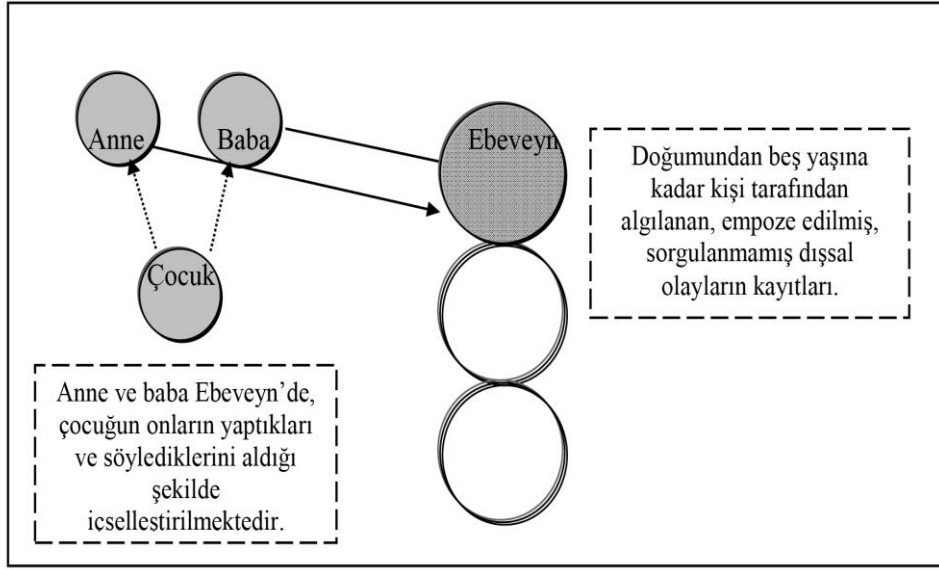


Şekil 2.1. Yapısal ve Fonksiyonel Ego Durumları Modeli (Stewart ve Joines, 1999).

2.1.3.2. Ebeveyn Ego Durumu

Berne (2015), Ebeveyn Ego Durumu'nu; bir ebeveynimiz gibi düşünme, hissetme ve davranma şekli olarak belirtmektedir. Bu kalıpların oluştuğu dönem, çocuğun henüz okula başlamadığı dönemdir. Bu dönemde çocuk anneye bağımlıdır, neyin doğru neyin yanlış olduğunu tam ayırt edemez ve kelimelerin anlamlarını çözemez. Bundan dolayı ebeveynlerinde gördüğü, duyduğu her şeyi düşünmeden, eleştirmeden alır, kendi kişiliğindeki ebeveynine kaydeder ve içselleştirir. Bu kayıtlardaki gibi veya bunlara benzer şekilde düşünür, hisseder veya davranır (Çam, 1997; Harris, 2013, Karcıoğlu ve Arun, 2004; Kayalar, 2002; Özerk, 2008)

Kişinin geçmişine ilişkin yaşantıları içeren Ebeveyn Ego Durumu, “sen” odaklı olup, davranışlarımızı etkileyen prensip, kural, değer, yargı, tutum, inanç kısacası dış dünyaya ilişkin kalıpları barındırır (Minibaş-Poussard, 2004). Toplumda yerimizi bulabilmek için neyi, ne zaman, nasıl yapacağımızı söyleyen, emir ve öğüt veren taraftır (Dökmen, 2004).



Şekil 2.2. Ebeveyn Ego Durumu (Harris, 2013).

Ebeveyn Ego Durumu, Eleştirel Ebeveyn ve Koruyucu Ebeveyn olmak üzere ikiye ayrılır.

2.1.3.2.1. Eleştirel Ebeveyn

Eleştirel Ebeveyn Ego Durumu’nu sıklıkla kullanan kişilerin temel özellikleri; kuralları koyan, uyulmasını sağlayan, yargılayıcı, cezalandırıcı, şüpheli, çıkarıcı, sinirli, eleştirel, bilgiç, inatçı, görev yükleyici ve sert olarak tanımlanabilir (Aşılı, 2001; Gürel, 2011; Harris, 2013; Parveen ve Haque, 2002). Ağırlıklı ego durumları Eleştirel Ebeveyn olan kişiler; “Sana kaç kere söyledim?” ; “Bunu yapmamalısın!” ; “Tekrar olmasın!” ; “Bunu asla yapma!” “Bir daha yalan söylersen fena yaparım!” gibi ifadelerin yanı sıra; beceriksiz, aptal, tembel, iyi, güzel, saçma, berbat gibi sıfatları da sıklıkla kullanmaktadırlar. Eleştirel Ebeveyn, iletişimde bulunduğu kişilerin, Çocuk Ego Durumu’na seslenmekte ve “Sen Okey değilsin” mesajı vermektedir (Akbağ ve Deniz, 2003; Dökmen, 2004)

Kişi Eleştirel Ebeveyn davranış modelinde, ebeveynlerinden öğrendiği özellikle “doğru” olarak benimsediği toplumsal kuralları yaşatma, gelecek kuşaklara aktarma adına, bunlara uymayanları eleştirme veya cezalandırma yolunu seçebilir (Gürel, 2011).

2.1.3.2.2. Koruyucu Ebeveyn

Koruyucu Ebeveyn toplumsal değerleri esas alır ve bu değerlerin sürekliliğini tercih eder. Bu ego durumuna göre davranan kişi, diğer insanlara karşı ilgili, koruyucu, kollayıcı, özen gösterici, bağışlayıcı, sevecen, destekleyici, izin verici, şefkatli ve endişelidir. Daha çok diğer kişilerin Çocuk Ego Durumu'na seslenmektedir (Ekitli, 2013; Yücalan, 2007).

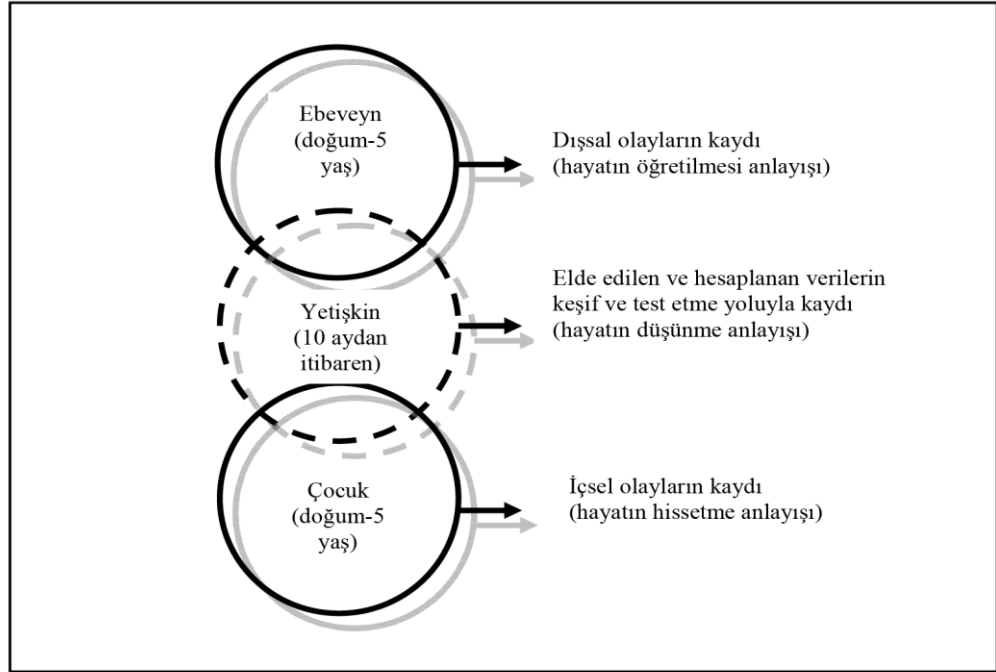
Koruyucu Ebeveyn fedakârlık ve başkaları için bir şey yapma isteğini içinde barındırır. “Terliğini giy!” ; “Yemeğini ye!” ; “Sen onlara aldırma!” türündeki mesajlar bu ego durumuna ait mesajlardır (Dökmen, 2004; Gürel, 2011).

2.1.3.3. Yetişkin Ego Durumu

Yetişkin Ego Durumu, burada ve şimdi tepkilerini verirken oluşan duygu, düşünce ve davranışları içermektedir (Stewart ve Joines, 1999). Akılcı ve duygusallıktan arınmış, objektif, mantığa ve bilgiye dayanan, bir bilgisayar gibi olasılıkları hesaplayarak bilgileri toplayan, elde edilen verileri işleyen, diğer ego durumlarının ihtiyaçlarını karşılayan, kronolojik yaşla ilgili olmayan ve bağımsız çalışan bir ego durumudur. Ancak kişiliğin bu bölümünün harekete geçmesi için diğer ego durumları tarafından uyarılması gerekmektedir (Ciucur, 2013; Cornell, 2015; Çam, 1997; Dinçer, 2008; Roberts, 1975).

Yetişkin ego durumundaki kişi, “Sanırım...; Fikrimce... ; Haydi, araştıralım; Ne zaman? ; Nasıl? ; Niçin? ; Kim? ” ‘Raporlar bu seneki satışımızın yüzde yirmi düşüş olduğunu göstermektedir.’ ; “Elimizdeki bilgilere göre stoklarımız yeterli.” gibi ifadeler kullanma eğilimindedir (Akbağ ve Deniz, 2003).

Gerçeği aramakla uğraşan Yetişkin Ego Durumu, Ebeveyn ve Çocuk Ego Durum'ları arasında köprü görevi görür. Ancak bazen Yetişkin Ego Durumu beklenildiği şekilde gelişmeyebilir. Bunun nedeni de Ebeveyn, Yetişkin ve Çocuk arasındaki sınırların ince olmasıdır. Yetişkin tarafımız çok katı olursa kişiler göz ardı edilebilir, mantık ön planda olup duygular eksik kalabilir (James ve Jongeward, 1971). TA' nın ana amacı, bireyin Yetişkin kısmını kişiliğinin aktif bir parçası haline getirmektir. Böylece kişi düşünerek hareket edecek ve daha doğru davranışlarda bulunabilecektir (Akbağ, 2000; Şengül, 2008).



Şekil 2.3. Yetişkin Ego Durumu (Şengül, 2008).

2.1.3.4. Çocuk Ego Durumu

Çocuk Ego Durumu: Kişiliğimizin doğduğumuz andan itibaren yaşamla baş etmek için kişinin kendisinin oluşturduğu, çocukluğumuzdan izlerin ve yaşantıların var olduğu duygu, düşünce ve davranışları içeren parçasıdır. 0-5 yaşları arasında gelişen Çocuk Ego Durumu, tipik bir çocuğun spontane davranışları ya da ebeveyn figürlerine verilen tepkilerde ortaya çıkar. Sahip olduğumuz duygular içimizdeki Çocuk yanımızın bir parçasıdır (Akın, 2015; Akyıldız ve Kayalar, 2003; Keler, 2008; Minibaş- Poussard, 2004; Stewart ve Joines, 1999).

Berne (2015) Çocuk Ego Durumu'nu; *“Kişinin yaşadığı çocukluk döneminden kalmış olan duygu, tutum ve davranış kalıpları seti”* olarak tanımlamaktadır. Jongeward ve James (1971) ise, bu olguyu çocukluktan gelen eski davranışlar olarak açıklamaktadır. Kişinin yaşı ne olursa olsun eğer Çocuk Ego Durumu'nda ise, isteklerine ulaşmak ve ihtiyaçlarını gidermek için çocukluğunda deneyimlediği duygu, düşünce ve davranış kalıplarına göre hareket eder (Kaçar, 2008; Şengül, 2008).

Doğal hareketler, eğlence, sezgi, yaratıcılık, isyan etme, duyguların dışa vurumu, otoriteye ses çıkarmama bu egonun temel özelliklerindendir. Çocuk Ego Durumu'nda söylenen cümlelerden bazıları: “ Neyse çok şükür, yaz geldi!” ; “ Nasıl

istersen öyle yaparım.” ; “ Söylemene gerek yok, ben yapabilirim, kimsenin yardımına ihtiyacım yok” (Dinçer, 2008; Keler, 2008; Şamatacı, 2013).

Çocuk Ego Durumu, Doğal Çocuk ve Uygulu Çocuk olmak üzere iki farklı ego durumu içermektedir.

2.1.3.4.1. Doğal Çocuk

Doğal Çocuk, kendini dış komutların etkisinden arındırmış bir şekilde içinden geldiği gibi hareket eder, istemediği şeyleri yapmaz, Ben odaklı, sevecen, meraklı, heyecanlı, enerjik, yaratıcı, hırçın, isyankârdır. Kişisel ihtiyaçlarını ön planda tutmaya özen gösterir. Kızgınlık, üzüntü, korku tepkilerini rahatlıkla belirtir. Kişiliğin eğitilmemiş yanıdır. Karşısındaki kişinin kendisini sevmesini bekler (Akbağ, 2000; Gökçen, 2009; Parveen ve Haque, 2002).

James ve Jongeward’a (1971) göre; mutlu, huzurlu ve sağlıklı bir kişi, her gün içindeki Doğal Çocuğun kendisini uygun biçimde ortaya çıkarmasına izin verir.

2.1.3.4.2. Uygulu Çocuk

Ebeveynlerinin onayını ya da bakımını kaybetmemek için kendi isteklerinden, varlığından vazgeçen, ebeveynlerinin isteklerine ve toplumun koyduğu kurallara uymaya çalışan, bunları sorgulamadan kabul eden çocuğu temsil eden ego durumudur (Akkoyun,1987; Gökçen, 2009; Özerk, 2008). Böyle davrandığında onay elde eder, kabul görür. Çalışkan ve usludur. “Peki, efendim, nasıl istersiniz”; “Lütfen”; “Teşekkürler” gibi tepkide bulunurlar (Akbağ, 2000; Keler, 2008).

Uygulu Çocuk, boyun eğme ya da isyan etme davranışları ile kendini gösterir (Ümmet, 2012). Ebeveynlerine itaat ederken onlardan birini referans alır ve bu itaat etmeyi pek de istekli yapmaz. Böyle durumlarda başkalarını suçlar, surat asar, kendi kabuklarına çekilir. Doğal Çocuk’ta olduğu gibi kendi isteklerini söyleyemediği için işi geciktirme yolunu seçer, süre bittiğinde de gecikme işlemi devam eder. Dolayısıyla eyleme zor geçer (Gültekin ve Voltan- Acar, 2004; Özerk, 2008; Roberts, 1975).

Bütün bireylerde ego durumlarının içeriği kendine özeldir ve her bireyde farklıdır. Kronolojik yaşla ilgisi olmayan Ebeveyn ve Çocuk Ego Durumu incelendiğinde her ikisinin de temel noktası, kişinin geçmişine ait olmasıdır (Alisinanoğlu ve Köksal, 2000; Solomon, 2003).

2.1.4. Ego Durumlarını Tanılama

Kişinin hangi ego durumunda olduğu, jest ve mimiklerine, ses tonlarına, vücut duruşlarına ve duygusal durumlarına göre anlaşılabilir (Gürel, 2011).

Gözlenebilen ve ölçülebilen yapılar olarak ego durumlarının tanılanmasında, dört yöntemden yararlanılır (Akyıldız ve Kayalar, 2003). Bunlar:

1. *Davranışsal Tanılama*: Kişinin ses tonu, kelimeleri, jestleri, mimikleri, beden duruşu gözlemlenerek yapılır.

2. *Sosyal Tanılama*: Bireylerin diğer bireylerle iletişimini konu alır. Birey iletişim kurduğu kişiye hangi ego durumunda uyarı göndermiş, uyarıyı alan kişi, uyarıya hangi ego durumunda reaksiyon göstermiştir? Uyarı ve tepkiden oluşan transaksionlar hangi koşullarda ve nasıl gelişmektedir? Bunlar sosyal tanılamayı içeren konulardır. Sosyal tanılamalar, şirketlerde iş-işgören uyumu, bireysel kültür-işletme kültürü uyumunda son derece önemlidir.

3. *Tarihsel Tanılama*: Bireyin geçmiş yaşamının incelenmesiyle elde edilen önemli bilgileri içermektedir.

4. *Fenomonolojik Tanılama*: Bireyin kendi yaşantısını incelemesi sonucunda elde edilen bilgileri içermektedir.

Ego durumlarına göre davranışsal tanılama ile ilgili bilgiler aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

	İFADELER	EL KOL HAREKETLERİ VE BEDEN DURUŞU	YÜZ İFADELERİ	SES TONU
EBEVEYN	Meli, malı ifadeleri Asla Ben olsaydım Herzaman Üzülme Canını sıkma Korkma Ne derler Sana söylemiştim Ben demiştim	Omuza vurmak Masaya vurmak Kaşını kaldırmak Elle itmek Kolları kavuşturmak Sırtını sıvazlamak Ayakları yere vurmak Elleri ovuşturmak Konuşurken özellikle işaret parmağını kullanmak	Azarlayıcı Kızgın Alaycı Sevecen Kınayan Gururlu Kaş çatma	Sempatik Destekleyici Azarlayıcı Dudak bükme Cık cık sesi Büyükklük taslayan
YETİŞKİN	Ne, kim, nerede Nedenleri ne olabilir Olabilir Seçenekler bunlar görünüyor Nasıl, niçin Bir düşünelim Diğer fikirler neler	Dik duruş Göz teması İlgili görünmek Geri bildirim vererek dinlemek Anlaşıp anlaşılmadığını kontrol etmek Ölçülü jest ve mimikler	Düşünceli Dikkatli İlgili Meraklı Hafif tebessüm	Açık fakat fazla duygusal değil Sakin, doğrudan Güven verici Tekdüze değı
ÇOCUK	İstemiyorum İstiyorum Bana bak Senin yüzünden Haydi hemen Bana ne Beni ilgilendirmiyor Benim, senin	Hırçınlık Neşeli, heyecanlı hareketler Tırnak yemek Parmak emmek Gözleri ovuşturmak Sokulmak, kıvrılmak Yayılmak, dağılmak Tetikte durmak	Ağlamaklı gözler Kırgın gözler Dudak bükme Hayran bakışlar Gözlerini açmak	Mırıldanmak Surat asarak sessiz kalmak Kıkırdamak Hızlı ve yüksek sesle konuşmak Sık sık gülmek Dalga geçmek

Şekil 2.4. Ego Durumlarını Tanılama İçin Davranışsal İpuçları (Akkoyun, 2011).

2.1.5. Transaksiyonlar (Kişiler Arası İletişim)

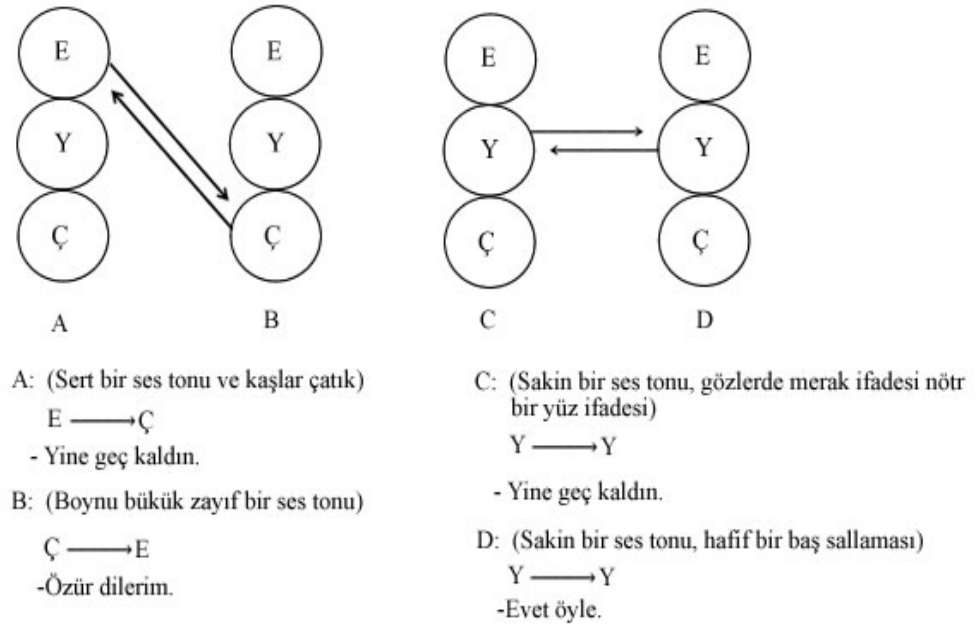
Berne (2015) transaksyonu, “Sosyal ilişkinin temel birimi ” olarak tanımlar. Transaksiyon iki kişinin karşılıklı olarak belli ego durumları arasında gerçekleşen, bir uyarıcı ve bir tepkiden oluşan bir iletişim birimidir (Akkoyun, 2011; Kaçar, 2008). Transaksiyonlar, insanlarla iletişime geçerken bunu nasıl yaptığımızı, hangi ego durum/durumları ile konuştuğumuzu ve karşı tarafın hangi ego durumu ile karşılık verdiği ile ilgilidir (Yılmaz, 2014). İletişim esnasında; sözlü iletiyi alan

kişinin, mesajı doğru algılayabilmesi için gönderilen mesajın içeriği ve kullanılan kelimelerin yanı sıra, sözsüz anlatımlara da dikkat etmesi gerekmektedir (Harris, 2013; James ve Jongeward, 1971).

Transaksiyonlar, tamamlayıcı, kapalı ve gizil olmak üzere üç farklı şekilde gözlemlenmektedir (Gürel, 2011).

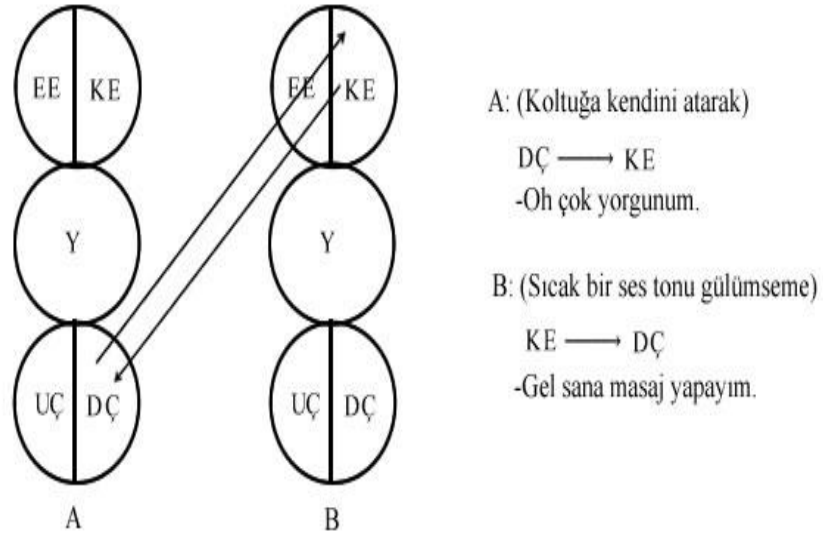
2.1.5.1. Tamamlayıcı Transaksiyon

Karşılıklı etkileşimde bulunan iki kişinin birbiriyle sadece bir ego durumundan hareket ettiği ve uyarıcıyı gönderenin karşısındaki kişide hedeflediği ego durumundan tepki aldığı transaksiyonlardır. Bu, Yetişkin-Yetişkin, Çocuk-Çocuk, Ebeveyn-Ebeveyn, Koruyucu Ebeveyn- Uygulu Çocuk biçiminde gelişebilir. Tamamlayıcı transaksiyonlarda uyarıcı ve göndericinin tepkilerini gösteren oklar birbirlerine paralel olduklarından bu transaksiyonlara “Paralel transaksiyon“ da denir (Akkoyun, 2011; Yılmaz, 2014).



Şekil 2.5. Tamamlayıcı Transaksiyonlar (Akkoyun, 2011).

İkinci düzey fonksiyonel analize göre tamamlayıcı bir transaksiyon örneği şu şekilde olabilir:



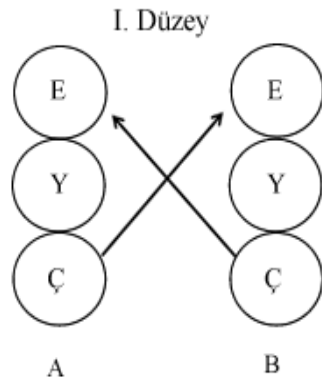
Şekil 2.6. İkinci Düzey Tamamlayıcı Bir Transaksiyon (Akkoyun, 2011).

Bu tür transaksyonların olduğu iletişimlerde, kişiler birbirlerinin beklentilerini karşıladıkları için iletişim, çok az çatışmayla ya da hiçbir çatışma olmadan sonsuza kadar devam edebilir (Turhal, 2010).

