

T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME BİLİM DALI

FARKLI ÖRGÜTSEL KÜLTÜRLERDE YÖNETİCİ KOÇLUK DAVRANIŞININ  
ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL  
PERFORMANS ALGILARINA ETKİSİ

DOKTORA TEZİ

Hazırlayan  
Selma KALKAVAN

Tez Danışmanı  
Prof.Dr. Akın MARŞAP

İSTANBUL-2014



T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME BİLİM DALI

FARKLI ÖRGÜTSEL KÜLTÜRLERDE YÖNETİCİ KOÇLUK DAVRANIŞININ  
ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL  
PERFORMANS ALGILARINA ETKİSİ

DOKTORA TEZİ

Hazırlayan  
Selma KALKAVAN

Tez Danışmanı  
Prof.Dr.Akın MARŞAP

İSTANBUL-2014



.....

T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ  
DOKTORA TEZ ONAY BELGESİ

Enstitümüz İşletme Ana Bilim Dalı, İşletme Doktora Programı Y1112.640026 numaralı öğrencisi Selma KALKAVAN'ın "Farklı Örgütsel Kültürlerde Yönetici Koçluk Davranışının Çalışanları İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Performans Algularına Etkisi" adlı doktora tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 03/06/2014 tarih ve 2014/14 sayılı kararı ile oluşturulan jüri tarafından *çalışığı* ile Doktora tezi olarak *. kabul.* edilmiştir.

	Unvan- Ad-Soyad	İmza
Danışman	Prof.Dr. Akın MARŞAP	<i>[Signature]</i>
Üye (TİK)	Pof.Dr. Alev KATRİNLİ	<i>[Signature]</i>
Üye (TİK)	Prof. Dr. Salih GÜNEY	<i>[Signature]</i>
Üye	Prof.Dr. İlker BİRDAL	<i>[Signature]</i>
Üye	Prof.Dr. Mustafa DİLBER	<i>[Signature]</i>

Tezin Savunulduğu Tarih : *16.06.2014*

Sosyal Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun ..... tarih ve ..... sayılı kararı ile onaylanmıştır.

Doç. Dr. Zafer UTLU

Enstitü Müdürü

## TEŞEKKÜR

Tez çalışmam süresince bana her zaman büyük bir ilgi ve hoşgörü ile destek olan, bilgi ve deneyimleri ile çalışmama ışık tutan danışmanım **Sayın Prof. Dr. Akın MARŞAP'a**,

Doktora eğitimim boyunca her konuda rehber aldığım, bilgi ve deneyimi ile çalışmamım tüm aşamalarında bana destek olan değerli bölüm dekanım **Sayın Prof. Dr. Alev KATRİNLİ'ye**

Doktora eğitimim ve tez çalışmamda verdiği olumlu geri bildirimleri, desteği ve pozitif yaklaşımı için değerli hocam **Sayın Prof. Dr. Salih GÜNEY'e**

Tez çalışmamda özellikle kaynaklara erişim ve istatistiki olarak değerlendirilmesinde bana yardımcı olan **değerli öğretim üyeleri ve uzmanlar'a**

Doktora programına başlamamda bana vesile olan, gerek derslere hazırlık gerekse doktora yeterlilik sınavı ve tez aşamasında bana destek olan değerli yöneticim ve sınıf arkadaşım **Sayın Serhat Süreyya ÇETİN'e**,

Özellikle bana koçluk soruları yönelterek tez çalışmamdan neleri hedeflediğimi bulmamda bana yardımcı olan koç'um ve yoldaşım **Sayın Özlem RODOSLU'ya**,

Bana olan inancı, her konudaki desteği ve verdiği cesaret ile en sıkıntılı zamanlarımda daha iyisini başarma azmi oluşturan eşim **Fuat Cenk KALKAVAN'a** ve canım annem **Güler EKİNCİ'ye**,

Heyecanı ve bana verdiği pozitif destek için **Ablam'a** ve belli etmesede sessizliği ile yanımda olduğunu ve gurur duyduğunu hissettiren **Babam'a** sonsuz teşekkür ederim.

**Selma KALKAVAN**

## İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER.....	ii
TABLolar DİZİNİ.....	v
GRAFİKLER DİZİNİ.....	viii
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	ix
GİRİŞ.....	1

### BÖLÜM I KOÇLUK VE YÖNETİCİ KOÇLUĞU

1. 1. KOÇLUK KAVRAMI VE TANIMLARI.....	6
1. 2. KOÇLUĞUN ÇEŞİTLERİ.....	13
1. 3. KOÇLUK KAVRAMININ DAYANDIĞI İNSAN KAYNAKLI TEORİLER .....	16
1. 3. 1. Amaç-Yol Kuramı.....	16
1. 3. 2. Kurumsal Destek Teorisi.....	19
1. 3. 3. X ve Y Kuramları.....	20
1. 3. 4. Psikolojik Temelli Yaklaşımlar.....	23
1. 4. KOÇLUĞUN YARARLARI.....	24
1. 4. 1. Koçluğun Örgüt Açısından Yararları .....	24
1. 4. 2. Koçluğun Danışan Açısından Yararları .....	26
1. 4. 3. Koçluğun Koç Açısından Yararları .....	28
1. 5. KOÇLUK SÜRECİ VE İLGİLİ MODELLER.....	28
1. 6. KOÇLUK YETKİNLİKLERİ .....	32
1. 7. KOÇLUĞUN ETKİLERİ .....	42

### BÖLÜM II KOÇLUĞUN ETKİLEDİĞİ FAKTÖRLER

2. 1. İŞ TATMİNİ.....	47
2. 1. 1. İş Tatmini Teorileri .....	54
2. 1. 1. 1. İş Karakteristikleri Modeli .....	55
2. 1. 1. 2. Yaşam Döngüsü Teorisi .....	56
2. 1. 2. İş Tatmininin Etkileri.....	57
2. 1. 3. İş Tatmini ve Koçluk.....	58
2. 2. ROL BELİRLİLİĞİ-BELİRSİZLİĞİ .....	59
2. 2. 1. Rol Belirliliği-Belirsizliği Etkileri .....	64
2. 2. 2. Rol Belirliliği-Belirsizliği ve Koçluk.....	68
2. 3. KARIYER BAĞLILIĞI .....	69
2. 3. 1. Kariyer Kavramı ve Tanımı .....	69
2. 3. 2. Kariyer Aşamaları .....	71

2. 3. 2. 1. Oluşum ve Keşif Aşaması .....	71
2. 3. 2. 2. Gelişme Evresi .....	72
2. 3. 2. 3. Sürdürme ve Kariyer Ortası Aşaması.....	73
2. 3. 2. 4. Kariyer Sonu, Azalma ve Çekilme (Emeklilik) Aşaması.....	75
2. 3. 3. Kariyer Bağlılığı .....	76
2. 3. 3. 1. İtme-Çekme-Demirleme Çerçevesi .....	77
2. 3. 3. 2. Karşılıklı Bağımlılık Teorisi ve Yatırım Modeli .....	78
2. 3. 4. Kariyer Bağlılığının Belirleyicileri.....	79
2. 3. 5. Kariyer Bağlılığının Etkileri.....	81
2. 3. 6. Kariyer Bağlılığı ve Koçluk .....	83
2. 4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	84
2. 4. 1. Örgütsel Bağlılığın Tanımlanması.....	84
2. 4. 2. Örgütsel Bağlılığın Bileşenleri.....	88
2. 4. 2. 1. Duygusal Bağlılık.....	88
2. 4. 2. 2. Devam Bağlılığı .....	89
2. 4. 2. 3. Normatif Bağlılık .....	90
2. 4. 3. Örgütsel Bağlılık Düzeyini Etkileyen Örgüt İçi Faktörler.....	91
2. 4. 4. Algılanan Örgütsel Destek Kavramı ve Destekleyici Örgütün Özellikleri .....	92
2. 4. 5. Örgütsel Bağlılığın Etkileri.....	95
2. 4. 6. Örgütsel Bağlılık ve Koçluk.....	96
2. 5. YÖNETİCİDEN DUYULAN TATMİN .....	98
2. 5. 1. Kavram ve Etkileri.....	98
2. 5. 2. Yöneticiden Duyulan Tatmin ve Koçluk İlişkisi .....	104
2. 6. İŞ PERFORMANSI.....	106
2. 6. 1. Performans Kavramı ve Tanımı .....	106
2. 6. 2. İş Performansı .....	107
2. 6. 3. Performans Değerleme Amacı, Süreci ve Yöntemleri.....	111
2. 6. 4. Performansı Etkileyen Faktörler.....	115
2. 6. 5. Performans ve Koçluk Arasındaki İlişki .....	117

### **BÖLÜM III**

#### **ÖRGÜT KÜLTÜRÜ**

3. 1. KÜLTÜR KAVRAMI VE TANIMI .....	121
3. 2. KÜLTÜRÜN ÖRGÜTTEKİ YERİ VE ÖNEMİ .....	125
3. 3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ.....	126
3. 3. 1. Örgüt Kültürü Kavramının Gelişimi.....	129
3. 3. 2. Örgüt Kültürleriyle İlgili Çalışmalar .....	129
3. 3. 3. Hofstede ve Kültürel Boyutlar .....	133
3. 4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE KOÇLUK İLİŞKİSİ .....	136

## **BÖLÜM IV YÖNTEM**

4. 1. ÇALIŞMANIN DİZAYNI .....	139
4. 2. ÇALIŞMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ .....	140
4. 3. ANKET DİZAYNI VE KATILIMCI PROFİLİ .....	141
4. 4. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLER .....	150

## **BÖLÜM V BULGULAR**

5. 1. PİLOT ÇALIŞMA .....	154
5. 2. YÖNETİCİ KOÇLUĞUNUN ETKİLİ OLDUĞU ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER / BETİMSEL İSTATİSTİKLER .....	158
5. 3. FAKTÖR ANALİZİ VE GÜVENİLİRLİK .....	160
5. 3. 1. Faktör Analizi .....	162
5. 3. 2. Güvenilirlik Analizi - Cronbach's Alpha .....	167
5. 4. YÖNETİCİ KOÇLUĞUNUN ETKİLİ OLDUĞU ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER / REGRESYON ANALİZİ .....	169
5. 5. KÜLTÜREL DEĞERLERE İLİŞKİN ALT GRUPLAR - BETİMSEL İSTATİSTİKLER .....	181
5. 6. KÜLTÜREL DEĞERLERE İLİŞKİN ALT GRUPLAR İLE YÖNETİCİ KOÇLUĞUNUN ETKİLİ OLDUĞU ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER / ADIM ADIM (STEPWISE) REGRESYON ANALİZİ .....	186
5. 7. LİSREL ANALİZİ .....	197

## **BÖLÜM VI TARTIŞMA, SONUÇ, ÖNERİLER**

KAYNAKÇA .....	211
EKLER .....	259
ÖZET .....	266
ABSTRACT .....	268



## TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1. 1. Literatürde Yer Alan Koçluk ve Koç Kavramları .....	9
Tablo 1. 2. Koçluk, Danışmanlık, Psikolojik Danışmanlık ve Mentörlük Arasındaki Farklar.....	12
Tablo 2. 1. İş Tatminini Etkileyen İçsel Faktörler ve Dışsal Faktörler .....	51
Tablo 2. 2. İş Tatminini Etkileyen Faktör Türleri ve İş Tatmini Üzerindeki Etkileri .....	51
Tablo 2. 3. Yönetici Rollerini .....	98
Tablo 2. 4. Bilgi Sağlama Rollerini, Rolden Beklenenler ve Örnek Faaliyetleri	99
Tablo 2. 5. Karar Alma Rollerini, Rolden Beklenenler ve Örnek Faaliyetleri .	101
Tablo 3. 1. Düşük/Yüksek Güç Mesafeli Kültürlerin Özellikleri.....	134
Tablo 3. 2. Düşük/Yüksek Belirsizlikten Kaçınma Kültürlerinin Özellikleri..	134
Tablo 3. 3. Bireyci/Toplumcu Kültürlerin Özellikleri .....	135
Tablo 3. 4. Dışil/Eril Değerlere Sahip Kültürlerin Özellikleri.....	136
Tablo 4. 1. Katılımcılar Hakkında Demografik Bilgiler .....	141
Tablo 4. 2. Araştırma Modelinde Kullanılan Parametrelere İlişkin Ankette Kullanılan Ölçekler ve Soru Sayılarının Dağılımı .....	147
Tablo 4. 3. Yönetici Koçluğunun Etkili Olduğu Örgütsel Faktörlerin Dağılımı .....	147
Tablo 4. 4. Araştırmada Kullanılan Örgüt Kültürü Ölçeği .....	149
Tablo 4. 5. Araştırmada Kullanılan Örgüt Kültürü Ölçeğinde Yer Alan İfadeler .....	149
Tablo 5. 1. Pilot Çalışma - Güvenilirlik Analizi.....	154
Tablo 5. 2. Pilot Çalışma - Cronbach's Alpha Değeri .....	154
Tablo 5. 3. Pilot Çalışma - Faktörler Sorularının Toplam Korelasyon Sayıları .....	155
Tablo 5. 4. Yönetici Koçluğunun Etkili Olduğu Örgütsel Faktörler / Betimsel İstatistikler .....	159
Tablo 5. 5. Yönetici Koçluğunun Etkili Olduğu Örgütsel Faktörlerin Dağılımı .....	160
Tablo 5. 6. KMO & Bartlett's Test.....	162
Tablo 5. 7. Ortak Faktör Varyansı .....	163

Tablo 5. 8. Açıklanan Toplam Varyans .....	164
Tablo 5. 9. Faktör Yük Değerleri .....	166
Tablo 5. 10. Cronbach's Alpha Değeri .....	167
Tablo 5. 11. Yönetici Koçluğunun Etkili Olduğu Örgütsel Faktörler Sorularının Toplam Korelasyon Sayıları .....	168
Tablo 5. 12. Yönetici Koçluk Davranışı / İş Tatmini.....	170
Tablo 5. 13. Yönetici Koçluk Davranışı / Rol Belirliliği.....	170
Tablo 5. 14. Yönetici Koçluk Davranışı / Kariyer Bağlılığı .....	171
Tablo 5. 15. Yönetici Koçluk Davranışı / İş Performansı .....	172
Tablo 5. 16. Yönetici Koçluk Davranışı / Örgütsel Bağlılık .....	173
Tablo 5. 17. Rol Belirliliği / Kariyer Bağlılığı .....	173
Tablo 5. 18. Rol Belirliliği / Örgütsel Bağlılık .....	174
Tablo 5. 19. Rol Belirliliği / İş Performansı .....	175
Tablo 5. 20. İş Tatmini / Kariyer Bağlılığı .....	176
Tablo 5. 21. İş Tatmini / Örgütsel Bağlılık .....	176
Tablo 5. 22. İş Tatmini / İş Performansı .....	177
Tablo 5. 23. Kariyer Bağlılığı / İş Performansı .....	178
Tablo 5. 24. Örgütsel Bağlılık / İş Performansı .....	179
Tablo 5. 25. Yönetici Koçluğunun Etkili Olduğu Örgütsel Faktörler / Regresyon Analizi .....	180
Tablo 5. 26. Hipotezlerin Test Edilmesi.....	180
Tablo 5. 27. Kültürel Değerlere İlişkin Sorular.....	182
Tablo 5. 28. Kültürel Değerlere İlişkin Alt Gruplar - Betimsel İstatistikler ...	183
Tablo 5. 29. Kültürel Değerler Betimsel İstatistikler.....	184
Tablo 5. 30. Rol Belirliliği / Kültürel Değerlere İlişkin Alt Gruplar.....	186
Tablo 5. 31. İş Performansı / Kültürel Değerlere İlişkin Alt Gruplar.....	187
Tablo 5. 32. Yönetici Koçluk Davranışı / Kültürel Değerlere İlişkin Alt Gruplar .....	188
Tablo 5. 33. İş Tatmini / Kültürel Değerlere İlişkin Alt Gruplar.....	190
Tablo 5. 34. Kariyer Bağlılığı / Kültürel Değerlere İlişkin Alt Gruplar .....	191
Tablo 5. 35. Örgütsel Bağlılık / Kültürel Değerlere İlişkin Alt Gruplar.....	193

Tablo 5. 36.Kültürel Değerlere İlişkin Alt Gruplar ile Yönetici Koçluğunun Etkili Olduğu Örgütsel Faktörlerin Regresyon Analiz Sonuçları .....	195
Tablo 5. 37. Lisrel – Bireysel Faktörlerin Olgular Üzerine Etkileri .....	199
Tablo 5. 38. En Etkili Bireysel Faktörler .....	200
Tablo 5. 39. Lisrel – Faktör Etkileşimi .....	201

**GRAFİKLER DİZİNİ**

Grafik 5. 1. Yamaç-Birikinti Grafiği (Scree Plot) .....	165
---	-----

## ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. 1. Koçluğun Etkilendiği Alanlar.....	11
Şekil 1. 2. Koçluk Kavramının Dayandığı İnsan Kaynaklı Teoriler ve Psikolojik Temelli Yaklaşımlar.....	16
Şekil 1. 3. TGROW Model.....	29
Şekil 2.1.Örgütsel Bağlılığa İlişkin Tutumsal ve Davranışsal Bakış Açıları ..	87
Şekil 2. 2. İş Performansı Belirleyicileri .....	108
Şekil 5. 1. Lisrel Model Fit Analizi .....	198
Şekil 5. 2. Lisrel – Faktör Etkileşimi .....	202
Şekil 5. 3. Lisrel – T Değerleri.....	203

## GİRİŞ

Koçluk, günümüz iş yaşamında en yoğun şekilde aranılan liderlik becerilerinden biridir ve bu nedenle yönetim literatüründe de yaygın şekilde tartışılan bir konu haline gelmiştir (Hunt ve Weintraub, 2004: 39-61). Gerçekten de, iş yaşamı daha dinamik hale gelip sürekli değişim sıradan bir hale geldikçe, organizasyonlar çalışan tutum ve davranışlarını şekillendirmede yönetici koçluk davranışının rolünü önemsemeye başlamışlardır.

Goleman (2000: 4-17) bu tür bir esnekliği hayata geçirmek zor olsa da değişen ve gelişen dünyada en verimli yöneticilerin farklı liderlik tarzlarının bir birleşimini kullandığını belirtmiştir. Buna göre lider “why – niçin neden” gibi soruların yanıtlarını arayarak örgütün vizyonunu ve hedeflerini belirlerken “what – ne” sorusuna yanıt arayan işin devamı odaklı yöneticiden ayrılır ve “how – nasıl” sorusuna cevap arayan bireysel yetkinlikleri artırma odaklı koçluk davranışı sayesinde organizasyonel performansı artırmayı hedefler. Bu anlamda yöneticinin rolü bir zamanlar denetleyici müdür olarak görülmüş olsa da, bugünün yöneticisinin bir koç olarak daha isabetli tarif edildiği iddia edilmektedir (Gilley ve Boughton, 1996: 146).

Bir başka deyişle, örgütsel başarı kişisel ve organizasyonel kaynaklar ile performansı artıran kişilere bağlıdır. Gerçekten de son zamanlarda yöneticilerin çalışan tutumlarındaki davranışsal etkileri daha fazla vurgulanmıştır ve yönetici koçluğunun, çalışanları kolektif örgütsel başarıya yönlendirmek ve bu yönde birleştirmek için bir yol olarak çektiği ilgi artmıştır (Ellinger vd., 2010: 275-298). Sonuç olarak, etkin koçluk en önemli yönetim işlevlerinden biri olarak günümüzdeki yerini almıştır (Mujtaba, 2007: 3).

Kavram olarak bakıldığında yönetici koçluğu en genel anlamıyla çalışan öğrenimini ve etkinliğini artıran etkili bir idari ve liderlik uygulaması olarak tanımlanmıştır (Ellinger vd., 2010: 275-298; Peterson ve Hicks, 1996: 14). Genellikle birebir konuşmalar şeklinde gerçekleşir ve etkin dinleme ile soru sormanın yanında, iş ve organizasyon ile ilgili konularda yapıcı geri bildirim verme olgusunu da kavram olarak içerisinde barındırır.

Bu yönleriyle yönetici koçluğu sıklıkla çalışan performansını artırmak organizasyonlar için geleceğin yöneticilerini ve liderlerini hazırlamak ve aynı zamanda hızlı bir şekilde değişen iş ortamında organizasyon gelişimini sağlamak için etkili bir strateji olarak değerlendirilmiştir (McLean vd., 2005: 157-178; Rothwell, Sullivan ve McLean, 1995: 9-39).

Gerçekten de yönetici rolleri konusunda yapılan geçmiş çalışmalar, koçluğun çalışanların performansındaki eksiklikleri arttıran bir yönetim aracı olarak algılandığını belirtmektedir (Yukl, 1994: 7). Daha yeni çalışmalarda, koçluk çalışanların marjinal ya da iyi performanstan mükemmel ya da en üst performansa ilerlemelerine yardımcı olmak ve öğrenmelerini iyileştirmek için bir araç olarak görülmektedir (McLean vd., 2005: 157-178).

Ancak koçluğu sadece performans artırıcı bir olgu olarak görmek doğru değildir. Çünkü genel olarak koçluk çalışan davranışlarını değiştirmeyi / geliştirmeyi ve buna bağlı olarak hem kişisel hem de organizasyonel sonuçları iyileştirmeyi hedefler. Bir başka deyişle, koçluk sadece performans artırımı ile ilişkili bir kavram değildir. Gerçekten de, koçluk, kariyer bağlılığından motivasyona, örgütsel bağlılıktan iş tatminine birçok konuda etkili bir kavram olarak kendisini göstermektedir.

İşin ve yönetimsel rollerin dinamik doğasına, iş hayatında öneminin artmasına ve akademisyenler tarafından yoğunlukla tartışılmaya başlanmasına rağmen, koçluk ve etkileri üzerine yapılmış olan ampirik çalışmaların sayısı diğer önemli kavramlara kıyasla sayıca azdır (Feldman ve Lankau, 2005: 830). Bu anlamda, Feldman ve Lankau (2005: 829-848) ve Kampa ve White (2002: 841) da koçluk ve etkileri üzerinde uygulamalı çalışmalar yapılmasının önemini yinelemişlerdir.

Bu kapsamda gerçekleştirilen çalışma ile sigorta sektöründe görev yapan çalışanların koçluk sistemlerine bakış açıları, bağlı buldukları yöneticilerin koçluk eğitimine sahip olup olmadıkları, yönetici koçluk davranışının onların iş tatminine, kendilerinden beklenen rollerin belirliliğine, kariyer bağlılığına, iş performansına, yöneticiden tatmine ve örgütsel bağlığa etkisinin olup olmadığı değerlendirme altına alınmıştır. Bu olgular, aynı zamanda örgüt kültürü kapsamında incelenmiş olup, örgüt kültürünün yönetici koçluk davranışı üzerindeki etkisi de araştırma konusu dahilindedir.

Bu çalışmanın sigorta sektörü üzerine odaklanmasının birçok sebebi bulunmaktadır. Bunlardan ilki Türkiye'deki sigorta sektöründe böyle bir uygulamalı çalışma bulunmamasıdır. Bu kapsamda bakıldığında yapılan çalışmanın sektör için önemi açıktır. İkinci olarak ise sigorta sektörünün çalışan yapısında son dönemde gözlemlenen değişikliklerden kaynaklanmaktadır. Sigorta sektöründe penetresyon oranı önceki yıllarda düşük olması nedeniyle son 10 yıl içerisinde sigorta sektöründeki şirketlerin yabancılaşma oranı önemli ölçüde artmıştır. Yabancı yatırımlarla birlikte örgütlerin kültürel değişimi ve insan kaynağının önemi ön plana çıkmıştır. Bu kapsamda da özellikle son dönemlerde sigorta sektöründeki şirketler insan kaynağının gelişimine yönelik eğitim liderlik ve çeşitli yetkinlik gelişim programlarına yatırımlar yapmaya başlamışlardır. Bu anlamda yeni yeni koçlukta faydalanmaya başlayan sektörde bu tür bir çalışma yapılması koçluğun gerçek etkilerini ortaya koyabilmek adına önemlidir.



## Araştırmanın Önemi

Çalışma hayatının, teknolojik yeniliklerin ve küresel rekabetin hızlı değişen tabiatı içerisinde; şirketler, çalışanlarıyla devam etmek ve onları geliştirmek için, farklı bir liderlik yaklaşımının gerekli olduğunu fark etmişlerdir. Bunun sonucu olarak; yönetici koçluğu yeni bir liderlik tipi olarak son yıllarda büyük dikkat çekmektedir (Gilley ve Boughton, 1996: 146). Yapılan pek çok çalışma, yönetici koçluğunun potansiyel sonuçlarına işaret etmiştir; bunlar şirketlerin çalışanlarını motive etme, geliştirme ve çalışanı örgütte tutma çabaları ile ilgilidir (Evered ve Selman, 1989: 16-32).

Bununla birlikte bu alanda, deneysel çalışmalar konusunda bir yetersizlik bulunmaktadır (Ellinger, Ellinger, ve Keller, 2003: 435-458). Pek çok çalışma yönetici koçluğunun olası sonuçlarından bahsetmiştir (Zemke, 1996: 24-28); ancak bunun, örgütsel sonuçlar üzerinde doğrudan bir etkisi olup olmadığı hakkında çok az çalışma yürütülmüştür. Örneğin çalışanın iş tatmini, yöneticiden duyduğu tatmin, kariyer bağlılığı, rol belirliliği, örgütsel bağlılık ve iş performansı gibi olgular üzerinde yapılan çalışmaların sayısı çok azdır. Bu nedenle bu çalışmanın amacı, yönetici koçluğunun bireysel çalışanlar seviyesindeki etkisini, özellikle çalışanların iş tatmini, yöneticiden duyduğu tatmin, kariyer bağlılığı, rol belirliliği, örgütsel bağlılık ve iş performansı açısından incelemektir. Bu değişkenler sıklıkla, yönetici koçluğunun çalışanlar üzerindeki olası sonuçları olarak öne sürülmektedir. Bununla birlikte, ilişkileri doğrudan incelemek amacıyla çok az çalışma yapılmıştır ve bu çalışma literatüre büyük katkılar sağlayacaktır.

## **Araştırmada İncelenen Alt Problemler**

Araştırmanın konusu dahilinde incelenen alt problemler aşağıda sıralanmıştır:

- Yönetici koçluk davranışının etkili olduğu örgütsel faktörler nelerdir?
- Yönetici koçluk davranışı ile kariyer bağlılığı, örgütsel bağlılık, iş tatmini, yöneticiden duyulan tatmin, rol belirliliği ve iş performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki var mıdır?
- Yönetici koçluk davranışı ile örgüt kültürü boyutları arasında bir ilişki var mıdır?

## **Araştırmanın Sınırlılıkları**

Bu araştırma Türkiye'deki sigorta sektörü çalışanları arasında gerçekteştirilmiştir. Bu anlamda çalışma bu sektörde çalışanlar ile sınırlıdır. Bu çalışma sonuçları açısından da sadece istatistiksel sonuçlara yer vermesi bakımından sınırlıdır. Bu anlamda nitel sonuçlara dayanan olgulara bu çalışmada yer verilmemiştir.

# BÖLÜM I

## KOÇLUK VE YÖNETİCİ KOÇLUĞU

### 1. 1. KOÇLUK KAVRAMI VE TANIMLARI

Koçluk kavramı her ne kadar yakın zamanda önemi artmaya başlamış bir olgu olarak ortaya çıksa da (Nelson ve Hogan, 2009: 7), aslında çok uzun yıllar boyunca insanlık için önemli bir kavram olmuştur. Spordan, eğitime, eğitimden bilime birçok alanda kendini göstermiş ve göstermeye devam eden geliştirici bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu anlamda gelişen ve değişen dünyada koçluk sadece bahsi geçen alanlarda değil, yöneticiler, iş görenler ve aynı zamanda organizasyonlar açısından da önemli bir olgu haline gelmiş ve organizasyonun değişim ve gelişim süreçlerinde önemli bir strateji olarak nitelendirilmeye başlanmıştır.

Kavramın önemi sebebiyle koçluk kavramını tanımlamaya çalışan birçok yazar bulunmaktadır. Örneğin; Peterson ve Hicks (1996: 14) koçluğu, çalışanları daha iyi performans gösterebilmeleri ve daha efektif çalışabilmeleri adına bilgi, fırsat ve araçlar ile donatmak olarak tanımlamıştır. Ladyshevsky'a (2010: 292-306) göre ise koçluk, performans artırma, hedef ve amaç belirleme, pratik çözümler üretme, geri bildirim verme ve öğretme gibi olguları içinde barındıran ve bahsi geçen olguları kısa dönemde geliştirmeyi hedefleyen bir konsepttir. Koçluk, Bennett ve Bush (2009: 2) tarafından ise "iletişim odaklı olarak kişilerin, grupların ve takımların istedikleri ve hedefledikleri amaçlara ulaşmaları için yapılan keşif ve aktivitelerin bütünüdür" şeklinde açıklanmıştır. Bu tanıma göre koçluğun odak noktası kişi, grup veya takım olup, koç, koçluk süreci içerisinde sağlayıcı/kolaylaştırıcı ve yol gösterici olarak belirtilmiştir. Bu anlamda koçluğun amacı da kişi, grup ve takımlara kendi kendilerine hareket etme kabiliyetini öğretme ve geliştirme olarak belirtilmiştir.

International Coach Federation (ICF) koçluğu “bireyler ve organizasyonların performanslarını arttırarak sıra dışı sonuçlar elde etmelerini sağlayan etkileşimli bir yöntemdir” şeklinde açıklamıştır. “Profesyonel koçlar danışanları ile iş, kariyer, finans, sağlık ve özel ilişkiler gibi alanlarda birebir çalışır. Profesyonel koçluk almanın sonucu olarak da (ICF, 2014a);

- kişiler daha sağlıklı hedef belirler,
- daha aktif olur,
- daha doğru ve yerinde kararlar verirler ve
- var olan kuvvetli yönlerini daha etkili kullanabilirler.

“Kelime anlamı olarak koçluk “coaching” birini, bir yerden bir yere götürme anlamına gelir. Koçluk, istenen performansa ulaşmak için koç (coach) ve danışan (coachee) arasında kurulan planlı bir gelişim ilişkisidir”. “Kişilerin varolan potansiyelini ortaya çıkararak, ulaşılabilir hedeflere ve olasılıklara odaklanan bir öğrenme ve gelişim sürecidir”. Bu anlamda koçluk; “doğru sorular ile kişilerde farkındalık yaratma sanatıdır” (ICF, 2014a).

Milner ve Bossers (2004: 102) koçluğu kişilerde değişim gerektiren alanlarda geri bildirim verilmesi olarak değerlendirmiştir. Diğer tanımlarla kıyaslandığında bu tanımın oldukça kısır bir tanım olduğu ortaya çıkmaktadır.

Carey, Philippon ve Cummings (2011: 51-69) ise hem koç hem de koçluk alan kişinin tanımını yapmıştır. Buna göre koç (coach) bire-bir koçluk veren kişi, danışan ise (coachee) koçluk servisini alan kişidir.

Hall, Otazo ve Hollenbeck (1999: 45) koçluğun iş performansını ve davranışını iyileştirmek için bir çalışan ile kurulan iletişimi içerdiğini belirtmektedir. Kampa-Kokesch ve Anderson (2001: 210) koçluğun bir çalışanın profesyonel becerilerini, kişiler arası farkındalığını ve kişisel

etkinliğini iyileştirmek için tasarlanmış sistematik bir geri bildirim müdahalesi olduğunu önermiştir. Süreç perspektiflerini mukayese etmek güçtür ancak kişiler arası iletişim ve sonuçlar konularında ortak noktaları bulunmaktadır. Mujtaba (2007: 3) koçluğun "her seferinde bir görev ve bir beceri olmak ve koçluk edilen kişiye uygun hızda yapılmak kaydıyla diğerlerinin tam potansiyellerini ortaya çıkarmak ve onların bunun farkına varmasını sağlamak maksadıyla konuşarak yapılan, sürekli işbirlikleri ve etkileşimler süreci" olduğunu belirtmiştir. Benzer şekilde Lussier ve Achua (2007: 2-5) koçluğu performans sağlamak ve iyileştirmek maksadıyla güdüsel geri bildirim sağlama süreci olarak tarif ederken, Gilley ve Gilley (2007: 35) koçluğun, yöneticileri, çalışanları hakkında pasif gözlemcilerden aktif katılımcılara dönüştüren ve bu anlamda yöneticilerin bir rolden diğerine sürekli değişimlerini gerektiren aktif bir süreç olduğunu önermiştir. En basit anlatımla, etkin koçlar çalışanlarını geliştirirler ve bu devamlı bir süreçtir (Mujtaba, 2007: 3).

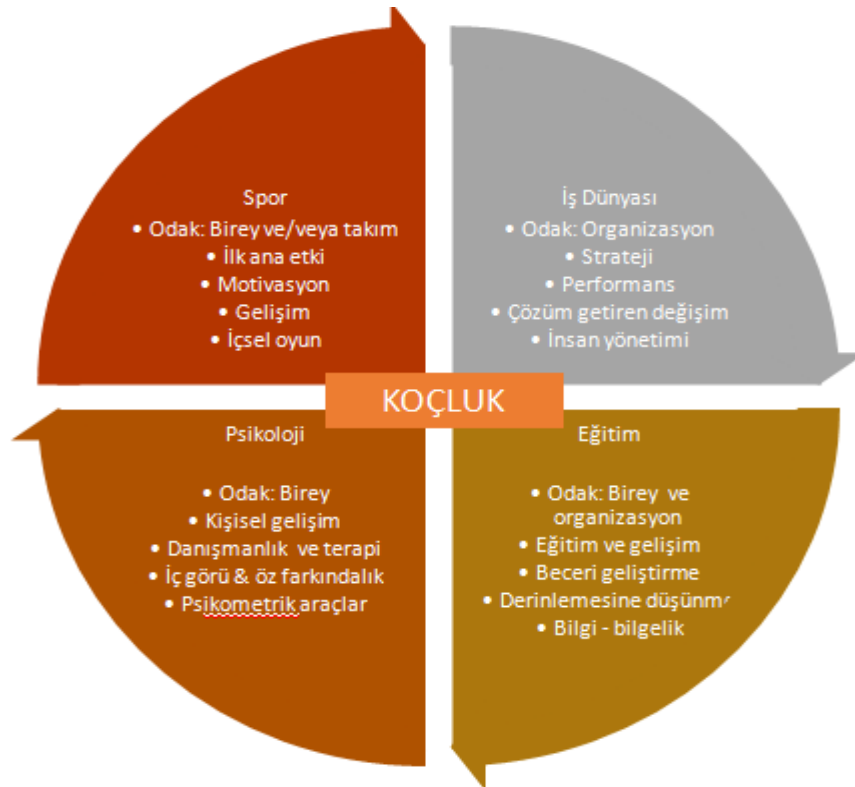
Bu tanımlardan başka daha birçok tanım literatürde yerini almıştır. Bunlardan bazıları aşağıdaki Tablo 1.1.'de gösterilmiştir:

**Tablo 1. 1. Literatürde Yer Alan Koçluk ve Koç Kavramları**

Yazar	Yıl	Tanım ve Amaç
Orth, Wilkinson ve Benefari	1987	Koçluk, çalışanların performans ve kapasitelerini arttıracak fırsatları fark etmeleri için yardım etmeyi içeren, günü gününe ve uygulamalı bir süreçtir.
Mink, Owen ve Mink	1993	Koçluk, bir bireyin, yani koçun, diğer kişilerle öğrenmelerini kolaylaştıracak bir ilişki kurmasıdır.
Kalinauckas ve King	1994	Koçluk, bir yöneticinin, tartışma ve yönlendirilmiş faaliyetler yoluyla, bir çalışana problem çözmede veya bir görevi daha iyi yerine getirmesinde yardımcı olmasıdır. Buradaki odak, performansın kullanışlı şekilde geliştirilmesi ve belirli becerilerin ilerletilmesidir.
Peterson ve Hicks	1996	Koçluk, insanları kendilerini geliştirmeleri ve daha etkili olmaları için gerekli olan araç, bilgi ve fırsatlarla donatma sürecidir.
Whitmore	1996	Bir bireyin kendi kapasitesini ortaya çıkararak performansını en üst seviyeye artırmasını sağlamaktır.
Parsloe	1999	Öğrenmeye ve gelişmeye olanak tanıyan ve dolayısıyla performans artıran bir süreçtir.
Hall, Otazo ve Hollenbeck	1999	Yoğun yöneticiler için uygulanan pratik ve hedef odaklı kişisel, birebir öğrenme yöntemidir ve performansı artırmak, yönetici davranışlarını geliştirmek, kariyeri ilerletmek ya da raydan çıkmayı önlemek, işletme sorunlarının üzerinden gitmek ve girişimleri değiştirmek amaçlarından biri için kullanılabilir.
Grant	2000	Koçluk, iş performansının, yaşam tecrübelerinin, kendi kendine öğrenmenin ve kişisel gelişiminin artırılmasına olanak sağladığı işbirliğine dayanan, çözüm odaklı, sonuç eğilimli ve sistematik bir süreçtir.
Redshaw	2000	Yönetici koçluğu, öğrenen kişiye rehberlik, cesaretlendirme ve destek sağlamaktır.