2.1.5.2. Kapalı Transaksiyon

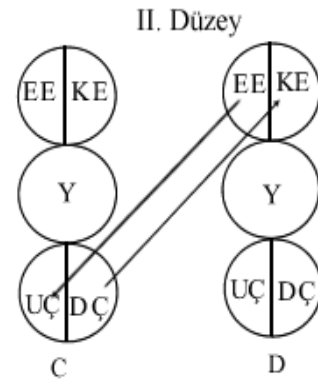
İletişimde bulunan iki kişiden her birinin yalnızca bir ego durumundan hareket ettiği; ancak uyarıcıyı gönderenin, tepkide bulunan kişiden beklediği ego durumundan tepki alamadığı ve genellikle yanlış anlaşılmayla sonuçlanan transaksyonlardır. Bunun nedeni, karşı tarafın beklentisi karşılanmamıştır (Sarıtaş, 1998).

“Beni yanlış anladı. Öyle söylemek istememiştim. Neden kızdığımı anlamadım.” şeklinde dile getirilen ifadelerin kapalı transaksyonlardan kaynaklandığı belirtilmektedir (Tüfekçi, 2008).



A: (Zayıf ve nazlı bir ses tonu, yığılan bir beden)
 $\text{Ç} \longrightarrow \text{E}$
 - Çok yorgunum.

B: (Zayıf ve nazlı bir ses tonu, yığılan bir beden)
 $\text{Ç} \longrightarrow \text{E}$
 -Ben de çok yorgunum.



A: (Zayıf ve nazlı bir ses tonu, yığılan bir beden)
 $\text{DÇ} \longrightarrow \text{KE}$
 - Çok yorgunum.

B: (Sert bir ses tonu, bedeni karşındakinin aksi yönüne çevirme)
 $\text{EE} \longrightarrow \text{UÇ}$
 -Ne yapayım.

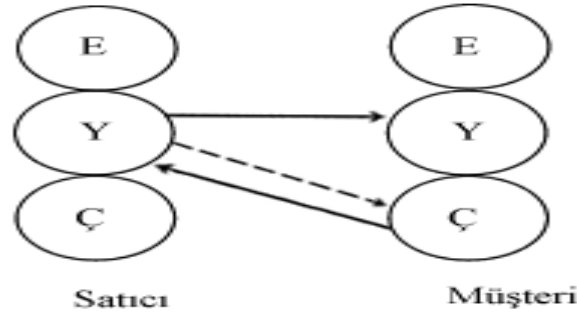
Şekil 2.7. Kapalı Transaksiyonlar (Akkoyun, 2011).

2.1.5.3. Gizil Transaksiyon

Gizil transaksiyonlar; ikiden fazla ego durumunu içermesi, iki farklı mesajın aynı anda verilmesi nedeniyle transaksiyonlar içinde en karmaşık olanıdır (Gültekin ve Voltan-Acar, 2004).

İletişimde bulunan iki kişiden yalnızca birisinin ya da her ikisinin de iki ego durumu ile birden harekete geçtiği, eş zamanlı olarak sosyal ve psikolojik iki farklı mesajın birlikte yer aldığı, sözlü ifade edilenle, sözsüz olarak iletilen mesajların birbirini ile uyummadığı transaksiyonlardır. Açıkça söylenen mesaj sosyal mesajdır, sözsüz olarak iletilen ise psikolojik mesajdır ve bunlar saklıdır. (Harris, 2013; James ve Jongeward, 1971).

Gizil transaksiyonlarda sosyal mesajlar düz çizgi ile belirtilirken psikolojik mesajlar ise kesik çizgi ile belirtilmektedir (Berne, 2015).



Satıcı: (Gözler kısık, ağzı yana doğru bükük, iğneleyici bir ses tonu)
 Sosyal düzeyde: Y → Y
 - Bu en iyi malımız ama çok pahalı.
 Psikolojik düzeyde: Y → Ç
 - "Sen bunu alamazsın."
 Müşteri: (Gergin bir yüz, seri el kol hareketleri)
 Sosyal düzeyde: Ç → Y
 - Tamam alıyorum.

Şekil 2.8. Gizil Transaksiyonlar (Akkoyun, 2011).

Sonuç itibarıyla iki kişi arasındaki iletişimin devam edebilmesi için gerekli olan üç kural şu şekilde özetlenebilir (Gürel, 2011):

1. Transaksiyonlar tamamlayıcı olduğu sürece iletişim sonsuza kadar devam edebilir.
2. Bir transaksion kapalı olduğunda iletişim duraksar veya kesilir. İletişimin devam edebilmesi için, taraflardan birinin ya da ikisinin birlikte başka bir ego durumundan tepkide bulunması gerekir.
3. Gizil transaksiondan sonra ortaya çıkacak olan davranışı sosyal düzeydeki mesaj değil, psikolojik düzeydeki mesaj belirler.

2.1.6. Yaşam Pozisyonları

Yaşam pozisyonu, TA ile ilgili tüm süreçleri olduğu kadar ego durumunu da büyük oranda şekillendiren bir kavramdır. Yaşam pozisyonları, kişinin çocukluk yıllarında özellikle anne ve babasından aldığı mesajları "iyi" ya da "iyi değil" olarak değerlendirmesi sonucu ortaya çıkan durumdur (Gökçen, 2009; Gültekin ve Voltan-Acar, 2004).

Yaşam pozisyonları, temelde psikolojik bir durumu ifade etmekte ve bireyin hem kendisine ve hem de başkalarına ilişkin duygu, düşünce ve davranışlarını

içermektedir (Kayalar, 2002; Keçeci, 2007). Dört tür yaşam pozisyonu vardır ve birey diğerleri ile etkileşimde bulunurken şu dört yaşam pozisyonundan birini seçer (Harris, 2013):

1)“Ben Okey (OK) değilim – Sen Okey (OK) sin”

2) “Ben OK değilim – Sen OK değilsin”

3) “Ben OK ’im – Sen OK değilsin”

4)“Ben OK ’im – Sen OK ’sin”

Ben OK değilim-Sen OK’sin

Erken çocukluğun (1 yaş) evrensel pozisyonudur. Bu dönemde kişi, bu dönemdeki acizlik hissini ileriki yetişkin hayatına taşımaktadır. Bu pozisyonundaki kişi kendisini yetersiz, karşısındaki kişiyi ise yeterli olarak değerlendirir. Kişi itaatkâr, kendine güveni olmayan, çaresiz, değersiz, yetersiz, pasif bir profil sergiler ve “ Ben şimdi ne yapacağım?" diye düşünür. Hata yaptığı için kendine kızar. Tepkisi ise “Özür dilerim efendim" şeklindedir (Çatak, 2012; Şengül, 2008).

Ben OK değilim-Sen OK değilsin

Sağlıksız bir yaşam pozisyonudur (Akyıldız ve Kayalar, 2003; Solomon 2003). Hayata ilgisini kaybetmiş insanlarda görülen bu pozisyon, çocuğun (2-3 yaşlarında) yürüme, konuşmaya başlama gibi çocuğa kısmen bağımsızlık kazandıran dinamiklerinin oluşması ve bunun neticesi olarak anne babalardan gelen kısıtlamalar sonucu oluşmaktadır (Gürel, 2011). Sen OK değilsin pozisyonunda kişi hem kendini hem de diğerlerini yeterli olarak algılamaz (Şengül, 2008).

Ben OK’im-Sen OK değilsin

Ben OK’im-Sen OK değilsin pozisyonunda kişi, yine erken çocukluk dönemlerinde 2 veya 3 yaşlarına girmektedir. Bu yaşlarda çocuk çoğu şeyi kendisi yapabilmekte, diğer insanlara olan ihtiyacı da azalmaktadır. Çevreden gelen ilginin düşmesi, kişinin başkaları hakkında OK olmama yargısının oluşmasına neden olur (Şengül, 2008).

Bu pozisyonundaki kişiler, kendilerini aldatılmış ve haksızlığa uğramış hissettikleri için başkalarını ezmeye ve aşağılamaya çalışırlar (Çatak, 2012).

Başlarına gelen çoğu şeyden başkalarını sorumlu tutar, güven sorunu yaşarlar (Şengül, 2008).

Ben OK'im-Sen OK'sin

Ben OK'im - Sen OK'sin pozisyonu, inanç ve duygularla şekillenen ve bilinçdışında gelişen diğer üç pozisyondan farklı olarak, düşünce temelli bir pozisyonudur. Diğerlerinin OK olması anlayışı, kişisel deneyimlerin sonucu değildir. Bunun sebebi, kişinin kafasında çocuklukta oluşan “diğerleri” kavramının soyutlanıp, tüm insanlara genellenmesi durumunun söz konusu olmasıdır. Bir duygulanım olmayan “Ben OK'im-Sen OK'sin” pozisyonunda, kişinin çocuklukta OK olmama durumu ile ilgili kayıtlar silinmiş değildir. Buradaki olay Yetişkin' nin sadece OK olma geri bildirimlerine odaklanmasıdır (Harris, 2013).

Etkin iletişimin olduğu işletmelerde normal koşullarda benimsenen yaşam tavrı, Yetişkin-Yetişkin etkileşim ilişkisini sağlaması beklenir. Bu tür bir etkileşimi sağlayan yaşam pozisyonu ise Ben OK'im-Sen OK'sin biçimidir. Bu pozisyonda, birey kendisi kadar başkalarını da dikkate alır ve kabul eder. Diğer üç yaşam pozisyonu daha az olgun ve daha az etkilidir (Akyıldız ve Kayalar, 2003; Sarıtaş, 1998).

		Sen benimle OK'sin			
Ben kendimle OK değilim	Ben OK değilim Sen OK'sin (Düşük pozisyon) Çaresizlik içinde kaçarak uzaklaşmak		Ben OK'im Sen OK'sin (Sağlıklı pozisyon) Mutlulukla ilişkiyi yürütmek		Ben kendimle OK'im
	Ben OK değilim Sen OK değilsin (Umutsuz pozisyon) Hiçbir yerde umutsuzluk içinde		Ben OK'im Sen OK değilsin (Paranoid pozisyon) Kızgınlık içinde kurtulmak		
		Sen benimle OK değilsin			

Şekil 2.9. Yaşam pozisyonları (Gürel, 2011).

2.2. İş Doyumu

2.2.1. İş Doyumunun Tanımı ve Kapsamı

1920’li yıllarda araştırılmaya başlanan iş doyumu, endüstriyel/örgütsel psikoloji alanında oldukça geniş kapsamlı olarak incelenen iş tutumları arasındadır ve günümüzde de önemini devam ettirmektedir (Pekgirgin, 2014; Tınaz, 2013).

İş doyumunun yönetim alanında çok çalışılan bir konu olmasının ana nedeni, işle ilgili bir takım olumlu sonuçları elde etmenin büyük ölçüde iş doyumu sağlamaya bağlı olmasıdır (Sevimli ve İşcan, 2005). İş doyumu ile ilgili literatürde değişik tanımlar bulunmaktadır.

İş doyumu, bireyin işine karşı gösterdiği olumlu duygularının bütünüdür (Erdoğan, 1996; Güres, Demirer ve Akgül, 2010; Locke, 1973; Özpehlivan, 2015; Toker, 2007).

Tınaz (2013) ise, iş doyumunun temel anlamıyla insanların işlerini ne kadar sevdikleri ile ilgili olduğunu ve işin özellikleri ile kişinin isteklerinin birbirine uyduğunda gerçekleştiğini belirtmektedir. Bu uyum bireyin yaşam alanlarına mutluluk olarak yansması, bireyin işini sevmesi ve işinden haz alması ile sonuçlanmaktadır.

Akbulut (2015) iş doyumunu; çalışanların işleri hakkındaki genel tavırları ve yaptıkları işlere karşı iyi ya da kötü hisleri olarak tanımlamaktadır. Diğer bir tanıma göre ise iş doyumu; işte kazanılan maddi olanaklar ve kişinin birlikte çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ile birlikte yarattıkları eserin ona sağladığı mutluluktur (Akıncı, 2002; Eren, 2012; Örkün, 2011; Özkaya, Yakın ve Ekinici, 2008).

Fred Luthans’a (1995) göre ise iş doyumunun üç önemli yönü vardır;

- İş doyumu, duygusal yönü ağır basan soyut bir kavramdır. Bu nedenle görülemez, gözlenemez, sadece hissedilebilir.
- İş doyumu, genellikle kazançların beklentileri ne derece karşıladığı veya ne kadar aşıldığı ile belirlenmektedir.
- İş doyumu, birbiriyle ilişkili farklı birçok tutumu da beraberinde getirir. Bunlar genellikle iş, ücret, terfi olanakları, yönetim tarzı, iş arkadaşları vb. tutumlardır.

Tüm bu tanımlara bakıldığında iş doyumu, hem duygusal/psikolojik açıdan, hem de maddi açıdan önemli bir rol oynamaktadır (Kılıçlar ve Düzgün, 2014; Köksal ve Şahin, 2014). Bundan dolayı iş doyumu dinamik bir yapıya sahiptir. Sürekli gözden geçirilmesi gerekmektedir çünkü yüksek iş doyumu çok hızlı bir şekilde düşük iş doyumuna da dönüşebilir (Akıncı, 2002).

2.2.2. İş Doyumunun Önemi

İş doyumunun önemi birey, yönetici ve örgüt açısından ele alınabilir.

2.2.2.1. Birey açısından

İş doyumu yüksek olduğunda çalışanlar;

- İşine severek gelir, devamsızlığı azalır ve uzun yıllar o şirkette çalışmaya devam eder (İşcan, 2014; Özpehlivan, 2015).
- Yaratıcı fikirler geliştirerek, örgütün etkililiğine daha fazla katkı sağlayıp, işlerine daha büyük bir bağlılık duyar ve yüksek bir moralle çalışacakları için kendi amaçları ile çalıştığı şirketin amaçlarını daha kolay bütünleştirir (Dertli, 2014; Eğri, 2013).
- Moral ve güdülenmelerini pozitif yönde geliştirerek başarılarını ve özgüvenlerini artırır (Özpehlivan, 2015).
- Yaptıkları işten maddi ve manevi yönden tatmin duygusu yaşayacaklarından, yaşam tatminleri artar, kaliteli bir hayat sürerler (Sarı, 2011).
- Kendi ruhsal sağlıkları açısından olumlu etkilenmekte, fiziksel rahatsızlıkları azalmaktadır. Bunun sonucunda toplumsal yönden huzurlu ve mutlu ortamlar sağlanır. (Karcıoğlu ve Akbaş, 2010; Sevimli ve İşcan, 2005; Sudak ve Zehir, 2013).

Sonuç olarak: Çalışma ortamında belirsizliklerin en aza indirilmesi, beklentilerin bilinmesi ve bu yönde adımların atılması iş doyumunu olumlu yönde yükseltecektir. Artan iş doyumu sayesinde çalışanların iş hayatları daha düzenli olacak, yöneticileri ile daha iyi ilişkiler kurup geliştirecek, çalışma arkadaşları ile de işbirliği yapma ve yardımlaşma düzeyleri artacaktır.

2.2.2.2. Yönetici açısından

- İş doyumunun en önemli özelliği zihinsel olmaktan çok duygusal bir kavram olmasıdır. Dolayısıyla herkese göre farklı derecelerde ve doyumda olabilir.

Bu açıdan yöneticilerin yaklaşımları, sergileyecekleri rol model davranışlar işgörenlerin tutum ve davranışlarını belirlemede önemli bir etkiye sahiptir. Öğreten, yol gösteren, destekleyen bir yönetici davranışı, örgütsel başarıyı daha hızlı getirir (İşcan ve Timuroğlu, 2007). Örgütsel başarının yüksek olması ise, çalışanların iş doyumunun artmasını sağlar.

- Yöneticiler, işgörenlerin şirketin amaçları doğrultusunda verimli çalışmasını sağlar, onların beklentilerini göz önüne alacak davranışlar sergilerlerse şirket hedeflerinin gerçekleşmesi kolaylaşır (Durak ve Serinkan, 2007; Toker, 2007). Özellikle amiri tarafından başkaları yanında takdir edilen birey, işini çok daha istekli yapar; işe karşı bağlılığı ve yöneticisine karşı saygısı artar ve yöneticisinin hedeflerine ulaşmasında yardımcı olur (İşcan, 2014; Özpehlivan, 2015). Çalışanda oluşan bu pozitif tutum, işletme açısından performans artışı, devamlılık gibi olumlu sonuçlar doğururken örgütsel ve sosyal kazanımlar artar (Akıncı, 2002).

2.2.2.3. Örgüt Açısından

- İşgörenlerin beklentilerini karşılayabilen örgütlerde, kolayca eleman sağlanabilmekte, işgören devir hızları, devamsızlık ve hastalık oranları düşük olmaktadır. Bu durum, iş doyumunu, işe bağlılığı ve verimliliği yükseltmektedir (Sarker, 2003).
- Eleman alımında işin nitelikleri ile kişinin bilgi ve becerilerinin uyumuna dikkat eden, bireyin ne kadar ve nasıl motive edildiğini araştıran şirketlerde çalışan kişiler, kendilerinden istenen şekilde işini yapar, işletme ve işgören arasında uyumlu ve sürekli bir ilişki sağlanır (Eser, 2010; Sudak ve Zehir, 2013).
- Örgütlerde bireysel, psikolojik ve sosyal yönden iyi motive olmuş ve sonucunda iş doyumunu sağlamış çalışanlar sayesinde, iç ve dış müşteri memnuniyeti yükselir (Eroğlu, 2011; Keser, 2005).
- İş doyumunu yüksek çalışanlar, işleri ile ilgili yönetmeliklerin, iş kurallarının ve talimatların gerekliliklerini isteyerek yerine getirirler. Böylece örgüt ortamında disiplin sağlanır; çalışanların yöneticilerine, örgütlerine ve işlerine karşı bağlılıkları artar ve örgüt iklimi olumlu yönde etkilenir (Eser, 2010). İş doyumunu yüksek olan çalışanların, işletme performansını pozitif yönde, iş doyumunu düşük olan çalışanların ise işletme performansına negatif yönde

etkilediği bilinmektedir. Bundan dolayı iş doyumunun, örgüt ve bireyler açısından önemli bir etken olduğu kabul edilir (Saari ve Judge, 2004).

2.2.3. İş Doyumu Kuramları

Hawthorne çalışmaları (1924-1933) iş doyumunu çalışmalarının başlangıç noktası olarak kabul edilmektedir. Frederick Winslow Taylor'un geliştirmiş olduğu yaklaşım, iş doyumunu çalışmaları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bireylerin, ihtiyaç-tatmin-yeni ihtiyaçlara güdülenme döngüsünden dolayı iş doyumunu açıklamak için motivasyon kuramlarından büyük ölçüde yararlanılmıştır. Bununla birlikte, motivasyon kuramlarında ihtiyaçların giderilmesinin doyum; giderilmemesinin ise doyumsuzluk olarak nitelendirilmesinden dolayı motivasyon kuramları, doyum kuramları olarak sınıflandırılmaktadır (Şengül, 2008). İş doyumunu kuramlarını, “Kapsam Kuramları” ve “Süreç Kuramları” adı altında iki ana grupta toplamak mümkündür. Motivasyon kuramları bu iki ana grup altında toplansa da, aslında bu kuramlar birbiri içine geçmiştir ve ayrı ayrı düşünülemezler (Perkgirgin, 2014).

2.2.3.1. Kapsam Kuramları

Kapsam kuramlarının temel noktası, fizyolojik ve sosyal psikolojik olarak ikiye ayrılan bireysel ihtiyaçlardır. Fizyolojik gereksinimler, dinlenme, yemek gibi temel birincil gereksinimlerdir. Duygular, düşüncelerle ilgili olan ise ikincil ihtiyaçlar olup bunlar zamanla kazanılır (Tınaz, 2013).

Kapsam kuramları “İnsanları neler motive eder?” sorusunun cevabı üzerinde durur (Karacaoğlu, 2015). Yönetici bu faktörlere dikkat edip anlayabilir ise, çalışanları daha iyi yöneterek şirketin hedefleri doğrultusunda davranmaya yönlendirebilir (Akbulut, 2015).

Kapsam kuramları içerisinde yer alan bazı yaklaşımlar aşağıda belirtilmiştir.

2.2.3.1.1. Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Bu kuram iki temel varsayıma dayanır. Birinci varsayım, davranışlar beş ihtiyaca göre belirlenir ve insanlar ihtiyaçlarını gidermeye yönelik davranışlarda bulunurlar. İkinci varsayım ise, bu beş ihtiyaç önem sırasına göre hiyerarşik bir yapı içindedir. Başka bir deyişle, kişinin alt düzey ihtiyaçları doyurulmadıkça üst düzey ihtiyaçlar o kişi için bir önem arz etmez (Öztürkci, 2015; Yelboğa, 2007).

İnsanlarda ortak olan beş genel ihtiyaç önem sırasına göre aşağıda belirtilmiştir (Kösel, 2015; Tınaz, 2013).

- 1) **Fizyolojik ihtiyaçlar:** Acıkma, susama, dinlenme, cinsellik gibi hayatın sürdürülmesi için gerekli olan ve öğrenme ile oluşmayan, içten gelen ilkel ihtiyaçlardır.
- 2) **Güvenlik ihtiyaçları:** İnsanların tehlike, tehdit etme vb. durumlarda fiziksel ve duygusal zararlardan korunma gereksinimleridir.
- 3) **Sosyal ihtiyaçlar:** Dostluk, başkaları ile birlikte olma, sevgi ve arkadaşlık gibi sosyal etkileşim ve iletişim ihtiyaçlarından oluşur.
- 4) **Öz saygı ihtiyacı:** Güç, başarı, mevki sahibi olma, saygınlık, takdir edilme gereksinimleridir.
- 5) **Öz gerçekleştirim:** Diğer bütün basamakların başarıyla tamamlanmasından sonra gelinen en üst düzey genel gereksinimdir. Burası kişinin devamlı kendini geliştirdiği ve sahip olduğu bütün yeteneklerin farkına vardığı basamaktır.

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı'na yönlendirilen en büyük eleştiri, ihtiyaçların birbirleriyle örtüştüğü ve kesin çizgilerle birbirlerinden ayrılamayacağıdır. Bu eleştirilere rağmen kuramın mantıklı, basit ve anlaşılır olması, iş doyum kuramları arasında en çok bilinen kuram haline getirmiştir (Akbulut, 2015).

2.2.3.1.2. Alderfer'in ERG Kuramı

Clayton Alderfer tarafından geliştirilen ve kurama adını veren üç ihtiyaçtan oluşur. Bunlar; "Varolma" (existence), "Beraber olma" (relatedness) ve "Gelişme" (growth) ihtiyaçlarıdır (İşcan, 2014; Pekgirgin, 2014; Tınaz, 2013).

Var olma ihtiyaçları, Maslow'un kuramında birinci ve ikinci sırada yer alan fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları ile aynıdır. İş hayatında bu ihtiyaçlar ikramiye, prim, iş güvenliği, rahat çalışma ortamı ve örgütsel olanaklar gibi kavramlar halinde ortaya çıkar (Karacaoğlu, 2015).

Beraber olma ihtiyaçları, kişilerin iş ve iş dışında başkaları ile kurdukları ilişkileri, duygu ve düşüncelerin paylaşılması, ait olma vb. ihtiyaçları içermektedir (Pekgirgin, 2014).

Gelişme ihtiyaçları, özsaygı ve insanların kendilerini geliştirme potansiyeli ile ilgili ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaç giderildiğinde bireysel kapasite daha da gelişir ve yeni yetenekler ortaya çıkar (Acar, 2014).

Alderfer, alt düzey ihtiyaçlar doyurulmadan da üst düzey ihtiyaçların gerçekleştirilebileceğini ve hatta üç gereksinimin aynı anda aktif bile olabileceğini belirtmektedir. Maslow'un kuramına göre bu kuram, kişilerin ihtiyaçlarının anlaşılmasında daha esnek bir bakış açısı sunmaktadır (Ertürk, 2011; İşcan, 2014).

2.2.3.1.3. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

Herzberg'de Maslow gibi motivasyonun temelinde ihtiyaçların olduğunu savunmuştur. İşletmelerde bazı faktörlerin varlığının doyumu artırdığı, bazı faktörlerin yokluğunun ise doyumu azalttığını belirtmiştir. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı, durum koruyucu faktörler veya hijyen faktörleri ve güdüleyici (motive edici) faktörler olmak üzere iki faktörden oluşmuştur. İşin kendisi ile ilgili olan içsel faktörler güdüleyici faktörleri, iş ortamı ile ilgili olan dışsal faktörler de hijyen faktörleri olarak adlandırılır (Bilge, Akman ve Kelecioğlu, 2007; Öztürkçi, 2015; Şahin ve Dursun, 2009; Tınaz, 2013).

Durum Koruyucu (Hijyen) Faktörler

Durum koruyucu faktörler, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki fizyolojik, güvenlik ve sosyal (ait olma) ihtiyaçlarındaki alt düzey ihtiyaçlara denk gelmektedir (Akbulut, 2015).

Üstler ve astlarla ilişkiler, ücret, çalışma koşulları, iş güvenliği, işletme politikası ilk akla gelenlerdir. Çalışanın psikolojik ve fiziksel sağlığı açısından bu faktörlerin bir işyerinde bulunması gerekir fakat bu faktörlerin varlığının, kişiyi güdüleyici bir etkisi yoktur. Durum koruyucu faktörlerde (dışsal) sağlanan artışlar, çalışanı tek başına motive etmez. Bunlar sağlandıktan sonra doyum sağlayan güdüleme faktörlerindeki artış, çalışanlar üzerinde motive edici rol oynayacak ve güdülenecektir (Bilge, Akman ve Kelecioğlu, 2007; Dertli, 2014; Öztürk ve Özdemir, 2003; Şahin ve Dursun, 2009; Tınaz, 2013).

Güdüleyici (Motive Edici) Faktörler

Güdüleyici faktörler, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki öz saygı ve öz gerçekleştirme ihtiyaçlarındaki üst düzey ihtiyaçlara karşı gelmektedir. Bu faktörler, kişisel doyumu sağlarlar ve güdüleyici bir etkiye sahiptirler (Akbulut, 2015).

Motive edici faktörler, çalışanın işteki başarısını ve iş doyumunu doğrudan etkiler, onu mutlu eder, iş yerine bağlar ve isteyerek daha fazla çalışmasını sağlar. Ancak bu faktörlerin bulunmaması çalışanları mutsuz etmez. Yalnızca işine karşı nötr bir duygu hissetmesine neden olabilir. Kendini geliştirme fırsatları, kişinin işteki başarısı, yükselme, tanınma, geri bildirim, sorumluluk alma motive edici faktörler arasındadır (Dertli, 2014; Öztürk ve Özdemir, 2003; Yelboğa, 2007).

2.2.3.2. Süreç Kuramları

Davranışın nasıl başlatılacağını, nasıl farklı yöne yönlendirileceğini ya da yavaşlatılacağını açıklamaya çalışan kuramlara süreç kuramları denir (İşcan, 2014). Süreç kuramları, insan odaklı olup iş doyumunu bir süreç olarak ele alır. Amacı ise, işgörenlerin iş doyumuna nasıl ulaşabileceklerini açıklamaktır (Kösem, 2015). Tınaz (2013) ise süreç kuramlarının ana noktasını, davranışın oluşumundan o davranışın oturmasına kadar geçen zaman içinde, bilişsel süreçleri dikkate alarak tüm değişkenlerin incelenmesi olarak tanımlamıştır.

Bu kuramın gelişmesine katkıda bulunan araştırmacılara göre, değişik kişilerin farklı görüş ve değer yargıları olmasına rağmen, davranışı harekete geçiren güdüleme süreci herkes için aynıdır (Tınaz, 2013).

Süreç kuramları dendiğinde üç farklı kuram akla gelir.

2.2.3.2.1. Adams'ın Eşitlik Kuramı

Motivasyonda süreç kuramları dendiğinde ilk akla gelenlerden biri, Adams'ın Eşitlik Kuramı'dır.

Adams'ın Eşitlik Kuramı esasen bir motivasyon kuramı olmasının yanında iş doyumuna ilişkin önemli bilgileri de içermektedir (Toksöz, 2015). Adams, insanların adalet, haklılık ve doğruluk gibi değerleri ne şekilde görmek istediklerini ortaya koyan bir motivasyon kuramı geliştirmiştir (Tınaz, 2013).

Adams'ın Eşitlik Kuramı'na göre kişiler, iş için harcadıkları çabalarla elde ettikleri sonuçları, diğer kişilerin harcamış oldukları çabanın sonucunda elde ettikleri

ile karşılaştırırlar. Bu kuramın en önemli temel kavramları, kişinin başkaları ile kendini kıyaslama isteği, girdi ve çıktılardır. Deneyim, eğitim, bilgi, yaş, cinsiyet vb. iş için önemli girdilerdir. Ödül, ücret, terfi, statü vb. çıktılardır (Toksöz, 2015; Tunacan ve Çetin, 2009).

2.2.3.2.2. Locke'un Amaç Kuramı

1968 yılında Edwin Locke tarafından geliştirilen bu kurama göre, her birey kendine özel bir amaç belirler ve bu amaçlar doğrultusunda da davranış gösterir. Belirlenen amaçlar ve derecesi ile güdüleme düzeyleri arasında bir bağlantı vardır. Hedeflerin kişiyi harekete geçirici özelliği olduğundan; belirlenen hedefler yüksek ise çalışanlar daha fazla güdülenecek ve daha fazla performans sergileyeceklerdir (Kösel, 2015; Tınaz, 2013).

Kişilerin bu performansı sergileyebilmeleri için amaçların, açık, ölçülebilir, çaba gerektiren olması yanı sıra bu amaca ulaşmak için verilen zamanın da yeterli olması gerekmektedir. Kişilerin o amacı gerçekleştirebilmeleri içinse; bunun karşılığında bir ödülün sunuluyor olması oldukça önemlidir (Çetinkanat, 2000). Bu kuramda önemli olan diğer bir kavram da geri bildirimdir. Çalışanlar olumlu geri bildirim aldıklarında performansları daha artacaktır (Tınaz, 2013).

Sonuç olarak: Özel, somut, net ve başarılabilecek amaçlar belirlendiğinde bu kuram oldukça etkili olabilmekte ve başarılı sonuçlar elde edilebilmektedir (Özdayı, 1990).

2.2.3.2.3. İş Uyum Kuramı

Minnesota İş Tatmini Ölçeği'nin oluşturulmasında temel alınan İş Uyumu Kuramı, Minnesota Endüstri İlişkileri Merkezi tarafından geliştirilmiştir. İş Uyum Kuramı' na göre iş doyumu, beceriler ve ihtiyaçlar ile çalışma ortamı arasındaki etkileşim sonucu ortaya çıkar (Irak, 2012; Şengül, 2008).

Kişinin ihtiyaçları ile çalışma ortamının ihtiyaçları ne kadar uyumlu olursa kişilerin iş doyumu ve motivasyonunu artıracak gibi iletişim ve çalışma etkinliği üzerinde de olumlu katkıları olacaktır (Aksay ve Yasim, 2016; Loftquist ve Dawis, 1978) .

Loftquist ve Dawis (1978) iş doyumunu etkileyen faktörleri: Güvenlik, otonomi, iş ortamının rahatlığı, diğergamlık, statü ve prestij ve başarı olmak üzere altı kategoriye ayırmıştır.

2.2.4. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler

Yapılan birçok araştırmada iş doyumunu etkileyen faktörler, bireysel ve örgütsel olmak üzere iki ayrı grupta incelenmiştir (Kılıçlar ve Düzgün, 2014; Köy, 2011; Örkün, 2011; Taşdan ve Tiryaki, 2008).

Tınaz (2013) ise, çalışanların iş doyumunu etkileyen faktörleri şu şekilde belirtmiştir:

- Bireysel faktörler: Kişilik, eğitim, zekâ ve yetenek, yaş, medeni durum, işe uyum.
- Sosyal faktörler: İş arkadaşları, iletişim, ekip çalışması ve kurallar, etkileşim fırsatları vb.
- Kültürel faktörler: Tutumlar, inanç ve değerlerdir.
- Örgütsel faktörler: Örgütün niteliği ve boyutu, biçimsel yapısı, personel politikası, çalışanlar arasındaki ilişkiler, işin niteliği, teknoloji vb.
- Çevresel faktörler: Ekonomik, sosyal, teknik, idari ve yasal etkilerdir.

İş doyumunu, sadece şirketlerin çalışanlarının tüm ihtiyaçlarının karşılanmasıyla değil, çalışanların kendisi için nelere önem verdiği ve onları ne kadar çok istediğiyle de ilgilidir (Güçlü ve Zaman, 2011).

2.2.4.1. Bireysel Faktörler

Aynı şirketlerde, aynı koşullarda çalışan kişiler, doğuştan sahip oldukları kişisel özellikleri, duyguları, düşünce ve istekleri, temel ihtiyaçları ile bunların şiddet dereceleri ve yaşadığı farklı deneyimlerinden dolayı birbirlerinden değişik iş doyum düzeylerine sahiptirler. Çalışanların kendileri ile ilgili olan bu içsel faktörler bireysel faktörlerdir (Blenegen, 1993; Eroğluer, 2011; Petrescu ve Simmons, 2008; Tengilimoğlu, 2005; Yılmaz ve Yenihan, 2014).

İş doyumunun farklı bireysel faktörlerle olan ilişkisine aşağıda değinilmektedir.

2.2.4.1.1. Yaş

Konu hakkında yapılan çalışmalar incelendiğinde değişik sonuçlara rastlanmaktadır. Bazı araştırma bulguları, yaş ile iş doyumu arasında ilişki olduğu ve yaş ile birlikte iş doyumunun arttığı yönündedir (Hickson ve Oshagbemi, 1999; Kartal, 2012; Özaydın ve Özdemir, 2014; Özpehlivan, 2015; Sevimli ve İşcan, 2005; Toker, 2007; Yılmaz ve Yenihan, 2014). Bunun nedenleri arasında:

- İşteki deneyim nedeniyle uyumun artması, beklentilerinin daha gerçekçi olması ve kendilerine daha fazla zaman ayırmaları (Kitapçı, 2001).
- Kişinin belirli bir tecrübeye sahip olması nedeniyle maaşının yüksek olması, aldığı ödül ve primlerin artmasıyla iş doyumunun yükselmesi (Çimen ve Şahin, 2000; Tetik, Uçar ve Yalçın, 2008).
- İşinde beklentilerinin karşılanmadığını fark eden kişilerin erken yıllarda iş değiştirmeleri
- Çalışanların ilerleyen yaşları nedeniyle beklentilerinin ve yeni iş seçeneklerinin azalması (Kitapçı, 2001).

Bunun yanında Murrell, Frieze ve Olson (1996) yaptıkları çalışmada, iş doyumu ile yaş arasında negatif ilişki olduğunu belirtmişlerdir. Yani yaşı genç olanların iş doyumu, yaşı daha büyük olan çalışanlara göre daha yüksektir. Diğer taraftan, yaşın iş doyumu üzerinde bir etkisinin olmadığını gösteren araştırmalara da rastlanmaktadır (Aksu, 2012; Gül ve Oktay, 2009; Yılmaz ve Dönmez, 2013).

2.2.4.1.2. Cinsiyet

Cinsiyet, iş doyumunu etkileyen bireysel faktörlerden önemli bir tanesidir. Konu ile ilgili mevcut çalışmalar incelendiğinde farklı görüşler ortaya atılmaktadır. Cinsiyet değişkeninin iş doyumunda bir etken olduğunun çeşitli araştırmalarla ortaya konulmuş olmasına rağmen, hangi cinsiyetin daha çok tatmin sağladığı konusunda da belirsizlikler sürmektedir (Bilge, Akman ve Kelecioğlu, 2007; Kılıçlar ve Düzgün, 2014; Özdevecioğlu, 2003). Aynı zamanda cinsiyet faktörünün iş doyumu üzerinde bir farklılık yaratmadığı konusunda görüşlere de rastlanmaktadır (Bilgiç, 1998; Clark, 1997; Özaydın ve Özdemir, 2014; Toker, 2007).

2.2.4.1.3. Eğitim Durumu

İş doyum ile ilişkilendirilen bir etken de eğitim durumudur. Kişilerin almış oldukları eğitimler, onların işlerini en iyi şekilde yapabilmeleri için gerekli olan bilgi

ve beceriyi sağladığı gibi, hayata bakış açısını da etkilemektedir (Karacaoğlu, 2015).

İşletmelerde kişinin almış olduğu eğitim düzeyine göre iş verilip verilmemesi, kişinin iş doyumunu olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilecektir (Çimen ve Şahin, 2000).

Araştırmalara bakıldığında iş doyumunu ile bireyin eğitim düzeyi arasında birbiriyle farklı sonuçlara ulaşan çalışmalara da rastlanmaktadır. Bu çalışmalardan bazıları, eğitimin iş doyum düzeyini etkilediğinden; bazıları ise etkilemediğinden bahsetmektedirler (Eğimli, 2009).

2.2.4.1.4. Medeni Durum

Medeni durum ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalarda, medeni durum ile iş doyumunu arasında çok anlamlı bir ilişki bulunmasa bile, genel olarak evli kişilerin bekâr kişilere oranla iş doyum düzeylerinin daha yüksek olduğu belirtilmiştir (Öztürkçi, 2015).

Özaydın ve Özdemir (2014) ve Kök ve Çakıcı'nın (2016) tarafından gerçekleştirilen çalışma sonucunda, medeni durumu evli olan kişiler ile bekâr olan kişilerin iş doyumları arasında anlamlı bir fark ortaya çıkmamıştır.

2.2.4.1.5. Kıdem

Kıdem, bir işgörenin ne kadar süredir o işte çalışmakta olduğunu ifade eden bir kavramdır. Çalışanların kıdemleri ile iş doyumları arasındaki ilişkiyi inceleyen çoğu çalışmada, çalışanların kıdemleri yükseldikçe iş doyum düzeylerinin yükseldiği gözlenmiştir (Denton ve Kleiman, 2001; Pearson ve Moomaw, 2005).

İşte çalışma süresi arttıkça, kişinin işyerini tanınması, bilgi ve tecrübesinin artması, kendine olan güveni ve öz saygısının artması, kıdeminden dolayı özlük hakları ve diğer koşullarının daha iyi hale gelerek refah düzeyinin ve statüsünün yükselmesi iş doyumunu olumlu etkileyecektir (Eğimli, 2009; Kösem, 2015).

2.2.4.1.6. Statü

Statü, işgörenin iş doyum derecesini etkileyebilen önemli faktörlerden bir tanesi olup, bireyin sosyal sistem içindeki konumunun belirlediği hak ve görevleri belirtir. (Özpehlivan, 2015).

Çalışanın yaptığı iş ile ilgili olarak kariyer fırsatlarının açık olması, terfi alma imkânları ve yaptığı işin toplum içinde ne derece saygı ve kabul gördüğü de iş doyumunu üzerinde olumlu etkilere sahiptir (Paşaoğlu, 2010; Yılmaz ve Yenihan, 2014).

Konu ile ilgili literatür taramasında; statüsü yüksek veya yönetsel bir görevi bulunan ve terfi olanağı var olan çalışanların, statüsü düşük veya yönetsel bir fonksiyonu bulunmayan kişilere kıyasla iş doyumlarının daha yüksek olduğu bulunmuştur (Hickson ve Oshagbemi, 1999; Taşdan ve Tiryaki, 2008).

2.2.4.1.7. Kişilik

Kişiler işyerlerine kendileri ile birlikte düşüncelerini, değer yargılarını, inanç sistemlerini de getirirler. Kimileri iş ortamında serbestlik isteyip kendi başlarına iş yapmak isterler. Kimileri kolay işler yerine zor olan işleri tercih edebilirler. Kimileri de yöneticileri tarafından takdir edilmek ve beğenilmek suretiyle yaptığı işten doyum alacak bir kişilik özelliğine sahiptir (Erdoğan, 1996).

Bu konu ile ilgili çalışmalar incelendiğinde, iş doyumuyla kişilik özellikleri arasında ilişki olduğu görülmüştür. İçer dönük, sinirli ve çevresine uyumda sorun yaşayan kişilerin iş doyumlarının daha düşük olduğu gözlenmiştir. Bu kişilerin yaşama bakış açıları olumsuz olup, diğer insanlarla da kolay iletişime geçemedikleri bilinmektedir (Sevimli ve İşcan, 2005).

2.2.4.2. Örgütsel Faktörler

İş doyumunu sağlama noktasında bireysel faktörler kadar, örgütsel (çevresel) faktörler de önemlidir.

Bu faktörler, çalışanların iş doyumunu artırmak için yöneticilerin müdahalede bulunabileceği değişkenlerdir (Eğin, 2015; Eğinli, 2009). Bu nedenle yöneticiler, bu faktörleri iyi analiz edip doğru şekilde kullanırlarsa, çalışanlarının iş doyum düzeylerini artırabilirler (Eğin, 2015).

İş ortamı, işin özelliği, yönetim ve yönetici, çalışma arkadaşları, iletişim ve ücret örgütsel faktörler arasında sıralanmaktadır.

2.2.4.2.1. İş Ortamı

İş ortamı, kişinin iş verimliliğini ve performansını doğrudan etkilemektedir. Bunun yanı sıra iş ortamının özellikleri (aşırı soğuk ya da sıcak, kalabalık, havasız,

karanlık, tehlikeli, aşırı dikkat gerektirmesi vb.), çalışanın işini severek yapmasında ve işine motive olmasında önemli belirleyici etkenlerdir (Çimen ve Şahin, 2000; Eğinli, 2009; Keser, 2005; Kök ve Çakıcı, 2016).

Çoğu insan kamuoyunda iyi bilinen, modern, temiz, yeterli ekipmana sahip işyerlerinde ve evine yakın rahat ortamlarda çalışmayı tercih eder. Böyle durumlarda çalışanın refah düzeyi arttığı ve beklentileri karşılandığı için iş doyum seviyesi artacaktır (Akbulut, 2015). Genel olarak kişilerin çalışma ortamı iyi ise iş doyum düzeyleri yüksek; kötü ise iş doyum düzeyleri düşüktür (Köy, 2011; Taşdan ve Tiryaki, 2008).

2.2.4.2.2. İşin Özelliği

İşin gerektirdiği özellikler ile çalışanların yetenek ve beklentilerinin orantılı olduğu durumlarda çalışanların iş doyumunu daha yüksek olur. Kişilere bilgilerini, becerilerini ve ustalıklarını kullanma imkânı veren; kariyer fırsatı sağlayan; gelişimlere açık ve geri bildirim alabilecekleri işler daha cazip gelmektedir (Eğri, 2013; Taşdan ve Tiryaki, 2008).

2.2.4.2.3. Yönetim ve Yönetici

Bir örgütteki yönetim tarzı ve yöneticiler, çalışanların işlerini severek yapması ve çalıştığı işyerinde kendisini huzurlu hissetmesi açısından son derece önemlidir. Ücretin yeterli olmadığı işyerlerinde bile, eğer yöneticiler ve yönetim tarzları iyi ise çalışanların, iş doyumunu artmaktadır (Pekgirgin, 2014).

2.2.4.2.4. Çalışma Arkadaşları

Bireyin, çalışma arkadaşları ile olan ilişkileri onun iş doyumunu etkileyen faktörlerdendir. Birey için birlikte çalıştığı iş arkadaşlarının niteliği önem arz etmektedir. Kişilerin hayat görüşü kendisine daha yakın insanlarla birlikte olmaları, iyi bir ekiple birlikte çalışmaları ya da kendilerini o grubun bir üyesi olarak hissetmeleri iş doyum derecelerini artırır. Çalışma arkadaşları ile uyumun sağlandığı durumlarda kişiler, hem iş esnasında hem de iş dışında gerekli olan durumlarda birbirlerine yardım ederek bireysel ve kurumsal performansın artmasına katkı sağlarlar (Karaca, 2012; Özpehlivan, 2015; Paşaoğlu, 2010; Sezgin, 2010).

2.2.4.2.5. İletişim

Çalışan, iyi bir iletişim ağı sayesinde iş arkadaşları ve üstleri ile konuşabilir, fikir ve önerilerini sunabilir, tartışabilir. Böylece kişi kendisinden ne beklendiğini, diğerlerinin kendi hakkındaki düşüncelerini, ne yapıp ne yapmaması gerektiğini öğrenebilir. Bu pozitif iletişim tarzı sayesinde iletişimsizliğe dayalı sorunlar çözülür ve şirket içi dedikodular önlenmiş olur (Karaca, 2012; Karacaoğlu, 2015).

2.2.4.2.6. Ücret

Alınan ücret de, iş doyumunu önemli ölçüde etkiler. Ücret, sadece ihtiyaçları gidermeye yardım eden bir araç değil; aynı zamanda çalışanın işgücünün, emeğinin, yaptığı katkıların bir karşılığı olup, toplum içindeki saygınlığı ile de ilgilidir. Ücret arttıkça kişisel ihtiyaçları karşılama olanağı da artacaktır (Köy, 2011; Taşdan ve Tiryaki, 2008).

İşgören, çalışmaları karşılığında kendilerine verilen ücretin yeterli ve adil olması yanında benzer şirketlerde ödenen ücretin miktarına da dikkat eder. Eğer kişi ücretini yeterli buluyor, adil olduğunu düşünüyorsa ve aldığı maaşın ihtiyaçlarını karşılama düzeyini yeterli görüyorsa, işine karşı tutumu olumlu olacak, aksi takdirde olumsuz tutum içerisinde olacaktır (Eğin, 2015).

Kişinin maddi yönden olumsuz tutum içinde olması; devamsızlık, istifa ve şikâyetlerde artışı çoğaltabileceği gibi bireyin iş performansında düşüslere de neden olabilir (Pekgirgin, 2014).

2.2.5. İş Doyumunun Düşük Olmasının Sonuçları

İş doyumunun düşük olması halinde işgörenin üzerinde oluşabilecek etkilere aşağıda değinilmektedir.

2.2.5.1. Devamsızlık-İşe Geç Gelme

Devamsızlık, izinler ve tatiller dışında işte olunması gereken süre içinde mazeret belirtmeksizin işe gelmeme durumudur. İşe geç kalma ve işten normal süresinden önce ayrılma devamsızlık türlerindendir (Öztürkei, 2015). Bu devamsızlıkların farklı nedenleri olabilmektedir. Bunlardan bazıları aşağıda belirtilmektedir (Dertli, 2014; Güner, 2015; Tınaz, 2013):

- İşin yapısı, sürekli şekilde aynı ortamda bulunma ve çalışma sürelerinin uzunluğundan dolayı kişinin devamsızlığının artması

- İş doyumu düşük olan bireylerin, her an işe geç kalma veya erken çıkma eğiliminde olması
- İş yeri atmosferi ve kişilik yapısı; iş yerinde bir huzursuzluk var ise bireyin bu huzursuzluğu yaşamamak için devamsızlık yapması
- Bu maddeler yanında yaş, cinsiyet, medeni durum, ücret, eğitim derecesi, iş yerinin mesafesi, mevsimsel ve dönemsel etkenler, ücret gibi çeşitli faktörler de iş doyumu-devamsızlık ilişkisinde önemli olabilmektedir (Köy, 2011; Zeynel, 2014).

2.2.5.2. İşten Ayrılma

İşten ayrılma, bir çalışanın çalıştığı ve ilişkiler kurduğu ortamdan kendi hür iradesi ile ayrılmasıdır (Kösem, 2015). İş hayatında çalışanların işlerini severek, isteyerek, etkin ve verimli yapabilmesi için uygun çalışma koşullarının işveren tarafından sağlanması gerekir. Belirli şartlar sağlanmadığında çalışan işten ayrılma yolunu seçebilir (Paşaoğlu, 2010; Pelit ve Öztürk, 2010).

İşten ayrılmaya yol açan nedenleri dört grupta ele alabiliriz (Eğri, 2013):

- Kişisel değişkenler (yaş, cinsiyet, eğitim, örgütte çalışılan süre vb.)
- Davranışsal değişkenler (iş doyumu, örgütsel bağlılık vb.)
- İşle ilgili değişkenler (yönetici desteği, sosyal destek vb.)
- Örgütle ilgili değişkenler (ücret, terfi fırsatları, gelişim fırsatları)

Nedeni ne olursa olsun işten ayrılmalar, yeni alınan iş görenler için zaman ve maliyet kaybına yol açabileceği gibi hem diğer işgörenleri hem de kurum imajını dışarıda olumsuz etkileyip müşteri memnuniyetsizliğine sebebiyet verecektir. (Güner, 2015; Özkaya, Yakın ve Ekinci, 2008).

2.2.5.3. Yabancılaşma

İşletmelerde gözlenen yabancılaşmayı hayal kırıklıkları, iş kaynaklı stres ve çalışma koşulları etkilemekte olup ayrıca bireyin meslek seçimi de önemli olmaktadır. Eğer çalışanın kişilik yapısı ile yaptığı iş arasında bir uyumsuzluk var ise, birey kişilik özellikleri ile örtüşmeyen işleri yapmak zorunda kalacaktır. Bu da bireyde bir yandan iş doyumunu düşürürken diğer yandan da işyerinden, işinden ve kendinden yabancılaşmasına neden olacaktır (Özpehlivan, 2015).

2.2.5.4. Stres

Stres bireylerin normal fonksiyonlarını yapmasını engelleyen bir durumdur (Erdoğan, 1996). Onların davranışlarını, iş verimini, iletişim ve etkileşim içindeki bireylerle olan ilişkilerini etkiler (Eren, 2012).

İşletmelerdeki rol belirsizliği ve rol çatışmalarının olması, resmi ve bürokratik yapı, kişinin değerleri ile şirket değerlerinin örtüşmemesi, baskı, iş yükünün fazla olması, çalışma şartları ve iş için gerekli olan yetkinlikler ile kişinin yetkinlikleri arasındaki farklar işyerinde strese neden olan önemli etkenlerdir (Eren, 2012; Tınaz, 2013). Bu etkenler neticesinde bireyler, yoğun stres altında çalışırken işten soğuma ve bıkkınlık gibi etkenlerle karşı karşıya kalmaktadırlar. Bazı bireyler, kişilik özelliklerinden dolayı çevresindeki stres unsurlarını daha fazla algılama eğilimindedirler. Bu durum onların daha fazla etkilenmelerine ve iş doyumlarının daha düşük olmasına yol açmaktadır (Özpehlivan, 2015).