Yazar	Yıl	Tanım ve Amaç
Hunt ve Weintraub	2002	Koç, yönetici bir iş lideri ve idarecisidir; çalışanlarının öğrenmesi ve gelişmesi için koçluk yapar; öğrenmeyi, büyümeyi ve uyum sağlamayı mümkün kılan bir işyeri yaratır ve liderlik ile etrafındakilere yardım etmek için duyduğu gerçek bir ilgiyi birleştirir.
Clutterbuck	2003	Koçluk, asıl olarak kısa vadeli bir müdahale ile belirli bir yetkinliğin geliştirilmesine ve performansın artırılmasına olanak sağlamaktır.
Starr	2003	Koçluk, bireyin bir başka birey ile olan performans geliştirme odaklı iletişimidir.
Downey	2003	Koçluk, bir başka bireyin performans, öğrenme ve gelişimine olanak sağlama sanatıdır.
Caplan	2003	Bir koç, yardımcı olduğu bireyle işbirliği içinde olan ve bireyin hedeflerine ulaşmasında, sorunlarını çözmesinde, öğrenmesinde ve gelişim sağlamasında yardımcı olan ortaktır.
Ellinger, Ellinger ve Keller	2003	Koç, öğrenmeyi kolaylaştırmaya değer veren ve destekleyen yönetim teknikleri kullanarak, yüksek performans içeren bir çalışma ortamını teşvik eden kişidir.
Hamlin, Ellinger ve Beattie	2009	Koçluk, yardımcı olmayı ve kolaylaştırmayı amaçlayan bir süreçtir; bireylerin, grup/ekiplerin ve şirketlerin yeni beceriler, yeterlilik ve performans edinmesini sağlar; kişisel etkinliklerini, kişisel gelişimlerini ve kişisel büyümelerini destekler.
CIPD Koçluk Kursları Tanımı		Koçluk ve mentörlüğün ana amacı, gitgide daha rekabetçi ve baskı yaratan bir dünya düzeninde bireylere yardım ve destek sağlamaktır. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yeteneklerini geliştirmek</li> <li>• Performanslarını artırmak</li> <li>• Potansiyellerini en üst seviyeye çıkarmak</li> </ul> ve olmak istedikleri insan olabilmelerine yardımcı ve destek olmak.
Concise Oxford Sözlük		Koçluk olaylar ile ilgili ders çıkartıcı yol göstermek, eğitmek, ipuçları vermektir.

Koçluk hakkında yapılmış olan tanımlar incelendiğinde bir birliktelik ortaya çıkmasa da hepsinin ortak noktasının farkındalığı artırarak hedefe ulaşmak için çalışanlara yol göstermek ve destek olmak ve aynı zamanda bunun sonucu olarak çalışanların performansını arttırmak olduğu söylenebilir. (Rocereto vd., 2011: 18). Moen ve Allgood (2009: 69) da bu görüşle hem fikir olup, koçluğun mentorlük, danışmanlık ve öğretme ile aynı konsept olduğu düşünenler olsa da koçluğun temel amacının performans artırma ve gelişme olduğu konusunda herkes hemfikirdir demiştir. Performans artırma bağlamında koçluğun etkilendiği farklı alanlar mevcuttur. Bu alanlar aşağıdaki şekilde gösterilmiştir:



**Şekil 1. 1. Koçluğun Etkilendiği Alanlar**

**Kaynak:** 'The Performance Coach' Eğitim Notları (2014)

Tamamen farklı bir kavram olmasına rağmen D'abate, Eddy ve Tannenbaum'a (2003: 361) ve Carey, Philippon ve Cummings'e (2011: 51-69) göre koçluk, mentorlük ve diğer geliştirici ve değiştirici tüm eğitici faaliyetler tanım olarak hemen hemen aynı şekilde ifade edilmişlerdir. Her ne



kadar aynı kategorilerde değerlendirilseler de koçluk diğer geliştirici faaliyetlerden birçok boyutta ayrılır. Aşağıdaki Tablo 1.2.'de bu farklılıklar ortaya konmuştur:

**Tablo 1. 2. Koçluk, Danışmanlık, Psikolojik Danışmanlık ve Mentörlük Arasındaki Farklar**

	<b>Koçluk</b>	<b>Danışmanlık</b>	<b>Psikolojik Danışmanlık</b>	<b>Mentörlük</b>
<b>Kim/Kimler Yararlanır?</b>	Bireyler Takımlar İşletmeler	Bireyler Takımlar İşletmeler	Bireyler Aile Sistemleri	Bireyler
<b>Odak noktası</b>	Gelecek	Problem Çözme	Geçmiş iyileştirme	İşletmede İlerleme
	Gelecek ile ilgili istenen bir durumu belirlemek ve elde etmek	Bilinen bir sorunu çözmek ve daha iyi sonuçlar elde etmek	Tekrarlanan davranış kalıplarını incelemek	Ağ oluşturmak Politikadan anlamak
<b>Yardımcının rolü</b>	Arkadan önderlik etmek: Müşteri ile birlikte hareket eder. Müşteri sürecinin nasıl ilerleyeceğini belirler.	Önden önderlik etmek: Tavsiyeler ve çözüm önerileri sunar. Gelecekle ilgili bilgilendirmede bulur vizyon belirler ve öneriler sunar.	Süreci sorular, geri bildirim, gözlem ve tavsiyeler ile yönetmek. Geçmiş ile ilgili konuları anlamaya ve bugüne etkisini tanımlamaya çalışır	Yardım alan kişinin işine yarayabilecek geçmiş tecrübeleri paylaşmak
<b>Yardımcı-Müşteri ilişkisi</b>	Müşterinin belirttiği hedeflere ulaşmak için ortak çalışma yapılır.	Bireylerin sorunları çözen uzman (danışman), işletmenin sorunlarını çözmesine ve büyümesine de yardımcı olur.	Uzman (rehber) müşteriye yardımcı olur.	Daha deneyimli birey, deneyimsiz bireye yardımcı olur.
<b>Sonuçlar</b>	Hedefler, vizyon ve plan belirlenir. Aksiyon basamaklarına uygun olarak süreç devam eder.	Fikirler ve tavsiyeler sunulur.	Daha fazla anlayış oluşur. Geçmiş iyileştirilir.	İşletmeye ilişkin dinamikler anlaşılır. Ağ oluşturulur.
<b>İlişkinin Süresi</b>	Tanımlanan ilişki kapsamında 6 ila 12 ay.	Görevin özelliklerine bağlı olarak değişen süreler. Esnek çalışma süreleri.	Rehberin tavrına göre değişiklik gösterir. Bazıları seneler süren uzun vadeli ilişkiler yaratırlar.	Çok uzun süreler devam edebilir.

**Kaynak:** McLean (2012: 5)

## 1. 2. KOÇLUĞUN ÇEŞİTLERİ

Koçluk kaynağına göre ve koçluk alanın ihtiyaçlarına göre olmak üzere iki ana şekilde incelenebilir. Örneğin, Morris koçluk alanının ihtiyaçlarına göre koçluğu 7 başlık altında değerlendirmiştir (Morris III, 2000: 34).

- **Kişisel Koçluk/ Yaşam Koçluğu:** Yaşam koçluğu danışanlar arasında son yıllarda en fazla ilgi gören koçluk türlerinden biridir. Gizlilik kaydıyla danışanın tüm hayatına yönelik bir koçluk yapma işidir. Yaşam koçluğu danışanın hayatındaki herhangi bir dönemin veya hayatını etkileyen bir sorunun iş hayatına yansımalarının koçun yardımı ile ortadan kaldırılmasıdır (Reiss, 2004: 34).
- **Gelişimsel Koçluk:** İnsanların sıklıkla aldığı bir koçluktur. Kendilerinde var olduğuna inandıkları bir yeteneğin geliştirilmesi veya değiştirmek istedikleri bir davranışlarına yönelik olarak koçluk almalarıdır.
- **Yönetici Koçluğu:** İş hayatındaki yöneticilerin özel yaşamlarının yanı sıra çalışma hayatlarıyla da ilgili yaşadıkları problemlerin çözümüne dair yöneldikleri bu koçluk türü en çok tartışılan koçluk kavramıdır.
- **İş Koçluğu:** Danışana iş yaşantısıyla ya da danışan tarafından yapılması gereken bir görevle ilgili danışmanlık yapılmasıdır.
- **Yardım Amaçlı Koçluk:** Koç, danışanın iş hayatında yaşadığı problemlerle ilgili çeşitli çözümler bularak yaşadığı zararları düzeltebilmesi için danışmanlık yapar.
- **Değişim Koçluğu:** Koçluk türleri içinde danışanların hayatlarındaki rahatsız edici bir oluşuma ya da bitirmek istedikleri bir ilişkiye dair en çok faydalandıkları bir koçluk uygulamasıdır.

- **Kariyer Koçluğu:** Konusu kariyer gelişimi veya kariyer değişimi olan ve danışanlardan gelen bu taleplere yönelik danışmanlık yapılan koçluk türüdür.

Witherspoon (2000: 124-133) ise dört koçluk süreci belirlemiştir:

Yetenekler → Performans → Gelişim → Değişim

Ölçeğin bir ucunda odak, koçluk alan kişide yeni yetenekler geliştirmek üzerindedir. Bu yetenekler, kişinin iş ya da rolü ile bağlantılı **özel yetenekler** olabilir. Örneğin; satış yeteneği, IT yeteneği gibi ancak performans değerlendirmesi yapma, geri bildirim alma ve verme gibi daha genel insan yönetimi yetenekleri de söz konusu olabilir. Bu tür koçluk, önemli ölçüde eğitimler yoluyla verilir (Hawkins, 2007: 24).

Bir diğer koçluk türü olan **Performans koçluğu** ise, yetenek edinimi (girdiler) ile daha az ilgilidir ve daha ziyade koçluk alan kişinin performansının artırılması (sonuçlar ve çıktılar) üzerine yoğunlaşır. Bu tip koçluk, genel olarak bir yönetici ya da şirket içi koç tarafından sunulur.

**Gelişimsel koçluk**, bireyin mevcuttaki rolünden daha ziyade uzun vadede gelişimi üzerine odaklanır. Bu bağlamda, bir nevi akıl hocalığı özelliklerinden bazılarını taşımaktadır. Bunun yanında, koçluk alan bireyin yetenek ve kabiliyet geliştirmesine katkıda bulunmanın yanı sıra bireye bir bütün olarak bakar ve insani kapasitesini artırmasını amaçlar. Ayrıca, bireyin mevcuttaki rolünü gelecekte üstleneceği roller ve karşılaşacağı güçlükler için kapasitesini artırmak amacıyla nasıl kullanabileceği üzerine odaklanır. Her ne kadar gelişimsel koçluk bir bireyin kapasitesini hayatının bir evresinde artırmaya meyilli olsa da, değişim daha ziyade bireyin seviyeler arasında geçmesi ve bir operasyonel seviyeden daha yüksek bir seviyeye geçmesi ile daha çok ilintilidir (Hawkins, 2007: 24).

Donovan vd. (akt. Lincoln, 2006: 4-7) Koçluk Spektrumu adını verdikleri benzer bir model ortaya çıkarmışlardır. Bu modelde akademisyenler Witherspoon'un (2000: 124-133) modeline göre iki seviye daha eklemiştir. Bunlar; performans ve gelişim arasındaki 'davranış' ve gelişim ile değişim arasındaki 'geçiş' olarak tanımlanmaktadır. Koçluk Spektrumu koçluk yapanın kim olduğuna yani kaynağına göre – yönetici mi koç mu, şirket içi koç mu, şirket dışı koç mu- anlamlandırmak için kullanılmıştır. Yetenek ve performans koçluğunun yönetici ya da koç tarafından daha etkin olarak verilebileceği görüşü ortaya konmuştur. Bunun bir sebebi, yapılan işin daha iyi yerine getirilmesi ile ilgili kendilerinin de menfaatinin olması; bir diğer sebebi ise, daha sık bir koçluk eğitimi almış olma ihtimallerinin yüksekliğidir. Bağlantısız olan ama yine de firma içinde faaliyet gösteren şirket içi koçun, koçluk alan bireylere uzun vadeli katkı sağlanması konusunda daha fazla yatırımı olacaktır. Ayrıca, kendileri ile ilgili süregelen bir gelişim ve gözetim söz konusudur. Bu, onları yönetici olmaktan daha çok gelişimsel koç olmaya daha uygun hale getirmektedir. Şirket dışı koçlar, daha dışsal bir bakış açısı getirmektedirler ve daha az şirket içi yatırım yaparlar. Bu kişiler, şirket kültürünün bir parçası değildir. Dolayısıyla, kabul edilen davranış kalıpları, varsayılan inanç biçimleri ve duygusal atmosferin dışındadırlar. Muhtemelen daha derinlemesine almış oldukları koçluk eğitimleri mevcuttur ve farklı ortamlarda, farklı gelişim seviyelerinde koçluk konusunda daha tecrübelidirler ve bu nedenle, şirkette değişim koçluğu için daha uygundur.

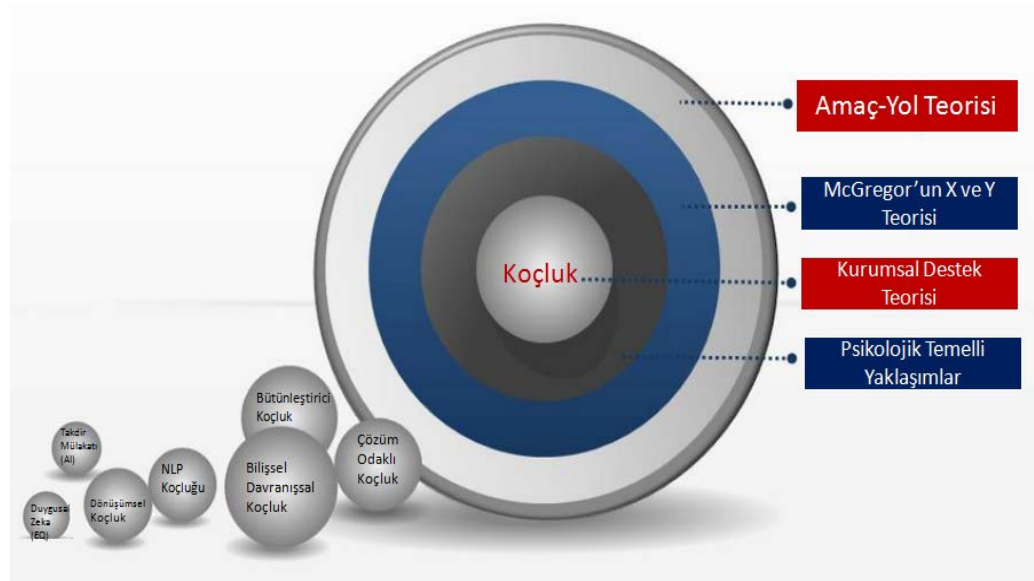
Yetenekler → Performans → Davranış → Gelişim → Geçiş → Değişim

Bu modelde (Donovan vd. akt. Lincoln, 2006: 4-7) koçluk sürecinde yeteneklerin, performansın, davranış değişikliğinin ve gelişimin yanısıra geçiş ve değişim (dönüşüm) süreçlerinde de farklı koçluk türlerinin kullanılabileceği belirtilmiştir. Buna göre, doğru yeteneklere sahip herhangi bir koç çalıştığı insanla bağlantılı olarak değişim koçu olabilir. Eğer bireylerin değişim koçluğu ile şirketin değişimi arasında bir bağlantı kurulması gerekirse, bu şirket

dışından bir koç ya da danışmanın dışarıdan bakış açısına ihtiyaç duymaktadır (Hawkins, 2007: 25). Yüksek seviyelerdeki kişilere koçluk yapma yeteneği de bahsi geçen koçun olgunluk seviyesi ile bağlantılıdır. Teknik uzmanların (finans, insan kaynakları, spor vs.) yetenek gelişimi üzerine yoğunlaşma eğilimi olacaktır.

### 1. 3. KOÇLUK KAVRAMININ DAYANDIĞI İNSAN KAYNAKLI TEORİLER

Koçluk kavramının dayandığı 3 önemli insan kaynaklı teori bulunmaktadır. Bunlar Amaç-Yol Teorisi, Kurumsal Destek Teorisi ve McGregor'un X ve Y teorileridir. Bunlara ek olarak Psikolojik temelli yaklaşımlar da mevcuttur. İlgili teoriler ve koçluk arasındaki ilişkilere bu bölümde yer verilmiştir.



### Şekil 1. 2. Koçluk Kavramının Dayandığı İnsan Kaynaklı Teoriler ve Psikolojik Temelli Yaklaşımlar

**Kaynak:** Araştırmacı tarafından hazırlanmıştır

#### 1. 3. 1. Amaç-Yol Kuramı

Vroom'un beklenti kuramından yola çıkarak Robert House ve Martin Evans tarafından 1970'li başlarında geliştirilen Amaç-Yol Kuramı'nda, bireyin

davranışları ile varmak istediği sonucun (beklenti), bu sonuçlara bireyin vermiş olduğu değer nedeniyle, insan davranışlarını etkilediği belirtilmektedir (Bingöl, 1997: 80).

Amaç-Yol Modeli'ne göre bireyin bir davranışı sergilemesi o bireyin ihtiyaçlarına ve söz konusu davranışın o ihtiyaçları karşılayabilme kabiliyetine bağlıdır (Tekarslan vd., 1989: 211).

Amaç-Yol Modeli, liderin altındaki kişilerin kendi bireysel güçleri ile işi başarma gücünü etkileme durumunu ve iki amaç arasında izlenecek yolu araştırmaktadır. Ayrıca bu kurama üçüncü bir boyut eklenerek liderin onu takip edenleri belirlenen amaca ulaştırmak adına motivasyonlarını sağlamak da dahil edilmiştir (Eren, 2000: 479-480). Liderin takipçilerini etkileme düzeyi, işle ilgili amaçlarının algılanma biçimi ve amaca ulaşmak için izlenmesi gereken yollar bu kuramda üzerinde durulan konulardır (Can, 1999: 184; Hitt, Black ve Porter, 2005: 205).

Bu kuramda astların amaca motive edilmesi liderin motivasyonundan daha önemli bir olgudur. Bir liderin davranışları ile oluşacak motivasyonun yaratacağı etki onu izleyenlerin görev ve bireysel amaçları doğrultusunda ortaya çıkmaktadır (Çelik, 2000: 98).

Bu kuram, liderlik davranışlarının çalışanların motivasyon, iş tatmini, çaba ve performansına yaptığı etkilerin yanı sıra; durumsal faktörlerin çalışanlar ile iş çevresine etkilerini açıklamaktadır (Koçel, 2001: 470). Adana'da gerçekleştirilen araştırmanın temelini de bu model oluşturmuş ve araştırmada dört farklı liderlik davranışı tanımlanmıştır (Boddy, 2008: 36):

- Emredici Liderlik: Lider, astlarının yapması gereken işleri belirleyerek ilgili kişilere dağıtır. Yapılacak işin ilke ve standartları belirledikten sonra astlarının, görev ve iş dağılımlarına uygun olarak belirlenmiş kural ve düzenlemelere uymalarını bekler.

- Destekleyici Liderlik: Lider, astları ile dostluk çerçevesinde bir ilişki kurmaya yönelir. Astlarına arkadaşça yaklaşır ve onlarla ilgilenir. Astların mutlu olması, refahı lider için önem taşır.
- Katılımcı Liderlik: Lider karar aşamasında astların düşüncelerine başvurur ve böylece verilmesi gereken kararlarla ilgili sürece astları da dahil eder. Kararlar grup halinde alınır ve uygulanır.
- Başarı Yönelimli Liderlik. Lider, hedefleri yüksek tutmakta ve önem vermektedir. Astlarının belirlenen hedeflere göre dağıtılan işleri en iyi şekliyle yapacaklarından ve başarılı olacaklarından emindir, astlarına çok güvenmektedir.

Lider, çalışanların kişisel özellikleri ve yapılarına göre durumun niteliğine uygun olarak söz konusu dört davranışı da gösterebilmektedir. Amaç-Yol Teorisi, yönetici ve liderlerin belirlenen hedefleri gerçekleştirmek için çalışanları nasıl motive ettiğini dikkate alır. Teori 'Amaç-Yol' olarak isimlendirilmiştir. Çünkü bu teorinin en önemli araştırma alanı yönetici ve liderlerin çalışanların hedeflerini belirleme yollarını, hedeflerin gerçekleşmesi için çizilen rotaları ve bu rotada ilerlerken çalışanların alacağı destekler sürecindeki algılarını incelemektir (Evans, 1970: 277-298; House ve Mitchell, 1974: 83).

Amaç-Yol Teorisi araştırmacıları, örnek olabilecek etkili yönetim ve liderlik davranışlarının; talimat veren, destekleyen, katılımcı ve başarı odaklı olduğunu öne sürmüşlerdir (House ve Mitchell, 1974: 83). Amaç-Yol Teorisi bariz bir şekilde diğer stilleri de içinde barındırdığı için (House, 1996: 330; Northouse, 2010: 197), yönetici koçluğu bu kapsamda etkili yönetim ve liderlik davranışı olarak da değerlendirilebilir. Bu anlamda Amaç-Yol Teorisi; çalışanların rolünün netleştirilmesi, iş memnuniyeti ve iş performansının,

yönetici koçluğunun çeşitli potansiyel sonuçlarının daha iyi belirlenmesi ve doğru bir çerçeveye alınmasında kullanılmaktadır. Etkili yönetim ve liderlik davranışı başlığı altına alınan yönetici koçluğu, işle ilgili hedefleri ve hedefleri gerçekleştirmeye giden yolu aydınlatarak, çalışan rolünün netleştirilmesini destekler (House, 1996: 330; Peterson ve Hicks, 1996: 26). Bunun ardından da rolün netleştirilmesi (rol karmaşıklığının düşürülmesi), çalışanların iş ve performans seviyeleri hakkındaki memnuniyetlerinin artmasını sağlar (Jackson ve Schuler, 1985: 20; Rizzo, House ve Lirtzman, 1970: 155). Yönetici koçluğu aynı zamanda çalışanın işle ilgili memnuniyetini de doğrudan etkileyebilir; bunun nedeni yöneticinin kaynak görevi görmesi, değerlendirmeleri bireyselleştirmesi, yoldaki engelleri kaldırması ve daha net bir iş yapısı sağlamasıdır (Ellinger, Ellinger ve Keller, 2003: 437).

### **1. 3. 2. Kurumsal Destek Teorisi**

Koçluk kavramının dayandığı bir diğer önemli teori ise Kurumsal Destek Teorisidir. Kurumsal Destek Teorisi (Eisenberger vd., 1986: 502), çalışanın işe olan memnuniyetini ve şirkete sadakatini daha derinlemesine belirlemek ve nitelendirmek için kullanılmaktadır. Bu teoriye göre yönetici koçluğunun potansiyel sonuçları değişkenlik göstermektedir. Yönetici koçluğu, şirket desteği algılamasının bir türü olarak, ya da aynı zamanda Kurumsal Destek Teorisi kapsamında bir etkili yönetim ve liderlik davranışı olarak da değerlendirilmektedir.

Kurumsal Destek Teorisi, çalışan ve şirket arasındaki bağlılığın karşılıklı olması şeklinde açıklanabilir. Şirket desteğinin çalışan açısından algısı, psikolojik teminat ve tatmin olarak değerlendirilir; bu ise, talep edilen durumları ele almanın yanı sıra, işle ilgili rol ve görevleri yerine getirirken şirketten destek alabilecekleri anlamına gelmektedir. Kottke ve Sharafinski'nin (1988: 1076) iddia ettiği gibi, yönetici ve liderler şirketin temsilcileri rolünü üstlendikleri için, çalışanlar onların kendilerine odaklı olmalarını ve onaylamalarını, şirketin desteği şeklinde de algılayabilirler. Daha da ötesi, şirketin kişileştirilmesiyle birlikte (Levinson, 1965: 375),



çalışanlar takdir edildiklerini, hatta şirketin başarısı ve iyiliğini önemsemekte zorunlu olduklarını hissedebilirler; bunun nedeni anlık yönetim ve liderlik aracılığıyla şirket desteğini almalarıdır. Bu yüzden, yöneticiler ve liderler tarafından sağlanan koçluk, çalışanların işten memnuniyetini sağlayabilir ve sosyal etkileşim açısından şirkete karşılıklı bir bağlılık ortaya çıkarabilir (Eisenberger vd., 1986; 2002).

### 1. 3. 3. X ve Y Kuramları

Koçluk kavramının dayandığı bir diğer önemli teori ise McGregor tarafından formülasyonu yapılan X ve Y Kuramlarıdır. McGregor incelemesini tek bir boyutta yapmaktadır. Bu anlamda, çalışan davranışlarını ve liderin çalışana nasıl liderlik yapması gerektiğini incelemekte ve çalışan açısından eski ve yeni görüşlerin karşılaştırmasını yapmaktadır. Bu bağlamda liderliği de incelediği söylenebilmektedir (Başaran, 1998: 51).

İnsan doğasıyla motivasyon arasındaki ilişkiyi X ve Y kuramları adı altında anlatan McGregor, uygulama aşamasında yöneticiler tarafından her iki kuramdan birine yönelindiğini ve tercih ettikleri kurama göre çalışanları motive etmeye çalıştıklarını belirtmektedir (Şimşek, 1999: 196).

X Kuramı'na göre: İnsanlar genel olarak çalışmayı sevmez ve iş yapmaktan kaçınırlar. Çalışma konusunda istekli olmadıkları gibi sorumluluktan da kaçmaktadırlar. İnsanlar için güvence çok önemlidir ve bu nedenle risk almak istemezler. Bu sebeplerden ötürü insanları çalıştırmak için onları sürekli kontrol etmek, cezalandırmak ve zorlamak gerekmektedir ve yöneticiler de bu yöntemleri kullanmalıdır (Koçel, 2001: 594). X Teorisi'nde insanlar tembel, bencil ve sorumsuz olarak görülmektedir. Çalışanların bireysel hedef ve isteklerinden örgütü korumanın tek yolu dışarıdan kontrol mekanizmasıdır (Tosi, Rizzo ve Carroll, 1990: 17). İnsanlar ödül veya ceza yöntemi sayesinde çalıştırılabilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2011: 174).

Yine X Kuramı'na göre çalışanlar, değişikliklere direnç gösterirler. Güven önemli bir olgu olduğu için güven duydukları ve kazancı en yüksek olan işleri tercih etmektedirler. Yaratıcılıktan ve yükselme isteğinden uzaktırlar. McGregor klasik yöneticilerin insanları X Kuramına göre değerlendirdiğini ifade etmektedir. Motivasyon için ekonomik araçları kullanırken; planlama, örgütlenme, denetim ve kontrol gibi teknikleri geliştirmişlerdir (Can, 1992: 165-166).

X Teorisine göre davranan yöneticiler (Can, 1992: 165-166):

- İnsanların tembel olduklarını, işi ve çalışmayı sevmediklerini varsaymaktadırlar.
- Çalışanların kontrolü ve yönlendirilebilmeleri için tehdit edilmeleri gerektiğine inanırlar.
- İnsanların sorumluluk almak istemediklerini, yönetilmeye ihtiyaç duyduklarını ve güven duygularının her şeyden önce geldiğini düşünürler.

Bu teorinin temelinde bulunan prensip "*organizasyon ve kontrol*"dür.

Dr. Mayo'nun çalışmalarından etkilenen McGregor, Taylor ve Fayol tarafından geliştirilen klasik yönetim kuramını açıklamaya yönelerek X Teorisi'ni meydana getirmiş ancak sonrasında X teorisini reddetme yoluna gitmiştir. Bu teoriye karşılık olarak Y teorisini ileri sürmüştü ve bunun için beşeri ilişkiler teorisini geliştirmiştir. Y teorisi için, '*bireysel ve örgütsel amaçların kaynaştırılması*' ifadesini kullanmıştır (Eren, 1996: 33).

Y Kuramı'na göre; İnsanlar doğuştan tembel değildir edindikleri deneyimler onları tembelleştirmiştir. Bu nedenle her insanın bir potansiyeli olduğunu ileri sürmektedir (Koçel, 2001: 595). İnsan doğası gereği yaratıcı bir varlıktır ve sorumluktan kaçmaz. Bu nedenle yükselmek adına sorumluluk almak istemektedirler (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2011: 174). Bireyler için

çalışma önemli bir olgudur ve çalışırken hedeflerine ulaşmak amacıyla kontrol mekanizmasını kullanabilmektedirler. İnsanı çalışmaya iten ödül olduğu kadar başarı ihtiyacının tatmin edilmesidir (Can, 1992: 166).

Yöneticilerin astlarının yeteneklerine güvenmesi Y kuramı görüşlerinin temelini oluşturmaktadır (Şimşek, 1999: 197). Liderlik, izleyenlerin önündeki engelleri kaldırmak, gelişmelerine olanak vermek ve yol göstermektir. Y Teorisine göre davranan yöneticiler (Başaran, 1998: 52):

- İşin, doğal bir süreç olarak geliştiğini düşünürler.
- İnsanların hedeflerine ulaşabilmek adına kendilerini yönetebileceklerine ve kontrol sağlayabileceklerine inanırlar.
- İnsanların sorumluluktan kaçmayacağını ve şartların uygun olması durumunda sorumluluk almak isteyeceklerini ileri sürerler.
- Organizasyona bağlılığın işin kendilerini tatmin etmesi durumunda kendiliğinden ortaya çıkacağını belirtmektedirler.

Anlatılanlar ışığında koçluk davranışın her üç teoriyle de açıklanabileceği (X Kuramı hariç) ancak, koçluk davranışının verilmiş sebebine veya kaynağına göre dayanılacak teorinin farklılaşacağı açıktır. Her üç teori ortak olarak kullanabileceği gibi tek bir teoriye dayanarak da konu ele alınabilir. Bu anlamda eğer koçluk kişilerin amaçları ve hedefleri doğrultusunda veriliyorsa Amaç-Yol Teorisi koçluğu anlatmada en uygun teori olacaktır. Buna karşılık koçluk örgütsel bağlılığı artırmak ve örgütsel amaçlı olarak ortaya çıkıyorsa, Kurumsal Destek Teorisi ile anlatım daha doğru bir yaklaşım olacaktır. Motive edici, yol gösterici ve koçluğun dolaylı etkilerinin de olduğu görüşünün savunulması durumunda ise McGregor'un Y teorisi çalışmaya bakış açısı olarak kullanılacak en uygun kuramsal yaklaşım olacaktır.

Bu anlamda, çalışmada yönetici koçluk davranışının çalışanların iş tatmine, kendilerinden beklenen rollerin belirliliğine, kariyer bağlılığına, iş performansına, yöneticiden tatmine ve örgütsel bağlığa etkisinin olup olmadığı değerlendirme altına alındığı için; bir başka deyişle bu çalışmada yöneticiler ve liderler tarafından sağlanan koçluğun çalışanların işten memnuniyetine sebep olup olmadığı ve sosyal etkileşim açısından şirketle karşılıklı bir bağlılık ortaya çıkartıp çıkartmadığı açısından (Eisenberger vd., 1986; 2002) değerlendirme yapıldığı için bu çalışma bu bölümde anlatılan teorilerden Kurumsal Destek Teorisine dayanmaktadır.

Ancak bu noktada belirtilmelidir ki insan kaynaklı temellere dayanmasından başka koçluğun aslında psikolojik temelli olarak düşünülmesi de doğal olacaktır.

#### **1. 3. 4. Psikolojik Temelli Yaklaşımlar**

Psikoloji bireyi anlamamanın temelidir ve bu anlamda bireyi anlama koçluk açısından önem arz etmektedir. Yine koçluk için kullanılan kişisel gelişim harita ve modellerinin büyük kısmı psikolojik temellidir ve koçluğu etkilemektedir. Aynı zamanda kişisel gelişim harita ve modellerinin dışında koçlukta kullanılan birçok teknik ve yaklaşımlar psikoloji kaynaklıdır.

Gerçekten de zihnin ve davranışın ilişkisini inceleyen psikoloji koçluk ilişkisinin de temelini oluşturmaktadır. Bu anlamda koçun psikoloji temelli yaklaşımlara hakim olması onun birlikte çalıştığı insanları doğru olarak anlamasına ve kişileri doğru olarak yönlendirmesine ve farkındalıklarını artırmasına yardımcı olacaktır. Bu anlamda psikolojide kullanılan çeşitli düşünce akımları da koçlukta kullanılmaktadır (Örneğin; Arketip – mitolojik (Jung) – keşif ve kişisel gelişim yolculuğu; Gestalt – bireysel sorumluluk ve farkındalık). GROW model, Çözüm Odaklı Koçluk, Bütünleştirici Koçluk gibi birçok koçluk yaklaşımı da aslında psikoloji temellidir. Bu anlamda koçluk kapsamında incelenen her konunun aslında psikolojik temelli olduğu da söylenebilir (Hawkins, 2007: 30).

#### **1. 4. KOÇLUĞUN YARARLARI**

Koçluk konusundaki geniş literatürde pek çok potansiyel faydadan söz edilmektedir. Baskın tartışmalar koçluğun bireylere ve organizasyonlara bariz faydalar sağladığını iddia etmektedir. Örneğin, çalışanlar daha yüksek güven, öz saygı, cesaret ve amaç gerçekleştirme oranına sahip olmaktadır (Cascio ve Boudreau, 2008: 91-92). Bazı araştırmacılar koçun etkin iletişim ile insan kapasitesini geliştirme ve performansı en üst düzeye çıkarma yeteneğine atıf yaparak çalışan gelişiminin ve kapasitesinin kritik sonuçlar olduğunu ya da koçluk yapan yöneticilerin insanları geliştirmediklerini, aslında onları kendilerini geliştirmeleri için donattıklarını (Peterson ve Hicks, 1995: 92) vurgulamışlardır.

Bireysel faydalar organizasyonel faydalar ile iç içe geçmiştir ve ayrılamazlar. Organizasyonlar gelişmiş iletişim, yaratıcılık, yönetici-çalışan ilişkileri ve çalışan performansından fayda sağlar ve bunlar organizasyonel etkinliğe, verimliliğe ve performansa katkıda bulunur (Gilley ve Gilley, 2007: 35-40). Örneğin, araştırmalar çalışan başarısına katkı sağlayan önemli etkenlerden birinin çalışanın yönetici ile olan ilişkileri olduğunu göstermiştir. Destekleyici bir iş ilişkisi sürekli performans gelişimi için heves ve bağlılık oluşturabilir (Moss ve Sanchez, 2004: 32-44). Nihai olarak, koçluk bireysel ve organizasyonel seviyede performansı yükseltir (Hunt ve Weintraub, 2002: 39-61). Diğer bir deyişle, bireysel performans arttıkça, organizasyon kazanır.

Yine de koçluğun yararları genel anlamda 3 açıdan incelenebilir. Bunlar örgüt açısından yararları, danışan açısından yararları ve koç açısından yararlarıdır.

##### **1. 4. 1. Koçluğun Örgüt Açısından Yararları**

Koçluğun yararlarına örgüt açısından bakıldığında sağlanan faydalar şu şekilde açıklanabilir.

- Formel bir örgüt içinde çalışanların arasındaki yazılı ve sözlü iletişim, koçluğun etkisiyle daha verimli bir hale gelmektedir (Barutçugil, 2004: 35-38).
- Koçluğun, danışanın verimliliği ve performansının artmasına yaptığı etkiden dolayı örgütün de verimliliği ve yaratıcılığı da artar (Barutçugil, 2004: 35-38).
- Koçluk, örgütün yaşadığı sorunların anlaşılmasına ve bu sorunların çözülmesine ilişkin bir takım yollar geliştirilmesine olanak sağlar (Witherspoon ve White, 1996: 124-133).
- Koçluk, örgütün personel yönetimi ve zamanın doğru yönetilmesi konularında esnekliğe sahip olmasına yardımcı olur (Witherspoon ve White, 1996: 124-133).