Kişilerin iş doyum düzeylerinin düşük olması; iş kazalarının, iş gücü devir oranının, devamsızlıkların artmasına ve şirkete ek maliyetlerin yansımaya neden olur (Pelit ve Öztürk, 2010; Sezgin, 2010).

2.2.6. İş Doyumunu Yükseltmede Kullanılan Yöntemler

İş doyumunu yükseltmede kullanılan yöntemlerin bazıları aşağıda belirtilmiştir.

2.2.6.1. İş Zenginleştirme

Herzberg tarafından geliştirilmiş olan iş zenginleştirme, çalışana yaptığı işle ilgili daha fazla söz hakkı tanıyarak, sorumluluk vererek işin ana hatlarında dikey yönde değişiklik yapma durumudur. Çalışan kendisine verilen işin bütün aşamalarından sorumludur (Öztürkci, 2015) .

Bu yöntemin amacı, çalışanların gizli ve açığa çıkmamış potansiyellerinin ortaya çıkmasına fırsat verilmesi, iş kapsamlarının daha çekici hale getirilmesi ve çeşitlendirilmesi yolu ile motivasyonlarının artırılmasıdır (Atilla ve Bektaş, 2012; Görgülüer, 2013; Öztürkci, 2015).

İş zenginleştirme yönteminin uygulanması sonucunda daha önemli bir pozisyon üstlenen, kararlara katılan, daha fazla sorumluluk alan işgören, işinden daha

fazla zevk alacak ve iş doyumu da artacaktır. İş doyumu artan işgören göstereceği yüksek performans ile işletmenin verimliliğinin artmasına da katkıda bulunacaktır (Güner, 2015; Kösem, 2015).

2.2.6.2. İş Genişletme

İş genişletme, vasıfsız çalışanın sorumluluk düzeyi aynı olan karmaşık işleri çalıştığı yerin değişik birimlerinde yapmasıdır. İşin kapsamını, içeriğindeki çeşitliliği ve miktarı artıran bir teknik olan iş genişletmede uzmanlaşma aranmasa da, bu işler mantıklı bir grup içinde olmalıdır. Dikey iş zenginleştirme imkânının olmadığı durumlarda bu yöntemle, basit ve aynı şekilde yapılan işlerde sıkılan kişileri motive ederek, onların sosyal ve kişisel ihtiyaçlarının karşılanması hedeflenmektedir (Bilgiç, 2008; Görgülüer, 2013; Güner, 2015).

Bu yöntemle motive olan kişi işinde mutlu ve üretken olacak, iş hayatına daha olumlu yaklaşacak ve iş doyumu da yükselecektir (Erkuş, 2015).

2.2.6.3. İş Rotasyonu

Kişinin işinin benzer nitelikteki işler ile yatay doğrultuda değiştirilmesi, farklı yerlerde çalıştırılmasıdır (Erkuş, 2015). İş rotasyonu yöntemi, örgütlerin tüm kademelerinde kullanılan bir yöntemdir. İş rotasyonu yönteminin amacı; çalışanların işten duydukları tatminsizlik duygularının azaltılması, kariyer planlarının yapılarak kişilerin bilgi ve tecrübe sağlaması, uzmanlaşmaya fırsat vermesi, şirket içi diğer bölümler hakkında bilgi sahibi olunması, bu kazanılan yetenekler sayesinde belli bir düzeye kadar iş gücü kaybının önlenmesi ve sosyalleşmeyi artırmasıdır (Kösem, 2015).

İş rotasyonu sayesinde çalışanlar işin her alanında bilgi sahibi olacak, yeni işler öğrenerek yetenekleri artacak, farklı dallarda uzmanlaşacak ve esneklikleri artacaktır. Tüm bu etkenler, kişinin işinin önemini kavramasına ve özgüvenin artmasına katkıda bulunarak iş doyumunu yükseltecektir (Özdayı, 1990; Örkün, 2011; Paşaoğlu, 2010).

2.2.6.4. Esnek Zaman

Shockley ve Allen (2012) esnek çalışma şekillerinin; evden çalışma, sıkıştırılmış iş haftaları, iş paylaşma ve esnek çalışma saatleri gibi çeşitlerinin

olduğunu fakat yönetici ve şirketlerin bu tür uygulamalara olumlu bakmadıkları için uygulanamadığını belirtmektedir.

Esnek çalışma koşullarının uygulanması, kişinin kendine zaman ayırarak kişisel işlerini tamamlamasını, sorumluluk bilincini artırarak daha fazla performans göstermesini sağlayacak ve kişinin iş doyum düzeyini artıracaktır. Böylece çalışan işine daha sıkı sarılacak ve motivasyonu yükselecektir (Görgölüer, 2013).



3. BÖLÜM

YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde araştırma modeli, örneklem, veri toplamada kullanılan ölçme araçları, uygulama ve istatistik değerlendirmelere ilişkin açıklamalara yer verilmiştir.

3.1. Araştırma Modeli

Araştırma, beyaz yakalı çalışanların kendilerinde algıladıkları ego durumu ile yöneticilerinde algıladıkları ve bekledikleri ego durumları bağdaşımının (uyumunun) iş doyumları ile ilişkisini test etmek üzere ilişkisel tarama modeline göre hazırlanmıştır.

İlişkisel tarama modelleri, iki ya da daha fazla sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma türüdür (Karasar, 1999).

3.2. Örneklem

Araştırmamızın örneklemini, merkezi İstanbul'da bulunan üretim sektöründe yer alan firmalarda çalışan 298 beyaz yakalı çalışandan oluşmaktadır. Anket çalışması 2016 yılının Mayıs ve Ekim ayları içinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma örneklemini oluşturan beyaz yakalı çalışanların %34,9 kadın, %63,1 erkektir.

“Survey çalışmalarında büyük alt gruplarda 100 birimin, her bir küçük alt grupta ise 25-30 birimin bulunması uygundur” (Balcı, 2013).

3.3. Veri Toplama Araçları

Bu çalışmada veriler, beyaz yakalı çalışanlara uygulanan Kişisel Bilgi Formu (Ek: 1), geçerlilik, güvenirlik ve standardizasyon çalışması yapılmış olan Ego Durumları Ölçeği (Ek: 2, Ek: 3 ve Ek: 4) ve Minnesota İş Doyum Ölçeği (Ek: 5) ile elde edilmiştir. Aşağıda bu araçlarla ilgili ayrıntılı bilgilere yer verilmiştir.

3.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Araştırmanın örneklemini oluşturan kişilerin demografik bilgilerinin toplanabilmesi için araştırmacı tarafından hazırlanan Kişisel Bilgi Formu kullanılmıştır. Bu formda beyaz yakalı çalışanların yaş, cinsiyet, öğrenim düzeyi, medeni durumu, çalıştığı departman, çalıştığı yer, süresi ve ilk çalıştığı şirket olup olmamasıyla ilgili bilgileri tespit etmeye yönelik sorulara yer verilmiştir.

3.3.2. Ego (Ben) Durumları Ölçeği

Ego (Ben) Durumları Ölçeği 1980 yılında Williams ve Williams tarafından geliştirilmiştir. Türkiye’de yapılan çalışmalar da Ego (Ben) Durumları Ölçeği kullanılmaya başlanmış, bu ölçeğin kendi kültürümüze özgü geliştirilmesi gerekliliği fark edilerek, Arı (1989) tarafından Türkçe’ye uyarlanmıştır (Akbağ, 2000; Yılmaz, 2014).

Ego Durumları Ölçeği, insanı tanımlayan 95 sıfattan oluşan bir sıfat tarama listesidir. Değerlendirme yapan kişi den; kendisini ve/veya değerlendirme yaptığı kişiyi tanımlayan sıfatları serbest seçme tekniği ile bu listeden işaretlemesi istenmektedir. İşaretlenmesi gereken sıfat sayısı ile ilgili bir sınırlama yoktur. Ego Durumları Ölçeği’nde her sıfatın her ego durumu için 0-4 arasında değişen standart beş ayrı değeri vardır. Beş ego durumu puanlarının toplamı 1’e eşittir. Elle yapılan hesaplama çalışmalarının zaman alması ve daha fazla emek gerektirdiği için bilgisayarda oluşturulan bir programda da değerlendirilmektedir. Soruların numaralarının bilgisayara yazılması yeterli olmaktadır (Arı, 1989).

Ölçeğin güvenilirliği için uzman değerlendirmeleri arasındaki tutarlılık ve test- tekrar test tekniği kullanılmıştır. Bu iki uygulama arasında $r = 0,87$ ’lik tahmini bir güvenilirlik katsayısı hesaplanmıştır (Arı, 1989; Çatak, 2012).

Ölçeğin geçerliliğinde ise, mantıksal ve istatistiksel olmak üzere iki farklı yöntemden yararlanılmıştır. Mantıksal geçerlilik için uzman görüşleri alınmıştır. Ego Durumları Ölçeği’nin yapı geçerliliğini saptamak amacıyla, ölçeğin beş ego durumu arasındaki ilişki, TA’deki beş ego durumunun tanımlarıyla karşılaştırılarak yapılmış ve sonuçların uygun olduğu görülmüştür (Arı, 1989).

Ego Durumları Ölçeği’nin benzer ölçeklerle geçerliliği ise, Akkoyun ve Bacanlı (1988) tarafından Türkçeye uyarlanan “Gough ve Heilbrun Sıfat Tarama Listesi” kullanılmıştır. Her iki ölçeğin benzer alt ölçekleri arasında Eleştirel Ebeveyn için $r = 0.87$, Koruyucu Ebeveyn için $r = 0.91$, Yetişkin için $r = 0.93$, Doğal Çocuk için $r = 0.76$ ve Uygulu Çocuk için $r = 0.70$ ’lik korelasyon katsayıları bulunmuştur (Arı, 1989).

Türkiye’de yapılan araştırmalar incelendiğinde Ego Durumları Ölçeği’nin birçok araştırmada kullanıldığı göze çarpmaktadır (Akbağ ve Deniz, 2003; Akın, 2015; Çatak, 2012; Kaçar, 2008; Gürel, 2011; Keler, 2008; Özerk, 2008; Şamatacı, 2013; Turhal, 2010; Tüfekçi, 2008; Ümmet, 2012; Yılmaz, 2014).

Araştırma için gerekli özelliklere sahip olması ve kendi kültürümüze uygun geliştirilmiş olmasından dolayı Ego Durumları Ölçeği' nin bu araştırma için kullanılması uygun görülmüştür.

3.3.3. Minnesota İş Doyum Ölçeği

Araştırmada kullanılan Minnesota İş Doyum Ölçeği, 1967 yılında Weiss, Dawis, England ve Lofquist tarafından, Minnesota İş Uyumu Kuramı (Lofquist ve Dawis, 1978) ve Herzberg'in Çift Faktör Kuramı (1965) dikkate alınarak geliştirilmiş bir ölçektir. 100 maddelik uzun ve 20 maddelik kısa olmak üzere iki ayrı formu vardır (Weiss ve ark., 1967).

Minnesota İş Doyum Ölçeği, içsel doyum, dışsal doyum ve genel doyum olmak üzere üç boyuttan oluşan beşli likert tipi bir ölçektir. Bu ölçeğin amacı, çalışanların şu andaki işleriyle ilgili olarak onları neyin tatmin ettiğini ve neyin tatminsizliğe neden olduğunu söylemeleri için bir şans vermektir. Ve verilen cevaplara bağlı olarak kişilerin işleriyle ilgili neleri sevdiğini ve neleri sevmediğini daha iyi anlamaktır (Weiss ve ark., 1967).

Minnesota İş Doyum Ölçeği, Baycan (1985) tarafından Türkçeye çevrilip, güvenilirlik ve geçerlilik çalışmaları yapılmıştır (Cronbach Alpha = 0,77). Cronbach's alpha katsayısı, ölçeğin genel güvenilirliğini verir ve bu katsayı

0-1 arasındadır. Elde edilen bu katsayı; $0,00 \leq \alpha < 0,40$ aralığının da ise ölçek güvenilir değildir, $0,40 \leq \alpha < 0,50$ aralığında ise ölçek çok düşük, $0,50 \leq \alpha < 0,60$ aralığında ise ölçek düşük derecede, $0,60 \leq \alpha < 0,70$ aralığında ise ölçek yeterli derecede, $0,70 \leq \alpha < 0,90$ aralığında ise ölçek yüksek derecede, $\alpha \geq 0,90$ ise ölçek çok yüksek derecede güvenilir bir ölçek olarak değerlendirilmektedir (Özdamar, 2011).

Bu araştırmaya katılan örneklem grubunda hesaplanan Minnesota İş Doyum Ölçeğinin iç tutarlılık katsayısı (Cronbach Alpha = 0,93) araştırma için oldukça iyi düzeydedir.

Akademik araştırmalarda, işgörenlerin iş doyumlarını ölçmek için en fazla tercih edilen ölçeklerden olması, diğer iş tatmin ölçeklerine nazaran içinde yer alan sorulardan dolayı daha ayrıntılı bilgi alınabilmesi (Özdemir, 2009; Sezgin, 2010; Zeynel, 2014) ve kullanım kolaylığı açısından bu çalışmada kısa form kullanılmıştır.

3.4. Uygulama

Araştırma verileri, üretim firmalarında çalışan gönüllülük esasına göre araştırmaya katılmak isteyen beyaz yakalı çalışanlar üzerinden toplanmıştır. Uygulamaların gerçekleştirilebilmesi için, öncelikle ilgili firmalardan yazılı izin alınmıştır. Ölçekler, katılımcıların çalışma ortamlarında araştırmacı tarafından dağıtılmış ve toplanmıştır.

Ölçekler dağıtılmadan önce araştırmacı kendisini tanıtip, araştırmanın amacı hakkında ve Ego Durumları Ölçeği, Minnesota İş Doyum Ölçeği ve Kişisel Bilgi Formu'nun nasıl doldurulacağı konularında bilgilendirmede bulunmuştur. Veri toplama araçlarının üzerine isim yazmalarının gerekli olmadığı vurgulanmış, verilen cevapların gizli tutulacağı ve başladıktan sonra bile vazgeçme haklarının olabileceği kendilerine belirtilmiştir. Arkasından sırası ile Kişisel Bilgi Formu, Ego Durumu Ölçekleri ve Minnesota İş Doyum Ölçeği verilmiştir. Katılımcıların ölçekleri doldurması yaklaşık 15-20 dakika sürmüştür.

Veriler değerlendirilirken, eksik ya da yanlış cevaplandırılan veya boş bırakılan 9 beyaz yakalı çalışanın cevapladığı ölçme aracı değerlendirme dışı bırakılmıştır. Sonuçta, 298 katılımcıya ait ölçme aracı analiz yapılmak üzere araştırma kapsamına alınmıştır.

3.5. İstatistiksel Değerlendirme

Verilerin hazırlanması ve değerlendirilmesi bilgisayar ortamında SPSS 23 ve Microsoft Office Excel programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Örneklemin demografik özelliklerini belirlemek için frekans ve yüzdelikler hesaplanmıştır. Bu araştırmada incelenen araştırma sorularına cevap bulabilmek için Ego Durumları ölçeği sonuçları iki şekilde kullanılmıştır. Önce geleneksel kullanıma uygun olarak bireyler hesaplanan ego durumları puanlarına bakılarak en yüksek ego durumuyla (baskın ego durumu) adlandırılmıştır. Örnekleme ego durumlarının dağılımı ve çalışmaya konu olan ölçülen ego durumlarının birbirlerine uyumu X^2 Uyum İyiliği Analizi ile incelenmiştir. İkinci olarak araştırmaya konu olan sorulara uygun olarak örneklem “Aynı Ego Durumu” ve “Farklı Ego Durumu” gruplarına ayrılmış ve gruplar arasında iş doyumunu puanları bakımından fark olup olmadığını belirlemek için Bağımsız Gruplar t Testi Analizi yapılmıştır.

Tüm analizler için istatistiksel anlamlılık $p \leq 0,05$ olarak alınmıştır.

4. BÖLÜM

BULGULAR

Bu bölümde önce demografik özellikler bakımından örneklem tanıtılacak, sonrasında sırasıyla araştırmaya konu olan soruları cevaplamak için yapılan analizlerin sonuçları verilecektir.

4.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Örneklem grubunun demografik özelliklerine ilişkin frekans, yüzdelik ve yığılmış frekanslar Tablo 1 de verilmiştir.

Tablo 1. Çalışanların Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans Tablosu

Gruplar		<i>f</i>	%	% _{yig}
Yaş	20-30	133	44,6	44,8
	31-40	112	37,6	82,5
	41-50	40	13,4	96
	51-60	12	4	100
	61-	0	0	
	Belirsiz	1	,3	
	Toplam	298	100	
Cinsiyet	Kadın	104	34,9	35,6
	Erkek	188	63,1	100
	Belirsiz	6	2,0	
	Toplam	298	100	
Öğrenim Düzeyi	Orta okul	11	3,7	3,7
	Lise	56	18,8	22,6
	Ön Lisans	56	18,8	41,4
	Lisans	150	50,3	91,9
	Yüksek Lisans	20	6,7	98,7
	Doktora	4	1,3	100
	Belirsiz	1	,3	
	Toplam	298	100	
Medeni Hali	Evli	164	55	56,4
	Bekar	127	42,6	100
	Belirsiz	7	2,3	
	Toplam	298	100	

Tablo 1. Çalışanların Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans Tablosu (Devam)

Değişken	Gruplar	<i>f</i>	%	% _{yig}
Çalıştığı Departman	İmalat	22	7,4	7,5
	Geliştirme	26	8,7	16,3
	Planlama	30	10,1	26,4
	Mühendislik	42	14,1	40,7
	Tasarım/Dizayn	86	28,9	69,8
	Kalite	45	15,1	85,1
	Pazarlama	19	6,4	91,5
	Destek Birimleri	25	8,4	100
	Belirsiz	3	1	
	Toplam	298	100	
Çalıştığınız Yer	Fabrika	114	38,3	38,4
	Merkez	183	61,4	100
	Belirsiz	1	,3	
	Toplam	298	100	
İlk Çalışılan Şirket	Evet	84	28,2	28,4
	Hayır	212	71,1	100
	Belirsiz	2	,7	
	Toplam	298	100	
Bu şirketteki çalışma süreniz	0-5	182	61,1	61,5
	6-10	47	15,8	77,4
	11-15	27	9,1	86,5
	16-20	28	9,4	95,9
	21-25	5	1,7	97,6
	25 ve üzeri	7	2,3	100
	Belirsiz	2	,7	
	Toplam	298	100	

Yukarıda verilen Tablo 1 de görüldüğü gibi çalışmaya katılanların %44,6'sı 20-30 yaş grubunda bulunmaktadır. Katılımcıların %63,1'i erkektir. Eğitim değişkeni incelendiğinde %50,3 oranında lisans öne çıkmaktadır. Medeni durum değişkeninde ise, katılımcıların %55'inin evli olduğunu görülmektedir. Çalışanların departman dağılımlarına baktığımızda ise, Tasarım/Dizayn departmanında çalışanların oranı %28,9'dur. Çalışmaya katılanların %61,4'ü merkezde çalışmaktadır. %71,1 oranında çalışılan ilk şirketin bu şirket olmadığı görülmüştür. Çalışanların %61,1 oranı ise 0-5 yıl çalışmaktadır.

Devam eden kısımda sırasıyla araştırma sorularına ilişkin yapılan analizler ve sonuçlarına yer verilecektir.

4.2. İncelenen Ego Durumlarının Dağılımları Arasında Bir Uyum Var Mıdır?

Bu araştırma sorusuna bağlı olarak üç farklı alt araştırma sorusu hazırlanmıştır. Birinci soruya bağlı üç alt sorunun cevabı için her bir alt soruda geçen ego durumlarının tesadüfi dağılıp dağılmadığını belirlemek amacıyla Ki Kare Uyum İyiiliği analizleri (Goodness Of Fit) yapılmıştır. Ki Kare Uyum İyiiliği analizi kategorik bir değişkenin gözlenen değerlerinin beklenen değerlere uygunluğunu inceler. Beklenen değerler eşit kabul edilebileceği gibi önceden belirlenmiş değerler de olabilir.

4.2.1. Çalışanların Baskın Ego Durumlarının Frekans Dağılımları Arasında Bir Uyum Var Mıdır?

Bu araştırma sorusunu cevaplamak için çalışanların kendilerinde algıladıkları baskın ego durumları frekanslarının istatistiksel olarak beklenen frekanslarla uyumluluğunu belirlemek amacıyla Ki Kare Uyum İyiiliği analizi yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 2 de görülmektedir.

Tablo 2. Çalışanların Baskın Ego Durumlarına İlişkin Ki Kare Uyum İyiiliği Analizi Sonucu

Ego durumları	Gözlenen birey sayısı	Beklenen birey sayısı
EE	26	59,6
KE	171	59,6
Y	38	59,6
UÇ	29	59,6
DÇ	34	59,6
Toplam	298	298

Ki Kare değeri	Serbestlik derecesi	Anlamlılık
261,698	4	,000

Tablo 2 çalışanların kendilerinde algıladıkları baskın ego durumları frekanslarının istatistiksel beklenti frekanslarına uyumunu göstermektedir. 171 çalışan kendilerini Koruyucu Ebeveyn olarak algılayarak, en düşük frekans Eleştirel Ebeveyn Ego Durumu'nda görülmektedir. Baskın ego durumları frekanslarının örnekleme eşit dağılıp dağılmadığını belirlemek amacıyla Ki Kare Uyum İyiiliği (Goodnes of Fit) analizi yapılmıştır. Analiz sonucu, baskın ego durumları frekans dağılımının istatistiksel olarak anlamlı derecede birbirinden farklı olduğunu göstermektedir, $X^2(4, N = 298) = 261,698, p < .05$.

4.2.2. Çalışanların Yöneticilerinde Algıladıkları Baskın Ego Durumlarının Frekans Dağılımları Arasında Uyum Var Mıdır?

Bu sorunun cevaplanması için çalışanların yöneticilerinde algıladıkları baskın ego durumları frekanslarının istatistiksel olarak beklenen frekanslarla uyumluluğunu belirlemek amacıyla Ki Kare Uyum İyiği analizi yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 3 de görülmektedir.

Tablo 3. Çalışanların Yöneticilerinde Algıladıkları Baskın Ego Durumlarına İlişkin Ki Kare Uyum İyiği Analizi Sonucu

Ego durumları	Gözlenen birey sayısı	Beklenen birey sayısı
EE	102	59,6
KE	59	59,6
Y	93	59,6
UÇ	16	59,6
DÇ	28	59,6
Toplam	298	298
Ki Kare değeri	Serbestlik derecesi	Anlamlılık
97,537	4	,000

Tablo 3 çalışanların yöneticilerinde algıladıkları baskın ego durumları frekanslarının istatistiksel beklenti frekanslarına uyumunu göstermektedir. 102 çalışan, yöneticilerini Eleştirel Ebeveyn olarak algılarken en düşük frekans 16 kişi ile Uygulu Çocuk Ego Durumu'nda görülmektedir. Yöneticide algılanan baskın ego durumları frekanslarının örnekleme eşit dağılıp dağılmadığını belirlemek amacıyla Ki Kare Uyum İyiği analizi yapılmıştır. Analiz sonucu, baskın ego durumları frekans dağılımının istatistiksel olarak anlamlı derecede birbirinden farklı olduğunu göstermektedir, $X^2(4, N = 298) = 97,537, p < .05$.

4.2.3. Çalışanların Yöneticilerinde Bekledikleri Baskın Ego Durumlarının Frekans Dağılımları Arasında Bir Uyum Var Mıdır?

Araştırma sorusunu cevaplamak için çalışanların yöneticilerinde bekledikleri baskın ego durumları frekanslarının istatistiksel olarak beklenen frekanslarla uyumluluğunu belirlemek amacıyla Ki Kare Uyum İyiği analizi yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 4 de görülmektedir.

Tablo 4. Çalışanların Yöneticilerinde Bekledikleri Baskın Ego Durumlarına İlişkin Ki Kare Uyum İyiliği Analizi Sonucu

Ego durumları	Gözlenen birey sayısı	Beklenen birey sayısı
EE	17	59,6
KE	125	59,6
Y	126	59,6
UÇ	12	59,6
DÇ	18	59,6
Toplam	298	298

Ki Kare değeri	Serbestlik derecesi	Anlamlılık
243,242	4	,000

Tablo 4 çalışanların yöneticilerinde bekledikleri baskın ego durumları frekanslarının istatistiksel beklenti frekanslarına uyumluluğunu göstermektedir. 126 çalışan yöneticilerinde Yetişkin Ego Durumu ve 125 çalışan Koruyucu Ebeveyn Ego Durumu beklerken, 12 kişi ise Uygulu Çocuk Ego Durumu ve 17 kişi Eleştirel Ebeveyn Ego Durumu beklemektedir. Yöneticide beklenen baskın ego durumları frekanslarının örnekleme eşit dağılıp dağılmadığını belirlemek amacıyla Ki Kare Uyum İyiliği analizi yapılmıştır. Analiz sonucu, yöneticide beklenen baskın ego durumları frekans dağılımının istatistiksel olarak anlamlı derecede birbirinden farklı olduğunu göstermektedir, $X^2(4, N = 298) = 243,242, p < .05$.

4.3. Çalışanların Kendilerinde Algıladıkları Baskın Ego Durumları İle Yöneticilerinde Algıladıkları Ve Bekledikleri Baskın Ego Durumları Arasında Bir Uyum Var Mıdır?

Araştırmanın ikinci sorusu üç alt sorudan oluşmaktadır. Her bir soruda adı geçen uyumu belirlemek için Ki Kare Uyum İyiliği analizi yapılmıştır.

4.3.1. Çalışanların Kendilerinde Algıladıkları Ve Yöneticilerinde Algıladıkları Baskın Ego Durumları Arasında Bir Uyum Var Mıdır?

Bu araştırma sorusunu cevaplamak için çalışanların kendilerinde algıladıkları ve yöneticilerinde algıladıkları baskın ego durumları arasında bir uyum olup olmadığını belirlemek için Ki Kare Uyum İyiliği analizi yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 5 de görülmektedir.

Tablo 5. Çalışanların Kendilerinde Algıladıkları Ve Yöneticilerinde Algıladıkları Baskın Ego Durumlarına İlişkin Ki Kare Uyum İyiliği Analizi Sonucu

Ego durumları	Gözlenen birey sayısı	Beklenen birey sayısı
EE	26	102
KE	171	59
Y	38	93
UÇ	29	16
DÇ	34	28
Toplam		
Ki Kare değeri	Serbestlik derecesi	Anlamlılık
313,613	4	,000

Çalışanların kendilerinde algıladıkları baskın ego durumları ile yöneticilerinde algıladıkları baskın ego durumları frekanslarının birbirine uyumu Ki Kare Uyum İyiliği analiziyle belirlenmiştir. Tablo 5 de “Gözlenen birey sayısı” sütunu çalışanların kendilerinde algıladıkları baskın ego durumları frekanslarını, “Beklenen birey sayısı” sütunu çalışanların yöneticilerinde algıladıkları baskın ego durumları frekanslarını ifade eder. Analiz sonucu, bu iki frekans dağılımının istatistiksel olarak anlamlı düzeyde uyumsuz olduğunu göstermektedir, $X^2 (4, N = 298) = 313,613$, $p < .05$. Çalışanlardan 171 kişi kendilerini Koruyucu Ebeveyn Ego Durumu’nda algılarken, yöneticilerini bu ego durumunda algılayan 59 kişidir. Bununla birlikte kendilerini Eleştirel Ebeveyn Ego Durumu’nda algılayan 26 kişi bulunurken, yöneticilerini bu ego durumunda algılayan 102 kişi bulunmaktadır.

4.3.2. Çalışanların Kendilerinde Algıladıkları Ve Yöneticilerinde Bekledikleri Baskın Ego Durumları Arasında Bir Uyum Var Mıdır?

Araştırmanın bu sorusunu cevaplamak için çalışanların kendilerinde algıladıkları ve yöneticilerinde bekledikleri baskın ego durumları frekanslarının birbirine uyumunu belirlemek amacıyla Ki Kare Uyum İyiliği analizi yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 6 da görülmektedir.

Tablo 6. Çalışanların Kendilerinde Algıladıkları Ve Yöneticilerinde Bekledikleri Baskın Ego Durumlarına İlişkin Ki Kare Uyum İyiliği Analizi Sonucu

Ego durumları	Gözlenen birey sayısı	Beklenen birey sayısı
EE	26	17
KE	171	125
Y	38	126
UÇ	29	12
DÇ	34	18
Toplam		
Ki Kare değeri	Serbestlik derecesi	Anlamlılık
121,459	4	,000

Çalışanların kendilerinde algıladıkları baskın ego durumları ile yöneticilerinde bekledikleri baskın ego durumları frekanslarının birbirine uyumu Ki Kare Uyum İyiiliği analiziyle belirlenmiştir. Tablo 6 da görülen “Gözlenen birey sayısı” sütunu çalışanların kendilerinde algıladıkları baskın ego durumları frekanslarını, “Beklenen birey sayısı” sütunu çalışanların yöneticilerinde bekledikleri baskın ego durumları frekanslarını gösterir. Çalışanlardan 38 kişi kendilerini Yetişkin Ego Durumu’nda algıarken, yöneticilerini bu ego durumunda bekleyen 126 kişidir. Yöneticide en fazla beklenen baskın ego durumlarının Yetişkin Ego Durumu (126) ve Koruyucu Ebeveyn Ego Durumu (125) olduğu görülmektedir. Analiz sonucuna göre bu iki frekans dağılımının istatistiksel olarak anlamlı düzeyde uyumsuzdur, $X^2(4, N = 298) = 121,459, p < .05$.

4.3.3. Çalışanların Yöneticilerinde Algıladıkları Ve Bekledikleri Baskın Ego Durumları Arasında Bir Uyum Var Mıdır?

Bu araştırma sorusunu cevaplamak için çalışanların yöneticilerinde algıladıkları baskın ego durumları frekanslarının yöneticide bekledikleri baskın ego durumları frekanslarına uygun olup olmadığını belirlemek amacıyla Ki Kare Uyum İyiiliği analizi yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 7 de görülmektedir.

Tablo 7. Çalışanların Yöneticilerinde Algıladıkları Ve Yöneticilerinde Bekledikleri Baskın Ego Durumlarına İlişkin Ki Kare Uyum İyiiliği Analizi Sonucu

Ego durumları	Gözlenen birey sayısı	Beklenen birey sayısı
EE	102	17
KE	59	125
Y	93	126
UÇ	16	12
DÇ	28	18
Toplam		
Ki Kare değeri	Serbestlik derecesi	Anlamlılık
475,380	4	,000

Çalışanların yöneticilerinde algıladıkları baskın ego durumları ile yöneticilerinde bekledikleri baskın ego durumları frekanslarının birbirine uyumu Ki Kare Uyum İyiiliği analiziyle belirlenmiştir. Tablo 7 de görülen “Gözlenen birey sayısı” sütunu çalışanların yöneticilerinde algıladıkları baskın ego durumları frekanslarını, “Beklenen birey sayısı” sütunu çalışanların yöneticilerinde bekledikleri baskın ego durumları frekanslarını ifade eder. Analiz sonucu bu iki frekans dağılımının istatistiksel olarak anlamlı düzeyde uyumsuz olduğunu göstermektedir,

$X^2 (4, N = 298) = 475,380$ $p < .05$. Çalışanlardan 102 kişi yöneticilerini Eleştirel Ebeveyn Ego Durumu'nda algılamak, yöneticilerinde bu ego durumunu bekleyen 17 kişidir. Beraberinde 93 kişi yöneticilerinde Yetişkin Ego Durumu algılamak, 126 kişi yöneticilerinde Yetişkin Ego Durumu beklemektedir.

4.4. Çalışanların Kendilerinde Algıladıkları, Yöneticilerinde Algıladıkları Ve Yöneticilerinde Bekledikleri Baskın Ego Durumlarının Aynı Ya Da Farklı Olması Durumunda İş Doyumu Düzeylerinde Bir Fark Var Mıdır?

Araştırmanın üçüncü sorusu üç alt sorudan oluşmaktadır. Her bir soruda; analizi yapılan ego durumlarının aynı veya farklı olmasına göre oluşturulan gruplar arasında, iş doyum puanları açısından fark olup olmadığını belirlemek için Bağımsız Gruplar t Testi Analizi yapılmıştır.

4.4.1. Çalışanların Baskın Ego Durumu İle Yöneticilerinde Algıladıkları Baskın Ego Durumu Aynı Olanlarla Farklı Olanların İş Doyumu Düzeylerinde Fark Var Mıdır?

Çalışanların kendi baskın ego durumu ile yöneticilerinde algılanan baskın ego durumunun aynı ve farklı olması durumunda, iş doyum düzeylerinde bir farklılaşmanın olup olmadığını belirlemek için bağımsız gruplar t testi analizi yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 8 de verilmiştir.

Tablo 8. Çalışanların Baskın Ego Durumu İle Yöneticilerinde Algıladıkları Baskın Ego Durumu Aynı Olanlarla Farklı Olanların İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki Bağımsız Gruplar t Testi Sonuçları

Gruplar	N	$\bar{x}$	SS	t Testi		
				t	Sd	p
Aynı Ego Durumu	65	3,6062	,7229	,285	296	,776
Farklı Ego Durumu	233	3,5770	,7311			

Çalışanların baskın ego durumu ile yöneticilerinde algıladıkları baskın ego durumu aynı olanların iş doyumları düzeyi ($\bar{x} = 3,6062$, $sd = 296$) ile farklı baskın ego durumlarında algılayanların iş doyum düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($\bar{x} = 3,5770$, $sd = 296$), $t(296) = ,285$, $p = ,776$.

4.4.2. Çalışanların Baskın Ego Durumu İle Yöneticilerinde Bekledikleri Baskın Ego Durumu Aynı Olanlarla Farklı Olanların İş Doyumu Düzeylerinde Fark Var Mıdır?

Çalışanların kendi baskın ego durumu ile yöneticilerinde bekledikleri baskın ego durumunun aynı ve farklı olması durumunda iş doyumu düzeylerinde bir farklılaşmanın olup olmadığını belirlemek için bağımsız gruplar t testi analizi yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 9 da verilmiştir.

Tablo 9. Çalışanların Baskın Ego Durumu İle Yöneticilerinde Bekledikleri Baskın Ego Durumu Aynı Olanlarla Farklı Olanların İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki Bağımsız Gruplar t Testi Sonuçları

Gruplar	N	$\bar{x}$	SS	t Testi		
				t	Sd	p
Aynı Ego Durumu	119	3,7021	,6468	2,31	296	,02
Farklı Ego Durumu	179	3,5045	,7693			

Tablo 9 da çalışanların baskın ego durumu ile yöneticilerinde bekledikleri baskın ego durumu aynı olanların iş doyumu düzeyleri ile farklı baskın ego durumlarında bekleyenlerin iş doyumu düzeyleri arasında yapılan t testi sonuçları görülmektedir. Çalışanların kendilerinde algıladıkları baskın ego durumu ile yöneticilerinde bekledikleri baskın ego durumu aynı olanların iş doyumu düzeyleri ($\bar{x} = 3,7021$, $sd=296$) ile farklı baskın ego durumlarında bekleyenlerin iş doyumu düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($\bar{x}=3,5045$, $sd =296$), $t(296) = 2,31$, $p= ,02$. Yöneticilerini kendi ego durumunda bekleyenlerin iş doyumlarının, farklı ego durumlarından bekleyenlere kıyasla daha yüksek olduğu söylenebilir.

4.4.3. Çalışanların Yöneticilerinde Algıladıkları Ve Bekledikleri Baskın Ego Durumları Aynı Olanlarla Farklı Olanların İş Doyumu Düzeylerinde Fark Var Mıdır?

Çalışanların yöneticilerinde algıladığı baskın ego durumu ile yöneticilerinde bekledikleri baskın ego durumu aynı ve farklı olanların iş doyumu düzeylerinde bir farklılaşmanın olup olmadığını belirlemek için bağımsız gruplar t testi analizi yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 10 da verilmiştir.

Tablo 10. Çalışanların Yöneticilerinde Algıladıkları Baskın Ego Durumu İle Yöneticilerinde Bekledikleri Baskın Ego Durumu Aynı Olanlarla Farklı Olanların İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki Bağımsız Gruplar t Testi Sonuçları

Gruplar	N	$\bar{x}$	SS	t Testi		
				t	Sd	p
Aynı Ego Durumu	93	3,8043	,6200			
Farklı Ego Durumu	205	3,4832	,7525	3,597	296	,000

Tablo 10 da çalışanların yöneticilerinde algıladıkları baskın ego durumu ile yöneticilerinde bekledikleri baskın ego durumları aynı olanların iş doyumu düzeyleri ile farklı baskın ego durumlarında bekleyenlerin iş doyumu düzeyleri arasında yapılan t testi sonuçları görülmektedir. Çalışanların yöneticilerinde algıladıkları baskın ego durumu ile yöneticilerinde bekledikleri baskın ego durumu aynı olanların iş doyumu düzeyleri ($\bar{x}= 3,8043$, $sd=296$) ile farklı baskın ego durumlarında bekleyenlerin iş doyumu düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($\bar{x}=3,4832$, $sd=296$), $t(296) = 3,597$, $p= ,000$. Yöneticilerinde algıladıkları baskın ego durumu ile bekledikleri baskın ego durumu aynı olan çalışanların iş doyumu düzeylerinin farklı ego durumlarından bekleyenlere kıyasla daha yüksek olduğu söylenebilir.

5. BÖLÜM

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Tartışma ve Yorum

Bu bölümde, beyaz yakalı çalışanların baskın ego durumuna göre kendilerinde algıladıkları, yöneticilerinde algıladıkları ve bekledikleri ego durumlarının uyumunun iş doyumu ile ilişkisi incelenmiştir. Araştırmanın ilgili problem ve alt problemlere ait bulgular, Türkiye ve yurtdışında yapılan çalışmalarla ve literatürdeki teorik bilgilerle karşılaştırılarak tartışılmış ve yorumlanmıştır. Araştırma ile ilgili sonuçların tartışılması ve yorumlanması, problemlerin inceleme sırasına uygun olarak yapılmıştır.

5.1.1. İncelenen Ego Durumları

Araştırmamızda daha öncede vurgulandığı gibi üç ana soru üç şıkta ele alınmıştır. İlk olarak incelenen ego durumlarının dağılımları arasında uyuma bakılmıştır.

Dusay ve Dusay (1989), kişinin ego durumlarından biri ya da birden fazlasının diğer ego durumlarını dışlayarak, duruma uygun olmasa bile daha baskın olarak kullanılmasını baskın ego durumu olarak tanımlamıştır.

Araştırmada; çalışanların kendilerinde algıladıkları baskın ego durumlarının dağılımları arasında anlamlı derecede farklılık olduğu ($p < .05$) Tablo 2 de görülmektedir. Çalışanlar ağırlıklı olarak Koruyucu Ebeveyn, en az olarak da Eleştirel Ebeveyn Ego Durumları'nı kullanmaktadırlar. Elde edilen bulgular literatür bilgisi ve TA kapsamında yapılan araştırmalar ile benzerlik göstermektedir.

Farklı örneklem gruplarında ego durumlarının dağılımını inceleyen araştırmalar mevcuttur (Alisinanoğlu ve Köksal, 2000; Gürel, 2011; Karcıoğlu ve Arun, 2004; Keçeci, 2007; Parveen ve Haque, 2002; Singh, Tomar ve Patwardhan, 2011; Turhal, 2010; Yılmaz, 2014). Örneğin Yılmaz (2014) evli bireylerin ego durumları ile evlilik uyumları ve çocuklarının okul başarısı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma bulgularına göre; evli bireylerin kendilerini en yüksek Koruyucu Ebeveyn, en düşük ise Eleştirel Ebeveyn olarak algıladıkları sonucuna varılmıştır. Kaçar, (2008), Keler (2008), Şamatacı (2013) ve Tüfekçi (2008)'nin yaptıkları çalışma sonuçları da bu bulguyu destekler niteliktedir. Singh, Tomar ve Patwardhan (2011) çalışanların hangi ego durumunda davrandığını ve davranışlarının

bireysel iş performansları üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Araştırmanın bir kısmını internet üzerinden gerçekleştirmişlerdir. Araştırma sonucunda, Ebeveyn Ego Durumu'nun bireysel performans üzerinde önemli bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmacıların vurguladığı bu bulgu, bizim çalışmamızın bulguları ile de örtüşmektedir.

Bu araştırmada ortaya çıkan görünümün öğrenci öğretmen ilişkisinde de görüldüğü rapor edilmiştir. Alisinanoğlu ve Köksal'ın 2000 yılında öğrencilerle yaptıkları çalışmada, gençlerin empatik beceri düzeyleri TA Ego Durumları ve cinsiyetleri açısından incelenmiştir. Araştırma sonucunda, Koruyucu Ebeveyn Ego Durumu ile empatik beceriler arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Parveen ve Haque (2002) öğretmen ve öğrenciden oluşan örneklem grubu ile yaptıkları araştırmalarında, sıfat tarama listesi kullanarak katılımcıların kendilerini ve diğer grubun ego durumlarını tanımlamaları istenmiştir. Eğitimciler kendilerini en yüksek Koruyucu Ebeveyn olarak tanımlamışlardır. Turhal'ın 2010 yılında çalgı eğitiminde öğretmen-öğrenci iletişiminin TA Ego Durumları açısından ele aldığı araştırmasında, örneklem grubunu öğretmen ve öğrenciler oluşturmaktadır. Araştırmada, öğretmenlerin kendilerine göre ağırlıklı olarak Koruyucu Ebeveyn Ego Durumu, en düşük Eleştirel Ebeveyn Ego Durumu kullandıkları belirtilmiştir. Gürel'in (2011) uçuş öğretmenlerinin eğitim performanslarını TA Ego Durumları bakımından araştırdığı çalışmasında, örneklem grubunu öğretmen ve öğrenciler oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda uçuş eğitiminde, ego durumlarıyla eğitim performansı arasında bir ilişki tespit edilmiş ve öğrencilerin genel performansı üzerinde Ebeveyn Ego Durumu'nun yüksek etkisi olduğunu saptamıştır. Bu araştırmanın bulguları bizim araştırmamızın bulguları ile karşılaştırılabilir niteliktedir.

Araştırma bulgularımızı destekleyen çalışmalar olduğu gibi kısmi destekleyen bulgular da mevcuttur. Keçeci (2007) hemşirelik yüksekokulu öğrencileri ve öğretim üyeleri arasındaki iletişimin TA Ego Durumları açısından değerlendirdiği çalışmasında, hem nicel hem de nitel veri toplama yöntemleri kullanmıştır. Nicel verilere göre, öğretim üyelerinin ağırlıklı olarak Yetişkin, en az da Eleştirel Ebeveyn Ego Durumu kullandıkları belirtilmiştir.

Koruyucu Ebeveyn güven veren, sevecen, anlayışlı, özen gösterici, ilgili, şefkatli, koruyucu, izin verici, affedici ve endişeli olup karşısındaki kişinin Çocuk

Ego Durumu'na seslenmektedir. Aynı zamanda Koruyucu Ebeveyn Ego Durumu'na göre davranan kişi, aşırı izin verici ya da aşırı koruyucu olabilmektedir. Örgüt içindeki kişilerle iletişim kurma ve işlerine karşı olumlu tutum geliştirme eğilimi vardır (Akkoyun, 1987; Arı, 1989; James ve Jongeward, 1971).

Mevcut araştırmada katılımcılardan 171 kişi (%57) (Tablo 2), kendi ego durumlarını en yüksek Koruyucu Ebeveyn olarak belirtmişlerdir. Bu sonuç Türk toplumunun geleneksel aile yapısı ile açıklanabilir. Türk toplumu otoriteye, bağlılığa, itaate, koruyup kollamaya ve karşısındakine yardımcı olmaya çabalayan bir toplumdur. Küçüklerin büyüklere saygı, büyüklerin de küçükler sevgi göstermesi, onları koruyup kollaması gerektiği sürekli vurgulanır. Bundan dolayı Türk toplumunda Koruyucu Ebeveyn Ego Durumu da çok fazla kullanılmaktadır (Bacanlı, 2002; Gültekin ve Voltan-Acar, 2004; Gürel, 2011).

Aynı zamanda, amirlerin astlarını korumak adı altında astlarına çok fazla ilgi gösterdikleri ve onları kurtarıcı rolü oynadıkları bilinen bir gerçektir (Gültekin ve Voltan-Acar, 2004). Türk kültüründe yufka yürekli, merhametli, sabırlı, hoşgörülü ve yardımsever olmak tercih edilen özelliklerdir (Bacanlı, 2002). Araştırmanın örneklem gurubunu oluşturan çalışanların büyük bir bölümünün, üretim şirketlerinde direkt işçiler ile çalışıyor olmaları, bu araştırmanın sonucu olan Koruyucu Ebeveyn Ego Durumu'nun diğer ego durumlarına göre öne çıkıyor olmasının bir sonucu olabileceği söylenebilir.

Araştırmanın diğer bir bulgusu da, çalışanların kendilerini en az Eleştirel Ebeveyn olarak değerlendirmeleridir. Eleştirel Ebeveyn Ego Durumu'nda davranan kişiler inatçı, eleştirici, cezalandırıcı ve görev yükleyicidir (Şamatacı, 2013; Yılmaz, 2014). Bu özelliklere sahip kişiler iletişimlerinde sorun yaşayabilirler. Diğer taraftan Türk kültüründe bir başkasını rencide etme ve ayıplama genellikle hoş görülme-yen özellikler olarak belirtilmektedir (Turhal, 2010). Dolayısıyla Türk toplumunun geleneksel aile ortamında yetişmiş kişilerin yukarıda belirtilen bu özellikleri göstermeleri, duruma uygun ve mevcut araştırma sonucunu destekler niteliktedir.

Araştırmada; çalışanların yöneticilerinde algıladıkları baskın ego durumlarının dağılımları arasında anlamlı derecede farklılık olduğu ($p < .05$) görülmektedir (Tablo 3). Çalışanların yöneticilerini en yüksek Eleştirel Ebeveyn, en düşük Uygulu Çocuk Ego Durumu'nda algıladıkları sonuçlarına ulaşmıştır.

Booth ve Manning (2006) radyoloji uzmanlarının iletişimlerinin gözlemlenmesinde TA' dan yararlanarak gerçekleştirdikleri çalışmada, radyoloji uzmanlarının çoğunlukla Eleştirel Ebeveyn Ego Durumu'nu kullandıkları tespit edilmiştir. Akbağ ve Deniz (2003), Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi'nin çeşitli bölümlerinde öğrenim görmekte olan öğretmen adayları ve ders vermekte olan öğretim elemanından oluşan örneklem grubu ile yürüttüğü çalışmada, öğretim elemanı ve öğretmen adaylarının birbirlerine yönelik algılarını TA açısından incelemiştir. Öğretmen adayları, var olan öğretim elemanlarını en yüksek Eleştirel Ebeveyn en düşük Koruyucu Ebeveyn olarak değerlendirmişlerdir. Keçeci'nin 2007 yılında yaptığı çalışmasında nitel verilere göre öğretim üyelerinin okuldaki öğrencilerle olan iletişimlerinde ağırlıklı olarak Eleştirel Ebeveyn, Yetişkin ve Koruyucu Ebeveyn Ego Durumları'nı en az da Doğal Çocuk Ego Durumu'nu kullandıkları sonuçlarına ulaşılmıştır. Çatak (2012) ilköğretim okulu öğretmenlerinin yöneticilerinde gözlemledikleri ego durumu ile örgütsel güven arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırmasında ilkokul öğretmenleri, yöneticilerinde en çok Yetişkin Ego Durumu, en az Uygulu Çocuk Ego Durumları'nı gözlemiştir. Araştırmacıların benzer sonuçlarını bu çalışmada da görebiliriz.

Özerk (2008) araştırmasında, özel ilköğretim ve lise yöneticilerinin ve öğretmenlerinin birbirlerinde algıladıkları ego durumları ile birbirlerinde bekledikleri ego durumları arasındaki farklılıkları ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırması sonucunda, öğretmenlerin müdür ve müdür yardımcılarında algıladıkları ego durumları arasında Yetişkin en yüksek puanı alırken Doğal Çocuk en düşük puanı almıştır. Turhal ise 2010 yılında yaptığı araştırmasında öğrencilerin görüşlerine göre, öğretmenlerin ağırlıklı olarak Koruyucu Ebeveyn ve Yetişkin, en az Eleştirel Ebeveyn Ego Durumları'nı kullandıklarını tespit etmiştir. Bu araştırmanın bulguları, araştırmacıların bulguları ile farklılık göstermektedir. Bunun nedeni araştırmaların yapıldığı dönemin, örneklem grubunun ve bu grupların yaş aralıklarının bizim çalışma grubumuzdan farklı olmasından kaynaklanabilir.

Akbağ ve Deniz (2003) ve Gökçen (2009) karşısındaki kişiyi eleştiren, aşağılayan, suçlayan, yargılayan Eleştirel Ebeveyn Ego Durumu'nun yöneticilerde daha az gözlemlenmesi gereken ego durumlarından birisi olmasına rağmen, en çok gözlemlenen ego durumlarından biri olduğunu belirtmişlerdir.

Bu araştırmada daha önce de vurgulandığı gibi, Türk toplumunda saygı erevesi içinde otorite figürlerine bağlılık ve itaat oldukça önemlidir. Böyle otorite figürlerine bağlılığın önemli olduğu bir kültürde, otorite figürlerinin ya da otorite figürü konumuna gelen kişinin Eleştirel Ebeveyn Ego Durumu’na göre davranmaması olası görülmemektedir (Gültekin ve Voltan-Acar, 2004). Yine aynı şekilde Dökmen de (2004) Türk toplumunun bir Ebeveyn ve ocuk toplumu olduğunu belirtmektedir.