Koçluğun organizasyonlar açısından yararları bunlardan ibaret değildir. Örneğin, Fortune magazin tarafından 2006 yılında yapılan araştırmaya göre koçluğun teşvik edildiği organizasyonlarda verimliliğin %53 oranında, kalitenin %48 oranında ve müşteri hizmetleri servisi kalitesinin %39 oranında artmıştır. Aynı şekilde araştırma, şikayetlerin %34 oranında ve genel maliyetlerin %23 oranında düştüğünü, karlılığın %22 oranında arttığı ve Koçluk alan yöneticilerin %32'sinin örgütten ayrılmadığını ortaya koymuştur (Fortune Magazine, 2006 akt. Cook, 2009: 13).

Bu anlamda 2013'de yayınlanan Ridler Raporu da örgütlerin koçluk alma ihtimallerinin yüksek oranda arttığını ortaya koymuştur. Buna göre CEO düzeyinde koçluk alma ihtimali 2011'de %18 iken 2013'de %33 olmuştur. Aynı şekilde yüksek kademedeki yöneticiler için de bu oran %15'den %31'e yükselmiştir. Yine bu raporda koçluğun en çok örgüt içinden veya örgüt dışından atamalarda, atanan yöneticiler için ihtiyaç olduğu bulgusu ortaya konmuştur.

Her ne kadar koçluk örgütler için önemli olsa da, Goleman (2000: 4-17), koçluk yapan tarz yönetici davranışının çok az kullanılan bir yönetim tarzı olduğunu belirlemiştir. Bunun sebebi liderlerin büyük kısmının çalışanları ile uğraşmayı sıkıcı ve yavaş getirisi olan işler olarak değerlendirmeleridir. Ancak Goleman bu tarz davranan yöneticilerin çok fazla şey kaçırdıklarını diyaloga dayalı olan koçluğun aslında her tür ortamı yukarı çeken bir yanının olduğunu, bunun da performans da dahil olmak üzere birçok olguya pozitif etkisi olacağını savunmuştur. Bu anlamda “sana inanıyorum, sana yatırım yapıyorum ve en iyi çabayı göstermeni bekliyorum” anlayışıyla ortaya çıkan koçluk ilişkisinin çalışanlarda kalpten bağlılığa sebep olacağı bunun da hem çalışana hem de organizasyona pozitif etkisinin olacağı olgusu savunulmaktadır. Ancak Goleman çalışanların öğrenme ve diyalog kurmaya karşı direnç göstermeleri halinde koçluk tarzı yönetimin etkili olamayacağını da çalışmasında eklemiştir.

#### **1. 4. 2. Koçluğun Danışan Açısından Yararları**

Koçluğun danışanın iş performansını arttırması, iş becerilerini geliştirmesi gibi konular başta olmak üzere sayısız faydaları vardır (Reiss, 2004: 34). Öncelikle koçluk almakla danışan liderlik vasıflarını geliştirir; kendisine bir hedef belirler ve o hedefe ulaşmak için çalışmalarını bu doğrultuda yönlendirir (Barutçugil, 2004: 128-130).

Danışan an itibariyle bulunduğu yeri net bir şekilde belirledikten sonra olmak istediği yerle ilgili gerçekçi hedefler koyarak kariyer planını buna göre oluşturur (Sperry, 1993: 157-266).

Bu bağlamda danışanın yaratıcılığı gelişir, kendine güveni artar ve belirsizliklerle başa çıkmayı öğrenir (Witherspoon ve White, 1996: 124-133), böylece belirsiz durumlar karşısında stratejiler oluşturarak buna göre hareket eder. Danışan, kendisinde bulunan güçlü ve zayıf yönleri belirleyerek çevresindeki fırsatları görmeyi ve değerlendirmeyi, tehdit olarak algılanabilecek durumları etkisiz hale getirmeyi başarabilir (Homan ve Miller,

2002: 45). Bunların dışında, koçluk alan danışanın iletişimi daha etkin hale gelir, farklı durumlarla karşılaştığında uyumu daha kolay olur, problemleri daha kolay çözer ve müzakere tekniklerini geliştirme şansı oluşur (Dorwal vd., 2001). Başta iş yaşamı olmak üzere daha ılımlı ve esnek davranmanın yollarını öğrenir; zamanı etkin kullanmayı ve stresle baş edebilmenin kurallarını öğrenir; hatalarından dersler çıkartarak bunu bir öğrenme yöntemi olarak kullanabilmeye başlar (O’neill ve Broadbent, 2003: 78). Bu gelişimlerle birlikte örgüt içindeki bireysel katkıları artırır ve iş hayatında verdiği kararların getirdiği sonuçların neler olduğunu ve bu sonuçların sorumluluğunu kabullenmeyi öğrenir (Barutçugil, 2004: 114).

Ayrıca takım çalışmasının önemini kavrar; örgüt içinde yaşanan çatışmaların hangi yöntemlerle yönetilebileceğini tespit ederek bu çatışmada rolünü belirler çatışmayı örgütün ve kendisinin faydasına doğru yönlendirir (Witherspoon ve White, 1996: 124-133). Danışanın iş ve sosyal yaşantısındaki yerini ve sorumluluklarını bilerek bunları gerçekleştirmesine olanak sağlar. Böylelikle danışanın yaşam kalitesi artarken yaşantısındaki farkındalık düzeyi yükselir.

“2010 ICF Global Tüketici Farkındalık Araştırması’nın sonuçlarına göre, araştırmaya katılanların;

- beşte ikisinden fazlası (%42.6) koçluk motivasyonları olarak “bireysel performanslarını ve/veya ekip performanslarını geliştirme”yi
- % 38.8’i “profesyonel kariyer fırsatlarını genişletme”yi
- %36.1’i “iş yönetim stratejilerini geliştirme”yi hedeflemektedir.

Daha kişisel olan diğer motivasyon alanları ise;

- “kendine saygı ve güvenini arttırmak” ve
- “iş yaşamı / özel yaşam dengesini kurabilmek”tir” (ICF, 2010).



2014 yılında yapılan bir diğer araştırmada ise koçluk alanların %47'sinin güçlü ve zayıf yanlarını ortaya çıkarmak istediklerini, %41'inin ise kendi potansiyellerini ortaya çıkarmak istediklerini göstermektedir (ICF, 2014b).

#### **1. 4. 3. Koçluğun Koç Açısından Yararları**

Koçluk kavramı karşılıklı iki taraf arasında oluşan bir kavramdır. Bu nedenle yalnızca danışanın değil koçun da farklı tecrübeler edinmesine ve kendisini geliştirerek ufkunun genişlemesine sebep olmaktadır (Homan ve Miller, 2002: 46). Her bir birey birbirinden farklı özellikler gösterecek ve her işletmenin ihtiyacı farklı farklı olacaktır. Bu anlamda koç, her bir bireyde kendini yenileme ve geliştirme ihtiyacı duyacak ve bireyle birlikte yeni bir öğrenme olgusu içine girecektir. Bu da koçu geliştirecek bir olgudur.

#### **1. 5. KOÇLUK SÜRECİ VE İLGİLİ MODELLER**

Koçluk süreçleri yaygın olarak kişiler arası ilişkiler üzerine kurulu adımlar olarak tanımlanır. Bu anlamda Peterson ve Hicks (1995: 18-19) koçluk süreci açısından beş stratejik adım tanımlamışlardır. Bunlar; ortaklıklar kurma, bağlılık ve ilham kaynağı olma, yeni yetkinlikler oluşturan beceriler geliştirme, yöneticiler ve çalışanlar arasında bir "sakın vazgeçme" tutumu oluşturma ve bireysel büyüme ve gelişimi besleyen şartları oluşturmak için çevreyi şekillendirme olarak belirtilmiştir.

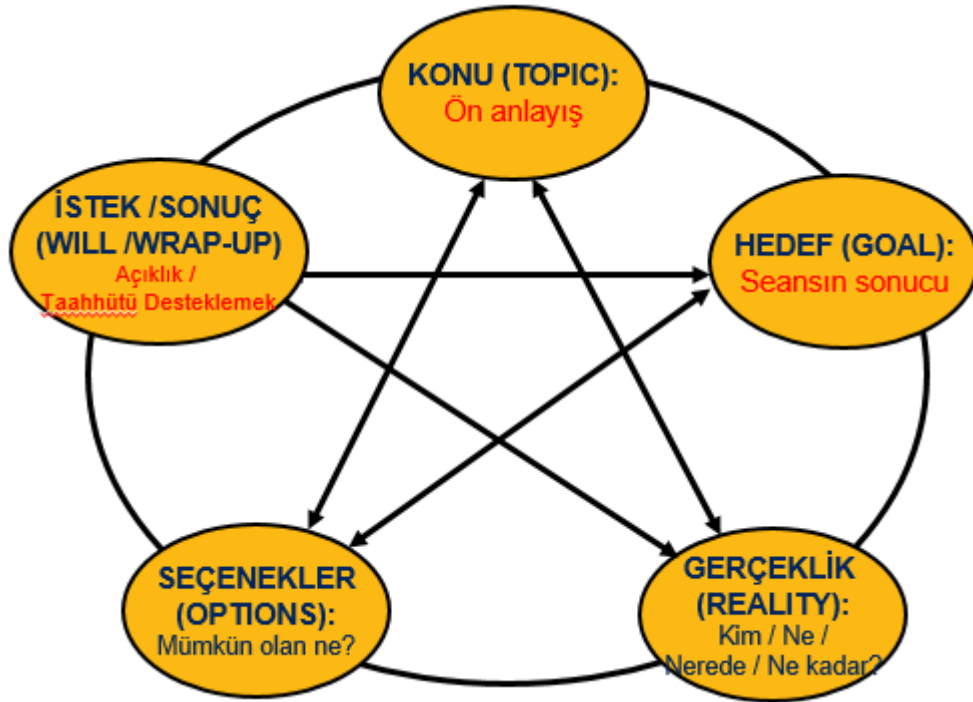
Stone (1999: 15-16) ise beş adım belirlemiştir. Bunlar, bilgi toplama, etkin iletişim tekniklerinin kullanılması, çalışanların moral ve motivasyonlarının tespiti, çalışanların eğitimi ve çalışan performansı hakkında geri bildirim sağlamadır.

Gilley ve Boughton'a (1996: 37) göre koçluk dört safhadan oluşur. Koçluğun dört safhası, zayıf performans ile yüzleşme, akıl hocalığı, eğitim ve kariyer koçluğudur. Bunların her biri, nihayetinde iyileşmiş bireysel ve organizasyonel performansa yol açan, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki sinerjik ilişkileri oluşturmak üzere bir araya gelen olgulardır.

Hawkins (2007: 27) koçların uygulayabilecekleri modeller açısından birçok seçeneklerinin olduğunu belirtmiştir. Bu anlamda koçluk süreç modelleri olarak dört ana model belirlenmektedir. Bu modeller aşağıdaki şekilde tanımlanmaktadır:

- **GROW**

GROW koçluk modeli, Sir John Whitmore tarafından ortaya atılmıştır. Bu model, bir takım açık uçlu sorular kullanarak bireyin farkındalığını artırmaya, tutum ve davranışları ile ilgili daha fazla sorumluluk almasını ve sahiplenmesini sağlamaya yardımcı olmaya çalışır. GROW, İngilizce Hedef (Goal), Gerçeklik (Reality), Alternatifler (Options) ile İstek (Will) ya da Önündeki Yol (Way Forward) kelimelerinin baş harflerinden oluşan bir kısaltmadır. Aynı zamanda bu model bir konu çerçevesinde gerçekleştirildiğinden Konu (Task) modele dahil edilerek TGROW olarak da kullanılmaktadır (Downey, 2003). Bu model aşağıda verilen şekilde detaylı olarak gösterilmiştir.



**Şekil 1. 3. TGROW Model**

**Kaynak:** Downey (2003)

Bu sırayı kullanmaktaki temel amaç, bir koç olarak esnek olabilmektir. Örneğin, ikinci ya da üçüncü aşamaya ulaştıktan sonra geri dönüp tekrar üzerinden gitme ve hedefi düzenleme gereği duyulabilir. Esnek bir koç, koçluk ettiği kişinin ihtiyaçlarını aktif olarak karşılayabilmek için bu kılavuzdan faydalanabilir.

Whitmore'un (2009) The "GROW Formula" olarak tanımladığı, GROW modele göre koçluğun basamaklarını anlattığı model aşağıdaki Tablo 1.3.'de gösterilmiştir:

**Tablo 1. 3. GROW Modele Göre Koçluğun Basamakları**

Basamak	Aksiyon	Sonuç
Amaç belirleme	Performans odaklı amaç belirleme	Amaç odaklı sorgulama
Gerçeklik kontrolü	Gerçekçi olmayan amaçların ortadan kaldırılması	Gerçeklik testi
Seçenekler	Potansiyel taktiklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi	Limit konulmadan seçeneklerin listelenmesi avantajların dezavantajların ortaya konması
Yapılması gerekenler	Zaman, yapacak kişi ve istek tanımlaması	Hedefin aksiyona dönüşmesi

**Kaynak:** Whitmore (2009: 54-57)

- **STAR**

STAR Modeli koçluk da yine gelecek odaklıdır. STAR, İngilizce Durum (Situation), Hedef (Target), Aksiyon (Action) ve Sonuçlar (Results) ya da Değerlendirme (Review) kelimelerinin baş harflerinden oluşan bir kısaltmadır.

Bu dört aşamalı kılavuz kullanılarak, bireylerin içinde buldukları durumu, yapmak istedikleri davranış değişikliklerini, bunu nasıl yapacaklarını ve nasıl değerlendireceklerini daha iyi anlamalarına yardımcı olunabilir.

GROW Modelinde olduğu gibi, koç her aşamada bir takım sorular kullanarak farkındalığı artırmaya ve sorumluluk duygusu yaratmaya çalışır (Whitmore, 2009).

- **CIGAR**

CIGAR Modeli, GROW ve STAR Modellerinden türemiş bir modeldir. CIGAR, İngilizce Mevcut Durum (Current Situation), Olması Gereken Durum (Ideal Situation), Mevcut Durum ile Olması Gereken Durum Arasındaki Fark (Gap Between The Current Situation And The Ideal Situation), Aksiyon Planı (Action Plan) ve Değerlendirme (Review) kelimelerinin baş harflerinden oluşan bir kısaltmadır (Downey, 2003).

GROW ve STAR Modellerinde de olduğu gibi, CIGAR Modeli de koçluk alan bireyin içinde bulunduğu mevcut durumu tartışmasına, geleceğe ilişkin hedefler oluşturmasına ve buna bağlı olarak aradaki farkı kapatmaya yönelik yaklaşımlar oluşturmasına yardımcı olur.

- **CLEAR**

En son olarak, CLEAR Modeli de Bath Consulting Group'dan Peter Hawkins tarafından ortaya atılmış bir koçluk modelidir.

CLEAR; İngilizce Contracting, Listening, Exploring, Action ve Review kelimelerinin baş harflerinden oluşmuştur. Bu anlamda bu harfler ve içerikleri aşağıda verilmiştir (Downey, 2003):

- Sözleşme (Contracting): Koçluğun kapsam ve sonuçları üzerinde anlaşma sağlanması, birlikte çalışmak için temel kuralların oluşturulmasıdır;
- Aktif dinleme (Listening actively): Koçluk alan bireyi aktif olarak dinleme ve sözlerini kendisine yansıtma yoluyla mevcut durumu kavramasını sağlamaktır;
- Keşfetme (Exploring): Hem koçluk alan bireyin mevcut davranışlarının etkilerini hem de değişiklik yapmak için seçeneklerin keşfedilmesidir;
- Aksiyon (Action): Koçluk alan bireye değişiklik yapmak için gerçekçi bir plan oluşturmasında yardımcı olmaktır;
- Değerlendirme (Review): Koçluk alan bireyin davranışlarının ve koçluk ilişkisinin performansının değerlendirmesidir.

Bu bağlamda, Clear Model, koçun rolü ve koçluk alan kişiye nasıl yardımcı olunabileceği konularında netlik sağlar ve aynı zamanda Sözleşme (Contracting)'e bağlı olarak ne denli etkili koçluk yapılabildiğini belirlemeyi sağlar.

## **1. 6. KOÇLUK YETKİNLİKLERİ**

Koçluk için gerekli olan bir takım yetkinlikler vardır. Bu anlamda, bazı araştırmacılar ve yazarlar etkin koçlar için belli beceri kümeleri önermişlerdir (Feldman, 2001: 26-35). Kavramsal, teknik, bütünleştirici, politik, çatışma çözücü ve diğer yeteneklerden bahsedilmişse de, literatürün çoğu etkin koçların çok gelişmiş kişiler arası iletişim yeteneklerine sahip olduğunu, bunun da yöneticinin performans gelişimi için heves ve bağlılık oluşturan

destekleyici iş ilişkileri kurabilmesine olanak verdiğini belirtmektedir (Moss ve Sanchez, 2004: 32-44).

Kroth (2007: 142) koçluğun otokratik ve kontrol eden yetkinliklerin aksine, iyi soru sorma, dinleme, geri bildirimde bulunma ve kolaylaştırmaya dayalı yetkinliklerden ibaret olduğunu ileri sürmüştür. Diğer yazarlar da kişisel tecrübelerin, öğretmenin, akıl hocalığının, rehberliğin ve geri bildirim sağlamanın koçluk açısından önemli yetkinlikler olarak ortaya koymuşlardır. Ancak koçluk etkinliğinde hangi becerilerin bir fark yarattığını belirlemek için çok az sayıda uygulamalı çalışma yapılmıştır. Joo'nun (2005: 476) da belirttiği gibi "yetkin koçları tanımlamak için evrensel bir olgu yoktur".

Ancak yukarıda da belirtildiği üzere koçluk etkinliğinin en önemli unsuru olarak kişiler arası ilişki yeteneği ön plana çıkmaktadır. Bununla beraber özellikle de yöneticinin ya da koçun diğerlerini motive etme, gelişimini kolaylaştırma, uygun iletişim kurma ve değerlendirme becerileri önemli olarak adledilmiştir (Lussier ve Achua, 2007: 197-200).

Bir başka görüşte ise, Hall (1976) motivasyonun çalışan performansı yönetiminde kritik bir bileşen ve koçluk sürecinde anahtar bir unsur olduğunu öne sürmektedir. Bu anlamda, etkin koçluk çalışanlardan en iyi sonuçları alan ortamları oluşturmayı, mevcut ile gelecekte olması muhtemel olan arasında köprüler kuran olanakları bulmayı ve hayal gücünü, vizyonu ve motivasyonu kaynak olarak kullanarak olanaklı şeylere yönelik çalışmayı içerir. Etkin koçluk karmaşık sorunlara çözümler arar ve profesyonel ve organizasyonel gelişimi kolaylaştırır. Bu anlamda Hall (1976) motivasyonun arzu edilen performans sonuçlarına ulaşmak için gerekli olduğunu belirtmiştir.

Bir başka görüşte ise Hill (2004: 64-72) etkin koçluğu çalışanların güçlü yönlerini en üst seviyeye çıkaran ve zayıf yönlerini en alt seviyeye indiren bir olgu olarak tanımlamıştır. Hill, çalışan gelişiminin en iyi, çalışanların güçlü ve zayıf yönlerini, gelişmeye ihtiyaç duyan alanları ve

sürekli gelişim ile başarı için özel faaliyete dayalı stratejileri araştıran planları oluşturabilen koçlar tarafından sağlandığını vurgulamıştır.

Daniels ve Daniels'e (2004: 204) göre ise etkin koçluk çalışan gelişim planları oluşturan ve çalışan motivasyonunu artıran bir olgudur. Çalışan gelişim planları uzun dönemli gelişme stratejileridir ve yöneticiler ile çalışanlar tarafından karşılıklı olarak tasarlanırlar. Bu anlamda, koçluk yetkinliği çalışan gelişim planlarını oluşturmada yöneticilerin çalışan performansı iyileşme ihtiyaçlarını belirlemesine, büyüme ve gelişime engel olan bariyerleri tespit etmesine ve çalışan motivasyonunu azaltan kültürel konuların iyi bir şekilde belirlenmesine bağlıdır (Gilley ve Gilley, 2007: 53). Bu olguları başarabilen yönetici de etkin bir koçtur denilebilir.

Yapılan açıklamalara bakıldığında etkin bir koçluk için en önemli yeteneğin iletişim olduğu öne sürülebilir. Mintzberg (2004: 140-142) de koçluk geri bildirim ve iletişime dayanır; iletişim gerektiren geri bildirim vermeyi içerir diyerek iletişimin önemini ortaya koymuştur. Gerçekten de koçluk bir kişi ile doğrudan bu kişinin iş performansını ve davranışını iyileştirmek maksadıyla iletişim kurmaktır (Hall, Otazo ve Hollenbeck, 1999: 39-53). İletişim teknikleri çalışanlar ile ahenk yakalamaya yardımcı olur ve bu ahenk de daha iyi performans iyileştirme müdahalelerine ve işbirlikçi çalışan ilişkilerine olanak tanır.

ICF tarafından tanımlanmış olan 11 ana koçluk yetkinlikleri aşağıda belirtilmiştir. Söz konusu yetkinlikler bugün koçlar tarafından kullanılan beceri ve yaklaşımları anlamayı desteklemek adına geliştirilmişlerdir (<http://www.icfturkey.org/index.php/uenvanlama-51/icf-temel-yetkinlikleri>).

- **Yapıyı Kurmak**

- Meslek standartlarına ve ahlaki temel kavramlara uyum sağlamak
- Koçluk anlaşmasını meydana getirmek

- **İlişkiyi Birlikte ve Eşzamanlı Yaratmak**
  - Danışanla samimiyet ve güven ortamı meydana getirmek
  - Koçluk varlığı
- **Etkili İletişim**
  - Aktif dinleme
  - Güçlü sorular sorma
  - Direkt iletişim
- **Öğrenmeyi Kolaylaştırma ve Sonuçlar**
  - Farkındalık meydana getirmek
  - Hareketlerin tasarlanması
  - Hedef koyulması ve planlama yapılması
  - Gelişimin ve sorumluluğun yönetilmesi

- **Yapıyı Kurmak**

- **Temel Etik Kurallar ve Mesleki Standartlara Uymak:**  
Koçluğun etik kurallarının ve standartlarının anlaşılması ve bunların koçlukla ilgili bütün durumlara en etkili biçimde uygulanabilmesi.

Bu bağlamda idari ve ahlaki standartların koçluk veren bireyler tarafından anlaşılması gerekmektedir. Danışmanlık, koçluk, psikoterapi ve diğer destek amaçlı mesleklerin arasındaki farklılıklar koçlar tarafından açıkça anlaşılmaktadır. Bu bağlamda koçlar danışanlarının gerektiği noktada destek alması gereken başka mesleklere yönlendirilmesini sağlar, bunu ne zaman yapacağını bilir ve doğru kaynaklar hususunda da bilgi sahibidir.

- **Koçluk Anlaşmasını Oluşturmak** – Koçluk hizmeti verilecek hususlarda neler yapılması gerektiğini idrak etmek ve koçluğun süreci ve ilişkisiyle ilgili yeni danışanla anlaşma yapmak.



Koçlar, koçluk ilişkisi içindeki temel esasları ve lojistik, planlama, ücret gibi belli parametreleri anlayıp danışanlarıyla bu konuları tartışmaktadır. Bu bağlamda koçlar, ilişkileri içinde nelerin uygun nelerin uygun olmadığı, nelerin teklif edilip nelerin edilemeyeceğini ve hem kendileri hem de danışanlarının sorumluluklarıyla ilgili anlaşma yaparlar ve kendilerinin yöntemleriyle yeni danışanlarının gereksinimleri arasındaki uyumu belirlerler.

- **İlişkiyi Birlikte ve Eşzamanlı Yaratmak**

- **Danışan ile Güven ve Samimiyet Kurmak** – Devamlı ve karşılıklı saygı ve güven çerçevesi içerisinde destekleyici bir ortamı oluşturmak.

Koçlar danışanlarının mutlu, sıhhatli ve refah bir hayat yaşamalarına ve geleceklerine samimi bir ilgiyle yaklaşırlar. Ayrıca koçlar bireysel olarak doğru, dürüst ve samimi bir yaklaşım içerisinde açık anlaşmalar yapar ve sözlerine sadık kalırlar. Bunlara ek olarak koçlar danışanlarının algılamasına, öğrenme biçimine ve kişiliklerine saygı gösterir, danışanlarının başarılı olamama ve risk alma korkularını da içine alan yeni davranışlarını ve hareketlerini devamlı surette destekler ve teşvik ederler. Son olarak koçlar danışanlarına hassas ve yeni alanlarda koçluk yapabilmek için onlardan izin isterler.

- **Koçluk Varlığı** – Danışanlarla bilinçli ve doğal, kendiliğinden ortaya çıkan bir ilişkiyi açık, esnek ve güvenli bir tarz kullanmak suretiyle oluşturabilmek.

Koçlar, koçluk hizmeti süresince varlık gösterirler ve esnek olurlar. Ayrıca koçlar içerisinde buldukları zaman içinde

ilerler, bireylerin sezgilerine ve iç bilgelerine güven duyarlar. Bunlara ek olarak koçlar bilmeme durumuna açık olduklarından risk alırlar. Koçlar danışanlarıyla çalışmanın birden fazla yolunu bulup gereken zamanda da en uygun olan yolu seçerler. Bununla birlikte koçlar mizahı, biraz hafiflemek ve enerji sağlamak adına etkin bir biçimde kullanırlar. Hareket adına yeni olasılıklar yaratmak suretiyle bakış açılarını ve denemeleri güvenli bir biçimde geliştirirler. Kuvvetli hislerle gizlilik meydana getirerek çalışır ve danışanların kendi kendilerini yönetmelerini sağlarlar. Son olarak koçlar, danışanlarının hislerinden ötürü aşırı bir güce sahip olmaz veya olumsuz bir durumla karşılaşmazlar.

- **Etkili İletişim**

- **Aktif Dinleme** – Danışanlar tarafından neyin söylenip söylenmediğinin üzerinde durmak, danışanların söylediklerini onların istekleri doğrultusunda anlamaya çalışmak ve danışanların kendi kendilerini ifade etmelerine destek vermek.

Koçlar danışanları adına kendilerinin oluşturdukları gündemden çok danışanlarının yarattığı gündeme katılırlar. Ayrıca koçlar danışanlarının olabilecek ve olamayacaklar hususundaki endişelerine, hedeflerine, değerlerine ve inançlarına anlayışla yaklaşır ve kelimelerin, ses tonlamalarının ve vücut dilinin birbirlerinden ayrı değerlendirilmesi gerektiğine inanır. Bununla birlikte koçlar danışanlarının söylediklerini şeffaflık ve anlayışın pekiştirilmesi adına özetler, başka sözcükler vasıtasıyla açıklar, tekrar eder ve geri yansıtırlar. Koçlar danışanlarının hislerini, sezgilerini, inanç ve önerilerini ifade etmeleri için onları cesaretlendirir, kabul eder, araştırır ve pekiştirirler. Bunlara ek olarak, koçlar danışanlarının fikirlerini ve önerilerini tamamlamak suretiyle yapılandırır. Danışanlarının ne

anlatmaya çalıştığını özetler veya idrak eder ve detay içeren uzun hikayelerle vakit kaybetmeden danışanın isteğinin kolaylıkla anlaşılmasına yardım ederler. Son olarak koçlar danışanlarının gelecek adımlara ulaşması adına önyargı ve eklemeler olmaksızın durumu belirtmesine veya açıklamasına olanak sağlarlar.

- **Güçlü Soru Sorma** – Hem danışan hem de koçluk ilişki yönünden en çok fayda sağlayacak bilgiye ulaşmak için güçlü soru sorma yetisine sahip olmak.

Koçlar danışanlarını aktif anlamda dinlediğini ve onların bakış açısını anladığını gösteren soruları danışanlarına yöneltir. Danışanların varsayımlarını harekete geçirecek şekilde içe bakış, keşif ve danışanların hareketini tetikleyecek sorular sorarlar. Ayrıca koçlar, daha çok şeffaflık, olasılık veya yeni öğrenme biçimleri meydana getirecek ucu açık sorular sorarlar. Bunlara ek olarak koçlar, danışanları doğrulamak veya geçmişe bakmalarına neden olacak sorulardan çok onları isteklerine doğru ilerlemelerine neden olacak soruları tercih ederler.

- **Direkt İletişim** – Koçluk seansları sırasında iletişimin etkin ve verimli olması ve danışanların üzerinde en pozitif etkiyi meydana getirecek dilin kullanılması.

Koçlar geri bildirim sırasında şeffaf olmanın yanında net ve paylaşımcıdırlar. Danışanlarının emin olamadıkları hususlarda onların başka bir bakış açısıyla olaylara bakmasını ve anlamasını sağlamak adına çerçeveler oluştururlar. Koçların ifadeleri çok nettir ve koçluğun amaçlarını, görüşmenin planlanmasını, kullanılacak tekniklerin veya alıştırılmaları açıkça belirtirken koçlar danışanları için uygun ve saygın olan yani

cinsellik, ırk ayırımı, teknik terim ve kaba lisan içermeyen dili kullanırlar. Ayrıca koçlar bir durumu tasvir edebilmek veya sözcüklerden meydana gelmiş bir resmin boyanması adına mecaz ve benzerliklere başvururlar.

- **Öğrenmeyi Kolaylaştırma ve Sonuçlar**

- **Farkındalığı Yaratma** - Birçok bilgi kaynağının bir araya getirilmesi ve değerlendirilmesi; danışanların farkındalığını ortaya koymak suretiyle üzerinde uzlaşılan sonuçlara ulaşmasını sağlamak.

Koçlar danışanlarının tanımlamalarına takılır kalmadan onların endişelerini ifade ederken söylediklerinin üstüne çıkar ve daha fazla fark etme, açıkça ifade edebilme ve daha fazla anlama yetileri adına sorgulama yoluna giderler. Ayrıca koçlar danışanları için onların bilinçaltılarında yatan endişelerin, kendisinin, dünyayı tanımanın tipik ve kesin yollarını, anlatılanlarla gerçek arasındaki farkı ve fikir-his-hareketin aralarındaki eşitsizliğe vurdu yaparlar. Bununla birlikte koçlar danışanların harekete geçmelerini sağlayan ve kendileri adına önemli olana ulaşmaları yolunda yeni fikirleri, sezgileri, hisleri, inançları ve ruh hallerini keşfetmelerine yardım ederler. Koçlar danışanlarıyla iletişimlerinde derin bir bakış açısına sahiptirler ve danışanlarının baktıklarını görmelerini geliştirmeyi taahhüt eder, onların kendilerini ve davranışlarını etki altına alan farklı ve bağımsız etkenleri görmelerine ayarımı olurlar. Bunlara ek olarak koçlar, danışanları adına kullanışlı ve anlamlı yöntemler sayesinde anlayışlarını ortaya koyabilir, danışanlarının güçlü oldukları yönlerine karşı öğrenme ve gelişme sağlamak için esas alınacak alanları ve koçluk sürecinde ele alınması gerekli olan en önemli hususu belirlerler. Son olarak koçlar, danışanlarının kendilerine aksettirilenler arasındaki farkların

bulunması noktasında önemli ve önemsiz olan hususlarla durumun gerektirdiği ve süre gelen davranışların birbirinden ayırmalarına yardımcı olurlar.

- **Hareketleri Tasarlamak** – Koçluk ve iş yaşam hususlarında öğrenme sürecinin danışanla birlikte devamlı sürmesi ve koçluk sürecinin sonucunda elde edilecek sonuçların etkileneceği yeni hareketlerin yapılması adına olasılık meydana getirmek.

Koçlar, danışanların yaptıklarını kanıtlayacakları, pratik yapacakları ve öğrenmelerini derinleştirecekleri hareketleri belirleyecekleri bir beyin fırtınası yapmak suretiyle danışanlarına yardım ederler. Ayrıca koçlar danışanlarının bir konu üzerine odaklanmalarını sağlarlar. Danışanlarının koçluk anlaşmasının üzerinde uzlaşmış belirli endişeleri ve fırsatları sistematik olarak keşfetmesine yardımcı olur, alternatif düşünceler ve çarelerin araştırılması, seçeneklerin değerlendirilmesi ve diğer ilgili kararların verilebilmesi adına danışandan söz alınır. Seansların hemen sonrasında danışanların tartışılmış ve öğrenilmiş olan hususları iş veya özel hayatlarında uygulamalarıyla aktif anlamda pratik yapabilme ve kendilerini keşfedebilmelerini geliştirirler. Bunlara ek olarak koçlar, danışanlarının ileride oluşacak başarılarını tebrik eder, onların yeni düşünceler üretmesini ve harekete geçmelerini sağlayacak yeni olasılıkların bulunması adına danışanların görüş açısı ve öngörülerini tetiklerler. Koçlar danışanlarının hedefleriyle aynı olan bakış açılarını savunarak bunları ön plana çıkarır ve kesinlikle herhangi bir ek yapmadan danışanların bunları incelemesini sağlarlar. Son olarak koçlar, koçluk seansı sırasında danışanlarına şimdi yapmaları konusunda uyarılarda bulunarak bu yolda onlara devamlı

destek verir, gerilim ve meydan okumaları cesaretlendirirken rahat bir öğrenme ortamına da olanak sağlarlar.

- **Planlama ve Hedef Koyma** – Danışanla birlikte etkin bir koçluk planı yaratılması ve bunun korunması.

Koçlar, topladıkları bilgileri bir araya getirmek suretiyle danışanlarının endişeleriyle esas öğrenme ve gelişme alanlarının belirlendiği bir koçluk planı oluşturur ve danışanlarıyla birlikte gelişim hedeflerini belirlerler. Ayrıca koçlar tarafından, ulaşılabilir sonuçlara sahip, ölçülebilen, belli hususlar üzerinde odaklanılmış ve hedef tarihlerinin belirlendiği bir plan ortaya konulur. Koçluk süresince durum değişikliklerine karşı plan üzerinde düzenlemeler gerçekleştirir. Son olarak koçlar, danışanlarına öğrenme için farklı kaynaklar belirlenmesinde ve bunlara ulaşılmasında yardımcı olurlar ve danışanları için önemli olan erken başarıları hedef olarak ortaya koyarlar.

- **Gelişimi ve Sorumluluğu Yönetme** – Danışan adına önemi olan bir husus üzerine yoğunlaşılması ve danışana hareket geçmesi noktasında sorumluluğun verilmesi.

Koçlar danışanlarından kendilerini hedeflerine ulaştıracak davranışlarda bulunmasını açıkça talep ederler, geçmiş seanslarda danışanların yapmaya siz verdikleri davranışları irdelerek takip ettiklerini belirtirler. Geçmiş seanslardan bu yana ne yapıp yapmadıklarını, öğrenmiş olduklarını veya farkındalıklarını danışmanlarına bilgi anlamında aktarırlar. Ayrıca koçlar, seanslar süresinde edinmiş oldukları bilgileri düzenler ve danışanlarıyla üzerinde çalışırlar. Koçlar danışanlarının takip edilen yola sadık kalması adına onların

koçluk planına ve sonuçlarına dikkat etmesini, üzerinde uzlaşılacak davranışlar da bulunmasını ve gelecek seans için bir konu belirlemesini talep ederler. Koçluk planı göz önüne alındığında koçluğa bağlı olarak hareket ve davranışların düzeltilmesi ve seanslar esnasında ilerleme sağlanması amaçlanır. Bununla birlikte koçlar, danışanlarının büyük resimde ilerlediği yer, zamanın tartışılan hususları ve gitmek istedikleri arasında ileri ve gerektiğinde geri hamlelerde bulunurlar, danışanlarının kendi iç disiplinlerini kurmasına yardımcı olurlar. Bu nedenle de danışanların yapacaklarıyla ilgili söyledikleri, buldukları davranışların sonuçları veya zamanı belli bir plan konusunda danışan sorumlu tutulur. Danışanların karar alma, kilit konuları belirleme ve kendilerini geliştirme yetileri geliştirilir. Son olarak danışanlar, karşılıklı uzlaşma içinde üzerinde anlaşılacak hareketleri yapmadıkları takdirde, pozitif bir yaklaşım içerisinde onunla yüzleşmek zorunda kalırlar.

Bu çalışmada yetkinliklerin detaylı olarak verilmesinin sebebi koçluk davranışının kişilere ve örgütlere nasıl bir etki yaptığının daha iyi anlaşılması içindir. Bu anlamda koçluk yetkinliklerinden yola çıkarak koçluğun etkileri daha net görülebilecektir. Bir sonraki bölümde bu etkiler derinlemesine incelenmiştir.

### **1. 7. KOÇLUĞUN ETKİLERİ**

Her ne kadar diğer kavramlar ile karşılaştırıldığında sayıca az olsa da yıllara dayanan süreçte koçluğun etkileri üzerine bir takım çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmalardan en yoğunluğu iş tatmini, örgütsel bağlılık ve rol belirsizliği üzerinedir. Bu çalışmada ise bu kavramlara yöneticiden duyulan tatmin ve kariyer bağlılığı kavramları da eklenmiştir. Bu anlamda bu bölümde koçluk davranışının belirtilen kavramlar üzerindeki etkilerini araştıran kavramlardan örnekler verilecektir.

Bu anlamda koçluk davranışının etkili olduğu ilk olgu iş tatminidir. Koçluğun işle ilgili tatmin üzerindeki etkisi az çalışılmış olsa da, diğer iki ögeli ilişkilerdeki (akıl hocalığı gibi) olumlu tecrübelerin olumlu kariyer perspektifi ve iş tatmini ile olumlu yönde ilişkili olduğu bulunmuştur (Ragins ve Kram, 2007). İnsan ilişkileri teorisyenleri sağlıklı yönetim - çalışan ilişkilerinin, çalışan ihtiyaçlarını tatmin ederek iş yerinde üretkenliği artırma girişimi olarak tarif edilebileceğini belirtmişlerdir. İş tatmininin iş performansını olumlu etkilemesi perspektifi çeşitli örgüt çalışmalarında da yansıtılmıştır (Judge vd., 2001: 376-407; Petty, McGee ve Cavender, 1984: 712-721). George ve Jones (1997: 153-170) toplu analizlerinin iş tatmini ve iş performansı arasında belirgin bir pozitif ilişki olduğunu ortaya koyduğunu belirtmiştir.

Blegen (1993: 3641) iş tatmini ile ilgili değişkenlerin toplu analizinde; üstlerle iletişim ve yapılan iş hakkında geri bildirim ya da takdir edilme ile iş tatmini arasında önemli olumlu ilişki olduğunu bulmuştur.

Yoder (1995: 293) kariyer gelişim ilişkileri ile bunların profesyonellik, iş tatmini ve işe devam eğilimi üzerindeki algılanan etkilerini değerlendirmiştir. Yönetici koçluğu kadrolular tarafından en sık görülen ve en değerli ilişki olarak algılanmış ve iş tatmini ile arasında olumlu bir ilişki olduğu bulunmuştur. Daha yeni bir çalışmada Kanste, Kyngas ve Nikkila (2007: 735), Finli bir kadrolu çalışan grubunda, ödüllendirici dönüşümsel liderlik davranışlarının yöneticiler tarafından kadrolularda moral bozukluğuna karşı koruyucu bir faktör olarak kullanıldığını bulmuştur. Kanadalı onkoloji hemşireleri ile yapılan benzer bir liderlik şekli ile iş tatmini arasındaki ilişki çalışmasında, duygusal zekâ teorisi üzerine kurulu ilişki liderlik yönteminin iş tatminini geliştirmede doğrudan ve olumlu ilişkisinin olduğu bulunmuştur (Cummings vd., 2008: 510). Hemşire yöneticileri tarafından sürdürülen personel geliştirme faaliyetlerinin önemi, her iki çalışmada da iş ortamını iyileştirme ve iş tatmini ile işte kalıcılığı etkileme stratejisi olarak belirtilmiştir.



Buna ek olarak, İsveçli çalışanların iş tatminine dair etkenler konusunda yapılan bir çalışmada, yöneticilerinin yönetici koçluğu ile ilgili davranışlarının iş tatmini ile ilgili en önemli etken olduğu ve mevcut durumda eksikliğinin hissedildiği belirtilmiştir (Gardulf vd., 2008: 151-160). Bu etkenler kişisel rekabetin tanınması, açık hedeflerin olması, yöneticiden geri bildirim ve geliştirici destek alabilme ve gelişme ile ilerleme imkânlarını içermektedir. Çalışmadaki birçok kişi iş ortamlarından tatmin olmadıklarını ve kendi profesyonel gelişimlerine verilen desteğin yetersiz olduğunu belirtmiştir.

Uluslararası alanda, çalışan yönetici desteği, sağlıklı bir iş ortamının anahtar özelliklerinden biri olarak tanımlanmıştır (Kanste, Kyngas ve Nikkila, 2007: 735; Kramer vd., 2007: 325-340; Cummings vd., 2008: 510; Sellgren, Ekvall ve Tomson, 2008: 578-587) ve çalışan iş tatmininde personeline yetkilendirme ve öz yetkinliği sağlayan liderlerin olumlu bir değişiklik yaptığı tespit edilmiştir (Laschinger ve Finegan, 2005: 6-13; Manojlovich, 2005: 271-278; Kanste, Kyngas ve Nikkila, 2007: 731-739).

Gerçekten de iş konusunda katlanan tatmin yönetici koçluğunun esas beklenen çıktısıdır (Ellinger, Ellinger ve Keller, 2003: 435-458; Hargrove, 2008; Lok ve Crawford, 2004: 321-338). Ancak yönetici koçluğunun esas potansiyel çıktısının artan rol belirginliği olduğu da sıklıkla ifade edilmiştir (Allenbaugh, 1983: 21-26; Ellinger ve Bostrom, 1999: 752-771; Peterson ve Hicks, 1996).

Koçluk genellikle çalışanın iş bağlılığı (ör. kariyer bağlılığı ve organizasyon bağlılığı) ve iş performansı gelişimi ile de ilişkilendirilmiştir (Ellinger, Ellinger ve Keller, 2003: 435-458; Evered ve Selman, 1989: 16-32; Hargrove, 2008; London, 1983: 620-630; Meyer ve Allen, 1997; Zemke, 1996: 24-28).

Kariyer bağlılığının ilişkilerini araştıran deneysel çalışma sayısı çok az olmasına rağmen, iş tatmininin kariyer bağlılığı ile belirgin olumlu ilişkisinin

olduğu bulunmuştur (Goulet ve Singh, 2002: 73-79). Benzer şekilde, Carless ve Bernath (2007: 183-200) çalışan iş tatmininin kariyer bağlılığını belirgin ve olumlu şekilde etkilediğini ifade etmiştir. Koçluk davranışının iş tatminini olumlu yönde etkilediği düşünüldüğünde koçluk davranışının kariyer bağlılığı üzerinde etkili olacağı da düşünülebilir.

Koçluk davranışının etkili olduğu bir diğer faktör ise örgütsel bağlılıktır. Meyer ve Allen (1997) örgüt bağlılığının, özellikle de duygusal organizasyon bağlılığının, çalışan iş tatmini ile ilişkili olduğunu bulmuştur. Liou ve Nyhan (1994: 99-118) ve Romzek (1989: 649-661) kamu sektöründeki çalışanların diğer organizasyon bağlılığı türlerinden ziyade kendi duygusal bağlarından dolayı organizasyona bağlı olduklarını bulmuştur. Diğer araştırmacılar da iş tatmininin organizasyon bağlılığı ile belirgin ve pozitif yönde ilişkili olduğunu belirtmişlerdir (Blau ve Boal, 1987: 288-300; Mathieu ve Zajac, 1990: 171-194; Meyer vd., 2002). Koçluk davranışının iş tatminini olumlu yönde etkilediği düşünüldüğünde koçluk davranışının örgütsel bağlılık üzerinde de etkili olacağı düşünülebilir.

Kim (2010) yönetici koçluğunun, performans etkinliği ile belirgin dolaylı pozitif ilişkisi olduğunu; ancak varsayımda bulunan modelde doğrudan etkisinin olmadığını bulmuştur. Daha önceden de belirtildiği gibi, bazı örgüt araştırmacıları (Judge vd., 2001: 376-407; Riketta, 2008: 472-481) çalışan performansının aynı zamanda, yönetici koçluğu tarafından yönlendirilebilen ve iş tatmini seviyeleri tarafından etkilenebilen bir olgu olduğunu bildirmişlerdir.

Yönetici koçluğunun potansiyel çıktı değişkenleri olarak çalışan iş tatmini ve organizasyon bağlılığını tanımlamak ve çerçevelemek için Kurumsal Destek Teorisi'nde (Eisenberger vd., 1986) kullanılabilir. Yönetici koçluğu etkin bir yönetim ve liderlik davranışı olmanın yanı sıra Kurumsal Destek Teorisi kapsamında algılanan bir organizasyon destek şekli olarak da değerlendirilebilir. Kurumsal Destek Teorisi çalışan ile organizasyon

arasındaki bağıllık ilişkisinin karşılıklı etkisini açıklar. Çalışan tarafından algılanan organizasyon desteği, iş rolleri ile görevlerini gerçekleştirirken ve çaba gerektiren durumları ele alırken, organizasyondan aldıkları psikolojik güven ve tatmin olarak değerlendirilir. Kottke ve Sharafinski (1988: 1075-1079) tarafından tartışıldığı gibi, yöneticiler ve liderler organizasyonun ajanları gibi hareket ettiğinden, çalışanlar yöneticilerinin ve liderin onlara lehte yönelimini organizasyon desteğinin bir göstergesi olarak algılayabilirler (Eisenberger vd., 2002). Ek olarak, organizasyonun kişileştirilmesi (Levinson, 1965: 370-390) ile çalışanlar arasında yönetim ve liderlik vasıtasıyla organizasyon desteğini algıladıklarında organizasyonun başarısı konusunda değerlerinin anlaşıldığını, hatta bunun için yükümlü olduklarını ve huzurlu olduklarını hissedebilirler. Bu nedenle, yöneticiler ve liderler tarafından sağlanan koçluk, çalışan iş tatminini üretebilir ve sosyal değişim bakışı ile organizasyona karşılıklı bağıllık sağlayabilir (Eisenberger vd., 1986: 2002).

Tüm bunlar değerlendirildiğinde koçluğun örgüt kültürü ile bağlantılı olduğu, örgüt kültürünün koçluk davranışının ortaya çıkmasına ve/veya ne şekilde ortaya çıktığına etkisinin olduğunu söylemek doğru olacaktır. Bu anlamda örgüt içinde var olan kültürün koçluğu teşvik eden, geliştiren ve önemli olarak algılayan bir kültür olması, koçluk davranışının ortaya çıkmasına ve gelişmesinde büyük rol oynamaktadır.

## **BÖLÜM II**

### **KOÇLUĞUN ETKİLEDİĞİ FAKTÖRLER**

Daha önceki çalışmalarda koçluğun etkilediği faktörler olarak birçok değişkenin incelendiği ve birçok farklı sonuç bulunduğu açıktır. Bu çalışmada bu parametrelerden en fazla kullanılanlar ile en az kullanılanlar birleştirilerek literatüre katkıda bulunmak hedeflenmiştir. Bu anlamda bu çalışmada kullanılan parametreler şunlardır: iş tatmini, rol belirliliği-belirsizliği, kariyer bağlılığı, örgütsel bağlılık, yöneticiden duyulan tatmin ve iş performansı. Bunların dışında konu örgüt kültürü çerçevesinde incelenecektir.

#### **2. 1. İŞ TATMINİ**

İş tatmini sıklıkla bir kişinin işinin ya da iş tecrübesinin değerlendirilmesinden ya da övülmesinden kaynaklanan hoşça giden ya da olumlu duygusal durum olarak kabul edilir (Locke, 1976; Liu, Tang ve Zhu, 2008: 684-699). İş tatmininin genel kabul görmüş tanımı; birinin iş tecrübelerini değerlendirme, sonuçları hakkındaki memnuniyet veya olumlu duygusal ifadesi olarak tanımlanmaktadır. İş tatminini konusunda yapılan en eski tanımlardan birisi Hoppock (1935: 5) tarafından ortaya konmakta ve iş tatminini çalışanların işlerine karşı sergilediği duygusal bir tepki biçiminde ifade edilmektedir.

İş tatmini bir tutum olarak içsel bir durumu ifade etmektedir (Mullins, 1999: 277). İş tatmini, bir bireyin işinin özelliklerinin kendisi için önemli olan nitelikleri taşıması ve doldurması halinde ortaya çıkan bir doyumdur (Fisher, 2001: 43). George ve Jones (2008: 75) iş tatminini; “kişilerin yapmış oldukları iş hakkındaki duyguları ve inançlarının toplamıdır” şeklinde açıklamıştır. Bu anlamda kişilerin iş tatmini seviyeleri aşırı tatmin ile aşırı tatminsizlik arasında değişebilir. Benzer bir tanımlamada Schermerhorn, Hunt ve Osborn (1994: 26) iş tatminini, “kişilerin işleri hakkında olumlu ya da olumsuz hislerinin derecesidir” şeklinde tanımlamışlardır. Kişinin işine, fiziki ve sosyal şartlara karşı duygusal bir cevabı olarak ele alınan iş tatmini kavramı, kişinin işinden

beklediklerinden ne kadar tatmin olduğunun bir göstergesidir (Erdil ve Keskin, 2003: 15). Spector (1997: 2) ise iş tatminini, “kişinin yapmış olduğu işe karşı hissettiği olumlu duygular” olarak tanımlamıştır. Bir çalışanın yaptığı işin ve elde ettiklerinin ihtiyaçlarıyla ve kişisel değer yargılarıyla örtüştüğünü ya da örtüşmesine olanak sağladığını fark etmesi sonucu yaşadığı bir duygu olarak da iş tatmini ifade edilmiştir (Barutçugil, 2004: 389).

Hackman ve Oldham (1975: 2) iş tatminini çalışanların yaptıkları işten duydukları mutluluk olarak görmektedir. Bunun yanında iş tatmini, çalışanların işe karşı olan genel tutumu, iş çevresinin çeşitli yönleri hakkındaki olumsuz veya olumlu değerlendirmeler olarak da görülmektedir (Iverson ve Maguire, 2000: 53).

Luthans'a (1995: 3) göre iş tatmininin üç önemli yönü bulunmaktadır.

- İş tatmini, duygusal yönü ağır basan bir kavramdır. Çünkü görülemez ve sadece hissedilebilir.
- İş tatmini, genellikle çıktıların beklentileri ne derece karşıladığı ile değerlendirilebilir.
- İş tatmini, birbiriyle ilgili birçok tutumu da beraberinde getirir. Bunlar genellikle iş, ücret, terfi olanakları yönetim tarzı, çalışma arkadaşları v.b tutumlardır.

İş tatmini genel olarak, kişinin işine karşı gösterdiği olumlu veya olumsuz tutum olup, çalışanın işe karşı olumlu ruh hali iş tatminini, işe ilişkin olumsuz tutumları ise iş tatminsizliğini ortaya çıkaracaktır. İş tatmininin, çalışanların motivasyon ve performansları, işe devamsızlık, çalışan devri ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile anlamlı ilişkisi, örgütlerin ve akademisyenlerin bu kavrama olan ilgilerini de arttırmıştır (Gürbüz ve Yüksel, 2008: 179).

İş tatmini birey, örgüt ve yönetici için farklı boyutlarıyla önem arz etmektedir.

**Birey için iş tatmininin önemi:** İş tatmininin en önemli boyutunu bireysel gereksinimler oluşturmaktadır (Sertçe, 2003: 6-7). Birey açısından iş tatmini etkileyen unsurlar ve iş tatmininin önemi aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Kaynak, 1990: 113).

- İnsanlar kişisel yetilerini ortaya koymak ve gerçekleştirmek isterler.
- İş tatmini elde edemeyen bireyler hiçbir zaman psikolojik olgunluğa erişemezler.
- İş tatmini elde edememek bireyleri hayal kırıklığına uğratar.
- İş insan hayatının odak noktasıdır.
- İş ve boş zaman birbiriyle yakından ilişkilidir. Yaratıcı işi olmayan, boş zaman geçirmeye yöneliktir.
- İş tatminindeki boşluk ve işten soğuma, düşük moralin, düşük verimliliğin ve sağlıksız bir topluma gidişin nedenini oluşturur.

**Örgüt için iş tatmininin önemi:** Örgütsel açıdan iş tatmininin örgütsel çıktılar üzerinde etkili bir unsur olduğu görülmektedir (Keleş, 2006: 5). Yapılan araştırmalar çalışanların iş tatmini iş çıktılarıyla çok yakından ilişkili olup, yüksek seviyede iş tatmini, örgüte bağlılık, performans gibi olumlu çıktılar sağlarken yüksek seviyede iş tatminsizliği örgüt içerisinde devamsızlık iş gücü devir hızında artış gibi problemlere neden olabilmektedir.

**Yönetici için iş tatmininin önemi:** Yöneticiler çalışanlarının iş tatminlerini aşağıdaki boyutlarda değerlendirmekte ve önem vermektedirler (Sertçe, 2003: 9).

- İş tatmini olmayan çalışan işten kaçmakta ve mümkün olduğunca işten ayrılmanın ve başka bir işe girmenin yollarını aramaktadır.

- İş tatmini olan çalışan olumlu davranışlarını hem iş yerinde hem de sosyal yaşamında ve aile çevresinde sürdürmektedir.

Yapılan çalışmalara bağlı olarak iş tatmininin iki temel özellik taşıdığı ifade edilebilir. Birincisi, iş tatmininin duygusal bir tepki olduğu, ikincisi ise tutumsal bir özellik taşıdığıdır.

Endüstriyel/Örgüt Psikolojisine göre ise, tatminin öncülleri iki kategoriye ayrılır: iş karakteristikleri, rol değişkenleri, iş-aile çatışması, ödeme gibi çevresel, kişilik, cinsiyet, yaş, kültürel ve etnik farklılıklar ile kişi-iş uygunluğu gibi kişisel faktörlerdir.

Bu kapsamda, Spector'a (1997: 30) göre iş tatminini etkileyen değişkenleri iki temel kategoride incelemek mümkündür. Bunlardan ilki iş çevresiyle ilgili faktörlerdir. Bunlar; çalışanlara karşı gösterilen davranış, işle ilgili görevler, çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler ve ödülleri kapsamaktadır. İkinci kategori ise bireysel faktörlerdir. Burada kişilik özellikleri ve önceki deneyimler önemli rol oynamaktadır. Bu her iki kategorinin sonuçları birden kişinin iş tatmini üzerinde etkili olmaktadır. Bireysel özellikler ve yapılan iş arasında kişinin iş tatmini üzerinde çok önemli bir etkiye sahiptir.

Ghazzawi'ye (2008: 3-5) göre ise bir kişinin yaşayacağı iş tatmini seviyesini dört ana faktör etkilemektedir. Bu faktörler: karakter, değerler, iş (meslek) durumu ve sosyal etkidir. Başka bir deyişle, kişilerin nasıl hissettikleri, nasıl düşündükleri ve davrandıkları onun işi hakkında ne düşüneceğini ve hissedeceğini ilk belirleyen etmendir (Ghazzawi, 2008: 3-5). Bu anlamda iş tatminini etkileyen içsel faktörler ve dışsal faktörler vardır ve bu faktörler Tablo 2. 1.'de verilmiştir.

**Tablo 2. 1. İş Tatminini Etkileyen İçsel Faktörler ve Dışsal Faktörler**

İş Tatminini Etkileyen İçsel Faktörler	İş Tatminini Etkileyen Dışsal Faktörler
Cinsiyet	İşin Kendisi ve Özellikleri
Medeni Durum	Ücret
Yaş ve İşte Kalma Süresi	Terfi
Tecrübe / İş Deneyimi	Ödül
Meslek	Fiziksel Çalışma Koşulları
Eğitim	Örgütsel İlişkiler
Statü	Yetki ve Sorumluluk Devri
Kişilik Özellikleri	Kararlara Katılma
Değerler, Sosyo-Kültürel Çevre	İletişim
Zeka ve Yetenek	İş Güvencesi / İş Güvenliği
	Yönetim Biçimi

**Kaynak:** Kara (2010: 56-72)

İş tatminini etkileyen faktörlerinin bazılarının, iş tatminine nasıl etki ettiği aşağıdaki Tablo 2.2.'de tanımlanmaya çalışılmıştır.

**Tablo 2. 2. İş Tatminini Etkileyen Faktör Türleri ve İş Tatmini Üzerindeki Etkileri**

İş Tatminini Etkileyen Faktör Türü	Faktör Alt Boyutu	İş Tatminine Etkisi
İçsel	Cinsiyet	Çalışma grubunun cinsiyet açısından dengeli olması durumunda homojen gruba göre iş tatmini daha yüksek gerçekleşir (Fields ve Blum, 1997: 182).
	Medeni Durum	Medeni durum ile iş tatmini arasında çok anlamlı bir ilişki bulunmamakla birlikte evli çalışanların iş tatmininin daha yüksek olduğu çalışmalarda ifade edilmiştir.
	Yaş ve İşte Kalma Süresi	Yaş ve çalışma süresi artıkça iş tatmini artar (Baysal, 1981: 191).
	Tecrübe/İş Deneyimi	Aynı alanda veya aynı kurumda çalışma süresi fazla olan çalışanların iş tatmini daha yüksek olarak belirtilmiştir (Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2002: 330).



<b>İş Tatminini Etkileyen Faktör Türü</b>	<b>Faktör Alt Boyutu</b>	<b>İş Tatminine Etkisi</b>
	Meslek	Yüksek düzeyli mesleklerin daha yüksek iş tatmini getirdiği çalışmalarda belirtilmiştir.
	Eğitim	Eğitim düzeyi yüksek kişilerin, daha az eğitim görmüş çalışanlara oranla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Baysal, 1981: 193).
	Kişilik Özellikleri	Olumsuz duygu düzeyi yüksek kişilerin iş tatminsizliğine daha eğilimli olduğu yapılan çalışmalarda belirtilmiştir (Telman ve Ünsal, 2004: 60).
	Zeka ve Yetenek	İş veya mesleğin gerektirdiği zeka seviyesinin altında ya da üstünde olunması durumu iş tatmini etkilemektedir (Baysal, 1981: 194).
Dışsal Faktörler	İşin Kendisi ve Özellikleri	Rol belirsizliği ve rol çatışması iş tatminsizliğine işin zorluk derecesi iş tatminine olumlu etki etmektedir (Kara, 2010: 63).
	Ücret	Çalışanın işten elde ettiği maddi çıkarlar iş tatmini etkilemektedir. Düşük ücret, çalışanların iş tatminsizliği duymalarına neden olmaktadır (Kara, 2010: 64).
	Terfi	Yapılan çalışmalarda, terfi imkanlarının varlığı, adaletli olması ve çalışanların takdir ediliyor olması iş tatmini etkilediği tespit edilmiştir.
	Ödül	Uygun ödül sistemlerinin varlığı çalışanların iş tatmini üzerinde olumlu etki etmektedir (Erkmen ve Şencan, 1994: 145).
	Fiziksel Çalışma Koşulları	İşin çalışan için tehlikeli olması, iş ortamının aşırı soğuk veya sıcak olması iş tatmini etkilemektedir.
	Örgütsel İlişkiler	Çalışanın başarılı bir grup içinde yer alması ve değerlerine uygun çalışanlarla birlikte olması iş tatmini artırmaktadır (Erdoğan, 1996: 242).
	Kararlara Katılma	Çalışanların kararlara katılımı, örgüt iklimini yumuşatır, verimi artırır, örgüte bağlılığı artırır ve daha iyi iletişim ve etkileşim sağlar (Gödelek, 1988: 34).
	İş Güvencesi/ İş Güvenliği	Sosyal ve Fiziksel açıdan güvenli bir iş ortamında çalışmak kişinin iş tatmini artırmaktadır (Telman ve Ünsal, 2004: 47).
	Yönetim Biçimi	Yönetim tarzının iyi olması çalışanların iş tatmini artırma konusunda etki etmektedir.

**Kaynak:** Kara (2010: 56-72)

İş tatminini etkileyen unsurlara bağlı olarak gerçekleşen yüksek veya düşük iş tatmini sonucunda çalışana yansımaları farklı şekillerde olabilmektedir. İş tatmini yaratan faktörler: “bireysel nedenler”, “iş ve iş ortamına bağlı nedenler”, “kişiler arası ilişkiler” ve “işletmenin genel görünümü, çalışma koşulları ve iş güvenliği” olarak değerlendirildiğinde bu etkenlere bağlı olarak yüksek seviyede iş tatmininin “çalışan performansı”, “örgütsel vatandaşlık davranışı” ve de “örgüte bağlılık” üzerinde olumlu etkiler yarattığı, düşük seviyede oluşan iş tatmininin ise; “devamsızlıklar”, “işten ayrılma niyeti”, “işgören devri” gibi etkileri olduğu belirtilebilir (Özcan, 2010: 88).

İşletmelerin nitelikli iş gücünü kaybetmesi, işgücü maliyetlerinin artmasına neden olmaktadır. İşgücü devir oranı yani işgörenlerin iş yeri değişimi işletmeler için iki önemli maliyeti ortaya çıkarmaktadır (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 124).

- İşgörenlerin işletmeye kazandırılması için uygulanan oryantasyon, eğitim ve gelişim giderleri ve bu kişilerin işletmeyi terk etmeleri sonucu, işletmenin mevcut boşluğu gidermek için harcamak durumunda olduğu giderler.
- İkincisi ise oluşan bu durumun işletmede kalan diğer işgörenler üzerinde yapmış olduğu olumsuz etkidir.

Bu durumun önlenmesi için yapılacak çalışmaların temelini; işgören ihtiyaçlarının iyi bir biçimde belirlenmesi ve bu beklentilerin giderilmesi iş tatmininin oluşması ve/veya artırılmasıdır.

Görüldüğü üzere iş tatmini; karmaşık ve birden fazla boyut içeren bir kavramdır. İş tatmini kavramı ilk kez motivasyon teorileri kapsamında ele alınmıştır. İş tatmini, motivasyon kavramı içinde davranışı neyin motive ettiğini inceleyen kapsam teorileri (Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, Alderfer’in ERG teorisi, Herzberg’in çift faktör teorisi) ile davranışın nasıl

motive edildiğini inceleyen süreç teorileri (Vroom'un beklenti teorisi, İş karakteristikleri modeli, Lawler ve Porter'ın geliştirilmiş beklenti kuramı, Yaşam döngüsü kuramı, Eşitlik kuramı, Amaç teorisi) içeriğinde incelenmiştir (Kurt, 2010: 81). Bu teorilerden bazıları aşağıda derinlemesine incelenmiştir.

### **2. 1. 1. İş Tatmini Teorileri**

İş ve işin değerlendirilmesi tutumları ile iş tatmini konularında çok sayıda araştırma bulunmaktadır (Cranny, Smith ve Stone, 1992; Locke, 1976; Miller, 1980; Spector, 1997). İş tatmininin öncülleri üzerine odaklanan çalışmalar iki ana kategoriye ayrılabilir (Douthil, 1999: 68): İş ortamına odaklananlar ve iş karakteristiklerine odaklananlar. Bu kategoriler kişisel özellikler ya da geçmiş tecrübeler gibi kişisel etkenlere odaklanırlar.

Pfeffer (1991) ve Salancik ve Pfeffer (1977) iş tatmininin altındaki mekanizmaları anlamak için kişisel psikolojiye bakmıştır. Yapılan tartışmada bireylerin ihtiyaç ya da tercihleri olduğu belirtilmiş ve ortamların iş karakteristiklerinin, bireylerin bu ihtiyaç ya da tercihleri ile eşleşme derecelerine bağlı olarak, tatmin edici olup olmadıkları araştırılmıştır.

Bireyin ihtiyaçları ve iş karakteristikleri arasındaki uyum Hackman ve Lawler (1971: 259-286) ve Kalleberg (1977: 124-143) tarafından da araştırılmış ve çalışan iş tatmini üzerinde önemli bir etken olduğu gösterilmiştir (Edwards, 1991: 283-357; Kristof, 1996: 1-49; Tsang, Rumberger ve Levin, 1991: 209-228; Vroom, 1964).

İş tatmini çalışmaları, teşvik edici etkenlerin görev ve faaliyetlerde bulunduğunu tartışmış ve motivasyonun iş karakteristiklerini tatmine bağlayan kritik bir bileşen olduğunu göstermiştir (Hackman ve Lawler, 1971; Gruenberg, 1980). Bir çalışma (Douthil, 1999: 68) motivasyonu iş tatmini seviyesini insan sermayesi potansiyeline ve sosyal sermaye birikimine bağlayan önemli bir açıklayıcı etken olarak ele almıştır.

Bu çalışmada iş ortamına odaklananlar ve iş karakteristiklerine odaklanan teoriler olarak iş karakteristikleri modeli ve Yaşam döngüsü teorisi ele alınmıştır. Bu teoriler birçok çalışmaya da temel olmuş yaklaşımlardır (George ve Hancer, 2003: 96).

### **2. 1. 1. 1. İş Karakteristikleri Modeli**

Hackman ve Oldman'a (1976: 159-170) göre, eğer çalışanlar gelişmeye çok ihtiyaç duyuyorsa, belirli iş karakteristikleri yüksek motivasyon, performans ve tatmine yol açan psikolojik koşullara sebep olurlar. Bu iş karakteristikleri şu şekilde sıralanabilir (Hackman ve Oldman,1976: 159-170);

- Beceri çeşitliliği - çalışanlar bu işi yapmak için kaç farklı beceriye ihtiyaç duyarlar
- İşin birliği - hangi seviyeye kadar çalışan bir parçası yerine "tam" bir iş yapar
- Görevin önemi - çalışanın işi diğerlerinin yaşamına ya da işine nasıl bir etki yapar
- Otonomi - faaliyetin özgürlüğü ve bağımsızlığı
- Geri bildirim - çalışanın işi çalışanın etkinliği hakkında ne derecede doğru bilgi sağlar.

Birçok araştırmacı çalışanların iş tatminsizliği sebebiyle işten ayrılması ile ilgili çeşitli değişkenler bulmuştur. Bunlardan en güçlü deneysel korelasyona sahip olanlar yaş, görev süresi, iş içeriği ve iş tatminidir (Mobley vd., 1979: 495; Price, 1977).

Ayrıca, George ve Hancer (2003: 96) tarafından yapılan çalışmada şunlar tespit edilmiştir:

- Çalışanlar en az kendilerine yapılan ödeme ve sunulan ilerleme olanakları kadar iş güvenliği sağlanmasından da tatmin olurlar.
- Kadınlar ve yaşlı çalışanlar erkekler ve genç çalışanlara nazaran daha fazla tatmin ifade ederler.
- Farklı işlerde çalışma şansı olan çalışanlar sabit pozisyonları olan çalışanlara kıyasla daha mutludurlar.

### 2. 1. 1. 2. Yaşam Döngüsü Teorisi

Bu noktaya kadar olan kısımda geçen bilgilerin odağı çalışanların motive olup olmamaları ya da tatmin olup olmamaları üzerinedir. Ancak, her yönetici tarafından oynanan lider rolü çalışanın ruh hali üzerinde motive olmasını ya da tatmin olmasını belirleyecek doğrudan etkiye sahiptir.

Yaşam döngüsü teorisi, yönetimin görev ve ilişki yönlü boyutları arasındaki önemli ilişkiyi göstermek üzere geliştirilmiştir. Teori yöneticilere her bir çalışanın olgunluk seviyesine göre nasıl ayarlama yapmaları konusunda yardımcı olmuştur. Aynı zamanda farklı şartlar ve muhtelif çalışan grupları ile görev ve ilişki yönlü yöneticilerin yüksek ve düşük temayüllerinin dinamiğini ortaya koymuştur. Yöneticilerin iki boyutlu odaklanmasına - yani görev ve ilişkiler - dikkat çeken yaşam döngüsü teorisi, "üst/ast" ilişkisinin açıklanmasında çok etkindir (Pellicer, 2003).

Blanchard ve Hersey (1969: 26-34) ortak keşifleri olan yaşam döngüsü teorisinin yeniden değerlendirilmesinde, liderlik teorisini "Durumsal Liderlik" olarak adlandırmışlardır. Yeni adıyla tutumdan ziyade "görev davranışı" ve "ilişki davranışının" öne çıkarıldığı ima edilmiştir. Bu anlamda bazı tutumlar öncekilerden açıkça daha iyi olsa da, hiç bir liderlik tarzı tek başına en iyisi değildir. Bu anlamda en iyi liderlik duruma göre şekillenebilen ve değişimlere ayak uydurabilen liderliktir.

## 2. 1. 2. İş Tatmininin Etkileri

İş tatmini aynı zamanda “bir kişinin işinin ya da iş tecrübesinin değerlendirilmesinden ya da övülmesinden kaynaklanan hoşça giden ya da olumlu duygusal durum” (Locke, 1976) olarak tanımlanır ve “insanların işleri hakkındaki tutum ve hislerine karşılık gelir” (Beardwell, Holden ve Claydon, 2004). İş tatmininin bazı ölçütleri işin belirli boyutlarını değerlendirirken diğerleri işin genel algılanışını ölçer. Araştırmalar iş tatminini etkileyen birçok etken gösterse de, en belirginleri “iş karakteristikleri” olarak belirtilmiştir. Gerçekten de çalışanlardan işlerinin özelliklerini değerlendirmeleri istendiğinde, işin doğası (iş zorluğu, otonomisi, çeşitliliği ve kapsamını içermektedir) en önemlisi olarak ortaya çıkmıştır (Saari ve Judge, 2004: 395-407). Bazen ilişki beklenenden daha zayıf olsa da, yapılan bazı analizler iş tatmini ile performans arasında önemli pozitif korelasyon olduğunu doğrulamıştır (George ve Jones, 1997; Liu, Tang ve Zhu, 2008: 684-699). Hawthorne 1920’li yıllarda gerçekleştirdiği çalışmalar kapsamında İnsan İlişkileri teorilerinin kökeninde iş tatmininin iş performansına etki ettiği belirtilmiştir. Vroom ise; iş tatmininin iş performansına pozitif etki ettiğini tanımlamış olup, bu kapsamda, çalışanlarının ihtiyaçlarının tatmin edilmesi ile birlikte verimlilik artışının oluşabileceği tanımlanmıştır (Vroom, 1964: 181). İş tatmini konusunda Judge, Thoresen, Bona ve Patton ile Nathanson ve Becker tarafından gerçekleştirilen ampirik çalışmalar kapsamında iş performansı arasında pozitif ilişki olduğu tespit edilmiştir. İş tatmininin iş performansını olumlu etkilemesi perspektifi çeşitli örgüt çalışmalarında da yansıtılmıştır (Judge vd., 2001; Petty, McGee ve Cavender, 1984: 712-721). George ve Jones (1997) toplu analizlerinin iş tatmini ve iş performansı arasında belirgin bir pozitif ilişki olduğunu ortaya koyduğunu belirtmiştir.

Yine yapılan bazı çalışmalarda kariyer taahhüdü ile iş tatmini arasında pozitif ilişki tanımlanmıştır (Kim, 2010: 67-68).

Yönetici koçluğu değerlendirmelerin kişiselleştirmesi, engelleri ve bariyerleri kaldırması ve daha iyi bir iş yapısı sağlaması sayesinde çalışan iş

tatminini doğrudan da etkileyebilir (Ellinger ve Bostrom, 1999: 752-771; Ellinger, Ellinger ve Keller, 2003: 435-458; Hargrove, 1995; Peterson ve Hicks, 1996; Zemke, 1996: 24-28). Gerçekten de etkili bir yönetim ve liderlik davranışı olarak belirlenen yönetici koçluğu, iş hedeflerini ve belirlenen hedeflere giden yolları aydınlatarak çalışan rol belirginliğini artırabilir (House, 1996; Peterson ve Hicks, 1996) ve sırayla, geliştirilmiş rol açıklığı (düşük rol belirsizliği), çalışan iş tatmini ve performans seviyelerini artırabilir (Jackson ve Schuler, 1985: 16-78; Rizzo, House ve Lirtzman, 1970: 154-163).

### **2. 1. 3. İş Tatmini ve Koçluk**

Ellinger vd. (2003: 435-458), dağıtım endüstrisinde bir inceleme yapmış ve yönetici koçluğu ile bunun çalışanlardaki sonuçlarını deneysel olarak analiz etmişlerdir. Çalışmaları esnasında iki araştırma yürütülmüştür; bir çalışma çalışanın iş performansının ölçümüyle birlikte, yönetici koçluğu davranış ölçümünü içeren ve bölüm müdürleriyle birlikte yürütülen bir araştırmadır. Diğer ise depo çalışanlarıyla birlikte yürütülmüş ve yönetici koçluğu davranış ölçümüyle birlikte küresel iş memnuniyeti ölçümünü de içerisinde barındırmıştır. Toplamda 438 çalışan ve 67 bölüm müdürü bu araştırmayı tamamlamıştır. Sonuçlara göre yönetici koçluğu davranışları, çalışanların iş memnuniyeti ve depodaki performanslarını olumlu yönde etkilemektedir.