Kişiler içinde bulundukları toplumun ve kültürün özelliklerine göre davranma eğilimi gösterirler. Teknolojinin sürekli ve hızlı değişimi, çalışma alternatifleri ve farklılaşan toplumsal değerler karşısında günümüzde topluluklar da hızlıca değişmekte ve farklı kuşaklar karşımıza çıkmaktadır (Aydın ve Başol, 2014).

Literatür incelendiğinde; dünya genelinde sosyal ve ekonomik hareketlerle oluşmuş zaman aralıklarına kuşak denilmektedir (Keleş, 2011). Örgütlerde, “Bebek Patlaması Kuşağı (1946 – 1964 arası doğanlar)”, “X Kuşağı (1965- 1980 arası doğanlar)” ve “Y Kuşağı (1981-2000 arası doğanlar)” olmak üzere üç farklı kuşak aktif olarak iş hayatında birlikte görev almaktadır. Kişilerin yetişme şekilleri ve içinde bulundukları ortam farklılıklarından dolayı kuşak olarak da belirtilen nesiller arasında gerek karakter gerek çalışma yöntemleri ve gerekse işyerinden beklentilerde önemli farklılıklar görülmektedir. Bu farklılıkların iş yaşamında çatışmalara, anlaşmazlıklara neden olduğu hem yöneticiler hem de çalışanlar tarafından belirtilmektedir (Becerikli, 2013; Keleş, 2011; Toruntay, 2011).

Y kuşağının en önemli özellikleri; fikirlerinin sorulması ve değer verilmesi, geri bildirim almak, takdir edilmek, rahat ortamlarda çalışmak, esnek ve zgr olmaktır. Teknoloji tutkunu olan Y kuşağı, işyerinde eğlenmeyi sever, demokratik ve ilham verici yönetici ister. Sadakat duyguları azdır, çok sık iş değiştirirler ve itaatkar değillerdir (Adıgüzel, Batur ve Ekşili, 2014; Keleş, 2011).

Eleştirel Ebeveyn Ego Durumu’ndan yüksek puan alan kişiler ise; yasa, kural ve standartları daima ön planda tutarlar ve bu kurallara uyulmasını sağlarlar (Minibaş-Poussard, 2004; Sarıtaş, 1998). Geleneksel, eleştirici, ilkeli, cezalandırıcı, görev yüklenici, ısrarcı ve inatdırlar, nasihat vermekten hoşlanırlar. Karar verirken kendi düşüncelerini ön planda tutarlar (Kaçar, 2008; Roberts, 1975; Stewart ve Joines, 1999; Yılmaz, 2014). Duman (2012) ise araştırmasında bu kişileri

hoşgörüsüz, bencil, işbirliğine kapalı ve empati yetenekleri düşük kişiler olarak ifade etmiştir.

Araştırmada yer alan demografik sonuçlara göre; çalışanların ağırlıklı olarak Y kuşağı sonra da X kuşağı olduğu söylenebilir. Demografik bilgileri incelediğimizde (Tablo 1), çalışanların yaşlarının genç olmalarına rağmen %71,1'inin ikinci iş yeri olduğu görülmektedir. Şirketteki çalışma süresi olarak 0-5 yıl arası olanların oranı ise %61,1 dir. Bu bulguların, Y kuşağının iş yerine karşı sadakatsizliğini ve sık iş değiştirme özelliklerini yansıttığı söylenebilir.

Y kuşağı, yaratıcılığını kullanabileceği, fikrini rahatça belirtebileceği esnek ve eğleneceği bir işi tercih edeceğinden, çalışma ortamında da bu özelliklere sahip kişilerin bulunması onları teşvik edebilecektir. Bu özellikler Doğal Çocuk Ego Durumu'nda bulunmaktadır fakat bulgulara baktığımız zaman sadece 28 (%9) yönetici bu ego durumunda değerlendirilmiştir. Akkoyun (1995), kişilerin yetişkin yaşamlarında Eleştirel Ebeveyn Ego Durumu'nu kullanmalarının nedeni bu kişilerin Doğal Çocuk Ego Durum'larını göz ardı etmelerinden kaynaklandığını belirtmektedir. Aynı zamanda çalışmada Tasarım ve Dizayn, Geliştirme, Mühendislik ve Pazarlama birimleri gibi yaratıcılığın yer aldığı bölümlerin olmasına rağmen Doğal Çocuk Ego Durumu oranının düşük olması ve Akkoyun'un yorumu, Eleştirel Ebeveyn Ego Durumu'nun yüksek çıkıyor olmasının bir sonucu olarak düşünülebilir.

Diğer yandan, Tablo 3 de görüldüğü gibi çalışanların %57'si kendilerini Koruyucu Ebeveyn Ego Durumu'nda değerlendirmişlerdir. Koruyucu Ebeveyn'in en önemli özellikleri, karşısındaki kişiyi koruyup kollaması, her konuda yardımcı olmaya çalışmasıdır. Bunu yaparken bazen karşısındaki kişinin isteklerini dikkate almadan davranabilmektedir. Karşısındaki kişi de bunu kendi alanına müdahale olarak görüp, sinirlenebilmektedir (Arı, 1989; James ve Jongeward, 1971; Şamatacı, 2013; Yücalan, 2007). Çalışanların yöneticilerini Eleştirel Ebeveyn olarak değerlendirmesinde bu durumda etken olabileceği düşünülebilir.

Araştırmamızda gözlenen diğer bir bulgu da; çalışanların yöneticilerinde en az sıklıkla algıladığı ego durumunun Uygulu Çocuk Ego Durumu olduğudur. Dinçer'e (2008) göre; Çocuk Ego Durumu çocukluk dönemi davranışlarına benzer davranışların sergilendiği ego durumu olup, Uygulu Çocuk Ego Durumu'nun

yöneticilerde en az sıklıkla gözlemlenmesi beklenmektedir. Söz konusu araştırmanın bulguları araştırmamızın bulgularını destekler doğrultudadır.

Tüm bu açıklamalardan yola çıkarak, çalışanların özellikleri ile yöneticilerinde algıladıkları davranışların birbiriyle örtüşmemesi nedeniyle çalışanların yöneticilerini Eleştirel Ebeveyn olarak algılamaları normal kabul edilebilir.

Araştırmada; çalışanların yöneticilerinde bekledikleri baskın ego durumlarının dağılımları arasında anlamlı derecede farklılık olduğu ($p < .05$) saptanmıştır (Tablo 4). Çalışanlar yöneticilerini Uygulu Çocuk ve Eleştirel Ebeveyn'e göre ağırlıklı olarak Yetişkin ve Koruyucu Ebeveyn olarak görmek istediklerini belirtmişlerdir. Literatürde Akbağ ve Deniz'in (2003) çalışması bu bulguları desteklerken, Özerk'in (2008) sonuçları ise çalışmanın bulgularını kısmi desteklemektedir.

Yetişkin Ego Durumu, kişiliğin bilgiyi toplayan, işleyen, verilere göre değerlendiren ve bu değerlendirme sonucuna göre karar alan kısmıdır. Daha açık bir deyişle kişiliğimizin akılcı yanıdır (Dökmen, 2004). Yetişkin görev ve sorumluluklarını bilir, kendini kontrol edebilir, güvenilir ve tarafsızdır (Bacanlı, 2002; Dinçer, 2008). Yetişkin Ego Durumu, diğer ego durumlarından farklı olarak geçmişe değil şimdije odaklıdır (Akkoyun, 2011).

Yetişkin Ego Durumu'nun yaşamda en fazla kullanılması gereken ego durumlarından biri olduğu belirtilmektedir (Karcıoğlu ve Arun, 2004; Keçeci, 2007) çünkü bu ego durumunun özelliklerine göre davranan kişinin yaşam tavrı "Ben OK'im-Sen OK'sin" dir. Bu tavrı benimseyen kişi karşısındaki kişiye "Sen OK'sin" mesajı verecek ve verdiği mesaja uygun cevap alma olasılığını güçlendirecektir. Bu da kişiler arası iletişimin artmasını, sorunların çözümlenmesini ve iş performansının yükselmesini sağlayacaktır. Yönetici ile çalışan arasındaki etkileşimin örgütsel gelişim açısından faydalı olması bakımından arzu edilen yaşam tavrı Yetişkin' in kullandığı "Ben OK'im-Sen OK'sin" tavrıdır (Sarıtış, 1998; Wagner, 1981). Sonuç olarak: Araştırmamızda elde edilen bulgular, literatür ve Akbağ ve Deniz'in (2003) ve Özerk'in (2008) çalışma sonuçları ile de uyumludur.

5.1.2. Ego Durumları Arasındaki Uyum Düzeyi

İkinci alt problemde; çalışanların kendilerinde algıladıkları baskın ego durumları ile yöneticilerinde algıladıkları ve bekledikleri baskın ego durumları arasındaki uyuma bakılmıştır.

Araştırmada Tablo 5, Tablo 6 ve Tablo 7 incelendiğinde, çalışanların-ego durumları kapsamında- kendilerini algılayışları, yöneticilerini algılayışları ve yöneticilerinden beklentileri arasında istatistiksel düzeyde anlamlı bir uyumsuzluğun olduğu tespit edilmiştir ($p < .05$). Daha açık bir deyişle, çalışanlar ve yöneticiler arasındaki iletişimin istenilen seviyede ve sağlıklı olduğunu söylemek pek olası gözükmemektedir. Sonuçların bu bölümündeki bütün alt problemlerinde uyumsuzluk çıkmasından dolayı konu ile ilgili genel bir değerlendirme yapılacaktır.

Uyum, kişinin iç dünyası ve yaşadığı çevresi ile yaratıcı, dengeli ve olumlu ilişkiler kurabilme ve geliştirebilme sürecidir. Kişinin kendi iç dünyası ile barışık ve tutarlı olması; duygularının, yaşantılarının farkına varması ve sorumluluğu üstlenmesidir (Arı, 1989; Geçtan, 2014; Yörükoğlu, 1984).

Araştırmada, çalışanların kendilerinde ve yöneticilerinde algıladıkları ego durumları Tablo 5 de karşılaştırılmalı olarak sunulmaktadır. Katılımcılar arasında 171 kişi kendisini Koruyucu Ebeveyn olarak görür iken 102 kişi, yöneticilerini ağırlıklı olarak Eleştirel Ebeveyn olarak görmektedir. Ego durumları arasındaki bu fark, çalışanların kendilerini değerlendirirken nesnel bir yaklaşımdan uzaklaşmış olmalarından kaynaklanmış olabilir. Kağıtçıbaşı (1999), böyle bir durumu “Olumluluk yanılgısı” olarak açıklamaktadır. Olumluluk yanılgısı, bireyin kendisi ile ilgili olumsuzdan çok olumlu değerlendirmeler yapma eğilimi olarak tanımlanmaktadır. Buradan hareketle, kişiler kendi iç dünyaları ile tutarlı ve barışık değilse kişisel değerlendirmelerinde olumluluk yanılgısına düşebilecekleri de söylenebilir.

Uyumun tanımına bakıldığında, iki temel özelliği olduğu görülmektedir. Birinci özellik kişinin iç dünyası; ikinci özellik kişinin çevresidir. Kişinin sosyal ilişkiler kurmak ve sosyal yaşamda var olabilmek için çevresi ile iletişim ve etkileşim halinde bulunması gerekmektedir (Arı,1989). TA Kuramı’na göre iletişim süreci, kişiler arasında karşılıklı olarak ego durumları arasında gerçekleşen

transaksiyonlardan oluşmaktadır. Transaksiyon kişiler arası iletişimde, bir uyarıcı ve bir tepkiden oluşan birimdir (Akkoyun, 2011).

Yapılan analizler sonucunda çalışanlar kendilerinin Koruyucu Ebeveyn, yöneticilerinin ise Eleştirel Ebeveyn Ego Durumu kullandıklarını düşünmektedirler. Çalışan-yönetici iletişimde (Koruyucu Ebeveyn / Eleştirel Ebeveyn ve Eleştirel Ebeveyn / Koruyucu Ebeveyn) kapalı transaksiyon veya gizil transaksiyon kullanıldığı saptanmıştır.

Kapalı transaksiyonda; iletişimde bulunan kişi, karşısındaki kişiye herhangi bir ego durumundan mesaj gönderir. Ancak mesajı alan kişi, mesajı gönderen kişinin hedeflediği ego durumu yerine farklı bir ego durumundan yanıt verir. Kapalı transaksiyonlar genellikle yanlış anlama veya anlaşılmayla sonuçlanır ve iletişim kesilir (Berne, 2015).

Gizil transaksiyonda ise; iletişimde bulunan iki kişiden yalnızca birisi ya da her ikisi en az iki ego durumundan harekete geçerek aynı anda hem sosyal hem de psikolojik düzeyde mesaj gönderir. Bir diğer deyişle, karşılıklı iletişimde açıkça ifade edilen mesaj ile sözsüz olarak iletilen mesaj uyumlu değildir (Keçeci, 2007).

Yönetici ile çalışanlar arasında etki-tepki biçimleri birbirlerine uygun olmadığı zaman kapalı veya gizil transaksiyon meydana gelmektedir. Bu durumda, çalışan ile yöneticinin ego durumları birbiriyle uyumlu değildir. Bunun sonucunda yöneticiler veya işgörenler, Berne'nin (2015) belirttiği "Ben OK'im – Sen OK değilsin" yaşam pozisyonunu benimseyebilirler. Bu pozisyonu benimseyen kişiler, her şeyi başkalarının hatası olarak algılama eğiliminde olup, şüpheli, eleştirici ve baskıcı kişilik özellikleri gösterirler (Harris, 2013; Wagner, 1981). Bu özelliklerin yansıtıldığı durumlarda, kişiler arası etkileşim engellenir; doyurucu bir etkileşim ve uyum olamaz (Şengül, 2008). Uyum olmadığı zaman yönetici-işgören arasında güven azalabilir, işgörenler arasında çatışma yaşanabilir ve yeni beklenmedik sorunlar ortaya çıkabilir (Sarıtış, 1998).

Gültekin ve Voltan-Acar'a (2004) göre; Türk toplumunda genellikle kapalı ve gizil transaksiyonlar kullanılmaktadır. Kişiler kendilerinden daha üst konumdaki kişilerle gizil transaksiyon kullanarak iletişime geçmeyi tercih ederken, kendileri ile aynı konumdaki kişilerle hem gizil hem de kapalı transaksiyonları kullanmayı tercih etmektedirler. Günlük hayatta çoğunlukla karşılaştığımız iletişim sorunları ya

transaksiyonların gizil olmasından ya da kapalı olmasından kaynaklandığını belirtmektedirler. Bu bulgular araştırma sonuçlarını doğrulamaktadır.

Yapılan yazınbilim taramasında çalışanların kendilerinde algıladıkları baskın ego durumları ile yöneticilerinde algıladıkları ve bekledikleri baskın ego durumları arasındaki uyumu araştıran bir çalışmaya rastlanmamıştır.

5.1.3. Aynı ve Farklı Ego Durumlarında İş Doyum Düzeyleri

Üçüncü alt problemde; çalışanların kendilerinde algıladıkları, yöneticilerinde algıladıkları ve yöneticilerinde bekledikleri baskın ego durumlarının aynı ya da farklı olması durumunda iş doyumunu düzeylerinde farklılık olup olmadığına bakılmıştır.

Araştırmada; çalışanların baskın ego durumları ile yöneticilerinde algıladıkları baskın ego durumları aynı olanların iş doyumları düzeyi ile farklı baskın ego durumlarında algılayanların iş doyumunu düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p=,776$) (Tablo 8). Bu sonuç, kişilik dışında diğer faktörlerin iş doyumunu üzerinde daha etkili olduğunu düşündürmektedir.

Araştırmada; çalışanların kendilerinde algıladıkları baskın ego durumu ile yöneticilerinde bekledikleri baskın ego durumu aynı olanların iş doyumunu düzeyleri ile farklı baskın ego durumlarında bekleyenlerin iş doyumunu düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p=,02$) (Tablo 9). Diğer bir deyişle, çalışanların yöneticilerini kendi ego durumunda bekleyenlerin iş doyumlarının farklı ego durumlarından bekleyenlere kıyasla daha yüksek olduğu söylenebilir.

Transaksiyon süresince karşılıklı ego durumları arasında yaşanan çatışma ya da uyum kişiler arası ilişkileri, bu da kişilerin içinde yer aldıkları grup ve örgüt ilişkilerini etkiler. Bu etkileşimin sonucu ise kişilerin iş doyumuna ve örgütlerin verimliliğine yansır (Akyıldız ve Kayalar, 2003).

Şengül'ün (2008) Locke'dan (1976) aktardığına göre; iş doyumunu “*Çalışanın işine veya iş deneyimine verdiği değer ile sonuçlanan olumlu duygusal durum*” dur. Duygusal durumun belirlenmesinde sosyal ve davranışsal tanılamalara dikkat edilmelidir. Bunun için kişinin o anda hangi ego durumunda olduğunun, kelimelerine, ses tonuna ve vücut diline dikkat ederek hangi transaksiyonları kullandığının belirlenmesi ve ona göre bir etkileşimin gerçekleştirilmesi önem arz etmektedir. Bir diğer deyişle, şirketlerde en fazla kullanılan sosyal ve davranışsal

tanılamalar şirketlerde iş-işgören uyumunda ve duygusal durumun belirlenmesinde son derece önemlidir (Akyıldız ve Kayalar, 2003). Çünkü psikolojik bir temele dayanan ego durumları iletişimin şeklini, başlayış biçimini, sürecini, sonucunu ve kişinin yaşam pozisyonunu belirlemede önemli bir etkidir (Sarıtaş, 1998).

Yaşam pozisyonlarını kişiler arası transaksionlar açısından değerlendiren Wagner (1981), kişiler iletişime geçerken hangi ego durumundan ve yaşam pozisyonundan harekete geçmiş ise genellikle karşısındaki kişiden de o yönde mesaj alabileceğini belirtmektedir. Bu nedenle kişiler arası ilişkilerde mesajı gönderen kişi karşısındaki kişiye “Sen OK'sin” mesajı vermesi, mesajı alan kişinin de bu yönde bir karşı transaksion gönderme olasılığını güçlendirecektir. Kendisinin “OK” olduğuna inanan kişi, karşısındaki kişiden buna benzer davranış bekleyecektir.

Bireyler ilgilerine, tutumlarına, beklentilerine ve ego durumlarına uygun olan işlerde çalışma eğiliminde olup, benzer değerlere sahip kişilerle ilişki kurmayı tercih ederler (Sevimli ve İşcan, 2005). Böylece ortak iletişim sistemi yaşanılacak olumsuzlukları, belirsizlikleri ortadan kaldırıp iş doyumunu artıracaktır. İş doyumunun artması; bireylerin işlerini yapma aşamasında daha istekli olmalarına, kurallara, yönetmeliklere ve talimatlara isteyerek uymalarına, çalışanlar arası işbirliğinin artmasına, yönetici ve işyerlerine bağlılık duyarak iş gücü devrinin ve devamsızlığın azalmasına, bunların sonucu olarak da verimliliğin ve karlılığının artmasına katkı sağlayacaktır (Karaca, 2012; Sevimli ve İşcan, 2005). McNeese-Smith (1996) yaptıkları araştırmada, iş doyumunu yüksek olan çalışanların işte kalma sürelerinin daha uzun olduğunu ve daha verimli olduklarını saptamışlardır.

Özetle; çalışan ile yönetici arasındaki iletişim uygun ego durumlarında gerçekleştirildiğinde çalışanların iş doyumları artacak, karşıt durumda ise iş doyumlarında azalma görülecektir. Bu bulgular literatür ile de uyumludur.

Araştırmada; çalışanların yöneticilerinde algıladıkları baskın ego durumları ile yöneticilerinde bekledikleri baskın ego durumları aynı olanların iş doyumları düzeyleri ile farklı baskın ego durumlarında bekleyenlerin iş doyumları düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık Tablo 10 da görülmektedir ($p=,000$). Başka bir deyişle, çalışanların yöneticilerinde algıladıkları baskın ego durumları ile bekledikleri baskın ego durumları aynı olan çalışanların iş doyumları düzeylerinin farklı ego durumlarından bekleyenlere kıyasla daha yüksek olduğu söylenebilir.

TA kişiler arası iletişim kuramı olduğundan, iletişimin de bu yönde ele alınması gerekir. İletişimde ego durumları yanında, kullanılan transaksionlar da oldukça önemlidir. Örgütlerde karşılıklı iletişimin sorunsuz şekilde yürütülebilmesi için transaksionların tamamlayıcı olması gerekir (Karcıoğlu ve Arun, 2004).

Tamamlayıcı transaksion; karşılıklı etkileşimde bulunan iki kişinin birbiriyle sadece bir ego durumundan hareket ettiği ve uyarıcıyı gönderenin karşısındaki kişide hedeflediği ego durumundan tepki aldığı transaksionlardır. Böyle bir durumda yöneticinin ego durumu ile işgörenin ego durumu birbiriyle uyumlu olduğu için mesajı gönderenin beklentisi karşılanmakta ve iletişim devam etmektedir (Çatak, 2012; Harris, 2013; Özerk, 2008).

Bu iletişim biçiminin sıkça kullanılması, örgüt üyeleri arasında “Ben OK’ım – Sen OK’sin” yaşam pozisyonunun benimsenmesine ve gelişmesine yol açar. Bu pozisyonda; rasyonalite ön plandadır, kişi kendisi kadar başkalarını da kabul eder ve dikkate alır. Bu durum bütün örgütlerde oluşması arzu edilen bir durumdur (Sarıtış, 1998). Bunun için kapalı ve gizil transaksionlardan kaçınmak, eğer bu tarz bir iletişim kullanılıyor ise bunları tamamlayıcı transaksiona dönüştürmek gerekir (Karcıoğlu ve Arun, 2004).

Örgüt ortamında transaksionlar başladığı biçimiyle devam ettirilir veya sonlandırılır şeklinde bir genelleme yapılması doğru değildir. Yönetici-çalışan iletişimde değişik transaksionlar kullanılabilir. Böyle bir durumda yönetici etkileşim biçimini istediği zaman değiştirebilir. Olumsuz bir etkileşimde bunun sürdürülmesine izin vermeyebilir ve yeni bir etkileşim deneyebilir. Bunun için de kişilerin hangi ego durumunda olduklarını bilmesi gerekir (Sarıtış, 1998).

Ego durumlarının tümüne herkes sahiptir ancak çoğu kişi, yaşamında bunların bir ya da birkaçını diğerlerine göre daha sıklıkla kullanmaktadır. Tercih edilen durum, kişiler arası ilişkilerde diğer ego durumlarından daha etkili olan ego durumlarının (Koruyucu Ebeveyn, Yetişkin, Doğal Çocuk) kullanılmasıdır (Wagner, 1981). Şengül (2008) “Örgüt Çalışanlarının Kişilik, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” konulu araştırmasında, Yetişkin’in iş doyumunu üzerinde olumlu yönde Eleştirel Ebeveyn’in ise negatif yönde etkisi olduğunu belirtmiştir.

Gerek iş yaşamında gerekse özel hayat da her bir ego durumunun fonksiyonel olacağı değişik durumlar söz konusudur. Karar verme ve çatışmaların engellenmesinde Yetişkin Ego Durumu, yaratıcı fikirlerin ortaya çıkarılmasında Çocuk Ego Durumu ve kararların uygulanması sırasında yöneticinin süreci yapılandırması, geri bildirimde bulunması ve astlarına yardımcı olmada Koruyucu Ebeveyn Ego Durumları'nın kullanılması değerli olabilir. Fakat yaşamda bu durumların yalnızca birini kullanmak bizi başarısızlığa götürebilir (Karcıoğlu ve Arun, 2004; Minibaş ve Poussard, 2004).

Sonuç olarak: Karşımızdaki kişinin bulunduğu ego durumunu bilir ve kendimizi bu duruma göre ayarlarsak sağlıklı bir iletişim ile olumlu ilişkiler yaratır; işgörenlerin yönetime olan bakış açılarını değiştirir, iş doyum düzeylerini yükselterek şirket verimliliğine katkı sağlayabiliriz.

Yapılan yazınbilim taramasında, çalışanların kendilerinde algıladıkları, yöneticilerinde algıladıkları ve yöneticilerinde bekledikleri baskın ego durumlarının aynı ya da farklı olması durumunda iş doyum düzeyleri ile ilişkisini araştıran bir çalışmaya rastlanmamıştır.

5.2. Sonuç ve Öneriler

Bu bölümde, araştırma sorularına ilişkin toplanan verilerden elde edilen genel bulgular ve önerilere yer verilmektedir.