Park (2007) ise, bir teknoloji şirketinde yönetici koçluğunun çalışanlar üzerindeki etkisini incelemiştir. Yazar, ilk olarak McLean vd. (2005: 157-178) tarafından tasarlanmış olan yönetici koçluğu yöntemini kullanmış ve diğerlerinin yarattığı gelişmeleri daha özellikli hale getiren bir boyut eklemiştir. Bir teknoloji şirketinden 187 çalışan araştırmayı tamamlamıştır. Çalışma sonuçlarına göre, yönetici koçluğu çalışanların bireysel öğrenmeleri ve şirkete bağlılıkları ile olumlu yönde ilişkilidir; ancak çalışanın işten ayrılma niyetleriyle olumsuz yönde ilişkilidir. Sonuçlara göre yönetici koçluğu davranışları, çalışanların iş memnuniyetini de etkilemektedir.

Hagen (2008), Six Sigma (Altı Sigma) kapsamında farklı bir yönetici koçluğu çalışması yapmıştır. Siyah kuşak sahiplerine ve onların ekip arkadaşlarına yönelik iki araştırma yürütülmüştür. Altı organizasyondan toplam 140 siyah kuşak sahibi, ve 176 ekip arkadaşı bu çalışmayı tamamlamıştır. Toplanan bilgiler, bu iki grup için analiz edilmiştir. Sonuçlar, yönetici koçluğunun üç bağımlı değişkenin çeşitliliğini büyük oranda açıkladığına işaret etmektedir; takım sonucu (ahlak ve büyüme), müşteri ve proje sonucu (müşterinin proje konusundaki memnuniyeti) ve şirket sonucu (performans ve kar edebilirlik), ki bunlar her iki grup için de geçerlidir. Sonuçlara göre yönetici koçluğu davranışları, çalışanların iş memnuniyetini de etkilemektedir.

Bu açıklamalar ışığında araştırmanın ilk hipotezi şu şekilde belirlenmiştir:

**H1a:** Yönetici koçluk davranışının iş tatmini üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

## **2. 2. ROL BELİRLİLİĞİ-BELİRSİZLİĞİ**

Rol teorisindeki araştırmalar genel örgütsel davranış literatüründe sürekli bir konu olagelmıştır. Organizasyonlardaki roller hakkındaki geniş değerlendirmelerinde Kahn vd. (1964) rolü, bir iş ya da pozisyonda bulunan kişiden (rol yükümlüsü) beklenen faaliyetler olarak tanımlamışlardır. Bu rolü etkileyen çeşitli faktörler olduğunu belirtmişlerdir. İlk olarak, rol etkileşimde bulunulan her bir diğer rol ya da pozisyon (rol kümesi olarak tabir edilir) tarafından etkilenir. İkinci olarak, rol kümesinin rol beklentilerini belirleyen çeşitli emirleri ve yasakları vardır. Üçüncü olarak, rol kümesinin üyeleri, rol yükümlüsünü rol kümesinin beklentilerini gerçekleştirmesi yönünde teşvik ederler (rol baskıları olarak adlandırılır). Kahn vd. (1964) bu baskıların rol belirsizliği ve rol çatışması olarak rol stresini artırdığını belirtmiştir. Bu çalışma, bu çıktılardan biri olan rol belirsizliği üzerine odaklanmıştır.



Rol belirsizliği, güç dağılımı, hiyerarşı, görev ya da sorumlulukların doğası ya da bir şahısın faaliyetlerinin sonuçları gibi ilişkilerin bazı yönlerinde anlaşılmazlık ya da muğlâklık olduğu durumlarda ortaya çıkar (Carron ve Hausenblas, 1998). Widmer (1993: 340) rol belirsizliğinin bir kişinin “rolü oynamak için ne yapmak gerektiğini” bilmemesinden kaynaklandığını öne sürmüştür.

Rol belirsizliği olumsuz iş tecrübeleri ile ilişkili olan açık olmayan beklentileri kapsar çünkü ne yapılacağı hakkındaki karışıklık stresli bir durum ortaya çıkarır. Rol çatışması, çalışma arkadaşlarının birbirleri ile çatışan birden fazla beklentisini yaşamaktır ve çalışanlar bunu da, çalışma arkadaşlarının kendilerinden çelişen beklentiler içinde olması halinin stres oluşturmasından dolayı, olumsuz bir iş tecrübesi olarak yaşarlar. Bu nedenle, hem rol belirsizliği hem de rol çatışması çalışma davranışları üzerinde olumsuz etkilere sahiptir (Stordeur, D’Hoore ve Vandenberghe, 2001: 533–542).

Aslında rol belirsizliği ve rol çatışması iş tatminini etkileyen iş stresi kaynaklarıdır. Bu rol belirsizliği ve rol çatışmasının çalışanların iş görevini tamamlama yeteneklerini aksatmasından kaynaklanır. Çalışanlar görevlerini tamamlayamayınca, işlerinde olumsuz duygular ve kaygı yaşarlar (LePine, Podsakoff ve Lepine, 2005: 764-775). Benzer şekilde, rol belirsizliği ve rol çatışması iş görevleri için çalışanların kendilerine verilen görevleri tamamlayabilecekleri algısını tehdit eden engeller olarak da yaşanabilir (Madera, Dawson ve Neal, 2013: 1083-1089).

Rol, statünün davranış boyutudur. Rol, statünün dinamik yönünü oluşturmakta olup, bu bağlamda statünün gerektirdiği davranış sergilendiğinde rol gerçekteşmiş olmaktadır (Güney, 2000: 103). Rol teorisine göre, çalışan (Kahn vd., 1964);

- Rolden neler beklendiği
- Hangi davranışlarının, bilgilerin ve özelliklerin rolün sorumluluğunda olduğu
- Kendisinin, diğerlerin ve organizasyonun rolden beklenen sorumlulukları yerine getirdiğinde sonuçlarının neler olduğu bilmesi gerekmektedir.

Çalışanın işlevsel çevresiyle etkileşiminin sonucu olan davranışlarıyla, toplumsal çevresiyle etkileşiminin sonucu olan davranışlarının birbirinden ayrı ele alınması, örgütsel davranışın çözümlenmesini ve tanınmasını kolaylaştırmaktadır. Örgütsel açıdan 'rol' çalışanın görevine ilişkin yapmayı üstlendiği davranışlar dışında örgütsel ve toplumsal konumuyla ilgili olarak kendisinden beklenen ya da yapmayı düşündüğü davranışlarıdır. Örgütsel rolün temel özellikleri ise aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır (Başaran, 2000: 260-261).

- Örgütsel rol, oynandığında davranışa dönüşür.
- Örgütsel rol, örgütün toplumsal çevresine ilişkin bir kavramdır. Çünkü örgütün toplumsal çevresinin etkisiyle ve çoğunlukla bir başkasının beklentisiyle ortaya çıkar.
- Örgütün rol yapısı, örgütte bulunan tüm insanların beklentilerini içeren karmaşık bir yapıdır.
- Çalışandan beklenen rol ile çalışanın örgütsel ve toplumsal konumu arasındaki ilişki yüksektir.
- Bir çalışan, örgütte ne denli değişik görevler üstlenirse, kendisinden beklenen roller de o denli çeşitlenir ve ağırlaşır.
- Rolün oynanmasıyla çalışanın gereksinmelerinin karşılanması birbirine bağlıdır.
- Rolün sayısı ve niteliği ile çalışanın yetki alanı arasında ilişki vardır.
- Roller, genel olmaktan çok özel, soyut olmaktan çok somut davranışların yapılmasını içerir.

- Rol belirsizleştikçe, rolün beklenen düzeyde oynanma olasılığı azalır.
- Rol, çalışana ne denli çekici ise rolün oynanma olasılığı da o denli artar.
- Çalışan birden çok rol oynayabilir. Çalışan kendinden beklenmeyen rolleri de üstlenip oynayabilir. Bu rolün oynanması için başkalarının açıkça rol göndermesi gerekmez.
- Rol davranışı, görev davranışına bakarak çalışanın kişilik özelliklerini daha iyi anlatır ve tanıtır.
- Rol, çalışanın örgütsel ve toplumsal tutumunu tamamlar ve güçlendirir.
- Bir çalışandan beklenen rol, çevrenin baskısı ve beklentileri yükseldikçe, onun kişilik özelliklerine ve karakterine ters düşse bile çalışanın tarafından oynanabilir.

Rol belirsizliği (Kahn vd., 1964),

- Çalışanın işiyle ilgili olarak açık, net, planlı hedeflerinin ve ulaşması gereken standartların olmaması;
- İşindeki yetkilerinin tanımlanmamış veya belirsiz olması;
- Sorumlulukların bilinmemesi;
- Görev ile ilgili beklentilerin ne olduğuna dair kendisine bildirilen şeylerin açık olmaması

durumlarında ortaya çıkar.

Rol belirsizliği kavramının çeşitli tanımları yapılmıştır. Walker, Churchill ve Ford'a (1975) göre, rol belirsizliği kişinin rolünü yerine getirmek için ihtiyaç duyduğu yeterli bilgiden yoksun olması ve rol takımının kendisinden ne istediklerini tam olarak bilememesidir (Sager, 1994: 75). Singh (1993) ise, çalışanın rolünü etkin biçimde yapması için gereksinim duyduğu bilgiden yoksun olması şeklinde ifade etmektedir (Hartline ve Ferrell, 1996: 58). Bir başka tanıma göre, bir rolün gereklerini yerine getirmek için hangi faaliyetlerde bulunulacağı konusundaki yaşanan belirsizliktir (Peterson vd.,1995: 430). Rol modeline göre yapılan bir tanımda ise odak rol

yükümlüsünün rolüyle ilgili beklentileri algılamada düştüğü yetersizlik olarak belirtilmiştir (Robbit vd.,1978: 158).

Rol belirsizliği ile ilgili yapılan tanımlamalar incelendiğinde rol belirsizliğini doğuran temel iki neden olduğu görülmektedir. Rol belirsizliği öncelikle örgütsel rolün yeterince açık olmaması ve rolü başarmak için gerekli bilgi yoksunluğundan kaynaklanmaktadır. Bu bağlamda, Keller'a göre rol çatışması ağırlıklı olarak kişi ve kişilerden kaynaklanan bir durum iken, rol belirsizliği işin yapısından etkilenmektedir (Muchinsky, 1993: 281). İkinci olarak söz konusu rolü yerine getirecek çalışanın rol hakkında yeterli bilgiye sahip olmayışından kaynaklanmaktadır. Bu durum, ya örgütsel rol gönderme sürecinde aksamalardan ya da odak kişinin rol algılamasındaki sorundan kaynaklanmaktadır. Örnek vermek gerekirse, Bir satış personelinin yıllık satış hedefini bilmemesi birinci duruma; bu hedefi nasıl gerçekleştireceğini bilmemesi ise ikinci duruma örnektir (Muchinsky,1993: 280).

Rol belirsizliği bireyin tutum ve davranışlarında rehber edineceği kişilere başvurmasını engeller bu belirsizlik bireyin yavaş hareket etmesine, işini geç yapmasına ve çalışanın işine olan güvenini kaybetmesine yol açar (Menteşe, 2007: 25-26).

Rol belirsizliği, Görev belirsizliği ile Sosyal –Duygusal belirsizlik olarak ortaya çıkabilmektedir. Görev belirsizliği; örgütte çalışanın yapacağı iş ile ilgili belirsizlik olması durumudur. Rol ile ilgili beklentilerin yerine getirilmesinde, kullanılan yöntemlerin bilinmesinde ya da başarının nasıl değerlendirildiğinin bildirilmemesinden kaynaklanan bilgi eksikliklerinin derecesi, rol belirsizliğinin derecesini belirlemektedir. Sosyal-Duygusal belirsizlik ise; başkaları tarafından çalışanın nasıl değerlendirildiğinin bilinmemesi durumunda ortaya çıkmakta olup, değerlendirme kriteri açık olmadığında veya diğer çalışanlardan da bir geribildirim alınmadığında sosyal-duygusal belirsizlik ortaya çıkmaktadır (Topuz, 2006: 14).

Rol belirsizliğini etkileyen en önemli unsur rolün çalışan tarafından nasıl algılandığı ile ilgili olup, çalışana gönderilen rolün algılanma gücünü belirleyen çalışanın ve rol göndericinin konumuyla ilgili algılanma düzeyleridir. Algı düzeyleri ise 3 başlıkta tanımlanabilir (Başaran, 2000: 264).

- Çalışanın kendi örgütsel ve toplumsal konumunu algılama düzeyi
- Çalışanın, kendine rol gönderenin örgütsel ya da toplumsal konumunu algılama düzeyi
- Rol göndericinin çalışanın konumu algılama düzeyinin, çalışan tarafından algılanma düzeyi

### **2. 2. 1. Rol Belirliliği-Belirsizliği Etkileri**

Rol belirsizliği hakkındaki araştırmaların genel sonucu olarak, rol belirsizliğinin gerilim, düşük tatmin ve zayıf iş performansı gibi olumsuz olarak değerlendirilen durumlar ortaya çıkarmaya meyilli olduğudur (Tubre ve Collins, 2000: 155-169). Daha da önemlisi, belirsizlik algısı, genellikle performansın daha objektif ölçüleri etkilenmemiş gibi görünse de, performans algısını etkiler. Rol belirsizliği konusunda çok fazla araştırma yapılmasının bir nedeni organizasyonlar ve onların üyeleri üzerindeki potansiyel etkisidir. Bu alandaki araştırmaların çoğu rol belirsizliğinin doğası gereği olumsuz bir durum olduğu ve belirsizliğe müsamaha etme yeteneği anlamında kişisel farklılıklar olsa da çoğu kimsenin bu belirsizliği stresli bulduğudur (Widmer, 1993: 339-356).

Kagan (1972: 51-66) belirsizliği azaltma ihtiyacının insan davranışının temel bir belirleyicisi olduğunu öne sürmüştür. Yüksek seviyedeki rol belirsizliği geleneksel olarak bir organizasyonun etkili işlemesine negatif etki eden bir faktör olarak değerlendirilmiş ve düşük genel tatmin, iş yorgunluğu ve dolayısı ile stres ve çalışan devri ile bağdaştırılmıştır (Moore, 2000: 141-168). Benzer şekilde, Wolverson, Wolverson ve Gmelch (1999: 80-106) rol

belirsizliği ile hem algılanan etkinlik hem de örgütsel bağılılık arasında olumsuz ilişki tespit etmiştir.

Daha sonra yapılan bir analiz (Tubre ve Collins, 2000: 155-169) rol belirsizliği ile iş performansı arasında, iş türü ve performans değerlendirme kaynağına (ör. kendini değerlendirme, üst ya da emsal değerlendirmeleri) göre ılımlılaştırılmış olsa da, olumsuz bir ilişkiye işaret etmektedir.

Farklı bir bakış, rol belirsizliğinin değişen şartlara uyum getirdiğini ve idari esnekliğe katkıda bulunabileceğini öne sürmektedir (Yoshioka, 1990: 59-70). Ancak, bu şartların aynı zamanda, belirsizlik durumlarında daha fazla etki kullanabildikleri ve daha düşük merkeziyet ve resmiyetin olduğu ortamları tercih ettikleri için, kıdemli profesyonel personele daha faydalı olduğu da düşünölmektedir (Donovan ve Jackson, 1991).

Bu alanda yapılan bir analizden sonra, Fisher ve Gitelson (1983: 320-333) rol belirsizliği ilişkisinde iş karakteristiklerinin ve kişiler arası ilişkilerin etkisinin çok geniş değişiklikler gösterdiğini ifade etmiştir. “Aynı miktarda belirsizliğin bir grup tarafından tatmin edici bir otonomluk, aynı örgütsel seviyedeki bir başka grup tarafından ise tatminsizlik yaratan rol tanımı eksikliği olarak tanımlanabildiğini” öne sürmüşlerdir (Fisher ve Gitelson, 1983: 331).

Rol belirsizliği ile kurumsal öğeler arasındaki ilişki çeşitli araştırmalar araştırmalar tarafından da desteklenmiştir (örneğin; biçimlendirme (Abramis, 1994: 1411-1433; Gillen ve Carroll, 1985: 668-676); karar verme (Jackson, 1983: 3-19); iletişim süreçleri (Hartman ve Johnson, 1990); rol gereksinimleri (Batlış, 1980: 179-185; Miles, 1976: 172-179); enstrümental ve destekleyici davranışlar (Podsakoff, Todor ve Schuler, 1983: 173-186); çalışan sosyalleşmesi (Hartenian, Hadaway ve Badovick, 1994: 40-50); denetsel çalışma birliği (Ladany ve Friedlander, 1995: 220-231); tasarrufi değişkenlerin etkisi (O’Driscoll ve Beehr, 2000: 151-159); ve örgütsel kültür

(Van der Velde ve Class, 1995). Ancak, bu çalışmalar rol belirsizliği ile önemli ilişkiler tanımlarlarken, ilişkinin şiddeti ve yönü ciddi şekilde değişiklikler göstermiştir. Bu ilişkiler örgütsel bağlam ve süreçler ile cevap verenin iş karakterlerine bağlı gibi görünmektedir (Schulz ve Auld, 2006: 183-201).

Rizzo, House ve Lirtzman'ın (1970: 154-163) aktardığı bir dizi araştırmaya göre rol belirsizliği çalışanın örgütsel davranışlarını değişik biçimlerde oluşmasına neden olmaktadır. Wispeve ve Hayer (1957, akt. Polat, Tabak ve Erkenekli, 2008) aşırı endişe ve stres taşıyan yöneticilerin rollerinin oldukça belirsiz olduğunu ortaya koymuşlardır. Ayrıca Mander (1956, akt. Polat, Tabak ve Erkenekli, 2008) pazarlama, muhasebe ve mühendislik işleriyle uğraşan 695 kişiye uyguladığı bir ankette, kaliteli bir yöneticinin en önemli niteliklerinden birinin açık ve net talimatlar verebilmesi olarak belirtilmiştir. Bu ankete göre, düşük performanslı ilk amirler açık bilgi veremeyen yöneticiler olarak nitelenmiştir (Polat, Tabak ve Erkenekli, 2008: 63). Çalışmalar rol belirsizliğinin, çalışan iş tatmini ve örgütsel performansı oldukça azalttığını göstermektedir (Rizzo, House ve Lirtzman, 1970: 154-163). 1970 ile 1981 tarihleri arasında gerçekleştirilen 43 çalışma sonucunda rol belirsizliği ile örgütsel bağlılık, işe olan ilgi, diğer çalışanlardan memnuniyet, terfi sisteminden memnuniyet, eğitim ve yaş arasında negatif korelasyon olduğu belirlenmiştir (Fisher ve Gitelson, 1983: 320-333). Gerçekleştirilen bir diğer çalışmada ise rol belirsizliğinin (Jackson ve Schuler, 1985: 16-78),

- Örgütsel bağlam bileşenleri arasında (*geri bildirim, görev tanımı, özerklik, liderlik yapısı, lider konsentrasyonu, dahil olma seviyesi*)
- Bireysel özellikleri arasında (*görev süresi, yaş, eğitim ve kendine duyulan saygı*)
- Duygusal reaksiyonlar arasında (*genel memnuniyet, süpervizörden memnuniyet, işin kendisinden memnuniyet, diğer çalışanlardan*

*memnuniyet, ücretten memnuniyet, örgütsel bağlılık, işe olan ilgi, işten ayrılma eğilimi)*

- Davranışsal reaksiyonlar arasında (*diğerlerin performans değerlendirmesi, çalışanın kendi performans değerlendirmesi*)

arasında negatif korelasyon söz konusu olduğu belirlenmiştir.

Yapılan çalışmalar yüksek düzeyde rol belirsizliğinin yüksek gerilim, tedirginlik, korku ve düşmanlık, beraberinde azalan iş tatmini, çalışanın kendine güven kaybı ve genellikle düşük iş sonuçları üretme ile sonuçlandığını göstermektedir.

Rol teorisine bağlı olarak, organizasyonda tanımlı bulunan pozisyonların sorumlulukların net olarak belirlenmesi gerekmektedir. Fried vd. (1998: 19-27) rol belirsizliği ile iş performansı arasında negatif korelasyon olduğunu raporlamıştır. Benzer şekilde Tubre ve Collins (2000: 155-169) de rol belirsizliği ile iş performansı arasında negatif korelasyon olduğunu tespit etmiştir. Aynı zamanda düşük seviyede gerçekleşen iş tatmini yüksek seviyede rol belirsizliğinden kaynaklanabilir. Yöneticiden duyulan tatmin ile ise rol belirsizliği arasında negatif bir ilişki söz konusudur (DeConnick ve Stilwell, 2004: 225-231).

Rol teorisine göre çalışanların bilmeleri gereken şeyler; 1) bu rolün getirdiği beklentiler nelerdir 2) bu rolün sorumluluklarını dolduracak olan davranış, bilgi ve beceriler nelerdir ve 3) bu rolün kendilerine, diğer kişilere ve şirkete yansıyacak sonuçları nelerdir (Kahn vd., 1964). Roldeki belirsizlik şirket çalışanlarını etkiler, çünkü rolün net olmaması, çalışanların dinamik ve karmaşık iş ortamlarında çalışanların stresini artırır (Rizzo vd., 1970; Tubre ve Collins, 2000: 155-169). Bu stres tetikleyici faktörler çalışanların baş etme yeteneğini aştığı zaman, çalışanların tavırları ve performansı kötüleşme eğilimi gösterir (Erera-Weatherley, 1996: 157). Kuramcılarının iddiasına göre roldeki belirsizlik, çalışanların pasif bir stresle baş etme tavrı göstermesine neden olacaktır; örneğin stres kaynaklarından uzak durmak veya strese karşı



savunma mekanizmalarını kullanmak (Kahn vd., 1964; Rizzo vd., 1970). Çalışanların strese karşı bu pasif tepkileri, çalışanın sahip olduğu mevkinin gerçekliğini bozabilir. Bu nedenle şirket içerisindeki roller net bir şekilde belirlenmeli ve çalışanlar için açıkça bilinir hale getirilmelidir; bu sayede iş stresi azalır ve şirket etkinliği artar.

### 2. 2. 2. Rol Belirliliği-Belirsizliği ve Koçluk

Rol belirsizliği ve koçluk arasındaki ilişkiyi inceleyen çok fazla çalışma bulunmamaktadır. Sınırlı sayıdaki çalışmalardan bazıları burada verilmiştir. Peterson ve Hicks (1996) yönetici koçluğu tarafından sağlanan sistematik geri bildirim çalışanın işi hakkındaki öz farkındalığını artırdığını iddia etmiştir. Bu etkili geri bildirim aynı zamanda çalışanlara örgüt rolleri bağlamında hedeflerini ve sorumluluklarını daha iyi anlamaları ve belirlenmiş hedefleri gerçekleştirme doğrultusunda yolları sadeleştirme konularında yardımcı olmaktadır (Allenbaugh, 1983: 21-26; House, 1996: 323-352). Etkili bir yönetim ve liderlik davranışı olarak belirlenen yönetici koçluğu, iş hedeflerini ve belirlenen hedeflere giden yolları aydınlatarak çalışan rol belirginliğini artırabilir (House, 1996; Peterson ve Hicks, 1996) ve sırasıyla, geliştirilmiş rol açıklığı (düşük rol belirsizliği), çalışan iş tatmini ve performans seviyelerini artırabilir (Jackson ve Schuler, 1985: 16-78; Rizzo, House ve Lirtzman, 1970). Yönetici koçluğu aynı zamanda yöneticinin bir kaynak haline gelmesi, değerlendirmelerin kişiselleşmesi, engellerin ve bariyerlerin kaldırılması ve daha iyi bir iş yapısı sağlanması sayesinde çalışan iş tatminini rol belirsizliğinin ortadan kalkmasıyla doğrudan da etkileyebilir (Ellinger ve Bostrom, 1999: 752-771; Ellinger, Ellinger ve Keller, 2003: 435-458; Hargrove, 1995; Peterson ve Hicks, 1996; Zemke, 1996: 24-28).

Bu açıklamalar ışığında araştırmanın ikinci hipotezi şu şekilde belirlenmiştir:

**H1b:** Yönetici koçluk davranışının çalışan rol belirliliği üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

## 2. 3. KARIYER BAĞLILIĞI

### 2. 3. 1. Kariyer Kavramı ve Tanımı

Gutteridge ve Hutcheson (1984: 12-13) kariyeri, bireylerin üstlendikleri işi baştan yapılandırma vasıtasıyla psikolojik tatmin sağladıkları bir süreç olarak tanımlarken; Can, Akgün ve Kavuncubaşı (2001: 66) ise bireyin hayatı boyunca işle ilgili kazandığı deneyim ve faaliyetleri noktasında algılamış olduğu tutum ve davranışlar dizisi olarak tanımlamaktadır.

Bu tanımlarla beraber, kariyer aynı zamanda çalışanların yaptıkları işte deneyim elde etmelerine ek olarak o iş için eğitim almalarıyla gerçekleştirdikleri hem mesleki yöndeki hem de kendi gelişimlerini ifade eden bir olgu olarak adlandırılmıştır (Applebaum ve Batt, 1994: 16). Ayrıca Mannix ve Karen (2003: 26-38) kariyeri personelin iş hayatları süresince devamlı surette elde ettikleri ve bu şekilde kendi gelişimlerini sağladıkları iş deneyimleri olarak ifade etmişlerdir.

Kariyer, kişinin iş hayatı boyunca belli bir çalışma alanında yükselmesi, tecrübesini ve yeteneklerini geliştirmesiyle ilgili bir kavramdır. Kişinin iş hayatında ulaştığı mertebeyi ve bu mertebe ile alakalı tutum, davranış ve gördüğü işleri içine alır (Sağdıç ve Demirkaya, 2009: 233-246). Kariyerin kişisel ve örgütsel hedefler ile direkt bağlantılı, kişinin hayatı süresince yaşayacağı ve kısmen kontrolünde tutacağı iş tecrübesi ve etkinliğiyle ilintili bir süreç olması en çok kabul görmüş kavramlaştırmalardan biridir (Vergiliel Tüz, 2003: 169-176).

Kariyer geliştirme kavramı hem işi yapan kişinin hem de işi tanımlayan örgütün ilgi alanında olmaktadır. Başka bir ifadeyle, hem bireyin hem de örgütün bir arada olması durumunda kariyer gelişiminden bahsetmek mümkün olabilir.

Bundan dolayı kariyer geliştirmeyi, kişisel bir srec olan kariyer planlamasıyla örgütsel bir süreci ifade etmekte olan kariyer yönetiminin birleştirilmesi olarak tanımlayabiliriz. Kariyer geliştirmeyle ilgili kişisel yaklaşımları üç ana başlıkta toplamak mümkündür. Bu yaklaşımlar; kariyer seçimi, kariyer kararı verme ve kariyer gelişimi kuramları olarak sıralanabilir (Sağdıç ve Demirkaya, 2009: 233-246).

İş hayatının değişim hızı arttıka, kişilerin hayatları boyunca kariyerlerinde yaptıkları geçişler de artmaktadır. Hem birey hem de toplum açısından söz konusu geçişler sürecinde verilmiş olan kariyer kararının kalitesi önem arz etmektedir (Gati, Krausz ve Osipow, 1996: 511). Kariyer kararı verme sürecinin karmaşık bir srec olmasından dolayı, bazı kişilerin bu kararı vermeleri kolay olurken diğerleri karar verme sürecinde güçlüklerle karşılaşabilmekte hatta çoğu profesyonel yardım alma yolunu seçmektedir (Gati, Krausz ve Osipow, 1996: 511).

Kariyer kararlarının sahip olduğu özellikler şunlardır; karar verme zorunluluğu olan bir birey, seçime konu olacak birçok alternatif ve her alternatifin karşılaştırılmasında ve değerlendirilmesinde üzerinde durulacak fazlasıyla özellik veya boyut söz konusudur. Bunlara ilaveten, ayrıca kariyer kararlarının sahip olduğu kendilerine özgü belli özellikler de mevcuttur. Bunlardan ilki, mesleklerin sayısı, okullar, dersler veya potansiyel çalışanlar gibi alternatiflerin çokluğudur (Gati, Krausz ve Osipow, 1996: 511). İkinci olarak, alternatiflerin her birine ilişkin olarak meydana getirilebilecek içeriği geniş bir enformasyon kümesinin varlığıdır. nc zellik ise, eğitimin uzunluğu, bağımsızlığın derecesi ve insanlarla ilişkilerin türü gibi yeterince karakter analizinin yapılabilmesi adına birçok boyuta ihtiyaç duyulmasıdır. Dördüncü ve son olarak da belirsizliğin bireylerin şimdiki ve gelecekteki tercihlerinin yani karakteristiklerinin yanı sıra gelecekteki kariyer alternatiflerinin doğası bakımından da rolünün önemli olmasıdır (Gati, Krausz ve Osipow, 1996: 511).

### **2. 3. 2. Kariyer Aşamaları**

İnsan yaşamında çocukluk, gençlik, yetişkinlik ve yaşlılık olarak çeşitli dönemler mevcuttur. Bireylerin kişilik yapıları bu dönemlerde, toplum ve kültür yapısından, bulunduğu çevrenin sosyal yapısından ve biyolojik özelliklerinden etkilenecek şekilde şekillenmektedir (Aldemir, Ataol ve Budak, 2001: 165).

Bireylerin hayatlarına paralel olarak kariyerleri de farklı dönemlerde çeşitli etkilere maruz kalarak şekillenmekte ve gelişmektedir.

Kariyer aşamaları dört aşamadan oluşur. Bunlar; “oluşum ve keşif; gelişme; sürdürme ve kariyer ortası; kariyer sonu, azalma ve çekilme yani emeklilik” olarak sıralanabilir (Aldemir, Ataol ve Budak, 2001: 165).

#### **2. 3. 2. 1. Oluşum ve Keşif Aşaması**

Kariyer keşif dönemi olan aşamada birey, kendini ispatlama çabasında olup kariyeriyle ilgili alternatifleri değerlendirir ve kişisel gözlemleriyle mesleğini seçer (Robbins, 1994: 63).

Bireyler, değişik mesleklerle ilgili sahici bilgiler elde etmeye başlarlar ve mesleklerinde kendilerini ispat etme, mesleki bir kimliğe sahip olma ve toplum içinde statü kazanmaya yönelik arzuları doğrultusunda mesleki ilgileri daha da belirginleşir (Özden, 2001: 31).

İşle ilgili terfi etme, yeni görevler üstlenme ve sorumluluk alma gibi durumlar söz konusu olabilir. Bireyin güvenliğe ve emniyet ihtiyacına verdiği önem büyük olur. Bu nedenle, bütün çabası yerini sağlamlaştırmaya yöneliktir. Bireyin beklentileriyle yeni başlanan iş ve kurumun gerçeklerinin birbirlerinden farklı olması (örtüşmemesi) durumu olan “gerçek şoku” bireyin bu dönemde karşılaşılabileceği en önemli sorundur (Carson vd., 1999: 1-13). Bu durum karşısında bireyin hayal kırıklığı büyük olacak ve işten ayrılmak veya düzeni kabul etmek arasında bocalaması söz konusu olacaktır.

Oryantasyon ve sosyal aktivitelerin firmalar açısından son derece önemli olmasının nedeni budur (Noe, 1999: 336).

Genel olarak okuldan mezun olunduktan sonra 30-35 yaşlarına kadar geçen süre kariyer gelişmesinin çok hızlı olarak görüldüğü bir dönemdir. Yine üretkenlik yönünden en verimli olunan dönem de bu dönemdir (Aytaç, 1997: 64).

Birey istediği hedefe ulaşmak için çaba gösterirken, işinde göstermiş olduğu performansı ve yapmış olduğu işi devamlı gözlemleyerek, kariyerine ilişkin beklentilerini karşılama düzeyini düzgün bir biçimde analiz etmek zorunda olması bu aşamanın en önemli boyutunu oluşturmaktadır (Aytaç, 1997: 64).

### **2. 3. 2. 2. Gelişme Evresi**

Bu aşamada bireyin bulunduğu örgütte bir iş ya da görevden farklı bir iş ya da göreve veya başka bir örgüte geçme süreci gözlenir. Çalışanlar üzerilerine aldıkları görevleri ve sorumlulukları yerine getirerek mesleklerinde ilerlemekte, yönetim basamaklarını yukarı doğru çıkmaktadırlar (Şimşek ve Çelik, 2004: 18).

Çalışanların örgüt içinde göstermiş oldukları performans ve verimlilik bu yolda izlenmektedir. Örgüt adına olumlu performans gösteren çalışanlar örgütteki işlerini muhafaza ederler ve kariyerlerini ilerletme şansını elde ederler. Tam tersi durumda yani çalışanların olumsuz performansla sahip olmaları durumunda ise çalışanlar ya başka bir iş veya göreve getirilirler ya da başka bir örgütte kariyerlerini sürdürürler. Ayrıca bu dönem yeniden değerlendirme dönemi olarak da görülmekte kariyer hedefleri bu dönemde tekrar ele alınabilmektedir (Şimşek ve Çelik, 2004: 18). Bu aşama iki kısım olarak değerlendirilebilir:

**Deneme aşaması:** Bu aşama çalışanların kendilerini kabul ettirme aşaması olmaktadır. Örgütte yeni işe başlamış olan birey, örgütün kendisinden beklentisini bu aşamada kavramakta, üstlendiği iş ve görevlere hangi süreçte adapte olabileceğini öngörebilmektedir. Başka bir ifadeyle, bu aşama bireylere seçtiği bu mesleğin uygun olup olmadığını analiz etme şansı tanır. Bu nedenle de uygun bir alan bulunana kadar iş değiştirmeler söz konusu olabilmektedir (Aytaç, 1998: 3).

**Yerleşim ve Başarma aşaması:** Bu aşama başarının elde edildiği aşamadır. Başka bir deyişle, örgütler çalışanlarının başarı ve gelişim noktasında motive olmalarını onlara terfi, eğitim, uzmanlaşma benzeri katkılar sağlamak suretiyle gerçekleştirmeyi hedeflerler. Bu aşamada çalışanlar seçimleri doğrultusunda başarıyı elde etmek için çaba göstermekte ve ilerlemenin yollarını aramaktadırlar. Diğer bir deyişle, bireyler çok daha büyük sorumluluklar ve otorite kazanmak için mükemmel olmaya çalışmaktadırlar (Bingöl, 2003: 256).

Bu aşama bireyin yetişkinlik dönemi olup birey istediği işe kavuşmuştur. Bu sebeple de işe ve iş ortamına hem fizyolojik hem de psikolojik yönden uyum sağlamanın yollarını araştırarak sonraki dönemlerde gelişme ve terfi olanaklarını bulmaya çalışır.

Diğer bir ifadeyle birey, kariyer planlamasının bütün gereksinimlerini bu aşamada yerine getirmeye çabalar. Birey performansını devamlı surette yükselterek yeni görev ve sorumluluklar alma niyetini ortaya koyar. Bu durum bireyin mesleki anlamda yükselmesine sebep olmaktadır (Sabuncuoğlu, 2013: 147-148).

### **2. 3. 2. 3. Sürdürme ve Kariyer Ortası Aşaması**

Genel olarak bu aşama bireylerin olgunluk dönemleriyle çakışmaktadır. Bu aşama bireyler açısından yaptıkları iş ve görevde ustalaşma aşaması olup, bireylerin örgüt içindeki mevcut durumlarını

sağlamlaştırmak suretiyle muhafaza ettikleri ve hiyerarşik anlamda yükselmelerini de beraberinde getiren bir aşamadır. Değişen iç ve dış çevre koşullarına uyum sağlamaya çalışan bireyler kendilerini gelişme süreci içinde bulurlar (Barutçugil, 2004: 328).

Çalışanlar bu dönem içinde sadece mesleklerinde ilerleyip uzmanlaşmayla kalmaz, yönetim basamaklarında da yukarı doğru ilerler. Dönemin belirgin özelliklerinden biri de, bireylerin sorumluluklarının artması ve diğerlerine liderlik yapma benzeri görevleri üstlenmiş olmalıdır. Çalışanlar gelişim sınırlarına ulaşmış, işine yoğunlaşmış bunun sonucu olarak da işlerinde uzmanlaşmaktadır (Şimşek ve Çelik, 2004: 18).

Bu dönemde çalışanların yaşı 50-55 civarında olduğundan maddi ve manevi gereksinimler tatmin edilmiş saygınlık duygusu en önemli ihtiyaç olarak ortaya çıkmıştır. Bireyin daha ilerleyememesi ve karşısına yeni fırsatların, pozisyonların çıkmaması ve buna bağlı olarak yeni tatminler sağlanamaması durumlarında birey fizyolojik ve psikolojik rahatsızlıklar hissetmeye başlamaktadır (Varol, 2001: 27). Birey yönetim kadrolarına doğru ilerleyen yolda sorumluluk alabildiği ve inisiyatif kullanabildiği görevleri üstlenme arzusundadır (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 2001: 160).

Bu aşamada sorumlulukların artmasıyla yönetim kadrolarında görev alınması vasıtasıyla diğerlerine liderlik etme söz konusu olmaktadır. İşin getirdiği görevler bundan böyle çok önemli bir hal almıştır. Başarılı olanlar ödül veya daha fazla sorumluluklar alırken yapılan hatalar ise cezasız bırakılmaz. Eğer birey başarısız olmuşsa kendini yeniden değerlendirme yoluna gider ve kariyer planlarını yeniden elden geçirir, düzenlemeler yapar veya yeni işler aramaya başlar (Bayraktaroğlu, 2003: 131).

Orta yaş krizi bu noktada bireylerin karşılaştıkları en önemli sorunlardan biri olmaktadır. Birey bu aşamada hayat muhasebesi içine girer. Bununla birlikte bireyin hayat şekli de değişebilir. Bütün bu sebeplerden

dolayı, kariyer ortası aşamasında iş hayatı dışındaki ilgi alanları değişir ya/ya da ikincil kariyer planları geliştirilir (Özden, 2001: 35-36).

Bu süreçte orta yaş kriziyle mevcut değişime ayak uyduramayan birey kariyerinin gerileme dönemine girdiğini fark eder ve performansında düşme meydana gelir. Bu performans ve motivasyon düşüklüğü neticesinde bireyin örgütün ona verdiği önemin azaldığını düşünmesi örgüte olan katkısının negatif yönde etkilenmesini beraberinde getirir. Bu da işten çıkarılmaya veya işten ayrılmak durumunda kalmaya neden olur (Barutçugil, 2004: 329).

#### **2. 3. 2. 4. Kariyer Sonu, Azalma ve Çekilme (Emeklilik) Aşaması**

Bu aşama bireyin kariyerindeki en son aşama olma özelliğini taşır. Çalışanlar kariyer olanaklarını doğru değerlendirmeleri neticesinde iş yaşamlarının en üst seviyesine ulaşmayı başarırlar. Bu dönem bireylerin 50-65 yaş aralığını kapsadığından artık bu aşamada birey için önemli olan sağlığı olabilir. Ayrıca bireyler çalışma hayatında sahip oldukları saygınlığı muhafaza etme niyetiyle hareket ederler. Bireyler çoğunlukla bu aşamada kurumlarıyla değil kendileriyle ilgili noktalara önem vermeye başlarlar (Aytaç, 1998: 9). Bu noktada önemli bir karar alma durumuna gelmişlerdir. Çalışanlar emekli olabilecekleri gibi işe başka bir pozisyonda da devam edebilirler. Örneğin, çalışanlar edindikleri deneyim ve birikimlerini ya kendi hali hazırda çalıştıkları kurumda ya da oradan başka bir kuruma geçerek danışmanlık etmek suretiyle değerlendirerek iş hayatlarını devam ettirebilirler (de Cenzo ve Robbins, 1996: 275).

Artık bireyin bu noktada şimdiye kadar elde etmiş olduğu bilgileri paylaşma durumunda olması çevresindeki saygınlığını da artırır. Bundan böyle çalışanlar hayatlarına yeni bir yön verme çabası içinde yaşamlarına devam ederler (de Cenzo ve Robbins, 1996: 275).



### 2. 3. 3. Kariyer Bağlılığı

Kariyer, çalışanın meslek hayatı boyunca edindiği tecrübelerin tümüne verilen isimdir (Güney, 2004: 136). Kariyer bağlılığı ise çalışanın kariyerine yönelik tutum ve davranışlarının toplamı olarak tanımlanabilir (Arthur, Hall ve Lawrence, 1989: 8).

“Kariyer”, kişilerin çalışma hayatlarının çeşitli aşamalarında geçtikleri, sıralı, tahmin edilebilir ve organize bir yol olarak tanımlanabilir (Holmes ve Cartwright, 1993: 37-53). Bağlılık ise katılımcının bir ilişkiyi sürdürmesi (Kelley ve Thibaut, 1978) ve psikolojik olarak kendini buna bağlı hissetmesidir (Rusbult, 1983: 101-117).

Kişinin gelecekteki kariyeri hakkında bilgisi yoksa gelecekteki davranışını tahmin etmek için kullanılacak yöntemlerden biri davranışsal eğilimdir. Bir kariyer için davranışsal eğilim kariyer bağlılığı şeklinde görülür. Kariyer bağlılığı, bir kişinin bir kariyere dâhil olmayı erişkin hayatı rolünde ne kadar merkezi bir yerde gördüğünün ölçüsüdür; gelecek için bir yönelim ve uzun süreli planlama endişesi içerir. Kariyer bağlılığı, “kişinin işine ya da mesleğine karşı olan davranış” (Blau, 1985: 278) ya da “kişinin seçilen meslekte çalışma motivasyonu” (Carson ve Bedeian, 1994: 240) olarak tanımlanabilir. Kariyer bağlılığı kişisel kariyer hedefleri, bu hedeflerle bağlılık, bu hedeflerle kendini özdeşleştirme ve bu hedeflere olan ilgi ile karakterize edilir (Stephen ve Ronald, 1990: 158-176). Kişinin karşılaşılan engellere ve başarısızlıklara rağmen kariyer hedeflerinin peşinde koşması bir kariyere bağlılık ölçüsünü yansıtır. Genellikle, kariyer bağlılığı kişisel kariyer hedeflerinin gelişmesi, kişinin kendini bu hedeflerle özdeşleştirme ve bu hedefler ile ilgilenmesini kapsar (Collarelli ve Bishop, 1990: 158-176). Kişisel kariyer hedeflerini kovalamakta ısrarcı olan ve gereken enerjiyi sarf etmekte istekli olan bireylerin yüksek seviyede kariyer bağlılığına sahip oldukları değerlendirilir (Goulet ve Singh, 2002: 73-79). Daha az kariyer bağlılığı gösteren kişiler kariyer hedeflerini elde etmede azmetmektense kariyer değişikliği yapmaya meyilli olacaklardır.

Ek olarak, kariyer bağılılığı meslek ya da işlerin ötesine geçmelidir (Hall, 1976). İş değişikliği hedef görev gereksinimlerinden görelî olarak kısa bir süre için ayrılmaktır (Colarelli ve Bishop, 1990: 158-176). Kariyer bağılılığı - ki bu farklı işler içerebilir - daha uzun bir süreyi kapsar ve kişinin zihninde canlandırdığı kişisel kariyeri ile ilgilidir. Bu anlamda, kariyer bağılılığı bir kişinin işini ya da mesleğini kendisi ile özdeşleştirme, ona değer verme ve onunla ilgili bilgileri elde etmek için harcadığı zaman ve çaba miktarının ölçüsü olarak kavramsallaştırılabilir.

Kariyer bağılılığını anlatmada iki önemli teori bulunmaktadır: itme-çekme-demirleme çerçevesi ve karşılıklı bağımlılık teorisi.

### **2. 3. 3. 1. İtme-Çekme-Demirleme Çerçevesi**

Kariyer bağılılığı araştırması için ideal görünen modellerden biri itme-çekme-demirleme çerçevesidir (Fu, 2011: 279-293). Kariyer bağılılığı bir profesyonel kariyerin diğerine göçme konusundaki isteksizliğin ölçüsü olarak ifade edilebilir. Sosyoloji ve antropolojide insan göçü “kişinin (göçmen) belirli bir süre için iki yer arasındaki hareketini” ihtiva eder (Jackson, 1986).

Göç, tipik olarak insanların bir coğrafi bölgeden bir diğerine hareketini ifade eder. Diğer yandan, kariyer değişikliği ise bireylerin bir kariyerdan bir diğerine hareketini ifade eder. Kariyer değişikliği kişilerin fiziki hareketini içermese de, genellikle kişinin önceki mesleki kimliğini bir başkası ile psikolojik olarak değiştirmesi ve bu disipline yapılmış yıllarca süren yatırımın kaybı anlamına gelir.

Çalışanlar mevcut durum ile alternatif kariyer seçeneklerinin özelliklerini karşılaştırır ve seçimlerini kendilerini en iyi tatmin eden kariyerlere geçerek gösterirler (Fu, 2011: 279-293). Böylece, göç ile kişilerin kariyer bağılılığı arasındaki benzerlik oldukça açık ve teorik olarak ilgili hale gelir (Fu, 2011: 279-293).

İtme-çekme-demirleme (PPM) çerçevesi göç literatüründeki baskın paradigmadır (Bansal, Taylor ve James, 2005). Esas olarak, PPM paradigması göçmenlerin bir coğrafi bölgeden bir diğerine hareket etme kararının iten, çeken ve kalmaya sevk eden etkenler tarafından etkilendiğini belirtir. Sıklıkla stres kaynakları olarak da adlandırılan iten etkenler, insanları orijinal yerlerinden uzaklaştıran doğal kaynaklarda azalma, iş kaybı ve kişisel gelişim için yetersiz imkânlar (Bogue, 1969) gibi olumsuz etkenler olarak tanımlanır (Bansal, Taylor ve James, 2005). Sıklıkla cazibe kaynakları olarak ifade edilen çeken etkenler, uzak mesafeden insanları cezbederek kendilerine çekerler (Bansal, Taylor ve James, 2005). Bogue (1969) çeken etkenlerin “istihdam için daha iyi olanaklar, daha yüksek gelir ya da daha iyi eğitim, tercih edilen çevre ve yaşam koşulları, yeni faaliyetler, çevre veya insanlar için imkânları” içerebileceğini iddia etmiştir. Son olarak, göç karmaşık bir karar olduğundan, göçmenleri orijinal yerlerinde tutacak ya da yeni hedefe göçü sağlayacak (Jackson, 1986; Lee, 1966) bazı “demirleme değişkenlerinin” itme-çekme modeline eklenmesi önerilmiştir (Moon, 1995). İnsanların göçü gerçekleştirmesi için bu demirleri “çözmesi” gereklidir. Demirleme, üyelik, mesleki ya da iş ile ilgili yetenekler ve destek gibi istikrarı sağlayan karşıt bir kuvvettir (Stimson ve McCrea, 2004).

### **2. 3. 3. 2. Karşılıklı Bağımlılık Teorisi ve Yatırım Modeli**

Bir profesyonel ve onun kariyeri arasındaki ilişkiyi araştırmada ilgili görünen diğer bir teorik bakış da yatırım modelidir. Yatırım modeli Kelley ve Thiabaut'un (1978: 35) bir ilişkideki karşılıklı bağımlılığı tatmin ve bağımlılık ile karakterize eden karşılıklı bağımlılık teorisine dayanır. Rusbult (1983: 101-117) bu düşünceyi bir kişinin bir ilişkiye kattığı kaynaklar (ör. zaman, enerji, emek ya da para) olarak tanımlanan yatırımı ekleyerek geliştirmiştir. Rusbult (1983: 101-117) eğer ilişki sona ererse bu yatırımın kaybedileceğini farz eder. Yatırım modelini teorik bir gözlük olarak kullanarak, mevcut koşulların ve beklenen gelecek durumun (alternatif kariyerler ve önceki yatırımların

kaybı) BT çalışanının kariyer değişikliğine karşı olan tutum ve davranışlarını belirleyeceği söylenebilir.

Yatırım modelinin ana amacı devam eden ilişkilere olan bağlılığın derecesini tahmin etmektir. Bir kişinin bir ilişkiye olan bağlılığının, çıktılar (ör. tatmin) ile yatırımın toplamından alternatifler ile karşılaştırma seviyesinin çıkarılmasının bir fonksiyonu olduğunu iddia eder.

Yatırım modeli psikolojik ve sosyolojik yapılara bağlı öngörülerde bulunan zengin bir disiplinler arası model olarak değerlendirilmektedir (Hom ve Griffith, 1995).

### **2. 3. 4. Kariyer Bağlılığının Belirleyicileri**

Kariyer bağlılığının belirleyicileri olarak şu başlıklar sıralanabilir: iş benimseme, örgütsel bağlılık, iş tatmini, iş tutumları, iş ahlakı, fazladan çalışma, durumsal değişkenler. Bunlar aşağıda detaylı olarak incelenmiştir.

London (1983: 620-630) tarafından tanımlanan işi benimseme, kariyer bağlılığının bağımsız esas etkenlerinden biridir. Bir şahsın hayatında işinin yeri ve işi ile özdeşleşme seviyesi iş benimsemenin temel parçalarıdır (Goulet ve Singh, 2002: 73). İş benimseme ile kariyer bağlılığı ayrı yapılar olmasına rağmen (Morrow, 1993), iki değişken arasında pozitif bir ilişki olmasını beklemek mantıklı görünür. Bir işi benimsemek ve iyi yapmak bir kişinin kariyerinde ilerlemesinde önemli olarak görülebilir. Bu nedenle yüksek iş benimseme seviyesine sahip kişilerin aynı zamanda kariyerlerine daha bağlı olması beklenir. Araştırmalar iş benimseme ile kariyer bağlılığı arasındaki ilişkinin pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir (McGinnis ve Morrow, 1990: 82-96).

London'a (1983: 620-630) göre, kariyer bağlılığının açıklanmasında örgütsel bağlılık anahtar bir özgün değişken olmalıdır. Kariyer bağlılığı açık olarak örgütsel bağlılıktan farklıdır. Örneğin, bir kişi kendi kariyerine bağlı

olabilir ama organizasyona bağılı olmayabilir ya da bunun tam tersi olabilir. Bunun anlamı, kendi kariyerine bağılı olan bir kişinin eğer kariyer ilerlemesine yardımcı oluyorsa organizasyonlar arasında hareket edebileceğidir. Diğer taraftan, organizasyona bağılı bir kişi organizasyon içinde kariyer değişiklikleri yapabilir ama organizasyona sadık kalmaya devam edebilir. Deneysel olarak, örgütsel bağılılık ile kariyer bağılılığı arasında pozitif bir ilişki vardır. Aryee ve Tan (1992: 288-305) iki değişken arasında önemli pozitif istatistiki ilişki bulmuştur. Diğer bazı çalışmalarda da benzer bulgular rapor edilmiştir (Chang, 1999; Collarelli ve Bishop, 1990: 158-176; Steffy ve Jones, 1988).

Kariyer bağılılığı, iş benimseme ve iş tatmini farklı kavramlardır (Blau, 1985: 278). Örneğin, bir bilgisayar programcısı kendi kariyerine çok bağılı olabilir ve işten hoşlanmadığı halde program yazma ile çok ilgili olabilir. Programcı çalışmanın esas boyutunu sevebilir ancak işin diğer boyutlarından memnun olmayabilir. Bu iş tatmin-kariyer bağılılığı ilişkisi hakkında çok az deneysel araştırma vardır. İş tutumları ile ilgili bir çalışmada, McGinnis ve Morrow (1990: 82-96), Cherniss'e (1990) benzer şekilde bu iki değişkenin önemli bir ölçüde pozitif ilişkili olduğunu bulmuştur. Tıbbi teknisyenlerle 2002 yılında yapılan daha yeni bir çalışmada Blau (1999) kariyer bağılılığı aracından (Blau, 1985) beş kalemi kullanarak benzer bir ilişki bulmuştur. Bazı yazarlar tarafından kariyer bağılılığı ile iş ahlakı arasındaki ilişki de araştırılmıştır. Bu şekildeki bir çalışmada, Morrow ve McElroy (1986: 139-145) iki değişken arasında pozitif ilişki olduğunu bildirmiştir. Aynı zamanda, başarıya ihtiyacı da kariyer bağılılığının olası bir belirleyicisi ve bağlantısı olarak London (1983: 620-630) tarafından belirlenmiştir.

Bazı yazarlar tarafından kariyer bağılılığı ve fazladan çalışma değişkenleri arasındaki ilişki de incelenmiştir (Goulet ve Singh, 2002: 78). Fazladan çalışma değişkenlerinin etkisi arttıkça, örgütsel bağılılık ve kariyer bağılılığının azalmasının beklendiği iddia edilmiştir (Goulet ve Singh, 2002: 78).

Yapılan bazı çalışmalarda kariyer bağlılığı ve durumsal değişkenlerin arasındaki ilişki de incelenmiştir (Goulet ve Singh, 2002: 78). Organizasyonlar yeniden yapılanıp küçüldükçe, çalışanlar seçilen organizasyonda ömür boyu sürecek kariyerlere daha az odaklanırlar ve kendi genel kişisel gelişimleri ile büyümelerine daha fazla dikkat sarf edebilirler. Bu, çalışanların bir organizasyon içinde ilerledikleri geleneksel kariyer yollarına daha az bağlı olmaları anlamına gelir (Goulet ve Singh, 2002: 78).

### **2. 3. 5. Kariyer Bağlılığının Etkileri**

Çalışanın kariyerine ilişkin olarak planladığı hedefler kariyer bağlılığını oluşturmaktadır (Carson ve Bedeian, 1994: 240). Bu kişiler çalıştıkları örgütten, çalışma arkadaşlarından ve çalışma ortamlarından bağımsız olarak kariyerleri ile ilgilenirler ve kariyer hedeflerine ulaşmaya çalışırlar. İçinde buldukları örgütten çeşitli sebepler nedeniyle hoşnut olmasalar dahi kariyer hedeflerini gerçekleştirmek uğruna yine de örgüt içinde çalışmaya devam edebilirler. Yüksek kariyer bağlılığı olan kişilerin en büyük motivasyon kaynağı kariyer beklentileridir (Collarelli ve Bishop, 1990: 158-176; Mueller, Wallace ve Price, 1992: 211-236). Bir tutum olarak kariyer bağlılığı örgüte bağlılığı da gerektirmez. Kariyerine bağlı bir çalışan örgüte de bağlı olmak zorunda değildir (Mellor vd., 2001: 172). Kariyer bağlılığının 3 temel sebebi vardır (Özdevecioğlu ve Aktaş, 2007: 3) bunlar şu şekilde sıralanabilir:

- Kariyer çalışanın geleceğini temsil eder bu nedenle vizyonları nedeniyle kariyerlerine bağlılık gösterirler.
- Kariyer çalışanın statü göstergesidir. Bu statüden iş hayatı dışında da faydalanır.
- Başarma ihtiyacı yüksek olan çalışanların kariyer bağlılığı da daha yüksektir.

Kariyerlerine bağlı olan çalışanlar diğerlerinden daha yüksek başarılar elde etmektedirler (Carson vd., 1999: 1-13; Kiesler, 1971). Bu anlamda

kariyer bağıllığı yüksek olan çalışanların kariyer tatminleri de buna bağlı olarak yüksek olur (Carson vd., 1999: 1-13). Kariyerine bağlı olan çalışanlar hedefledikleri kariyer noktasına ulaşabilmek için bütün engelleri ve karşılaşacakları bütün güçlükleri yenebilmek adına diğer çalışanlardan daha fazla çalışacaklardır. Bu durum performanslarına yansiyacak ve yüksek oranda iş tatmini ile birlikte yaşam tatminleri de yükselecektir.

London'a (1983: 620-630) göre de iş tatmini ile kariyer bağıllığı arasında muhtemel bir bağ vardır. Bunun sebebi eğer çalışanlar işlerinden memnunlar ise muhtemelen işlerinden ve çalıştıkları örgütten memnun olacaklardır ve bu da kariyerlerine olan bağıllığı artıracaktır. Muhtemel değerlendirmelerin ötesinde ampirik çalışmalar yaparak iş tatmini ve kariyer bağıllığı arasında pozitif korelasyon bulan akademisyenlerde vardır. McGinnis ve Morrow (1990: 82-96), Cherniss (1991) ve Blau (1999) bu tarz çalışmalara imza atmış akademisyenlerdir.

Benzer bir çalışma da Blau (1985) tarafından ortaya konmuştur. Bu çalışma hastanelerde yapılmış olup 199 hemşire katılmıştır. Sonuçlar göstermiştir ki, medeni hal, iş deneyimi, rol belirsizliği ve liderlik, kariyer bağımlılığı üzerinde etkilidir. Bu çalışma bir de doğal karşılanabilecek bir sonuca imza atmıştır. Buna göre, kariyer bağıllığı, kariyere çekilme düşüncesi ile negatif korelasyon içerisinde bulunmuştur. Ancak bu negatif korelasyon işten ayrılma düşüncesi ile ortaya çıkmamaktadır. Yani bir bireyin işinden ayrılması onun kariyerini terk etmesi anlamına gelmemektedir.

Colarelli ve Bishop (1990) da benzeri bir çalışmaya imza atmışlardır. Bu çalışmada kariyer bağıllığını etkileyen faktörler değerlendirilmiştir. Sonuçlara göre, kariyer bağıllığı ile kişisel karakteristikler (örneğin; yaş, otokontrol, eğitim alınan süre, sosyalizasyon deneyimi, mentörlük alıp almadığı gibi karakteristikler) arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Ancak aynı çalışmada çalışanın rol belirsizliği ile iş performansı arasında negatif bir korelasyon ortaya çıkmıştır.

### 2. 3. 6. Kariyer Bağlılığı ve Koçluk

Kariyer motivasyonu çoğunlukla kariyer taahhütü ya da bağlılığı ile dönüşümlü olarak kullanılabilir (Carson ve Bedeian, 1994: 237-262), kariyer gelişimi ve yönetim alanındaki pek çok çalışmada da bu durum desteklenmiştir (Carden, 2007). Noe, Noe ve Bachhuber (1990: 340-356), kariyer motivasyonunun belirgin ve olumlu bir şekilde motive edici iş özellikleri ve çalışma işteki rolde dikkat çekme ile ilgili olduğunu ileri sürmüştür. Daha özele indirildiğinde, kariyerin iç yüzü ve esnekliği, yönetim ve liderlikle, ayrıca destek ve şirket ile bireyin kariyer planlarının birbirleriyle örtüşmesiyle de ilgilidir. Aryee ve Tan (1992: 288-305), kariyer motivasyonu teorisine dayalı olarak, kariyer bağlılığının geçmişi ve sonuçlarını inceleyen bir çalışma yapmışlardır. Şirketi gelişim, kariyer memnuniyeti ve işteki rolün esnekliği için bir fırsat olarak nitelendirmiş, bunları kariyer bağlılığı ve becerilerin gelişmesi için önemli olarak görmüşlerdir; ayrıca kariyeri ve işi bırakma niyetlerini de kariyer bağlılığının sonuçları olarak görmüşlerdir. Bu sonuçlara göre kariyer motivasyonu teorisinin kuramsal formülasyonları, desteklenen ve devamlı olan olgulardır. London (1988: 23-32) şirket desteğinin çalışanın kariyer motivasyonunu ve bağlılığını arttırabileceğini iddia etmiştir. Şirketlerin düşüş, birleşme, el değiştirme, büyüme, yeniden başlama ve yeniden yönlendirilme dönemlerinde şirketlerin çalışanlarına nasıl bir kariyer gelişim desteği sağlayacakları konusunda fikir belirtmişlerdir. Aynı zamanda şirket seviyesinde ve destek niteliğinde insan kaynakları stratejileri uygulanmasını tavsiye etmiş, bunların çalışanın kariyer motivasyonu ve bağlılığını arttıracağını ifade etmiştir. Açık bilgi iletişimleri, çalışanın hedef belirleme ve planlamada yer alması, gerekli becerilerin ortak değerlendirilmesi, gelişim fırsatları ve başarının fark edilip ödüllendirilmesi bunlara örnektir.

Yaptığı iki çalışmada London (1993: 55-69), kariyer motivasyonu üzerine daha yakından incelemeler yürütmüştür. Kariyer motivasyonu, yönetim ve liderliğin kariyer gelişiminde verdiği destek ve yetkilendirme



arasındaki ilişkileri incelemiştir. Sonuçlara göre kariyer motivasyonunun, özellikle de kariyer kimliği ve iç bakışının, yetkilendirmeye olduğu kadar şefin ve liderin desteğiyle de belirgin ve güçlü bir şekilde bağlantılı olduğu görülmektedir. Çalışanın kariyer gelişimine idare ve liderlerden gelecek olan desteğin içerisinde; çalışanın kariyeriyle ilgili net hedefler koymak, kariyer planlarını geliştirmek için çalışanlarla birlikte faaliyet göstermek, kariyer hedeflerinin gerçekleştirilmesi için çalışanlara geri dönüş sağlamak ve çalışanlara eğitimler verip gelişme imkânı sağlamak yer almaktadır. Yetkilendirme ise çalışanın görevini yerine getirdiğinden emin olmak, çalışanlara güven vermek ve onlara saygıyla davranmak anlamına gelmektedir. London'ın (1983: 620-630) kariyer motivasyonu teorisine göre, şirket desteği, yönetim ve liderlik desteği, çalışanın rolü, işi ve kariyeri konusunda bütünleşik bir hedef ve rota planlaması, performans geri dönüşü ve yetkilendirmeyi içerisinde bulunduran yönetici koçluğu, potansiyel olarak çalışanın artan iş motivasyonu ve bağlılığı ile ilgilidir.

Bu açıklamalar ışığında araştırmanın üçüncü hipotezi şu şekilde belirlenmiştir:

**H1c:** Yönetici koçluk davranışının kariyer bağlılığı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

## **2. 4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK**

### **2. 4. 1. Örgütsel Bağlılığın Tanımlanması**

Araştırmacılar bağlılık kavramının tanımlanmasına ilişkin fikir birliğine varamamışlardır. Söz konusu kavram değişik alanlardaki araştırmacılar tarafından yine kendi alanlarına göre tanımlanmış ve bu da kavramın anlaşılmasının güçleşmesine neden olmuştur. Örgütsel bağlılık tanımlanırken (Hunt ve Morgan, 1994: 1568-1587);

- Bireyin örgüt hedeflerine ve değerlerine olan inancı,
- Bireyin örgüt amaçlarına ulaşmak adına çaba sarfetmeyi istemesi,
- Bireyin örgüt üyesi olmaya devam etme arzusu göz önünde bulundurulmaktadır.

Çalışanların örgüte olan bağlılığı bu konuda yapılan teorik çalışmaların çoğunun odağını belirlemektedir. Bu yaklaşımla iki farklı düşünce ortaya çıkmıştır. Morrow (1983: 486-500) tarafından öne sürülen ilk görüşe göre, örgütsel bağlılık, bağlılık kavramlarından olan işe katılma, kariyer bağımlılığı ve iş ahlakı gibi kavramlardan ayrılmalıdır. Bağlılık kavramı ilgili olduğu kavramlardan ayrı olarak ele alınırsa bu durum kavramın işgücü devri ve performans gibi unsurlar üzerindeki etkilerinin önemli sonuçlarının anlaşılabilmesine yardımcı olacaktır (Meyer ve Allen, 1997).

Reichers (1985: 465-476) tarafından ise bu kavramsallaştırmaya ilişkin ikinci bir görüş ileri atılmıştır. Reichers'e (1985) göre bağlılık tek boyutlu bir kavram olarak görülmemeli ve farklı birçok unsurun bir araya gelmesiyle oluşmaktadır. Bu bağlamda örgütsel bağlılık, örgütü oluşturmuş farklı gruplara yönelik bağlılığın bir birleşimi olarak algılanmalıdır.

Reichers (1985: 465-476) örgütsel bağlılığın, literatürde örgütün tek boyutlu bir unsuru olarak görülmesine karşın gerçekte örgüt; hissedarlar, müşteriler, yöneticiler ve çalışanlar gibi her birinin değişik amaçları olan birçok değişik çevre unsuruna sahiptir görüşünü öne sürmekte ve bundan dolayı da örgütsel bağlılık değişik kavramlara olan bağlılıkların bir birleşimi olarak algılanmalıdır görüşünü savunmaktadır (Meyer ve Allen, 1997).

Araştırmacılar tarafından örgütsel bağlılık farklı yönlerden ele alınmaktadır. Örgütsel bağlılık kavramını davranışsal ve tutumsal yönden inceleyen birçok araştırmacı iki görüş arasındaki farklılıkları ortaya koyarak bu tanımları açıklamaya çalışmıştır (Croston, 2008: 25-33).

Tutumsal yönden örgütsel bağlılık; en basit şekilde çalışanın işyerine olan duygusal bağlılığı olarak ifade edilebilir. Çalışan işyerine duygusal bağlılığı ne kadar yüksekse o işyerinden ayrılma olasılığı da o kadar düşük olur (Cook, 2008: 160). Çünkü örgüte duygusal bağlılığı olan çalışanlar kendilerini örgütün bir parçası olarak görmelerinden ve örgütün bir üyesi olmaktan mutluluk duymalarından dolayı örgütle bir bütünleşme sağlamışlardır. Bu yaklaşıma en iyi açıklamayı Mowday, Steers ve Porter'ın araştırması yapmaktadır. Bu araştırmada örgütsel bağlılık; çalışanın örgütün hedeflerini kabullenerek bu hedefler doğrultusunda çalışmasını ve örgütün bir parçası olarak kalma isteğini gerçekleştirmek üzere kendisini o örgütün ayrılmaz bir parçası olarak görmesidir.

Davranışsal bakış açısıyla örgütsel bağlılık başka iş olanaklarına rağmen bir işyerinde çalışmaya devam etmeyi anlatır. Başka bir işyerinden iş teklifi almasına rağmen bir takım sosyal yardımlar, çalışma koşullarının iyiliği vb. sebeplerle o işyerinde çalışmayı tercih etmesi olarak tanımlanabilir. Davranışsal örgütsel bağlılık kavramında çalışan açısından bir tercih söz konusudur. Farklı seçeneklere rağmen bir örgütte kalmayı isteme ve tercih etme olarak açıklanabilir (Albrecht, 2010).

Her iki bakış açısına birlikte bakıldığında örgütün hedeflerini benimseme, örgütün değerlerine bağlılık ve örgütte kalmaya istekli olma gibi konularda benzerlik olduğu görülmektedir. Buradan çıkacak sonuç ise; çalışan kendisini örgüte ne kadar bağlı görürse örgütten ayrılma isteğinin o kadar az olacağıdır (Gold, Thorpe ve Mumford, 2010).

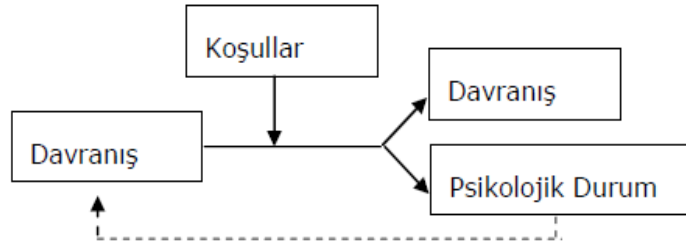
Davranışsal bakış açısı ve tutumsal bakış açıları belli konularda birbirlerine yakın iki bakış açısı olarak görülmesine rağmen çalışanın örgüte bağlılığını gösteren psikolojik durumu, örgüte bağlılığını geliştiren koşullar ve örgütsel bağlılığın çalışanın davranışlarına yansımaları gibi noktalarda sözü edilen yaklaşımlar arasında farklılıklar görülmektedir. Bu noktada her iki yaklaşımın araştırılması ile ilgili metotlarda da birbirinden farklı yönler vardır.

Araştırma yöntemleri olarak bakıldığında genel olarak örgütün içyapısındaki bağlılık kavramını geliştiren koşullar ve çalışanların örgüte duydukları bağlılığın çalışan davranışlarına nasıl bir etki yaptığı konusunun araştırılması tutumsal yaklaşımla araştırma olarak adlandırılır. Davranışsal yaklaşımda ise, çalışanın örgüt içinde gösterdiği herhangi bir davranış şeklinin neden oluştuğu, bu davranışın çalışan tarafından süreklilik göstermesinin sebepleri araştırılırken söz konusu davranışın çalışanın tutumunu hangi şekillerde değiştirdiği de araştırılmaktadır (Meyer ve Allen, 1991). Bu durum aşağıdaki gibi şekillendirilmiştir (Şekil 2.1) (Meyer ve Allen, 1991 akt. Özutku, 2008: 81):

#### TUTUMSAL BAKIŞ AÇISI



#### DAVRANIŞSAL BAKIŞ AÇISI



**Şekil 2.1.Örgütsel Bağlılığa İlişkin Tutumsal ve Davranışsal Bakış Açıları**  
**Kaynak:** Meyer ve Allen (1991 akt. Özutku, 2008: 81)

Yukarıdaki şekil incelendiğinde tutumsal bakış açısı ve davranışsal bakış açısı arasında mevcut farklılıklar görülmektedir ancak her bir yaklaşımın için de kendi kuramsallıkları içinde ikinci derecede yaklaşımlar da mevcuttur (Meyer ve Allen, 1991). Tutumsal yaklaşımda, örgüte bağlılığın sonuçlarının çalışanın örgüte bağlılıkla ilgili düşüncelerinde değişmeye yol açıp açmayacağı konusuna etki eden koşullar incelenmektedir. Davranışsal

yaklaşımında ise çalışan davranışının ilerleyen zamanda tekrarlanabileceğine dair tutumlarla ilgili incelenmektedir.

#### **2. 4. 2. Örgütsel Bağlılığın Bileşenleri**

Meyer ve Allen (1991) tarafından, bağlılık konusuyla ilgili tanımlamalara ve kavramsallaştırmalara bir netlik kazandırmak noktasında kapsamlı bir literatür araştırması gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda çalışanların örgüte duydukları bağlılıklar yine örgüte duyulan duygusal tutkuya, mecburiyet ve ihtiyaç duygularına dayandırılmaktadır. Bundan dolayı Meyer ve Allen (1991), bu üç bileşenin araştırmacılar tarafından aynı anda incelenmesi sonucunda çalışanlarla örgüt arasındaki ilişkinin daha iyi anlaşılabilceğini ifade etmişlerdir. Benzer bir kavramsallaştırmayı daha önceleri yapmış olan March ve Simon (1958), çalışanların örgüte girme ve üretme gibi iki yönü olan karar mekanizmaları olduğunu savunmuşlardır (Mayer ve Schoorman, 1992). Bu çalışmada Meyer ve Allen (1991) tarafından ortaya atılan üç bağlılık türü duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık incelenmiştir.

##### **2. 4. 2. 1. Duygusal Bağlılık**

Duygusal bağlılığı ve bu bağlılıkla ilgili değişkenleri araştıran birçok çalışma mevcuttur. Meyer ve Allen (1997) bu değişkenleri üç boyutta toplamıştır. Bunlar: örgütsel özellikler, bireysel özellikler ve işin kendisiyle ilgili özelliklerdir.

**Örgütsel özellikler:** Bazı kaynaklar örgütsel yapıyla ilişkili değişkenlerin duygusal bağlılık üzerinde etkisi olduğundan bahsetmektedir (Gürbüz, 2010: 232-233). Buna örnek olarak bazı çalışmaların ademi merkezilikle yüksek duygusal bağlılık arasında bir ilişki olduğuna dair kanıtlar içerdiğini söylemek mümkündür. Bunun anlamı da, çalışanların örgüte karşı tutumlarını biçimlendirirken makro düzeylerdeki değişkenlere nazaran günlük işlerine daha fazla uyum sağlayabilecek olmasıdır (Meyer ve Allen, 1997).

**Kişisel özellikler:** Bu konudaki araştırmaların iki tip değişken üzerine odaklandığı görülmektedir. Yaş, cinsiyet, kıdem gibi demografik değişkenler ve kişilik, değerler gibi yapısal değişkenler. Her ne kadar bazı araştırmalar cinsiyet ve duygusal bağlılık arasında bir ilişki olduğunu belirtse de bazı çalışmalarda bu iki kavramın arasında herhangi bir ilişki olmadığı asıl ilişkinin yaş ve duygusal bağlılık arasında olduğu öne sürülmektedir. Genç çalışanlara nazaran yaşlı çalışanların daha olumlu iş tecrübesine sahip oldukları ifade edilmektedir. Bunun yanında çalışmalarda hizmet süresiyle duygusal bağlılık arasında da bir ilişki gözlenmektedir. Çalışanların belirli bir miktarda tecrübe sahibi olmaları onların örgüte güçlü bir şekilde bağlanmasına neden olmakta ya da uzun süredir çalışan kişilerin geçmişe dayanan duygusal bağlılıklarının olması söz konusu olmaktadır. Fakat duygusal bağlılıkla hizmet süresinin arasındaki ilişkinin gerçekte çalışanların yaşıyla ilgili olması mümkündür. Bütün bunların yanında ise etkinlik bağıyla medeni halin ve eğitim düzeyinin herhangi bir ilişkisi olduğu söylenemez (Meyer ve Allen, 1997).