Çalışmada elde edilen bulgular şunlardır:

1. Çalışanların çoğunluğunun kendilerini Koruyucu Ebeveyn Ego Durumu'nda algılamakta, yöneticilerinde Eleştirel Ebeveyn Ego Durumu algıladıkları ancak yöneticilerinde Yetişkin ve Koruyucu Ebeveyn Ego Durumu bekledikleri,
2. Çalışanların -ego durumları kapsamında- kendilerini algılayışları, yöneticilerini algılayışları ve yöneticilerinden beklentileri arasında istatistiksel düzeyde anlamlı bir uyumsuzluğun olduğu,
3. Çalışanların -ego durumları kapsamında- yöneticilerini kendileriyle aynı ya da farklı algılayışları onların iş doyum düzeylerinde bir farklılık yaratmaz iken, yöneticilerinde kendilerinde algıladıklarını bekleyenlerin ve yöneticilerinde algıladıkları ile bekledikleri aynı olanların diğerlerine kıyasla iş doyumlarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Araştırmamızın bulguları doğrultusunda şu öneriler geliştirilebilir:

1. Araştırma; merkezi İstanbul’ da yer alan üretim şirketlerinde çalışan 298 beyaz yakalı çalışanın, birinci derecede yöneticilerini kendi görüşlerine göre değerlendirmeleri ile sınırlıdır. Yöneticilerin çalışanlar hakkında görüşleri alınmamıştır. Bu araştırmanın, yöneticilerin de çalışanları değerlendirdiği daha fazla katılımcının yer aldığı ve farklı illerde tekrarlanması araştırmanın bulgularının genellenmesi açısından fayda sağlayabilir.
2. Bu çalışmada, sadece ego durumları arasındaki uyuma ve bunların iş doyumu ile ilişkisine bakılmıştır. Demografik değişkenlerin iş doyumu ve ego durumları arasındaki ilişkisinin, gelecek çalışmalarda özel ve kamu sektörü ayırımı yapılarak ele alınması literatüre katkı sağlayabilir.
3. Araştırmada, çalışanların ego durumları uyumu ile iş doyumları arasındaki ilişkiyi belirlemek için Minnesota İş Doyum anketi ve Ego Durumları Ölçeği kullanılmıştır. Bunun beraberinde çalışanların algılarını doğrudan ölçebileceğimiz açık uçlu soruların yer aldığı nitel araştırma yöntemleri kullanılabilir.
4. Beyaz yakalı çalışanların yöneticilerinde algıladıkları ve bekledikleri ego durumları arasında farklılık olduğu ve uyumun olmadığı araştırma bulgularımız içindedir. Böyle bir durumda kişiler arası iletişimde kullanılan transksiyonlarda, kapalı veya gizil transaksyonlar olup iletişimi olumsuz etkilemektedir. Bu durumun nedenleri hakkında araştırmalar yapılmasının alana farklı katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.
5. Araştırmamızda gözlemlenen diğer bir bulgu da; Doğal Çocuk Ego Durumu’nda olan çalışan sayısının az olmasıdır. Doğal Çocuk, yeni fikirlerin üretilmesinde ve farklı bakış açıları ile olaya bakıp yaratıcılığın ortaya çıkarılmasında oldukça başarılıdır. Özellikle Geliştirme, Tasarım / Dizayn vb. gibi yaratıcılığın ön plana geçtiği bölümlerde Doğal Çocuk Ego Durumu’ nu ortaya çıkaracak aktivitelere yer verilmesi faydalı olabilir.
6. Bu çalışmanın örneklem grubunun büyük çoğunluğunu, Y kuşağı ve sonra da X kuşağı oluşturmaktadır. Kuşak farklılıklarının göz önüne alınarak çalışmalar yapılması, şirketlerde iş doyumunun yükselmesine ve sağlıklı ilişkilerin oluşmasına yardımcı olabilir. Aynı zamanda kişilerin daha fazla birlikte olacağı ortamlar hazırlanırsa, birbirlerini daha yakından tanıyacaklarından oluşmuş olan önyargıların ortadan kaldırılması kolaylaşabilir.

7. İnsan Kaynakları Departmanı işe alımlarda ve kariyer planlamasında Ego Durumları Ölçeği' ni kullanarak, bireylerin baskın ego durumlarını öğrenip ona göre işe yerleştirme yapabilir. Diğer yandan şirkette çalışan yöneticilerin ve işgörenlerin ego durumlarının analizini yapıp, buna yönelik eylem planları hazırlayarak çalışanlar arasında var olan çatışma düzeylerini azaltarak, iş doyum seviyelerini yükseltebilir.



KAYNAKÇA

- Acar, D. (2014). Çalışanlarda Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Motivasyonun İşten Ayrılma Niyetine ve İş Tatminine Etkileri ve Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Beykent Üniversitesi:SBE.
- Adıgüzel, O., Z. Batur ve N. Ekşili. (2014). Kuşakların Değişen Yüzü ve Y Kuşağı İle Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı: Mobil Yakalılar. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 19, 165-182.
- Akbağ, M. (2000). Stresle Başa Çıkma Tarzlarının Üniversite Öğrencilerinde Olumsuz Otomatik Düşünceler, Transaksiyonel Analiz Ego Durumları ve Bazı Değişkenler Tarafından İncelenmesi. *Doktora Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi EBE.
- Akbağ, M. ve L. Deniz. (2003). Öğretim Elemanı ve Öğretmen Adaylarının Birbirlerine Yönelik Algıları: Transaksiyonel Analiz Açısından Bir Değerlendirme. *Kuramda ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi*. 3.2, 263–293.
- Akbulut, B. (2015). Ortaöğretim Kurumlarında Görev yapan Öğretmenlerin Örgütsel İmaj Algıları ile İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Doktora Tezi*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi EBE.
- Akhbari, M., N. Tabesh ve V. Ghasemi (2013). Perceived Organizational Justices, Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior: How do they relate to each other?. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*. 7. 512-523.
- Akın, T. (2015). Futbol Oyuncularının Ego Durumlarıyla Takımlarındaki Pozisyonlarının Uyuşma (Bağdaşıklık) Düzeyinin Saha İçi Performansları ile İlişkisi. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Arel Üniversitesi SBE.
- Akıncı, Z. (2002). Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*. 4, 1-25.
- Akkoyun, F. (1987). Rehberliğin İlkeleri: Bilgiden Davranışa. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*. 20. 1, 151-161.

- Akkoyun, F. (1995). *Transaksiyonel Analize Giriş*. Ankara: 72 TDFO Ltd. Şti.
- Akkoyun, F. (2011). *Transaksiyonel Analiz Psikolojide İşlemsel Çözümleme Yaklaşımı*. 4.Baskı. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Akkoyun, F. ve H. Bacanlı (1990). ACL-Sıfat Tarama Listesi'nin Türkçe' ye Uyarlanması: TA Ego Durumları Ölçekleri İle Bir Çalışma. V. *Ulusal Psikoloji Kongresi Psikoloji Seminer Dergisi Özel Sayısı*. 8. 6, 637– 643.
- Aksay, K. ve Y.K. Yasim (2016). Kişi Örgüt Uyumunun Örgütsel sinizm Üzerindeki Etkisi: Kamu Çalışanları Örneği. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 9.43, 1603.
- Aksu, N. (2012). İş Tatmininin Bazı Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Polis Bilimleri Dergisi*. 14. 1, 59.
- Akyıldız, H ve M. Kayalar. (2003). İşletmelerin Ruhsal Tasarımında Psikoteknik Yöntemin Transaksiyonel Analiz ile Boyutlandırılması. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 12. 2, 75–92.
- Alisinanoğlu, F. ve A. Köksal. (2000). Gençlerin Ben Durumları (Ego State) ve Empatik Becerilerinin İncelenmesi. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi. 18, 11-16.
- Arı, R. (1989). Üniversite Öğrencilerinin Baskın Ben Durumları ile Bazı Özlük Niteliklerinin, Ben Durumlarına, Atılganlık ve Uyum Düzeylerine Etkisi. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi SBE.
- Arvey, R., T. J. Bouchardü., N. L. Segal, ve L.M. Abraham. (1989). Job Satisfaction: Environmental and Genetic Components. *Journal of Applied Psychology*. 74. 2, 187-192.
- Aşılı, G. (2001). Üniversiteli Öğrencilerin Cinsiyet Roller ve Ego (Ben) Durumları Arasındaki İlişki. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Konya: Selçuk Üniversitesi SBE.
- Aydın, G. ve O. Başol. (2014). X ve Y Kuşağı: Çalışmanın Anlamında Bir Değişme Var mı? [Electronic Version] *Electronic Journal of Vocational Colleges*. 1-15 (05.01.2017).

Bacanlı, H. (2002). *Psikolojik Kavram Analizleri*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Bakan, İ. ve T. Büyükbeşe (2004). Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*. 7, 1-30.

Balcı, A. (2013). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem, Teknik ve İlkeler*. 10. Baskı. Ankara: Pegem Akademi.

Baycan F.A. (1985). Farklı Gruplarda Çalışan Gruplarda İş Doyumunun Bazı Yönlerinin Analizi. *Bilim Uzmanlığı Tezi*. İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi SBE.

Becerikli, S. Y. (2013). Kuşaklararası İletişim Farklılığı: Bilim Teknoloji ve Yenilik Haberleri Üzerinden Bir Odak Grup Çalışması. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*. 8. 1, 5-18.

Berne, E. (1988). *What Do You Say After You Say Hello*. 10th Printing. New York: Bantam Boks.

Berne, E. (2015). *İnsanların Oynadığı Oyunlar*. H.Ü. Haktanır (çev.), İstanbul: Koridor Yayıncılık (orijinal baskı tarihi 1964).

Bilge, F., Y. Akman ve H. Kelecioğlu (2007). Öğretim Elemanlarının İş Doyumlarının İncelenmesi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 32. 32-41.

Bilgiç, R. (1998). The Relationship Between Job Satisfaction and Personal Characteristics of Turkish Workers. *Journal of Psychology*. 132. 5, 549–558.

Bilgiç, R. (2008). İş Özellikleri Kuramı: Geniş Kapsamlı Gözden Geçirme. *Türk Psikoloji Yazıları*. 11. 22, 66-77.

Blenegen, M. A. (1993). Nurses' Job Satisfaction: A Meta-Analysis of Related Variables. *Nursing Research Journal*. 42. 1, 31–44.

Booth, L. ve D. J. Manning. (2006). Observations of Radiographer Communication: An Exploratory Study Using Transactional Analysis. *Radiography*. 12, 141-165.

[http://www.radiographyonline.com/article/S1078-8174\(05\)00144-6/fulltext](http://www.radiographyonline.com/article/S1078-8174(05)00144-6/fulltext) (18.12.2016).

www.businessballs.com/transactionalanalysis.htm (18.12.2016).

Ciucur, D. (2013). The Ego States and the “Big Five” Personality Factors. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 78, 581–585. <http://www.sciencedirect.com/> (18.12.2016).

Clark, A.E. (1997). Job Satisfaction and Gender: Why Are Women So Happy At Work? *Labor Economics*. 4, 341-372.

Cornell, W.F. (2015). Ego States in the Social Realm: Reflections on the Theories of Pio Scilligo and Eric Berne. *Transactional Analysis Journal*. 45. 3, 191-199.

Çağlar, İ. (2004). İ.İ.B.F. Öğrencileri ile Mühendislik Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Tarzlarına İlişkin Karşılaştırmalı Analizi. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*. 2, 91-107.

Çam, S. (1997). İletişim Becerileri Eğitimi Programının Öğretmen Adaylarının Ego Durumlarına ve Problem Çözme Becerisi Algılarına Etkisi. *Doktora Tezi*. Ankara: Ankara Üniversitesi SBE.

Çatak, E. (2012). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Yöneticilerinde Gözlemledikleri Ego Durumları ile Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Maltepe Üniversitesi SBE.

Çetinkanat, C. (2000). *Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu*. Ankara: Anı Yayıncılık.

Çimen, M. ve İ. Şahin (2000). Bir Kurumda Çalışan Sağlık Personelinin İş Doyumunun Belirlenmesi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*. 5. 4, 53-67.

Denton, D.W. ve L.S. Kleiman. (2001). Job Tenure As A Moderator Of The Relationship Between Autonomy and Satisfaction. *Applied HRM Research*. 6.2, 105–114.

Dertli, E.M. (2014). Etik Liderlik Davranışlarının ve İş Tatmininin Çalışanların Tükenmişlik Duygularına Etkisi: Ampirik Bir Çalışma. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Beykent Üniversitesi SBE.

Dinçer, Ö. (2008). *Örgüt Geliştirme, Teori, Uygulama ve Teknikleri*. İstanbul: Alfa Basın Yayın Dağıtım.

Doe, J. (2003). Role of Indication Basics in the Variety of Property by Psychology Undergraduates. [Electronic Version] *Journal of Psychology Research*. 3: 110-120 (4 Kasım 2005).

Dökmen, Ü. (2004). *İletişim Çatışmaları ve Empati*. 27. Baskı. Ankara: Sistem Yayıncılık.

Duman, M. (2012). Mizaç ve Karakter Özelliklerinin Evlilik Uyumu ve Cinsiyet Açısından İncelenmesi. *Yüksek Lisans Tezi*. Mersin: Mersin Üniversitesi EBE.

Durak, İ. ve C. Serinkan (2007). Hemşirelerde İş Tatmini: Denizli Devlet Hastanesi Yoğun Bakım Ünitelerinde Bir Araştırma. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 13, 119-135.

Dusay, J. ve K. Dusay. (1989). Transactional Analysis. R. Corsini (Ed.). *Current Psychotherapies*. Itasca, IL: F. E. Peacock.

EğİN, E. (2015). Bilişim Teknolojileri Öğretmenlerinin İş Doyumlarının İncelenmesi (Tekirdağ Örneği). *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Okan Üniversitesi SBE.

Eğİnli, A. T. (2009). Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 23. 3, 35–52.

Eğri, A. (2013). Örgütlerde Algılanan Çalışan Koçluğunun İşten Ayrılma İsteği ile İlişkisinde İş Tatmini ve Duygusal Bağlılığın Aracılık Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi SBE.

- Ekitli, G. (2013). Huzurevinde Yaşayan Yaşlıların Yaşam Doyumları ile Ego Durumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Yüksek Lisans Tezi*. İzmir: Ege Üniversitesi SBE.
- Erdoğan, İ. (1996). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. İstanbul: Avcıoğlu Basım Yayım.
- Eren, E. (2012). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. 15. Baskı. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Erkuş, N. (2015). Temizlik Sektörü Çalışanlarında İş Tatmini: Ankara İli Alışveriş Merkezleri Örneği. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Türk Hava Kurumu Üniversitesi SBE.
- Eroğlu, K. (2011). Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Kuramsal Bir İnceleme. *Ege Akademik Bakış Dergisi*. 11. 1, 121-136.
- Ertürk, S. (2011). Kuruma Aidiyet Bağlamında Adanmışlık Algısı İle Kişilik, İş Doyumu ve Stres İlişkisi. *Doktora Tezi*. Ankara: Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü.
- Eser, Ş. (2010). Okul Öncesi Öğretmenlerinde İş Doyumu, Meslektaş İlişkileri ve Okul İdaresi Desteği Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Yüksek Lisans Tezi*. Çanakkale: Onsekiz Mart Üniversitesi SBE.
- Geçtan, E. (2014). *Psikanaliz ve Sonrası*. 16. Baskı. İstanbul: Metis Yayınları.
- Gökçen, G. (2009). Alkol Bağımlılığı ve Sosyal İçicilerin Ego-Durumları, Çocukluk Kararları ve Psikolojik Uyum Açısından İncelenmesi. *Yüksek Lisans Tezi*. İzmir: Ege Üniversitesi SBE.
- Görgülür, A. A. (2013). Örgütsel Adalet ve İş Tatminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. Niğde: Niğde Üniversitesi SBE.
- Güçlü, N. ve O. Zaman (2011). Alan Dışından Atanmış Rehber Öğretmenlerin İş Doyumları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*. 9.3, 541-576.

- Gül, H. ve E. Oktay (2009). Ücret, Kariyer, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler: Karaman Valiliği'nde Bir Uygulama. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 21, 223–238.
- Gültekin, F. ve N.V. Acar. (2004). Transaksiyonel Analizin Türk Kültürüne Uygulanabilirliği: Kültür Açısından Eleştirel Bakış. *Eğitim ve Bilim Dergisi*. 133. 29, 28-38.
- Güner, F. (2015). Çalışma Hayatında Örgütsel İklim ve İş Doyumu. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Beykent Üniversitesi SBE.
- Gürel, N.T. (2011). Uçuş Eğitimcilerinin Eğitim Performanslarının Transaksiyonel Analiz Ego Durumları Açısından Değerlendirilmesi. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE.
- Güres, N., H. Demirel ve V. Akgül (2010). Organizational Commitment and Job Satisfaction: The Influence of Individual and Organizational factors on Sales Persons Work Attitudes In Travel Agencies. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 7. 14, 41-62.
- Harris, T. (2013). *BEN OK'im – SEN OK'sin*. M. Şahin (çev.). İstanbul: Okuyan Us (orijinal baskı tarihi 1967).
- Hickson, C. ve T. Oshagbemi (1999). The Effect of Age on the Satisfaction of Academics with Teaching and Research. *International Journal of Social Economics*. 26.4, 537–544.
- Irak, D.U. (2012). İşyerinde Birey-Çevre Uyumu: Kuramsal Yaklaşımlar ve Örgütsel Psikolojideki Yeri. *Türk Psikoloji Yazıları*. 15.30, 12–22.
- İşcan, Ö. F. ve M.K. Timurluoğlu (2007). Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 21.1, 119– 135.
- İşcan, S. (2014). Yabancı Diller Yüksek Okulu Müdürlerinin Dağıtıcı Liderlik Davranışlarının Öğretim Elemanlarının İş Doyumları Üzerine Etkisi. *Doktora Tezi*. Denizli: Pamukkale Üniversitesi EBE.
- James, M. ve D. Jongeward (1971). *Kazanmak için Doğarız*. T.Şenruh (çev.), Ankara: İnkılap ve Aka Kitabevi (orijinal baskı tarihi 1984).

Kaçar, B. (2008). Lise Öğrencilerinin Karar Stratejileri ve Transaksiyonel Analiz Ego (Ben) Durumlarının Bazı Değişkenler açısından İncelenmesi. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi EBE.

Kağıtçıbaşı, Ç. (1999). *Yeni İnsan ve İnsanlar*. İstanbul: Evrim Yayınevi.

Karaca, İ. (2012). İşgörenlerin Duydukları Güven ile İş Tatmini Arasındaki İlişki: Bankacılık Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Gazi Üniversitesi SBE.

Karacaoğlu, B. (2015). Bilgece Farkındalık, Duygu Düzenleme Becerisi ve İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Kara Harp Okulu SBE.

Karasar, N. (1999). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın.

Karcıoğlu, F. ve K. Arun. (2004). Örgütsel İletişimde Transaksiyonel Analiz (Karşılıklı Davranışsal Çözümleme). *EKEV Akademi Dergisi*. 21, 245–264.

Karcıoğlu, F. ve S. Akbaş (2010). İş Yerinde Psikolojik Şiddet ve İş Tatmini İlişkisi. *Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 24. 3, 139–161.

Kartal, C. R. (2012). Özel Güvenlik Görevlilerindeki İş Doyum Düzeyinin Bireysel Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi. [Electronic Version]. *Akademik Bakış Dergisi*. 30: 1-18 (7 Aralık 2016).

Kayalar, M. (2002). Transaksiyonel Analizin Etkili Takım Oluşturmada Kullanılması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 7.1: 265- 275.
<http://edergi.sdu.edu.tr/index.php/iibfd/article/viewFile/2492/2235>
(28.12.2016).

Keçeci, A. (2007). Hemşirelik Yüksekokulu Öğrencileri ve Öğretim Üyeleri Arasındaki İletişimin Transaksiyonel Analiz Ego Durumları Açısından Değerlendirilmesi. *Doktora Tezi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi SBE.

Keler, H. (2008). Liseli Ergenlerin Transaksiyonel Analiz Ego Durumları ile Bağlanma Stilleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi EBE.

Keleş, H. N. (2011). Y Kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Bahçeşehir Üniversitesi Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. 3. 2, 129-139 .

Keser, A. (2005). The Relationship Between Job and Life Satisfaction İn Automobile Sector Employees İn Bursa-Turkey. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 7. 2, 52-63.

Kılıçlar, A. ve E. Düzgün (2014). Yöneticilerin Liderlik Davranışları ile İşgörenlerin İş TatminDüzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Ankara'daki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 6. 3, 179-199.

Kitapçı, H. (2001). Türk Hava Yolları İçinde Öz değerlendirme Kavramı ve Çalışanların İş Tatminini Belirleyici Unsurlar Üzerine Bir Araştırma. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi*. 4. 16, 221-225.

Kök, M. ve A. Çakıcı (2016). Fabrika Çalışanlarının İş Memnuniyetini Etkileyen Etmenler. *İnsan&İnsan*. 7, 40-63.

Köksal, O. ve F. Şahin (7-8 Kasım 2014). İş Doyumu ve Yaşam Doyumu Arasındaki İlişkide Bireysel Farklılıklar. *2.Örgütsel Davranış Kongresi*. Bildiriler Kitabı. Kayseri: Melikşah Üniversitesi: 825-834.

Kösel, M. (2015). Demografik Özellikler Kapsamında İş Doyumuna İlişkin Çalışanların Algısı: Sanayi İşletmesinde Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. Mersin: Toros Üniversitesi SBE.

Kösem, E.B. (2015). Kurum Kültürünün Çalışanların İş Tatminine Etkileri: Gıda Sektöründe Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Ticaret Üniversitesi SBE.

Köy, K.A. (2011). Yöneticiye Güvenin İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Lider- Üye Etkileşiminin Aracı Rolü: İstanbul ve Kocaeli İllerinde Beyaz Yakalılar Üzerine Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE.

Locke, E. A. (1973). Satisfiers and Dissatisfiers Among White-Collar and Blue-Collar Employees. *Journal of Applied Psychology*. 58. 1, 66-84.

- Locke, E.A. (1976). The Nature and Cause of job Satisfaction. M.D. Dunnette (Ed.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: McNally, s.1300'den Şengül, C. (2008). Örgüt Çalışanlarının Kişilik, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Doktora Tezi*. Manisa: Celal Bayer Üniversitesi SBE, s. 38. (Söz konusu bilgiyi Şengül, Locke'ın kitabından aktarmaktadır) .
- Loftquist, L. H. ve R. V. Dawis (1978). Values As Second-Order Needs İn The Theory Of Work Adjustment. *Journal Of Vocational Behavior*. 12, 12–19.
- Luthans, F. (1995). *Organizational Behavior*. 6 th Ed., New York: McGraw Hill. 126.
- McNeese-Smith, D. (1996). Increasing Employee Productivity, Job Satisfaction, and Organizational Commitment. *Hospital&Health Services Administration*. 41, 2, 160-175.
- Minibaş-Poussard, J. (2004). *Yönetimde yeni bir stil: Coaching*. İstanbul: Morpa.
- Murrell, A.J., I. H. Frieze ve J. E. Olson (1996). Mobility Strategies and Career Outcomes: A Longitudinal Study of MBAS. *Journal of Vocational Behavior*. 49. 3, 324–355.
- Örkün, Ü. (2011). Tekstil Sektörü Mavi Yaka Çalışanlarının Yaşam Doyumu ve Tükenmişlik Düzeylerinin İş Doyumu Tarafından Yordanması. *Yüksek Lisans Tezi*. Adana: Çukurova Üniversitesi SBE.
- Özaydın, M. M. ve Ö. Özdemir (2014). Çalışanların Bireysel Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Bankası Örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 6. 1, 251-281.
- Özdamar, K. (2011). *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi 1*. Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Özdayı, N. (1990). Resmi ve Özel Liselerde Çalışan Öğretmenlerin İş Tatmini ve İş Streslerinin Karşılaştırmalı Analizi. *Doktora Tezi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Fakültesi SBE.
- Özdemir, Ş. (2009). İş Tatmini Etkileyen Faktörler: Bir Örnek Olay. *Yüksek Lisans Tezi*. Sakarya: Sakarya Üniversitesi SBE.

- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. 18. 2, 109–126.
- Özerk, H. (2008). Özel Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerinin Transaksiyonel Analiz Kuramı Çerçevesinde, Birbirlerinde Gözlemledikleri ve Birbirlerinde Bekledikleri Ego Durumları'nın Karşılaştırılması. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi SBE.
- Özkaya, M. O., V. Yakın ve T. Ekinci (2008). Stres Düzeylerinin Çalışanların İş Doyumu Üzerine Etkisi. *Yönetim ve Ekonomi*. 15. 1, 163–179.
- Özpehlivan, M. (2015). Kültürel Farklılıkların İşletmelerde Örgüt İçi İletişim, İş Tatmini, Bireysel Performans ve Örgütsel Bağlılık Kavramları Arasındaki İlişkiye Etkileri: Türkiye Rusya Örneği. *Doktora Tezi*. İstanbul: Okan Üniversitesi SBE.
- Öztürk, A. ve F. Özdemir (2003). İşletmelerde Personel Güçlendirmeye Dayalı İş Doyumunun Artırılması. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 17. 1, 189–202.
- Öztürkçi, N. (2015). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Etkileşimi: İstanbul Gümrük ve Ticaret Bölge Müdürlüğü'nde Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. Muğla: Sıtkı Koçman Üniversitesi SBE.
- Parveen, N. ve A. Haque (2002). Transactional Analysis Ego States via Adjective Check List at Sindh University Campus. *Pakistan Journal of Psychological Research*. 17, 3-4.
- Paşaoğlu, G. (2010). Kurumsal Yönetim Algısı ve İş Tatminini İlişkisine Yönelik Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi SBE.
- Pearson L.C. ve W. Moomaw (2005). The Relationship Between Teacher Autonomy and Stress, Work Satisfaction, Empowerment and Professionalism. *Educational Research Quarterly*. 29. 1, 36–58.
- Pekgirgin, I. (2014). Beyaz Yakalı Çalışanların sahip Oldukları Denetim Odağı ile Algılanan Stres ve İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Maltepe Üniversitesi SBE.
- Pelit, E. ve Y. Öztürk (2010). Otel İşletmeleri İşgörenlerinin İş Doyum Düzeyleri: Sayfiye ve Şehir Otel İşletmeleri İşgörenleri Üzerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 2. 1, 43–72.