**İşle ilgili özellikler:** Çalışanın tatmini ve motivasyonu hususunda işle ilgili özellikleri tanımlamak için işe karşı tutum kavramı ele alınmaktadır. Duygusal bağlılıkla bunlara ilişkin değişkenlerin aralarında mevcut olan korelasyonu göstermeye çalışan birçok araştırma yapılmıştır. Örgüt içinde rol çatışması ve belirsizliğine sahip yani kendisinden ne beklediğini bilmeyen çalışanların duygusal bağlılık düzeyinin düşük olduğu belirtilmektedir (Meyer ve Allen, 1997).

#### **2. 4. 2. 2. Devam Bağlılığı**

Çalışanların örgütten ayrılmasıyla ilgili maliyetlerin farkında olması devam bağlılığıyla ifade edilebilir. Çalışanlar örgütte kalmaya gereksinimleri olduğunu düşünmelerinden dolayı işyerinde kalmaya devam etmektedirler ve bu çalışanlar yüksek düzeyde devam bağlılığına sahip olan kişiler olarak nitelendirilmektedirler. Örgütten ayrılma maliyetini ortaya çıkaran bir olay ya

da faaliyet sonucunda devam bağlılığıyla karşılaşılabilir. Meyer ve Allen (1997) tarafından örgütsel bağlılığın üç bileşenli modelinde bu olay ve faaliyetler; yatırımlar ve alternatifler olmak üzere iki grup etkileyici değişkenle ele alınmıştır. Duygusal bağlılığın gelişimiyle ilgili olan düşüncelerin devam bağlılığının ortaya çıkışıyla ilgili düşüncelerden farklı olduğu ifade edilmektedir. Çalışanların birçok değişik şekillerde örgüte yatırım yapmaları mümkün olabilmektedir. Bu yatırımlara örnek olarak; çalışanların bir şehirden başka bir şehre taşınmalarını ya da bazı özel beceriler elde edebilmek için örgüte vakit ayırmalarını gösterebiliriz. Bununla birlikte, çalışanın örgütten ayrılmasıyla kaybetmiş ve harcamış olduğu zamanı, parayı ve çabayı da gözden çıkarması gerekmektedir (Meyer ve Allen, 1997).

Çalışanın sahip olduğu iş alternatifleri ise devam bağlılığının etkilendiği varsayılan diğer bir unsur olmaktadır. Az alternatifte sahip olduğunu düşünen çalışana nazaran birçok iş alternatifine sahip olduğunu düşünen bir çalışanın devam bağlılığı çok daha azdır. Başka bir deyişle, devam bağlılığıyla alternatiflerin algılanabilirliği arasındaki ilişki negatif yönlü bir ilişkidir. Meyer ve Allen'e (1997) göre, alternatiflerin algılanabilirliğinin daha önce gösterilen iş bulma çabasından ve bunun sonuçlarından etkilenmesi mümkündür. Duygusal bağlılığa oranla devamlılık bağlılığının ortaya çıkması çok daha az dikkat çekmiştir.

Devam bağlılığıyla ilgili ölçütlerin de ilgili kaynaklara katılması son zamanlarda gerçekleşmiştir. Ancak, çalışanın bir örgüte ilişkin devam bağlılığın o örgüte yaptığı çeşitli yatırımların ve farklı iş alternatiflerinin olduğuna dair inancının bir fonksiyonu olduğu eldeki araştırma bulgularıyla tespit edilmiştir (Meyer ve Allen, 1997).

#### **2. 4. 2. 3. Normatif Bağlılık**

Liou ve Nyhan (1994: 101) normatif bağlılık kavramını, örgütsel bağlılığın ahlaki boyutu olarak ifade etmişlerdir. Ayrıca bu kavramla, çalışanın örgütte kalma zorunluluğuyla ilgili değerleri de ifade edilmektedir. Bu sebeple

çalışanlar, normatif bağlılığa sahip olmalarından dolayı örgütte kalmanın doğru ve ahlaki bir davranış olduğunu düşünmek suretiyle örgütten ayrılmamaktadır (Meyer ve Allen, 1997: 11). Normatif bağlılık, bireylerin aile ve kültür çevrelerine ait geçmişteki sosyalleşmeleriyle örgüte yeni katılan bireyler olarak sosyalleşme sürecinde hissettikleri baskının bir birikimi olarak gelişmektedir (Wiener, 1982: 418). Bir çalışan olarak geçmiş sosyalizasyon deneyimleri çok farklı olduğundan belli bir tutum ya da davranışın uyumluluğu hususunda bütün mesajları da içermektedir.

Meyer ve Allen (1997) tarafından duygusal bağlılık ve devamlılık bağlılığına ilişkin ölçeklere ek olarak normatif bağlılık ölçeği de eklenmiştir. Burada, bir örgüte bağlı olmanın uygunluğuna ilişkin bir inanç söz konusudur. Ayrıca örgütün çalışanına yapmış olduğu belli yatırımların temelinde normatif bağlılığın geliştiği de ileri sürülmüştür. Çalışanla örgütlerin kendi aralarında yapmış oldukları psikolojik akitler normatif bağlılığın gelişmesine neden olmaktadır. Psikolojik akitler biçimsel akitlerin tersine, taraflı olmasının yanında her iki taraftan da farklı algılamalara sebep olabilmektedir.

#### **2. 4. 3. Örgütsel Bağlılık Düzeyini Etkileyen Örgüt İçi Faktörler**

Literatürde örgütsel bağlılık düzeyini etkileyen faktörler dört ayrı başlıkta incelenmiştir:

**Bireysel Faktörler:** Bireysel faktörleri, demografik faktörlerle iş ve çalışma yaşamına dair faktörler olarak iki alt başlıkta incelemek mümkündür. Yaş, eğitim düzeyi, bireyin psiko-sosyal özellikleri, cinsiyet, başarı güdüsü, çalışma değerleri, kontrol odağı, merkezi yaşam ilgisi ve içsel motivasyon gibi başlıklar demografik faktörleri ifade ederken, başarı arzusu, çıkarıcı değerler ve katılımcı değerler iş ve çalışma yaşamına dair faktörler olarak belirtilmektedir (Çakır, 2001: 104-141).

**İş ve Role İlişkin Faktörler:** Söz konusu faktörleri ise iş kapsamı, işin içeriği, rol belirsizliği ve rol çatışması alt faktörleriyle açıklamak mümkündür.



Ayrıca bu faktörlere ek olarak parasal ödüllendirme sistemleri, katılımcı yönetim, iş stresi, aşırı iş yükü, öğrenme fırsatı, yetkilendirme ve otonomi sistemleri ve grup bilincini de ilave etmek mümkündür (Hartline, Maxham ve McKee, 2000: 35-50).

**İş Deneyimi ve Çalışma Ortamına İlişkin Faktörler:** Meyer ve Allen (1988) toplumsallaşma sürecinin örgütsel bağlılığı etkilediğini belirlemişlerdir. Bununla birlikte bu faktör grubunda; örgütün güvenilirlik düzeyi, personel-yönetici arasındaki ilişkiler, müşteri odaklı bir örgüt atmosferi ve örgütsel iklim de incelenmiştir (Gilbert, 1999: 321). İş tatmini ise bu gruptaki son belirleyici faktör olmaktadır. İş tatminini örgütsel bağlılığın önemli belirleyicisi olarak düşünmek mümkündür (Rosa, Salanova ve Peiro, 2001: 63-74).

**Örgüt Yapısına İlişkin Faktörler:** Örgütsel bağlılık üzerinde örgüt büyüklüğü, kontrol ve formalleşme dereceleri, ücret sistemi, örgüt imajı, sendikalaşma oranı, toplam kalite yönetimi uygulamaları ve kariyer imkanlarının büyük bir etkiye sahip olduğu belirtilmektedir (Çakır, 2001: 104-141). Çalışanların örgütsel etik algılamalarını da bu faktör grubuna eklemek mümkün olmaktadır (Schwepker, 2001: 39-52).

#### **2. 4. 4. Algılanan Örgütsel Destek Kavramı ve Destekleyici Örgütün Özellikleri**

Bireyin çevreden kendisine gelen bilgileri alma, düzenleme ve yorumlama süreci algılama olarak tanımlanmaktadır (Erdoğan, 1996: 2). Bireylerin yaşam biçimleri, kültürleri, inanç sistemleri, değerleri ve kişilik özelliklerine göre bireylerin algılamaları farklılık göstermektedir. Bu bağlamda algılanan kavramı 'kişinin etrafını algılaması' olarak ifade edilmektedir. Bireyler tarafından örgütteki bir takım olayların ya da örgütün birey açısından görünüşün algılanmaları değişiklik gösterecektir. Bir birey tarafından olumlu algılanan uygulamaları başka bireyler olumsuz olarak algılayabilir ve yorumlayabilirler. Örgüt değerlerinin çalışanların esenliğini göz önünde

bulundurması onların mutluluklarını arttıran niteliklere sahip olması durumu örgütsel destek kavramını ifade etmektedir (Eisenberger vd., 1986: 501).

Örgütün destekleyici olması örgüt çalışanlarına bağlıdır. Örgüt destek teorisyenleri, çalışanlarda etkili çalışma davranışlarını ortaya çıkaran kavramın yüksek örgütsel destek olduğunu savunmaktadırlar (Eisenberger vd., 1997).

Örgüt çalışanlarının arkasında örgütün varlığını hissetmeleri ve kendilerini güvende hissetmeleri, algılanan örgütsel destek kavramıyla açıklanmaktadır. Çalışanlar örgüt desteğini daima yanlarında hissettiklerinde işlerine daha sıkı bağlanırlar ve örgütten ayrılmayı düşünmezler. Örgütlerde çalışan kişiler tarafından çalıştıkları örgütün kendilerinin yanında olup olmadıklarına dair genel inanışlar beslenmektedir (Eisenberger, Fasolo ve Davis-Lamastro, 1990). Bunlara ek olarak duygusal bağlılıkla örgütün çalışanlarını desteklemesi arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğu tespit edilmiştir (Buchanan, 1974: 533).

Meyer, Allen ve Gellatly (1990: 710-720) de buna benzer bir araştırma yapmış ve benzer sonuçlara ulaşmışlardır. Günümüzde çalışanların en önemli hakkı, örgütsel destek olarak görülmektedir. Yeni yönetim modelleri ve araçları (toplam kalite yönetimi, mükemmellik yaklaşımı, personel güçlendirme) sayesinde örgüt içindeki çalışanlar önemsenmeleri gerekli hale gelmiştir. Çalışanların fikirlerini önemsemek ve ona iş veya iş dışında her anlamda destek olmak onların performanslarını artırıcı bir etki yaratacaktır. Tam aksine, bireylerin öneri ve şikayetlerini dinlememek, dikkate almamak da kendilerine kabul görmediklerini hissettirmekte ve iş etkileşiminin meydana getirdiği psikolojik mananın yok olmasına sebep olabilmektedir (Çakır, 2001: 154). Buna benzer durumların da örgütsel destek algılamalarını ve bundan dolayı da örgütsel bağlılığı azaltma etkisi olabilmektedir.

Çalışanlarının esenliğini ve mutluluğunu göz önünde bulundurmak suretiyle çalışanlarını destekleyici bir örgütte ya da yönetimde bulunması gereken bazı özellikler mevcuttur. Bu özellikleri de beş alt başlıkta toplamak mümkündür (Özdevecioğlu, 2003: 113-130):

- **Bireylerin yaratıcı fikirlerinin, önerilerinin ve eleştirilerinin dikkate alınması ve bu önerilerin uygulamaya aktarılması:** Çalışanların kendi fikirlerine değer verildiğini, eleştirilerinin göz önünde bulundurulduğunu ve bu eleştiriler dahilinde değişiklikler yapıldığını bilmeleri bu durumun onların gözünde destek olarak algılanmasına neden olacaktır.
- **Nispeten çalışanların iş güvenliğinin sağlanması ve başarılı olmaları durumunda işyerinde çalışmaya devam edeceklerine dair güvence verilmesi:** İş güvenliği çalışanların beklentilerinden biri olmaktadır. Çalışanların hatalarının hoşgörüle karşılanması, başarılı olduğu zaman işyerinde devamlı çalışabilecek olması ve her an örgütün dışında kalmayacaklarını bilmek çalışanlara destek anlamında değerlendirilecektir.
- **İnsan ilişkilerinde örgüt içinde pozitif yaklaşıma sahip olmak, örgüt içi iletişim ve halkla ilişkileri üst seviyede tutmaya çalışmak:** Örgüt içi ast-üst, ast-ast ve üst-üst ilişkilerinin yani örgüt ikliminin yüksek seviyede ve olumlu olması çalışanları motive etmenin yanında destek olarak da algılanmaya neden olacaktır.
- **Örgüt içi adam kayrılmaması, herkese karşı adil olunması ve hak yenmemesi:** Bir çalışan için hak ettiğini düşündüğünde bunun karşılığını alacağını bilmek önemlidir. Örgüt içinde yönetimle iyi ilişkilere sahip kişileri kayırma ve yönetici kadrosunun haksız yere

yanlı olmaları destek noktasında negatif bir algılamaya sebep olacaktır.

- **Çalışanın önemsenmesi ve bazı kararların onlara rağmen alınmaması:** Örgüt içinde çalışan kişiler bir sosyal varlıktırlar. Çalışanlar önemsenmeyi, başarılarıyla övünmeyi ve takdir edilmeyi beklemektedirler. Bu şekilde davranmayı başarabilen yöneticilere, çalışanlar tarafından destekleyici yönetici gözüyle bakılması mümkün olacaktır.

#### 2. 4. 5. Örgütsel Bağlılığın Etkileri

Bazı çalışmalarda örgütsel bağlılık çalışılan süre veya çalışan devri ile açıklanmaktadır. Çalışanın örgüte duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık hissetmesi ile işten ayrılma düşüncesi veya çalışan devri arasında negatif bir ilişki olduğu varsayılmaktadır. Bu düşünceye bakarak çalışan devrinin yüksek olduğu dönemlerde örgütsel bağlılık en önemli kriter olarak yer aldığı söylenebilir. Diğer çalışmalarda incelenecek olursa, bağlılık ile çalışanın hazır bulunması arasında pozitif bir bağ olduğu söylenebilir. Ancak aynı konuda yapılan bazı çalışmalarda aynı sonuca varılmadığı görülmüştür (Kew ve Stredwick, 2010).

Çalışan açısından bakıldığında örgütsel bağlılık ile işe ait davranışlar arasında genel çıkarımlar yapmak bir hayli zordur. Ancak duygusal bağlılık ve devamlılık bağlılığı ile örgüte bağlı olan çalışanların normatif bağlılık ile örgüte bağlı çalışanlardan daha yüksek bir çaba ile örgüt içinde çalıştıkları söylenebilir. Ayrıca bağlılık ile iş performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu bilinmekle birlikte araştırılan bu bağlılık duygusal bağlılık olmaktadır. Wiener ve Vardi (1980) yaptıkları çalışmada normatif bağlılık ve iş performansı arasında pozitif ilişki olduğunu söyler.

Örgütsel bağlılığın bu üç (normatif bağlılık; devam bağlılığı; duygusal bağlılık) unsuruyla ilgili şöyle bir sonuca varılabilmektedir. Söz konusu üç

faktörden herhangi bir tanesinin dahi önemli olduğu durumlarda o çalışanın örgüt içinde kalacağına kesin gözüyle bakılamayacağı gibi bir tanesinin dahi önemsiz olduğu durumlarda da söz konusu çalışanın örgütten ayrılacağı beklentisi de doğru değildir. Çalışanlar çeşitli psikolojik sebeplerle örgüt içinde kalmaya devam edebildikleri gibi örgütten ayrılmak da isteyebilirler.

Bir başka sonuç ise, iş performansı ile ilgilidir. Örgütsel bağlılıkla iş performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen az sayıda araştırma mevcuttur. Bu araştırmaların bir kısmının sonucunda pozitif, bir kısmının sonucunda ise negatif etkiler ortaya çıkmaktadır. Randall (1987: 460-464), farklı örgütsel bağlılık seviyelerinde yaptığı çalışmada örgütsel bağlılık ne kadar yüksek olursa iş performansının da o derece yüksek olduğu sonucuna varmıştır.

Meyer vd. (2002), bir firmanın yöneticilerini kapsayan bir çalışma yapmış ve bu çalışmanın sonucunda duygusal bağlılık ile iş performansı arasında pozitif yönlü; devamlılık bağlılığı ile iş performansı arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca yaptıkları meta analizinde de normatif bağlılık ile iş performansı arasında da pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bütün bu araştırmanın sonucunda elde edilen sonuç iş performansının örgüte olan duygusal bağlılık ile yükseldiği diğer bağlılık yaklaşımlarının duygusal bağlılık kadar etkili olmadığı gözlemlenmektedir.

#### **2. 4. 6. Örgütsel Bağlılık ve Koçluk**

Yönetici koçluğu ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye literatürde yer verilmiştir. Yönetici koçluğunun, çalışanların örgüte bağlılığını iki şekilde etkilediği düşünülmektedir. İlk olarak, etkili koçluk çalışanların iş yerinde ihtiyaç duyduğu yakınlık ve aidiyet duygusunu karşılamaktadır, bu sayede örgüte olan bağlarını da güçlendirmektedir (Allen ve Meyer, 1990). Ek olarak, koçluk ilişkilerini tatmin edici seviyeye ulaştırmak, şirketi daha çekici hale getirir, ve şirkete duyulan bağı da kuvvetli hale getirir (Kidd ve Smewing, 2001: 25-40; Mottaz, 1988: 467-482). Bu durum, koçluk konusundaki

desteğin kritik önem taşıdığı şeklindeki fikri desteklemektedir (Evered ve Selman, 1989: 16-32).

Yöneticiler çalışanlarını destekledikleri zaman, çalışanlar örgüte daha büyük bir bağlılık duymaktadırlar (Mottaz, 1988: 467-482). Mathieu ve Zajac (1990: 171-194) katılımcı liderliğin, örneğin yönetici koçluğunun örgütsel bağlılık ile ilişkili olduğunu göstermiştir. Ayrıca etkili bir yönetici koçluğu, çalışanlardaki rekabet duygusunu da güçlendirmektedir ki bu da örgüte olan bağlılığın başka bir belirleyici özelliğidir (Meyer ve Allen, 1997). Koçluğun çalışanlara getirdiği yetkilendirme ve güçlendirme, idarecilerinin onlara güvendiği duygusunu uyandırmaktadır. İdarecilerin sağladığı bu güvenin, çalışanlar arasındaki rekabeti arttırdığı belirlenmiştir (Meyer ve Allen, 1997).

Feltz vd. (1999: 765-776), kişisel yararlık modeli üzerinde yaptıkları ilk çalışmada, bütünsel koçluk yararlığı ölçüsünü kullanarak, koçluk yararlılığının; oyunculara olumlu geri dönüş, koçluk için harcanan vakit ve koçluğa duyulan bağlılık açısından koçun davranışları hakkında öngöründe bulunabileceğini öne sürmüşlerdir. Ancak yine de, Feltz vd. (1999: 765-776) bir lise erkek basketbol takımı koçlarına dayanarak yaptığı bir çalışmanın sonucunda, bağlılığın yapı ile bir ilgisinin olmadığı ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte Kent ve Sullivan'ın (2003: 78-87) Amerika ve Kanada'da üniversiteler arası koçlarla yaptıkları araştırmalarda, çalışanların örgüte, hedeflerine ve değerlerine, ve süreçlerine olan bağlılıklarının, örgüte olan sadakatlerinin tanımlanmasıyla bir ilişkisi olduğu sonucuna varılmıştır (Chelladurai, 1999). Tek bir unsura bağlı kalan bir metodoloji kullanmaktansa, bağlılığı; etkili, devamlı ve kurallara uygun sadakat olarak ölçmüşlerdir. Rotayı analiz ederken, koçluğun yararlılığı ve etkili bağlılık arasında güçlü bir ilişki olduğunu saptamışlardır; onun kadar güçlü olmayan ama yine de belirgin bir ilişki de, kurallara uygun bağlılık ile görülmektedir.

Tojari, Esmaeili ve Majedi (2013: 170) tarafından yapılan çalışma sonucunda, koçluğun yararlılığı ve örgütsel bağlılık boyutları arasında bir

ilişki olduğu belirlenmiştir. Bunun anlamı şudur ki, koçluk bağlılığı etkilemektedir.

Bu açıklamalar ışığında araştırmanın dördüncü hipotezi şu şekilde belirlenmiştir:

**H1d:** Yönetici koçluk davranışının iş performansı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

## 2. 5. YÖNETİCİDEN DUYULAN TATMİN

### 2. 5. 1. Kavram ve Etkileri

Yöneticiden duyulan tatmin iş tatmini etkileyen önemli bir unsur olup, yönetici sorumlu olduğu faaliyet gereği ilişki kurmak ve birden fazla rol üstlenmek durumundadır. Bu kapsamda, Mintzberg (1973) yöneticinin temel rollerini; Kişilerarası, Bilgi Sağlama ve Karar Almaya İlişkin Roller olarak tanımlamıştır (Griffin, 1996: 15; Lewis, Goodman ve Fandt, 1994: 8; Daft, 1994: 25). Bu temel roller aşağıda detaylı olarak incelenmiştir:

**Kişilerarası Roller:** Yöneticinin resmi otoritesine bağlı olarak doğrudan ortaya çıkan bu roller, organizasyon üyeleri ve diğer üyelerle olan ilişkileri içerir. Kişilerarası roller, Başkanlık (figurehead), Liderlik (leader) ve Bağlantı kurucu (liaison) roller olarak tanımlanmıştır.

**Tablo 2. 3. Yönetici Roller**

Kişilerarası Roller	Rolden Beklenenler	Örnek Faaliyetler
Başkanlık	Organizasyon birimlerinin başı olarak yöneticilerden temelde törensel niteliği olan belli görevleri yapması beklenir.	Sosyal olaylarla ilgilenmek, önemli müşteriler için öğle yemeğine ev sahipliği yapma gibi faaliyetler (Lewis, Goodman ve Fandt, 1994: 8)
Liderlik	Yöneticiden lider gibi hizmet etmesi beklenir.	Astları yönetme ve motive etme, geliştirme, danışmanlık, astlarla

		iletişim kurma, Çalışanları cesaretlendirme (verimliliği artırmak için).
Bağlantı Kurucu	Yöneticiden, organizasyonlar arasında koordine edici ya da bağlantı kurucu gibi hizmet etmesi beklenir (Griffin,1996: 16). Bu rol aynı zamanda hem organizasyon içindeki ve hem de dışındaki bilgi kaynaklarının gelişimi ile ilgili olabilmektedir.	İki proje grubu faaliyetlerini koordine etme

**Kaynak:** Mintzberg (1973 akt. Daft, 1994: 25); Griffin (1996: 16); Mintzberg (1990)

**Bilgi Sağlama Roller:** Bilgi sağlama rolleri kapsamında yöneticiler, birlikte çalıştıkları insanların işlerini etkili ve verimli bir şekilde yapabilmeleri için yeterli bilgi sağlamakla sorumlu olup, aynı zamanda yöneticilerin etkili kararlar almaları ve uygulamaları için doğru bilgiye gereksinimleri söz konusudur. Yöneticiler kurum içerisinde üstlendikleri konumları gereğince astlarının bildiğinden daha fazla bilgiye ulaşma imkanına sahiptirler. Buna bağlı olarak, yönetsel sorumluluklarının doğal sonucu kendi birimlerinde iletişim merkezleri ve organizasyon içindeki diğer iş grupları için de bir iletişim kaynağı rolüne sahiptirler (Lewis, Goodman ve Fandt, 1994: 8). Bilgi sağlama rolleri, “İzleyicilik, Bilgilendirme ve Sözcülük” rolleri olarak üçe ayrılır.

**Tablo 2. 4. Bilgi Sağlama Roller, Rolden Beklenenler ve Örnek Faaliyetleri**

Bilgi Sağlama Roller	Rolden Beklenenler	Örnek Faaliyetler
İzleyicilik	Yöneticiler izleyici olarak faydalı bilgiler için kendi organizasyonlarının iç ve dış çevrelerini sürekli incelemeleri ve gözlemlenmeleri beklenir.	Bilgi araştırma ve elde etme, Dergileri tarama, Kısa not ve rapor gönderme, Personel bağlantılarını koruma,



Bilgi Sağlama Roller	Rolden Beklenenler	Örnek Faaliyetler
		Geliştirmelerle yan yana olmak için endüstri raporlarını taramak
Bilgilendirme	Yöneticilerden, bilgi toplayıcısı / izleyicisi olarak aldıkları bilgilerin çoğunu paylaşmaları beklenir. Bilginin doğasına bağlı olarak yöneticiler aynı zamanda iş grubu üyelerinden bazı bilgileri saklayabilirler. Ancak yöneticiler bunu yaparlarken kendi çalışanlarının görevlerini etkili ve yeterli olarak yapmaları için gerekli olan bilgiyi sağlamayı ihmal etmemeleri beklenir.	Diğer organizasyon üyelerine bilgiyi sevk etmek, Kısa not ve rapor gönderme, Telefon görüşmeleri yapmak
Sözcülük	İç ve dış bağlantılar konusunda bilgi iletme rolüdür. Başka bir ifadeyle, "sözcülük rolü ile yöneticilerin, kurumun politikaları, eylemleri ya da planları hakkında kurum dışındaki insanlara yönelik resmi beyanlar yapmaları beklenir (Daft,1994: 25).	Konuşmalar, raporlar ve kısa notlarla bilgiyi dışarıdakilere nakletmek Gelişen / genişleyen planları tartışmak için konuşma yapmak

**Kaynak:** Mintzberg (1973 akt. Daft, 1994: 25); Griffin (1996: 16); Mintzberg (1990)

**Karar Alma Roller:** Karar alma rolü, yöneticinin seçim yapmak zorunda olduğu rollerle ilgili olup, bu roller sık sık beşeri ilişkiler kadar kavramsal yetenekleri de gerektirmektedir (Daft, 1994: 25). Karar alma rolleri, girişimci, bozucu unsurları giderme, kaynak dağıtıcı ve anlaşma rolü olarak dörde ayrılmaktadır.

**Tablo 2. 5. Karar Alma Roller, Rolden Beklenenler ve Örnek Faaliyetleri**

Karar Alma Roller	Rolden Beklenenler	Örnek Faaliyetler
Girişimci	Girişimci rolündeki yönetici, değişimin ihtiyari başlatıcısıdır (Griffin,1996: 17). Girişimci olarak yöneticilerden, belirlenen fırsatlardan yararlanmak için projeler, ürünler, hizmetler veya yöntemler geliştirmeleri beklenir.	Yenilik için yeni fikirler geliştirme, Projeleri başlatma
Bozucu Öğeleri Giderme	Yöneticinin bozucu öğeleri giderme rolü, astları arasındaki ya da bölümler arasındaki çatışmaları gidermesidir.	Tartışmalar ya da krizler süresince doğru eylemi yapma ya da doğru adımı atma,
Kaynak Dağıtıcı	Arzulanan çıktılara ulaşmak için insan, zaman, malzeme (araç – gereç), bütçe ve diğer kaynakların nasıl kullanılacağına yöneticinin karar vermesi beklenir.	Kaynakları kimin kullanacağına karar verme, Program bütçe ve öncelikleri belirleme,
Anlaşma	Bu rolle yöneticinin, şirketin temsilcisi olarak diğer gruplarla ya da organizasyonlarla anlaşma yapması beklenir.	Satışlar, satın alma ve bütçelerle ilgili görüşmelerde bölümü temsil etme, Bölümsel kararları, ilgilileri açıklama ve anlaşmalar yapma

**Kaynak:** Mintzberg (1973 akt. Daft, 1994: 25); Griffin (1996: 16); Mintzberg (1990)

Yöneticiden tatmin, çalışan veya rol ve amaçlarına bağlı olarak yöneticilerin tutumları ve etkinliklerine bağlıdır. Yöneticiden tatmin ile ilgili geliştirilen bir teoride Lider-Üye etkileşimidir (LMX). Lider-üye etkileşimi, düşey bağlar kuramı olarak da adlandırılmaktadır. Lider-üye etkileşiminde, yönetici ve çalışan arasındaki iki yönlü ilişki veya düşey bağlar, teorinin en temel kapsamını oluşturmaktadır (Truckenbrodt, 2000: 234).

Lider-Üye Etkileşimi teorisi; diğer liderlik teorilerinden farklı olarak, liderin tüm astlarına benzer şekilde davranmadığını varsayarak, liderin her bir astı ile oluşturduğu ikili ilişkiler üzerine odaklanmaktadır (Breukelen, Schyns ve Blanc, 2006: 295; Dansereau, Graen ve Haga, 1975; Gerstner ve Day, 1997: 827; Graen ve Uhl-Bien, 1995: 220). Buna bağlı olarak, liderlerin zaman ve kaynakları sınırlı olduğu için, izleyicilerle olan etkileşimleri tek düze değildir.

Lider-Üye Etkileşimi teorisinde iki kavram ön plana çıkmaktadır. “Benimsenenler” ve “Dışlananlar”. Benimsenenler; kendilerine güvenilen, lider tarafından özel ayrıcalıklar verilen grup olup, bu grubun dışında kalanlar “Dışlananlar” olarak ifade edilmektedir (Göksel ve Aydın, 2012: 249). Lider ve izleyici arasındaki ilişkide yüksek düzeyde güven, saygı ve yükümlülüklerle bağlı değişim ilişkisinin temel belirleyicidir. Bu etkileşim sağlandığında, liderler, izleyiciler ve örgütler için yüksek kalitedeki ilişkin pozitif olarak sonuçları etkilediği, yüksek performans ve iş tatmininin sağlandığı, yönetici ile sağlanan tatmin edici ilişkiler dolayısıyla verimliliğin arttığı, çalışan devir oranının azaldığı, motivasyonun sağlandığı ve güçlü örgütsel bağlılık ile pozitif rol algısının ortaya çıktığı yapılan çalışmalarda görülmektedir (Truckenbrodt, 2000: 234; Pellegrini, 2006: 268; Liden ve Maslyn, 1998: 43; Scandura ve Schriesheim, 1994: 1590; Liden ve Graen, 1980: 451-452; Klein ve Kim, 1998: 89).

Lider-Üye etkileşim teorisine göre, üst ve ast arasındaki karşılıklı bağı ve etkileşim düzeyini etkileyen boyutlar Dienesch ve Liden (1986) tarafından öncelikle Algılanan Katkı, Sadakat ve Sevgi boyutları ile tanımlanmış, ilerleyen zamanda ise Liden ve Maslyn (1998) lider-üye etkileşimi düzeyi boyutlarına dördüncü boyut olarak Profesyonelliği eklemiştir (Göksel ve Aydın, 2012: 250).

**Algılanan Katkı Boyutu:** Ortak hedefler kapsamında, ilgili hedefleri gerçekleştirmek amacıyla işe yönelik faaliyetlerin miktarının, yönünün ve kalitesinin algılanmasıdır. Algılanan katkı bir takım unsurları içermekte olup, bu unsurlar fazladan çaba sarf etmek, sınırları zorlamak ve gerektiğinde sınırların dışında çalışmak, lider ve üyenin ortak hedefe ulaşmak üzere gerektiğinde birbirlerine yardımcı olmayı, birbiri için sıkı ve çok çalışmayı ifade etmektedir.

**Sadakat Boyutu:** Lider ve üyenin sorgulamadan birbirlerinin kararlarına ve yaptıkları hareketlere sahip çıkması, saygı duyması ve kurum içinde gerektiğinde diğer çalışanlara karşı birbirlerini savunmasını ifade etmektedir.

**Sevgi Boyutu:** Lider ve üyenin birbirlerini sevmesi, arkadaş olarak görmesi ve birlikte çalışmaktan zevk almasını ifade etmektedir.

**Profesyonellik Boyutu:** İzleyenlerin, liderlerinin işini mükemmel olarak değerlendirmesine bağlı olarak liderlere duydukları hayranlıkla birlikte liderin iş bilgisi ve yeteneğine duyulan güveni ifade etmektedir.

Lider-Üye etkileşimde tanımlanan ilgili boyutlar dikkate alındığında, Lider ve izleyenleri arasındaki ilişkinin niteliğinin yüksek seviyede olması, izleyenlerin yüksek iş tatmini ve düşük stres algılamaları, yüksek performans sergilemeleri ve işten ayrılma niyetlerinin azalması gibi araştırma sonuçların elde edilmesine neden olmaktadır (Bauer ve Green, 1996: 1539; Zel, 2006: 170). Düşük kalitedeki ilişkiler, izleyenlerin lidere daha az ulaşabilmesine, daha az kaynağa sahip olmalarına, daha kısıtlı bilgi edinmelerine ve sonuç olarak da iş tatminsizliğine yol açmaktadır. Bu durum çalışanın örgüte olan bağlılığını azalmasına ve işten ayrılma düşüncesinin artmasına neden olmaktadır (Gerstner ve Day, 1997; 838).

Yapılan çalışmalarda Lider-Üye etkileşiminin kalitesi ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde bir ilişki olduğu ortaya konulmaktadır. (Ferris, 1985: 781; Gerstner ve Day, 1997: 835; Graen, Novak ve Sommerkamp, 1982: 871; Vecchio ve Gobdel, 1984: 16; Wilhelm, Herd ve Steiner, 1993: 538). Yine bu alanda yapılan çalışmalarda işten ayrılma niyeti ile lider-üye etkileşimi arasında ilişkinin doğrusal değil, eğrisel bir ilişki olduğu belirtilmiştir (Harris, Kacmar ve Witt, 2005: 363-378). Eğrisel ilişki olarak tanımlanma nedenini, lider-üye etkileşiminin kalitesinin yüksek olduğu durumlarda bile çalışan işten ayrılmayı düşünebilmesi ile açıklanmaktadır.

Özetle, liderinden düşük destek gördüğünü düşünen izleyicilerin, işten ayrılma eğilimi göstererek muhtemelen daha fazla destek görme umudu içinde başka bir yerde iş bulma arayışı içine girdiklerini ortaya koymaktadır (Özutku, Ağca ve Cevrioğlu, 2008: 197).

Yöneticiden duyulan tatminin iş tatmini üzerinde etkili olduğuna dair araştırmalar mevcuttur. Bu tatminin doğal olarak performansı artıracığı da söylenebilir. Ancak yöneticiden duyulan tatminin diğer veriler üzerine olan etkisi konusunda çok da fazla bir bilgi bulunmamaktadır. Bakan ve Büyükbeşe (2004) genel iş davranışları (motivasyon, iş tatmini, sosyal tatmin, genel tatmin ve yöneticiden tatmin) arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulmuşlardır.

Eren ve Akyüz (2014) de, koçluk faaliyetleri ile işgörenlerin bağlı oldukları yöneticilerine duydukları güven düzeyi arasındaki ilişkiyi göstermek üzere kurulan regresyon modelinin analizi sonucunda, modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu söylemişlerdir.

## **2. 5. 2. Yöneticiden Duyulan Tatmin ve Koçluk İlişkisi**

Yöneticiden duyulan tatmin ve koçluk ilişkisi geri bildirim verme/alma ile doğru orantılıdır ve bu anlamda değerlendirme geri bildiriminden duyulan memnuniyet ile yöneticiden duyulan memnuniyet ilişkilendirilebilir. Nemeroff

ve Wexley (1979: 25-34) tarafından yapılan bir çalışmada değerlendiriciden duyulan memnuniyet ile değerlendirme geri bildiriminden duyulan memnuniyet arasında olumlu bir ilişki bulunduğu bildirilmiştir. Ancak, Nemeroff ve Wexley (1979: 25-34) bu ilişkiyi araştırırken performans değerlendirmelerinin etkisini kontrol etmemişlerdir. Nathan, Mohrman ve Milliman (1991: 352-369) performans değerlendirmelerinin etkisini kontrol etmişlerdir ancak gerçek performans değerlendirmeleri yerine kişinin kendi değerlendirmelerini kullanmışlardır. Aynı zamanda değerlendiriciden duyulan memnuniyet ile değerlendirme geri bildiriminden duyulan memnuniyet arasında olumlu bir ilişki bulmuşlardır ancak değerlendirme geri bildiriminden duyulan memnuniyet için kullandıkları ölçü aynı zamanda değerlendirmenin kesinliği ve adilliği ve yöneticileri ile ilişkilerinde algıladıkları iyileşme hakkında maddeler de içermektedir.