- Petrescu, I. A. ve R. Simmons (2008). Human Resource Management Practises and Workers' Job Satisfaction. *International Journal of Manpower*. 29. 7, 651–667.
- Roberts, D. L. (1975). Treatment of Cultural Scripts. *Volume of Selected Articles From the Transactional Analysis Journal*. San Francisco: The International Transactional Analysis Association Inc. 183 – 189.
- Saari, L. ve T. Judge (2004). Employee Attitudes and Job Satisfaction. *Human Resource Management*. 43. 4, 395–407.
- Sabbath, R.D. (1993). *L'enseignement Et L'hémisphère Cerebral Droit*. Quebec: Presses Del'Universite Du Quebec, Şengül, C. (2008). Örgüt Çalışanlarının Kişilik, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Doktora Tezi*. Manisa: Celal Bayer Üniversitesi SBE. (Sözkonusu bilgiyi Şengül, Sabbath'ın kitabından aktarmaktadır).
- Sarı, S. (2011). Çalışanların Kişilik Özellikleri ile İş Doyumu Arasındaki İlişkiler: Bankacılık Sektörü Antalya Örneği. *Yüksek Lisans Tezi*. Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi SBE.
- Sarıtaş, M. (1998). Yönetimsel Etkileşimde Benlik Durumu ve Yaşam Tavrının Yeri ve Önemi. *Eğitim ve Bilim*. 22. 11, 20–23.
- Sarker, C. (2003). The Relationships of Age and Length of Service with Job Satisfaction: An Examination of Hotel Employees in Thailand. *Journal Managerial Psychology*. 19, 738-771.
- Scilligo, P. (2011). Transference as a Measurable Social-Cognitive Process: An Application of Scilligo's Model of Ego States. *Transactional Analysis Journal*. 41. 3, 196-205.
- Sevim, S. (1996). Transaksiyonel Analize Dayalı Bir Eğitim Programının Evli Çiftlerin Ego Durumları ve Evlilik Yaşamlarına İlişkin Bazı Değerlere Etkisi. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Ankara: Ankara Üniversitesi SBE.
- Sevimli, F. ve Ö. F. İşcan. (2005). Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu. *Ege Akademik Bakış*.
<http://onlinedergi.com/eab/arsiv/arsivDetay.aspx?yil=2005&peryot=1>
(11 Ağustos 2016).

- Sezgin, A. (2010). Üniversite Hastanelerinde Çalışan Başmüdür ve Müdürlerin İş Doyumu İle İlgili Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi SBE.
- Shockley, K. ve T. D. Allen. (2012). Motives for Flexible Work Arrangement Use. *Community, Work, and Family*. 15, 217–231.
- Singh, R., V.S.Tomar ve M. Patwardhan (2011). Effect of Parent Ego State on Individual Performance in the Organization. *The International Journal's*. 01. 06, 200-213.
- Solomon, C. (2003). Transactional Analysis Theory: Basics. *Transactional Analysis Journal*. 33. 1, 15-22.
- Staw, B. M. ve J. Ross. (1985). Stability in the Midst of Change: A Dispositional Approach to Job Attitudes. *Journal of Applied Psychology*. 70, 469-480.
- Stewart, I. ve V. Joines. (1999). *TA Today: A New Introduction To Transactional Analysis*. Nottingham: Lifespace Publishing.
- Sudak, M. K. ve C. Zehir (2013). Kişilik Tipleri, Duygusal Zeka, İş Tatmini İlişkisi Üzerine Yapılan Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*. 11. 22, 1421-165.
- Şahin, H. ve A. Dursun (2009). Okul Öncesi Öğretmenlerinin İş Doyumları: Burdur Örneği. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 9. 18, 160–174.
- Şamatacı, G. (2013). Romantik İlişkilerde Affetme. Transaksiyonel Analiz Ego Durumları Açısından Bir İnceleme. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi EBE.
- Şengül, C. (2008). Örgüt Çalışanlarının Kişilik, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Doktora Tezi*. Manisa: Celal Bayar Üniversitesi SBE.
- Taşdan, M. ve E. Tiryaki (2008). Özel ve Devlet İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Doyumu Düzeylerinin Karşılaştırılması. *Eğitim ve Bilim*. 33. 147, 54-70.

- Tengilimoğlu, D. (2005). Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları ile İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*. 11. 5, 21-27.
- Tengilimoğlu, D., E. Atilla ve M. Bektaş. (2012). *İşletme Yönetimi*. 3. Baskı. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Tetik, S., G. Uçar ve B. Yalçın. (2008). Örgütlerde İş Tatminini Etkileyen Etmenler ve Emniyet Mensupları ile Yapılan Alan Araştırması. *Verimlilik Dergisi*. 1, 79–105.
- Tınaz, P. (2013). *Çalışma Yaşamında Örnek Olaylar*. 3 Baskı. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Toker, B. (2007). Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 8. 1, 92–107.
- Toksöz, S. (2015). Çalışanların Öğrenen Örgüt Algılarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İçi Girişimcilikleri Üzerindeki Etkisi. *Doktora Tezi*. İstanbul: Okan Üniversitesi SBE.
- Toruntay, H. (2011). Takım Rollerini Çalışması: X ve Y Kuşağı Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi SBE.
- Tunacan, S. ve C. Çetin (2009). Lise Öğretmenlerinin İş Doyumunu Etkileyen Faktörlerin Tespitine İlişkin bir Araştırma. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*. 29, 155–172.
- Turhal, E. (2010). Çalgı Eğitiminde Öğretmen-Öğrenci İletişiminin Transaksyonel Analiz Ego Durumları Açısından İncelenmesi. *Yüksek Lisans Tezi*. Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi SBE.
- Tüfekçi, S. (2008). Romantik İlişkilerde Genç Yetişkinlerin Aşka İlişkin Tutumları ve Kişilik Özellikleri: Transaksyonel Analiz Ego Durumları Açısından Bir Değerlendirme. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi EBE.

- Ümmet, D. (2012). Üniversite Öğrencilerinde Özgecilik Davranışının Transaksiyonel Analiz Ego Durumları ve Yaşam Doyumu Bağlamında İncelenmesi. *Doktora Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi EBE.
- Yelboğa, A. (2007). Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu ile İlişkisinin Finans Sektöründe İncelenmesi. *Sosyal Bilimler Dergisi*. 4, 2, 1–18.
- Yılmaz, F.E. (2014). Evli Bireylerin Ego Durumları ile Evlilik Uyumları ve Çocuklarının Okul Başarısı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi EBE.
- Yılmaz, H.A. ve A. Dönmez (2013). İş Doyumunu Tayin Eden Bazı Psikolojik ve Demografik Değişkenler. *Türk Psikoloji Yazıları*. 16. 31, 91-97.
- Yılmaz, T. ve B. Yenihan (2014). İş Doyumu ve Kurumsal Bağlılık, Türk İlaç Sektöründe Bir Alan Araştırması. *HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*. 3. 6,1–19.
- Yörükoğlu, A. (1984). *Değişen Toplumda Aile ve Çocuk*. Ankara: Aydın Kitabevi Yayınları.
- Yücalan, Ö.B. (2007). Üniversite Öğrencilerinin Yakın İlişkilerinin Bazı Değişkenler ve Baskın Ben Durumları (TA) Açısından İncelenmesi. *Doktora Tezi*. Konya: Selçuk Üniversitesi SBE.
- Zeynel, E. (2014). Akademisyenlere Yönelik Mesleki Motivasyon, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma. *Doktora Tezi*. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi SBE.
- Wagner, A. (1981). *The Transactional Manager*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Weiss D. J., R. V. Dawis, G. W. England ve L. H. Lofquist. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minneapolis: University of Minnesota, Industrial Relations Center.
- Williams, K. B. ve Williams, J. E. (1980). The Assessment of Transactional Analysis Ego States via The Adjective Checklist. *Journal of Personality Assessment*. 44. 2, 120-129.

EKLER

Ek 1- Kişisel Bilgi Formu

Değerli katılımcı;

Sektörünüzle ilgili olarak yürütülen akademik bir çalışmaya katılımda bulunmanız, gerek sektörünüze gerekse bilimsel alana önemli katkıda bulunabilecektir.

Çalışmada verdiğiniz bilgilerin bilimsel amaçlı kullanılacağından ve özel bilgilerinize hiçbir şekilde yer verilmeyeceğinden emin olunuz. Bu nedenledir ki isminiz, soy isminiz ya da T.C. numaranız istenmemektedir. Sizden istenen sadece size uyan ifadelerin (sol tarafındaki) parantez içlerini (x) ile işaretlemenizdir.

Bu bağlamda içten, doğru yanıtlarınız ve değerli katkılarınız için şimdiden teşekkür ederiz.

1. Yaşınız:

() 20-30 () 31 – 40 () 41 – 50 () 51 – 60 () 61
yaş ve üstü

2. Cinsiyetiniz: () Kadın () Erkek

3. Öğrenim düzeyiniz:

() Ortaokul () Lise () Ön Lisans
() Lisans () Yüksek lisans () Doktora

4. Medeni durumunuz : () Evli () Bekar

5. Çalıştığınız departman:

() İmalat () Geliştirme () Planlama () Mühendislik
() Tasarım ve Dizayn () Kalite () Pazarlama
() Destek Birimleri (İK, İdari İşler, Bilgi İşlem, Satın Alma, Mali İşler vb.)

6. Çalıştığınız yer : () Fabrika () Merkez

7. Bu şirket, ilk çalıştığınız şirket mi? () Evet () Hayır

8. Bu şirketteki çalışma süreniz:

() 0-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16-20 yıl () 21-25 yıl
() 25 yıl üstü

Ek 2- Beyaz Yakalı Çalışanların Kendilerinde Algıladıkları Ego (Ben) Durumları Ölçeği,

Sayın katılımcı,

Kendinizi değerlendirmeniz için, aşağıda insanı niteleyen bir dizi sıfat listesi yer almaktadır. Sizden istenen, **KENDİNİZDE ALGILADIĞINIZ EGO** durumlarını ifade ettiğini düşündüğünüz sıfatları değerlendirmenizdir. Size uygun olduğunu düşündüğünüz en az 30 sıfatın sol tarafında ki paranteze “X” işareti koymanız gerekmektedir.

Bu çalışmanın psikoloji bilimi adına sağlıklı bir katkıda bulunabilmesi için düşüncelerinizi açıklıkla ifade edeceğinize inanıyor, katkılarınız için teşekkür ediyorum.

EGO (BEN) DURUMLARI ÖLÇEĞİ

- | | | |
|---------------------------------|----------------------|----------------------------|
| 39 () Açık düşünceli (fikirli) | 11 () Önyargılı | 75 () Girişken |
| 41 () Dikkatli | 3 () Asık suratlı | 82 () Sempatik |
| 40 () Akıllı | 83 () Sevimli | 69 () Kötümser |
| 64 () Tutuk | 63 () Terbiyeli | 10 () Kuralcı |
| 65 () Yumuşak başlı | 9 () Kibirli | 4 () Ciddi |
| 66 () Uyumlu | 84 () Sıcakkanlı | 62 () Sessiz |
| 72 () Atılgan | 33 () Yufka yürekli | 32 () Yardımsever |
| 73 () Duygusal | 89 () Cesur | 42 () Dürüst |
| 74 () Gamsız | 29 () Sabırlı | 71 () Telaşlı |
| 76 () Hayalci | 86 () Yaratıcı | 85 () Şakacı |
| 1 () Aksî | 87 () Doğal | 35 () Sevecen |
| 2 () Alaycı | 88 () Seksi | 56 () Uslu |
| 31 () Vefakâr | 12 () Resmi | 68 () Mızımız |
| 30 () Sırdaş | 18 () Sinirli | 43 () Düşünceli davranan |
| 22 () Cömert | 13 () Titiz | 90 () Kararsız |
| 26 () İçten | 77 () Heyecanlı | 91 () Korkak |
| 44 () Dakik | 78 () Maceracı | 92 () Nüktedan |
| 45 () Gerçekçi | 79 () Meraklı | 93 () Asi |
| 46 () Mantıklı | 57 () Ağırbaşlı | 94 () Rahat |
| 47 () Temkinli | 58 () Bağımlı | 95 () Soğukkanlı |
| 51 () Adil | 59 () Çekingen | 19 () Tedbirli |
| 52 () Bağımsız | 49 () Tutarlı | 17 () Öfkeli |
| 53 () Zeki | 50 () Açık sözlü | 16 () Kararlı |
| 54 () İradeli | 14 () Otoriter | 38 () Samimi |
| 55 () Düzenli | 20 () Anlayışlı | 34 () Başkalarını düşünen |
| 5 () Eleştirci | 80 () Neşeli | 37 () Kibar |
| 6 () Gururlu | 81 () Sabırsız | 24 () Güvenilir |
| 23 () Geçimli | 21 () Cana yakın | 25 () Hoşgörülü |
| 27 () İlgili | 15 () Sabit fikirli | 36 () Hoşsohbet |
| 28 () Merhametli | 60 () Nazik | 48 () Sorumluluk alabilen |
| 7 () İdealist | 61 () Saygılı | |
| 8 () Katı | 67 () Tedirgin | |
| | 70 () Olgun | |

Ek 3- Beyaz Yakalı Çalışanların Yöneticilerinde Algıladıkları Ego (Ben) Durumları Ölçeği

Sayın katılımcı,

Aşağıda insanı niteleyen bir dizi sıfat listesi yer almaktadır. Sizden istenen, **YÖNETİCİNİZDE ALGILADIĞINIZ EGO** durumlarını ifade ettiğini düşündüğünüz sıfatları değerlendirmenizdir. Değerlendirmede bulunurken lütfen, **BİRİNCİ DERECE YÖNETİCİNİZİ** dikkate alınız.

Yöneticinizde algıladığınız ego durumuna uygun olduğunu düşündüğünüz en az 30 sıfatın sol tarafındaki paranteze “X” işareti koymanız gerekmektedir.

Bu çalışmanın psikoloji bilimi alanına sağlıklı bir katkıda bulunabilmesi için, düşüncelerinizi açıklıkla ifade edeceğinize inanıyor, katkılarınız için teşekkür ediyoruz.

EGO (BEN) DURUMLARI ÖLÇEĞİ

- | | | |
|---------------------------------|----------------------|----------------------------|
| 39 () Açık düşünceli (fikirli) | 11 () Önyargılı | 75 () Girişken |
| 41 () Dikkatli | 3 () Asık suratlı | 82 () Sempatik |
| 40 () Akıllı | 83 () Sevimli | 69 () Kötümser |
| 64 () Tutuk | 63 () Terbiyeli | 10 () Kuralcı |
| 65 () Yumuşak başlı | 9 () Kibirli | 4 () Ciddi |
| 66 () Uyumlu | 84 () Sıcakkanlı | 62 () Sessiz |
| 72 () Atılgan | 33 () Yufka yürekli | 32 () Yardımsever |
| 73 () Duygusal | 89 () Cesur | 42 () Dürüst |
| 74 () Gamsız | 29 () Sabırlı | 71 () Telaşlı |
| 76 () Hayalci | 86 () Yaratıcı | 85 () Şakacı |
| 1 () Aksi | 87 () Doğal | 35 () Sevecen |
| 2 () Alaycı | 88 () Seksi | 56 () Uslu |
| 31 () Vefakâr | 12 () Resmi | 68 () Mızımız |
| 30 () Sırdaş | 18 () Sinirli | 43 () Düşünceli davranan |
| 22 () Cömert | 13 () Titiz | 90 () Kararsız |
| 26 () İçten | 77 () Heyecanlı | 91 () Korkak |
| 44 () Dakik | 78 () Maceracı | 92 () Nüktedan |
| 45 () Gerçekçi | 79 () Meraklı | 93 () Asi |
| 46 () Mantıklı | 57 () Ağırbaşlı | 94 () Rahat |
| 47 () Temkinli | 58 () Bağımlı | 95 () Soğukkanlı |
| 51 () Adil | 59 () Çekingen | 19 () Tedbirli |
| 52 () Bağımsız | 49 () Tutarlı | 17 () Öfkeli |
| 53 () Zeki | 50 () Açık sözlü | 16 () Kararlı |
| 54 () İradeli | 14 () Otoriter | 38 () Samimi |
| 55 () Düzenli | 20 () Anlayışlı | 34 () Başkalarını düşünen |
| 5 () Eleştirici | 80 () Neşeli | 37 () Kibar |
| 6 () Gururlu | 81 () Sabırsız | 24 () Güvenilir |
| 23 () Geçimli | 21 () Cana yakın | 25 () Hoşgörülü |
| 27 () İlgili | 15 () Sabit fikirli | 36 () Hoşsohbet |
| 28 () Merhametli | 60 () Nazik | 48 () Sorumluluk alabilen |
| 7 () İdealist | 61 () Saygılı | |
| 8 () Katı | 67 () Tedirgin | |
| | 70 () Olgun | |

Ek 4- Beyaz Yakalı Çalışanların Yöneticilerinde Bekledikleri Ego (Ben) Durumları Ölçeği

Sayın katılımcı,

Aşağıda insanı niteleyen bir dizi sıfat listesi yer almaktadır. Sizden istenen, **YÖNETİCİNİZDE BEKLEDİĞİNİZ EGO** durumlarını ifade ettiğini düşündüğünüz sıfatları değerlendirmenizdir. Değerlendirmede bulunurken lütfen, **BİRİNCİ DERECE YÖNETİCİNİZİ** dikkate alınız.

Yöneticinizde algıladığınız ego durumuna uygun olduğunu düşündüğünüz en az 30 sıfatın sol tarafındaki paranteze “X” işareti koymanız gerekmektedir.

Bu çalışmanın psikoloji bilimi alanına sağlıklı bir katkıda bulunabilmesi için, düşüncelerinizi açıklıkla ifade edeceğinize inanıyor, katkılarınız için teşekkür ediyoruz.

EGO (BEN) DURUMLARI ÖLÇEĞİ

- | | | |
|---------------------------------|----------------------|----------------------------|
| 39 () Açık düşünceli (fikirli) | 11 () Önyargılı | 75 () Girişken |
| 41 () Dikkatli | 3 () Asık suratlı | 82 () Sempatik |
| 40 () Akıllı | 83 () Sevimli | 69 () Kötümser |
| 64 () Tutuk | 63 () Terbiyeli | 10 () Kuralcı |
| 65 () Yumuşak başlı | 9 () Kibirli | 4 () Ciddi |
| 66 () Uyumlu | 84 () Sıcakkanlı | 62 () Sessiz |
| 72 () Atılgan | 33 () Yufka yürekli | 32 () Yardımsever |
| 73 () Duygusal | 89 () Cesur | 42 () Dürüst |
| 74 () Gamsız | 29 () Sabırlı | 71 () Telaşlı |
| 76 () Hayalci | 86 () Yaratıcı | 85 () Şakacı |
| 1 () Aksi | 87 () Doğal | 35 () Sevecen |
| 2 () Alaycı | 88 () Seksi | 56 () Uslu |
| 31 () Vefakâr | 12 () Resmi | 68 () Mızımız |
| 30 () Sırdaş | 18 () Sinirli | 43 () Düşünceli davranan |
| 22 () Cömert | 13 () Titiz | 90 () Kararsız |
| 26 () İçten | 77 () Heyecanlı | 91 () Korkak |
| 44 () Dakik | 78 () Maceracı | 92 () Nüktedan |
| 45 () Gerçekçi | 79 () Meraklı | 93 () Asi |
| 46 () Mantıklı | 57 () Ağırbaşlı | 94 () Rahat |
| 47 () Temkinli | 58 () Bağımlı | 95 () Soğukkanlı |
| 51 () Adil | 59 () Çekingen | 19 () Tedbirli |
| 52 () Bağımsız | 49 () Tutarlı | 17 () Öfkeli |
| 53 () Zeki | 50 () Açık sözlü | 16 () Kararlı |
| 54 () İradeli | 14 () Otoriter | 38 () Samimi |
| 55 () Düzenli | 20 () Anlayışlı | 34 () Başkalarını düşünen |
| 5 () Eleştirici | 80 () Neşeli | 37 () Kibar |
| 6 () Gururlu | 81 () Sabırsız | 24 () Güvenilir |
| 23 () Geçimli | 21 () Cana yakın | 25 () Hoşgörülü |
| 27 () İlgili | 15 () Sabit fikirli | 36 () Hoşsohbet |
| 28 () Merhametli | 60 () Nazik | 48 () Sorumluluk alabilen |
| 7 () İdealist | 61 () Saygılı | |
| 8 () Katı | 67 () Tedirgin | |
| | 70 () Olgun | |

Ek 5- Minnesota İş Doyum Ölçeği

Aşağıda iş doyumunuzu ölçmek için, işinizin çeşitli yönleri ile ilgili cümleler bulunmaktadır. Her cümleyi dikkatli okuyarak, o cümlede belirtilen yönden işinizden ne derece memnun olduğunuzu 5’li ölçek üzerinde (X) işareti koyarak belirtiniz. Lütfen boş madde bırakmayınız.	Hiç memnun değilim	Memnun değilim	Kararsızım	Memnunuz	Çok memnunuz
1.Şimdiki işimden “beni her zaman memnun etmesi” bakımından	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2.Şimdiki işimden “tek başıma çalışma olanağı olması” bakımından	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3.Şimdiki işimden “ara sıra değişik şeyler yapabilme şansısı” bakımından	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4.Şimdiki işimden “toplumda saygın bir kişi olma şansını vermesi” bakımından	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5.Şimdiki işimden “yöneticimin ekibindeki kişileri idare tarzı” bakımından	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6.Şimdiki işimden “yöneticimin karar vermedeki yeteneği” bakımından	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7.Şimdiki işimden “vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansım olması” bakımından	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8.Şimdiki işimden “bana sabit bir iş sağlaması” bakımından	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9.Şimdiki işimden “başkaları için bir şeyler yapabilme olanağı bana vermesi” bakımından	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10.Şimdiki işimden “kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olma” bakımından	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11.Şimdiki işimden “kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansısı olması” bakımından	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12.Şimdiki işimden “iş ile ilgili kararların uygulanmaya konması” bakımından	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13.Şimdiki işimden “yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14.Şimdiki işimden “iş içinde terfi olanağımın olması” bakımından	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15.Şimdiki işimden “kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi” bakımından	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16.Şimdiki işimden “işimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana vermesi” bakımından	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17.Şimdiki işimden “çalışma şartları” bakımından	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18.Şimdiki işimden “çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşmaları” bakımından	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19.Şimdiki işimden “yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme” bakımından	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20.Şimdiki işimden “yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi” bakımından	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

ADI SOYADI: Nerman SÖYLEMEZ

DOĞUM YERİ ve TARİHİ: Erzincan, 1967

E-MAIL: nerman.soylemez@gmail.com

ADRES: Ümraniye- İSTANBUL

EĞİTİM DURUMU

2013-2016 İstanbul Arel Üniversitesi, Psikoloji Yüksek Lisans Programı

1984-1987 İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi

1981-1984 Sarıyer Vehbi Koç Lisesi

YABANCI DİL

İngilizce

İŞ TECRÜBESİ

1995-2010 BSH Elektrikli Gereçler Sanayi ve Ticaret A.Ş.

İnsan Kaynakları Geliştirme Alan Yöneticisi

1989-1993 Orip A.Ş.- Muhasebe ve Finans Uzmanı

1988-1989 Cihangir Deri- Üretim Müdür Asistanı

1987-1988 Mobil A.Ş.- Muhasebe Memuru

ALDIĞI EĞİTİMLER

Assessor Yetiştirme Eğitimi	BSH Almanya
Liderlik Teknikleri	BSH Almanya
Duygusal Zekanın 9 Alışkanlığı	Erickson Coaching International
Koçluk Eğitimi	Denge Merkezi
NLP Eğitimi	Denge Merkezi
Şiddetsiz İletişim	Vivet Alevi
Transaksiyonel Analiz -TA101	Transaksiyonel Analiz Derneği
Klinik Görüşme Teknikleri	Tin Danışmanlık