Yöneticiler ile yapılan bir çalışmada Russell ve Goode (1988: 63-67) değerlendiriciden duyulan memnuniyetin değerlendirme geri bildiriminden duyulan memnuniyet ile ilişkili olduğunu bulmuştur. 102 çalışandan oluşan örneklem üzerinde yaptıkları çalışmada Giles ve Mossholder (1990: 371-377) yöneticiden duyulan memnuniyetin bariz bir şekilde değerlendirme geri bildiriminden duyulan memnuniyet ile ilintili olduğunu bildirmiştir. Çalışmaların performans değerlendirmelerinin etkisini kontrol etmemek (Nemerof ve Wexley, 1979: 25-34) ve geri bildiriminden duyulan memnuniyet için ilgisiz bileşenler içeren ölçekler kullanmak (Nathan, Mohrman ve Milliman, 1991: 352-369) gibi bazı kısıtları olsa da, hepsi değerlendiriciden duyulan memnuniyet ile değerlendirme geri bildiriminden duyulan memnuniyet arasında olumlu bir ilişki olduğunu öne sürmektedirler. Burada koçluğun önemi ortaya çıkmaktadır. Yöneticiden duyulan memnuniyet kesinlikle değerlendiriciden duyulan memnuniyetten daha geniş bir kavramdır çünkü ikincisi yöneticiler tarafından icra edilen rol (ör. değerlendirici rolü) ve faaliyetlerden (ör. performans değerlendirme) sadece biri ile ilgilidir. Ancak performans değerlendirmesi, en azından çalışanın bakış açısından, anahtar

bir faaliyet olduğundan, değerlendirme geri bildiriminden duyulan memnuniyetin kişinin yöneticisinden duyduğu memnuniyet ile ilişkilendirilmesi beklenebilir.

Bu açıklamalar ışığında araştırmamızın beşinci hipotezi şu şekilde belirlenmiştir:

**H1e:** Yönetici koçluk davranışının örgüt bağlılığı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

## 2. 6. İŞ PERFORMANSI

### 2. 6. 1. Performans Kavramı ve Tanımı

Performans, örgütler için en önemli konulardan biridir. Çalışanların iş yapmalarının bir sonucu olarak görülen performans bir çalışan veya çalışan grubunun örgütün amaçlarına yönelik olarak yaptıkları katkının toplamı olarak tanımlanır. Örgütsel performansın temeli bireysel performansa dayanmaktadır. Bireysel performansın yüksek olması örgüt performansını da yükseltecektir. Bu anlamda örgütsel performansın yükselmesinden sorumlu olan yöneticilerin sorumluluklarından biri de çalışanların performanslarını yükseltmektir (Schermerhorn, Hunt ve Osborn, 1994).

İnsan kaynakları alanında çok fazla kullanılan performans kavramı hakkında birçok tanım mevcuttur. Bu duruma performans kavramına ait içeriğin kesin ve net ifadelerle belirlenememesi sebep olmaktadır.

Erdoğan'a (1991, akt. Ivancevich, Konopaske ve Matteson, 2005) göre performans, kişisel özelliklerine bakılarak bir çalışana verilen görevin makul sınırlar çerçevesinde gerçekleştirilmesi olarak tanımlanır. Ivancevich, Konopaske ve Matteson'un (2005) yaptığı tanıma göre, bir işi yapma kapasitesi, fırsatı ve isteğinin bir ögesidir.

Başaran (2000: 260-261) tarafından örgüt açısından bakılarak yapılan tanımda performans; çalışanın örgütün amaçları doğrultusunda kendisine verilen görevi gerçekleştirmesi sonunda ortaya çıkan mal veya hizmettir.

Buna benzer bir tanım Pugh (1991) tarafından da yapılarak performans; çalışan tarafından önceden belirlenmiş kriterler doğrultusunda, kişisel özellikleri göz önüne alınmak suretiyle örgütsel amacın gerçekleşmesine yönelik olarak kendisine verilen görevin tamamlanması ile oluşan mal, hizmet veya düşüncelerin toplamı olarak tanımlanır. Torrington ve Hall'e (1995) göre ise performans belirlenmiş bir süre içinde üretimi tamamlanan mal ve hizmet miktarıdır.

En basit tanımıyla performans hedefin gerçekleşmesidir. Performans, Akal (1992: 1) tarafından belli zaman dilimindeki amaca yönelik faaliyetlerin gerçekleşmesi olarak tanımlanırken; Pugh (1990: 7) tarafından ise örgütün veya çalışanın belirlenmiş bir görevi gerçekleştirmesi performans olarak tanımlanmıştır.

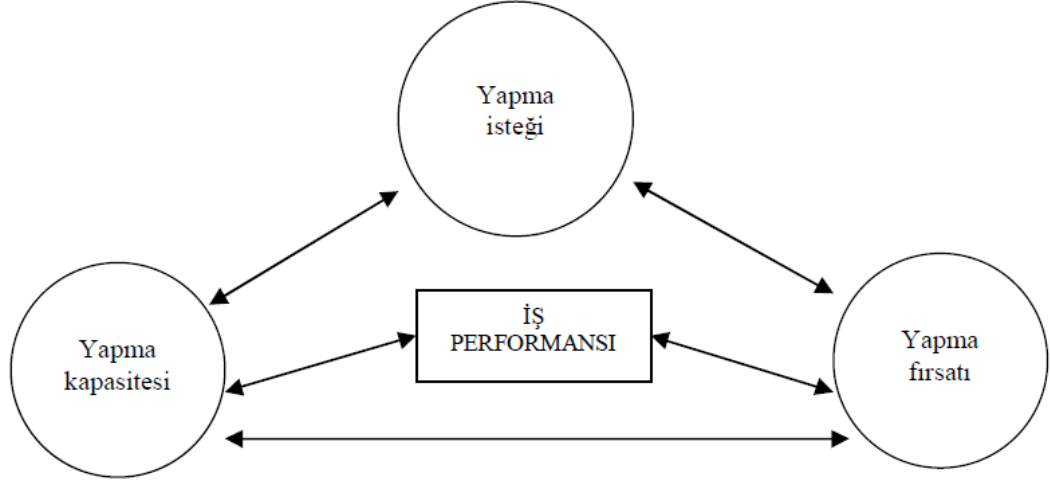
Performans, bireysel açıdan tanımlandığında belirlenmiş olan hedefe ulaşmak görevini gerçekleştiren çalışanın bu anlamda gösterdiği etkinlik ve verimlilik olarak tanımlanırken; örgütsel boyuttan bakıldığında belli bir zamanda üretilen mal ve hizmet olarak tanımlanmaktadır. Sözlük anlamıyla "performans", bir işi, bir eylemi başarma isteğidir.

## **2. 6. 2. İş Performansı**

İş performansı, Ivancevich ve Matteson'un (1990) yaptığı tanıma göre bir işi yapma kapasitesi, fırsatı ve isteğinin bir ögesidir. Bu kavramları kısaca açıklarsak yapma kapasitesi; yapılacak işin özelliklerine uygun yetenekler, bilgi ve tecrübeyi tanımlar. İş nasıl yapacağını bilmeyen bir çalışandan o işle ilgili yüksek bir performans beklenemez. Yapma fırsatı; işin yapılabilmesi için bir işin gereklerine uygun olarak kullanılacak makine ve aletlerdir. Gerekli makinelerin kullanılmaması durumunda da yine bu iş yapılamayacaktır.



Yapma isteği; çalışanın o işi yapmak için duyacağı istek ve göstermesi gereken çabadır (Ivancevich ve Matteson, 1990: 120). Bu anlamda iş performansının belirleyicileri aşağıdaki gibi şekillenmiştir (Şekil 2. 2.).



### Şekil 2. 2. İş Performansı Belirleyicileri

**Kaynak:** Ivancevich ve Matteson (1990 akt. Mercanlıoğlu, 2012: 43)

Bilindiği gibi yetenek kişinin doğuştan sahip olduğu özelliklerden biridir ancak çalışma ve tecrübeyle geliştirilir. Bir kişinin becerisi ne kadar çok olsa da bir işi yapmakla ilgili motivasyonu düşükse bu işle ilgili göstereceği performans da o kadar düşük olur (Us, 2007: 63).

Çalışanların performanslarının sayısal verilerle ölçülmesi işlemi insan kaynakları alanında kullanılan değerlendirme ölçütlerinden biridir (Leatherbarrow, Fletcher ve Currie, 2010). Bu yaklaşım çalışanların tümünü hoşnut etmemekle birlikte uygulama açısından da zorlu bir süreçtir. Ancak yine de performans değerlendirme sistemi kriterleri ölçme işleminden önce belirlendiği ve bilindiğinden dolayı veya çalışanlar arasında olması gereken benzerliklere dayandığı için uygulamada kullanılan bir yöntemdir (Kew ve Stredwick, 2010). Bu sistem çalışanlar arasında uygulandığı gibi farklı bölümler veya kurumlar arasında da uygulanabilir.

Çalışanların değerlendirilmesi için kullanılan kriter terimi temelde çalışanların arasındaki farklılıkların belirlenmesine yönelik veriler olarak adlandırılabilir. Bir işyerinde çalışanlar iş ortamlarında kendilerinden beklenen rollere göre davranırlar (Hollinshead, 2009). Bu rollere göre davranışları buldukları konum itibarıyla şekillenmekle birlikte elde edilen sonuçlar her çalışanın tecrübesine, iş görme tarzına, işine olan hakimiyetine ve benzeri kişisel özelliklerine göre değişir. Ancak bu sonuçların şirketin temel prensiplerine ve hedeflenen başarı sonucuna uygun olması gerekmektedir (Henry, 2008). Bunun sağlanabilmesi elde edilen verilerin değerlendirilmesi sonunda izlenecek yolla belirlenir. İş ve örgütsel psikolojinin iş hayatında uygulanmaya başlamasından bu yana iş kriterleri; çalışanların gelişimleri, kariyer planlamaları, insan kaynakları uygulama alanlarının geliştirilmesi gibi konularda yöneticilerin en çok ilgi gösterdiği alanlardan birisi olmuştur (Hollinshead, 2009).

Performansın yüksek olması kurumsal açıdan olduğu kadar çalışanlar açısından da önemli bir durumdur. Kurumsal açıdan bakıldığında şirketlerin performansı en yüksek olan personelle çalışma isteği kurumsal hedeflerine en kısa sürede varmalarını sağlayacak ve rekabet güçlerini yükseltecek bir yoldur. Çalışanlar açısından bakıldığında ise yaptığı işte en yüksek performansı göstermek manevi yönden büyük bir tatmin olmakla birlikte bu durumun kişisel kariyerlerine etkileri sonucunda daha iyi bir mevki sahibi olmak, daha çok kazanç elde etmek gibi birçok maddi getirileri de vardır (Sonnentag ve Frese, 2002).

Performans değerlendirme sistemi yöntemlerine bakıldığında bunun birkaç değişik metodunun olduğu görülmektedir. Burada izlenecek yolun belirlenmesi hangi konunun ölçülmek istendiğine ve sonucun neye göre ölçüleceğine bağlı olarak değişir. Klasik veya modern değerlendirme sistemleri kullanılabilirdiği gibi üç değişik yöntemle de değerlendirme yapılabilmektedir. Bu yöntemler; "Kişilerarası karşılaştırmaya dayalı, Ortak performans ve standartlarına dayalı, Bireysel performans standartlarına

dayalı” olarak sınıflandırılabilir (Schermerhorn, 1989). Kullanılacak olan değerlendirme sistemi o örgütün kendi içyapısına, kültürüne veya uygulanabilirliğine göre değişkenlik gösterir. Ayrıca yapılan değerlendirmenin sonucunda elde edilmek istenen sonuç da kullanılacak yöntemin belirlenmesinde önemli bir ölçüttür. Bu bağlamda her değerlendirme yöntemi her kuruma uygun değildir. Unutulmaması gereken bir diğer husus da her performans değerlendirme sisteminin kendine göre olumlu ya da olumsuz yanlarının olduğudur. Bütün bunlar değerlendirildiğinde hangi sistemin kullanılacağı, ölçülecek konuya ve sonuçların hangi amaçla kullanılacağına göre dikkatlice seçilmelidir (Yelboğa, 2006).

Performans değerlendirmesinde dikkat edilmesi gereken en önemli nokta elde edilen sonuçların tamamen objektif, taraf tutmadan ve sadece performansa bakılarak değerlendirilmesidir. Bu sonuçların çalışanlarla paylaşılması sürecin doğal bir sonucudur. Böylece çalışan eksik ve geliştirilmesi gereken yanlarını gördüğü gibi başarılı olduğu yanlarını da açıkça görme ve öğrenme imkânına kavuşur. Geribildirim konusunda oluşan iki farklı görüşten bir tanesine göre sonuçların çalışanlarla paylaşılması şirket yöneticilerinin otoritesini sarsacak bir sonuca neden olabilmektedir. Ancak daha çok kabul gören ikinci görüşe göre ise, sonuçların çalışanlarla paylaşılması çalışanın moral motivasyonunun yükselmesine ve örgütün amaçlarının ve hedeflerinin daha iyi kavranmasına neden olmaktadır. Bu da çalışanın kuruma olan bağlılığının artmasına ve performansının olumlu yönde yükselmesine sebep olmaktadır (Yelboğa, 2006).

Her sistem gibi performans değerlendirme sisteminin de zaman içinde değişen koşullara göre güncellenmesi gerekmektedir. Belirli bir örgüt içinde; o örgütün ortamı ve şartları içinde uygulanan bu sistemin etkin olarak kullanılmaya devam edilebilmesi için zamana bağlı olarak yapılabilecek hatalar da göz önünde bulundurularak mutlaka denetlenmesi gerekmekte ve koşullar değiştikçe revize edilerek kullanılmaya devam edilmesi gerekmektedir (Lund, 2003).

### 2. 6. 3. Performans Değerleme Amacı, Süreci ve Yöntemleri

Performansın örgüt içinde istenilen düzeyde etkin bir şekilde sağlanması için performans yönetimi zorunludur. Örgütün tüm kaynaklarının istenilen verimlilik ve etkinlik düzeyine ulaşarak, bu düzeyin sürdürülmesi performans yönetimi olarak tanımlanabilmektedir (Bolton, 1997: 183). Sürdürülebilir performans yönetimi bir süreçtir. Performans belirlenmesi ve yönetilmesi için ölçülebilir bir takım standart kriterler oluşturulması gerekmektedir.

Performans yönetimi ölçmeye dayalı bir sistem olduğundan ölçülemeyen hiçbir veri kullanılamaz (Leatherbarrow, Fletcher ve Currie, 2010). Dolayısıyla örgütün ölçülebilir standartlar kullanması önemli bir husustur. Performans yönetimi sisteminde çalışanın bilgi, beceri, yetenek ve mesleki yetkinlikleri artırılarak örgütün hedeflerine ulaşması ve kurumsal performansın artırılması esastır. Çalışanın iş tanımının yapıldığı, yetenekleri çerçevesinde uygun görevlerde bulunduğu ve yapılan işin başarısını ölçen bir standardın belirlendiği durumlarda işyerinde performans yönetiminden bahsetmek mümkün olabilmektedir (Leatherbarrow, Fletcher ve Currie, 2010). Ancak performans değerlendirilmesinin sayılarla yapılıyor olması çalışanların tümünü hoşnut etmemekle birlikte uygulama açısından da zorlu bir süreçtir. Ancak yine de performans değerlendirme sistemi kriterleri ölçme işleminden önce belirlendiği ve bilindiğinden dolayı veya çalışanlar arasında olması gereken benzerliklere dayandığı için uygulamada kullanılan bir yöntemdir (Kew ve Stredwick, 2010). Bu sistem çalışanlar arasında uygulandığı gibi farklı bölümler veya kurumlar arasında da uygulanabilir.

Çalışanların değerlendirilmesi için kullanılan kriter terimi temelde çalışanların arasındaki farklılıkların belirlenmesine yönelik veriler olarak adlandırılabilir. Bir işyerinde çalışanlar iş ortamlarında kendilerinden beklenen rollere göre davranırlar (Hollinshead, 2009). Bu rollere göre davranışları buldukları konum itibarıyla şekillenmekle birlikte elde edilen

sonuçlar her çalışanın tecrübesine, iş görme tarzına, işine olan hakimiyetine ve benzeri kişisel özelliklerine göre değişir.

Ancak bu sonuçların şirketin temel prensiplerine ve hedeflenen başarı sonucuna uygun olması gerekmektedir (Henry, 2008). Bunun sağlanabilmesi elde edilen verilerin değerlendirilmesi sonunda izlenecek yolla belirlenir. İş ve örgütsel psikolojinin iş hayatında uygulanmaya başlamasından bu yana iş kriterleri; çalışanların gelişimleri, kariyer planlamaları, insan kaynakları uygulama alanlarının geliştirilmesi gibi konularda yöneticilerin en çok ilgi gösterdiği alanlardan birisi olmuştur (Hollinshead, 2009).

Performansın yüksek olması kurumsal açıdan olduğu kadar çalışanlar açısından da önemli bir durumdur. Kurumsal açıdan bakıldığında şirketlerin performansı en yüksek olan personelle çalışma isteği kurumsal hedeflerine en kısa sürede varmalarını sağlayacak ve rekabet güçlerini yükseltecek bir yoldur. Çalışanlar açısından bakıldığında ise yaptığı işte en yüksek performansı göstermek manevi yönden büyük bir tatmin olmakla birlikte bu durumun kişisel kariyerlerine etkileri sonucunda daha iyi bir mevki sahibi olmak, daha çok kazanç elde etmek gibi birçok maddi getirileri de vardır (Sonnentag ve Frese, 2002).

Performans değerlendirme sistemi yöntemlerine bakıldığında bunun birkaç değişik metodunun olduğu görülmektedir. Burada izlenecek yolun belirlenmesi hangi konunun ölçülmek istendiğine ve sonucun neye göre ölçüleceğine bağlı olarak değişir. Klasik veya modern değerlendirme sistemleri kullanılabilirliği gibi üç değişik yönetime göre de değerlendirme yapılabilmektedir. Bu yöntemler; "Kişilerarası karşılaştırmaya dayalı, Ortak performans ve standartlarına dayalı, Bireysel performans standartlarına dayalı" olarak sınıflandırılabilir (Schermerhorn, 1989). Kullanılacak olan değerlendirme sistemi o örgütün kendi iç yapısına, kültürüne veya uygulanabilirliğine göre değişkenlik gösterir. Ayrıca yapılan değerlendirmenin

sonucunda elde edilmek istenen sonuç da kullanılacak yöntemin belirlenmesinde önemli bir ölçüttür.

Bu bağlamda her değerlendirme yöntemi her kuruma uygun değildir. Unutulmaması gereken bir diğer husus da her performans değerlendirme sisteminin kendine göre olumlu ya da olumsuz yanlarının olduğudur. Bütün bunlar değerlendirildiğinde hangi sistemin kullanılacağı, ölçülecek konuya ve sonuçların hangi amaçla kullanılacağına göre dikkatlice seçilmelidir (Yelboğa, 2006).

Performans Değerlendirmesi, bir işyerinde çalışanların belli dönemlerde başarılarını ölçerek gelecek dönemlerdeki hedeflerini ve iş tanımlarını belirlemeye yönelik çalışmalardır (Uyargil vd., 2008: 244).

Performans Değerlemesi iki sebepten dolayı yapılır. Birincisi çalışanın kendi iş performansını görmesi ve bununla ilgili geri bildirimler alarak çalıştığı kurum içindeki kariyer hedefi ve planlamasına olanak sağlanmasıdır. İkincisi ise çalışanların katkısı ile kurum yönetimiyle birebir bilgi paylaşımının sağlanarak kurumun hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırmaktır (Palmer, 1993: 66).

Performans Değerlendirmesinin yapılmasının sebepleri Sabuncuoğlu'na (2013: 185) göre şunlardır:

- İnsan kaynakları politikasının planlanabilmesi için çalışanların özellikleri ile ilgili bilgi sahibi olmak
- Çalışanların hangi konularda eğitim eksikliğinin olduğu saptanarak eksik olunan konularda eğitim organizasyonları yapmak
- Çalışanın terfi veya tayin edilmesi ile ilgili olmak üzere bireysel performansını saptamak ve buna göre seçim yapmak

- Çalışanın ücret zammı konusunda yönetime yol gösterici bilgileri vermek
- Söz konusu kurumda ödül ceza sistemini kurmak ve geliştirmek için kullanılacak olan ilk verilerin toplanmasını sağlamak
- Kurumda çalışanlarla kurum yönetimi arasındaki bağları güçlendirmek
- Çalışanların hangi konularda yetersiz olduklarının saptanarak bunun kendilerine geri bildirim yoluyla iletilmesi ve sonuçta yetersiz oldukları konularda kendilerini geliştirmelerine olanak sağlanması
- Yapılan tüm geri bildirim ve verilen tüm eğitimlere rağmen kendini geliştiremeyen ve performansı istenen düzeye ulaşmayan çalışanın kurumdan uzaklaştırılması yani işine son verilmesi.

Sabuncuoğlu'na göre Performans Değerleme Sisteminin kurulması ve sağlıklı olarak işletilebilmesi için öncelikle iyi bir ön hazırlık yapılması gerekmektedir. Bu ön hazırlık aşamasında net olarak saptanması gereken hususlar şöyledir (Sabuncuoğlu, 2013: 186).

- Performans değerlemesi hangi çalışanlara yapılacaktır.
- Performans değerlendirme çalışmasını kimler uygulayacaktır.
- Performans değerlendirme çalışması hangi sıklıkta uygulanacaktır.
- Performans değerlendirme çalışması için hangi değerlendirme metodu kullanılacaktır.

Sağlıklı ve etkili bir şekilde işleyen performans değerlendirme yapılabilmesi için dikkat edilmesi gereken hususların başında ölçülmek istenen performansın ölçülecek konu ile ilgili olması gerekliliği gelir. Bu anlamda hangi işle ilgili performans değerlendirme yapılacaksa o işle ilgili belirlenen kriterlere göre bir değerlendirme yapılmalıdır. Performans değerlendirme ile ilgili dikkat edilmesi gereken bir diğer husus ise değerlendirmeye tabi tutulan çalışana mutlaka geri bildirim yapılmasıdır. Geri bildirim yapılmadığı takdirde çalışan yaptığı işle ilgili olarak performansını tam olarak bilemez

bundan dolayı da çalışanın kariyer planlaması tam olarak oluşturulamaz (Werther ve Davis, 1993: 241).

Performans Değerlendirmeleri kurumların kalitesini yükseltmede kullandığı önemli bir araçtır. Yapılacak bu değerlendirme ile neyin ölçüleceğinin yanı sıra bu ölçümün nasıl, nerede yapılacağı, ne zaman yapılacağı ve bu ölçümün ne için yapılacağı da çok önemlidir (Zairi, 1994: 126).

#### **2. 6. 4. Performansı Etkileyen Faktörler**

Çalışma hayatında motivasyon davranış ve performansı tetikleyen ve sürdüren bir kavramdır. Kişiye has olması motivasyonun temel özelliğidir. Çalışanın davranışlarını şekillendirerek performansının yükselmesine olanak sağlar. Ancak yine de motivasyonun tek başına performansı etkilediğini düşünmek çok doğru değildir. Motivasyonun yanı sıra çalışanın bilgi birikimi, yetenekleri, kişilik özellikleri, içgüdüleri gibi kavramlar da performansı etkileyen unsurlar arasında sayılmaktadır (Ivancevich ve Matteson, 1990: 120). Motivasyon sürecine bakıldığında ilk olarak doyurulmamış bir ihtiyaçla karşılaşılır. Bir kişinin belirli bir zamanda hissettiği eksikliğe ihtiyaç denmektedir. Çalışan da doyurulmamış bir ihtiyaçla karşılaştığı zaman yöneticisinin davranışlarından bir takım çıkarımlar yapmaya başlar ve böylelikle yöneticinin çalışanı motive etmekle ilgili çabaları daha çabuk sonuç verir.

Motivasyon konusuyla ilgili çalışan birçok araştırmacıya göre motivasyonun temel hedefi amaçtır. Organizasyon içinde çalışan kişinin amaçları ve elde etmek istediği sonuçlar gerçekleşince ihtiyaçları da azalır (Ivancevich ve Matteson, 1990: 120).

Robbins ve Judge'e (2007) göre; çalışanın hedeflediği amaca ulaşmak için yoğunluk, yön ve çabadaki ısrar süreci motivasyon olarak



tanımlanmaktadır. Bu tanımda geçen yoğunluk, bireyin çok çalışması gerektiğini; yön, bireyi hedeflediği amaca ulaşmak için göstereceği çabasını yönlendirmesini; ısrar, amaca ulaşmak için gösterdiği çabayı ne kadar sürdüreceğini anlatır. Bir çalışanın motivasyonu yüksekse amacına varana kadar işinin başında olmaya devam eder (Robbins ve Judge, 2007: 186). Bu anlamda yönetici koçluk davranışı çok önemli bir yer tutmaktadır. Bireyi amacına ulaştırmadaki özelliği sebebiyle yönetim koçluğu hem motivasyonu hem de iş performansını artırmaktadır.

“Koçluk Yaklaşımı ile ilgili olarak Manchester Inc. Kariyer Danışmanlığı şirketi tarafından yapılan araştırma, yöneticilerin ve çalışanların öğrenmesi, gelişmesi ve yüksek performans göstermesi amacıyla uygulanan koçluğun örgütlerin varlığını ve büyümesini olumlu etkilediğini ortaya çıkarmıştır” (Barutçu, 2009: 51). “Koçluk hizmetlerine yatırım yapan araştırmaya katılan bu şirketler, bu yatırımdan yaklaşık 6 kat (ROI) maddi geri dönüş sağlamıştır” (Barutçu, 2009: 51). “Yapılan bazı çalışmalarda koçluk yaklaşımının işgörenlerin performansı üzerindeki olumlu etkisi ampirik olarak da ortaya konmuştur” (Eren ve Akyüz, 2014: 173). Eren ve Akyüz’e (2014: 173) göre “koçluk eğitimi programına katılmış çokuluslu şirket yöneticileri üzerinde gerçekleştirdiği araştırmada, yöneticilerin problem çözme yetenekleri, koçluk becerileri, kişilerarası ilişki kurma düzeyleri ile onların liderlik özellikleri, değişimi yönetme yetenekleri ve örgüt içi açık ve yapıcı iletişim kurma kabiliyetleri arasında anlamlı bir ilişki birçok araştırma tarafından saptanmıştır” (Eren ve Akyüz, 2014: 173). “Buna göre, yöneticinin performansı koçluk programları ile geliştirilebilmektedir” (Eren ve Akyüz, 2014: 173).

Ancak akademisyenlere göre iş performansını etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Örneğin iş tatminini etkileyen işle ilgili ve işle ilgili olmayan birçok değişken bulunmaktadır. Ancak bu değişkenler nereden kaynaklı olurlarsa olsunlar iş performansı üzerinde genellikle etkilidirler. Çünkü mutlu

çalışanların ürettikleri ürünler ve servisler de çok daha iyi olacaktır. Buna göre birçok ampirik çalışma ortaya konmuştur.

Örneğin, Iaffaldano ve Muchinsky (1985), George ve Jones (1997), Petty, McGee ve Cavender (1984: 712-721) iş tatmininin iş performansı ile pozitif ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Yine benzeri çalışmalar (Schnake, 1991; Organ ve Ryan, 1995) örgüt bağlılığı ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır.

Bu olguların dışında iş tatmini ile birçok değer örneğin, işten ayrılma (Crampton ve Wagner, 1994; Wright ve Bonett, 2007), işe gitmeme (Tharenou, 1993), tükenmişlik (Shirom, 1989), ve yaşam tatmini (Judge ve Watanabe, 1993) arasında ilişkiler olduğunu tespit eden çalışmalar yapılmıştır.

İş tatmininin etkisinin olduğu gibi Kaplan vd. (2009) birçok başka faktörün de performans üzerinde etkili olduğunu belirtmiştir. Buna göre, kariyer bağlılığı, örgüt bağlılığı (Katzenbach, 2000), rol belirliliği (Wanous, 1978; Tubre ve Collins, 2000: 155-169) ve yöneticiden tatmindir (Kacmar vd., 2009).

## **2. 6. 5. Performans ve Koçluk Arasındaki İlişki**

Kişisel performans alanındaki literatür, motivasyon ve yeteneğin kişisel performans üzerindeki etkisi üzerinde görüş birliği içindedir (Noe vd., 2003). Motivasyon bir kimsenin bir davranışa başlama, yönelme, devam etme, yoğunlaşma ve sonlandırması ile ilgili olan zihinsel durumu olarak tarif edilebilir (Landy ve Becker, 1987). Tosi vd.'ne (2000) göre, yetenek sonuç üretmek için ilişkili davranışsal ya da zihinsel süreçleri gerçekleştirme kapasitesidir. Ivancevich vd.'ne (1997) göre, bir çalışanın güdülleri onu bir emek seviyesine getirir. Bu güdüler kişinin yetenekleri ile birleştiğinde, belirli bir davranış şekli gelişir, bunun ardından da iş performansı ortaya çıkar. Bu, yeterli bir davranış ve performans seviyesi için hem motivasyonun hem de

yeteneğin gerekli şartlar olduğu anlamına gelir. Bu nedenle belirli bir işi yapmak için sadece zihinsel ya da fiziksel yeteneğe sahip olmak bir çalışanın başarılı bir şekilde bu işi yapabilmesinin garantisi değildir. Tosi vd. (2000) daha az yeteneğe fakat daha yüksek motivasyona sahip bir futbol takımının, daha fazla yeteneğe ancak daha az motivasyona sahip bir futbol takımından daha başarılı olduğunu göstererek bu sonuca katılmıştır. Takım performansını ya da bireysel performansı iyileştirmek için bireyin yeteneği üzerinde, bireyin motivasyonu üzerinde ya da her ikisi üzerinde çalışılmalıdır.

Koçluk bu değişkenleri etkileyecek bir yöntem olarak görülür. Buna göre, eğer koçluk uygun bir şekilde yapılırsa, bireyin motivasyonu ve yeteneği üzerinde olumlu bir etkisi olur ve bireysel performansı geliştirir. Ancak farklı koçluk tarzlarının performans üzerinde farklı etkilerinin olması beklenir. Bir koçun etkileme girişiminin başarısı çeşitli etkenlere bağlıdır. Ancak etkileme taktikleri (koçun uyguladığı koçluk yöntemi) ile etkinin sonucu (performans) arasındaki ilişkiler hakkında bilinenler çok azdır.

Bireyin performansının nasıl iyileştirileceğini bulmak ve bu iyileştirme bilgisi ile hedef gerçekleşme seviyesi bilgisini bireye vermek için koçluk aracılığı ile performans geri bildirim yapmak bir gerekliliktir. Bu geri bildirim sadece çalışan performansı (dolaylı bir şekilde) ile tatminini artırmak ve öğrencilere hatalarını hızlıca düzeltme konusunda yardım etmekle (Philips, 1995: 5-7) kalmaz, aynı zamanda organizasyona firmanın insan kaynaklarının gelişimini izlemek için sistematik bir yol sağlar (Noe vd., 2003; Cummings ve Worley, 2004).

Koçluk sadece çalışan performansı (dolaylı bir şekilde) ile tatminini artırmak ve hatalarını hızlıca düzeltme konusunda yardım etmekle (Philips, 1995: 5-7) kalmaz, aynı zamanda organizasyona firmanın insan kaynaklarının gelişimini izlemek için sistematik bir yol sağlar (Noe vd., 2003; Cummings ve Worley, 2004).

İnsanların en önde gelen organizasyonel kaynak ve olağanüstü performans elde etmede anahtar olduğu konusunda artan deneysel kanıtlar vardır (MacDuffie, 1995). Bir organizasyonun insan kaynakları, etkinliği iyileştirerek organizasyonel performansı etkileyebilir (Becker ve Gerhart, 1996). Ivancevich vd.'ne (1997) göre 'performans bireylerin, grupların ve organizasyonların etkinliği konusunda hüküm vermek için bir araç olarak kullanılır'. Yani eğer bir 'insan kaynağı' organizasyonun etkinliğine katkıda bulunmak isterse (organizasyonun performansını etkilemek maksadıyla), kendisi etkin olmalı ve kendi performansı üzerinde çalışmalıdır.

Bireysel performans üzerinde koçluğun etkisi tüm organizasyon performansının üzerinde dolaylı bir etkiye sahip olur. Koç çalışanın motivasyonu ve yetenekleri üzerinde çalışarak performansını etkiler. Bir çalışanın iyileştirilmiş performansı organizasyonel performansı geliştirir. Koçluk ve organizasyonel performans arasındaki birkaç çalışmadan biri Manchester Inc. tarafından yapılmıştır (Cunningham ve McNally, 2003: 46-49).

Manchester Inc.'in çalışmaları yönetici koçluk konusuna odaklansa da, çalışmaların sonuçları göstermiştir ki, koçluk ve organizasyonel performans arasındaki ilişkinin yönü, 1'e 6'lık bir yatırım getirisini gösterir. Şirketlerin elde ettiği faydalar arasında üretkenlikte, kalitede, organizasyonel güçte, kalıcılıkta, müşteri hizmetlerinde ve toplam karlılıkta iyileşmeler tespit edilmiştir. Buna göre farklı koçluk tarzlarının koçluk edilen kişinin performansı üzerinde farklı etkilerinin olması beklenir. Koçluk bireyin performansı üzerinden organizasyonun performansını etkilediğinden, bireysel performanstaki farklılıkların (farklı koçluk tarzlarından dolayı) organizasyonun performansını etkilemesi de beklenebilir.

Bu açıklamalar ışığında araştırmamızın altıncı hipotezi şu şekilde belirlenmiştir:

**H1f:** Yönetici koçluk davranışının yöneticiden tatmin üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

İncelenen literatür, yönetim koçluğu davranışının parametreler üzerindeki etkilerini gösterdiği kadar aynı zamanda parametrelerin kendi aralarında da ilişkili olduklarını ortaya koymuştur. Bu anlamda bu çalışmada aşağıdaki hipotezlerde incelenmiştir:

**H2a:** Rol belirliliğinin kariyer bağlılığı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

**H2b:** Rol belirliliğinin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

**H2c:** Rol belirliliğinin iş performansı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

**H3a:** İş tatmininin kariyer bağlılığı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

**H3b:** İş tatmininin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

**H3c:** İş tatmininin iş performansı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

**H4a:** Yöneticiden duyulan tatminin kariyer bağlılığı üzerinde pozitif bir etkisi vardır

**H4b:** Yöneticiden duyulan tatminin örgüt bağlılığı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

**H5:** Kariyer bağlılığının iş performansı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

**H6:** Örgütsel bağlılığın iş performansı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

## **BÖLÜM III**

### **ÖRGÜT KÜLTÜRÜ**

#### **3. 1. KÜLTÜR KAVRAMI VE TANIMI**

Assael'e (1987: 297) göre, kültür "toplumdan öğrenilen ve daha sonra ortak davranış paternlerine yol açan normlar, inançlar ve adetlerdir". Her kültürün merkezinde nelerin sosyal olarak kabul edilebilir davranışlar olduğunu belirleyen bir ortak değer kümesi yer alır. Bu öğrenilmiş değerler aynı zamanda bir toplumu tanımlayan aile, eğitim ve sosyal sınıf yapısı gibi sosyal örgütlenme yapılarını da belirler. McCracken (1986: 71) "günlük tecrübe dünyasının, bireyin kültürünün inançları ve kabulleri tarafından şekillendirildiğine ve kurulduğuna" işaret etmektedir. Bu nedenle kültür "davranışın altında yatan belirleyicilerden biridir" (Henry, 1976: 122).

Genel olarak bakıldığında toplumların yaşam biçimleri olarak tanımlanan kültür kavramı Taylor'a (1871) göre "Bilgi, inanç, sanat, ahlâk, hukuk ve örf ve adetlerden ve bireyin toplumun bir üyesi olarak elde ettiği bütün yeteneklerinden oluşan bir bütündür" (akt. Tomalin ve Nicks, 2010: 20-21).

Kültür kavramının en basit tanımı bile içinde komplike anlamlar barındırır. Bu kelime başlıca iki noktayı ifade eder. Bu noktalardan ilki tektipleşen sosyal davranışlar, ikincisi toplumdaki bireylerin ürettiği sanat, mimari gibi materyallerdir.

Linton (1945) kültürü, "öğrenilmiş davranışlar ile belirli bir topluluğun üyelerince birbirlerine aktarılan davranışların sonucu" olarak tanımlar. Ona göre kültür öğrenme yolu ile bir geçiştir ve varlığını gelenekler yolu ile sürdürür. Öğrenilen bir tutum ve hareket olan kültürün sürekliliği, insanın gruptan öğrenebilmesi yeteneğine dayanır.

Hofstede'e (1991) göre ise kültür öğrenme sonunda oluşmaktadır. Yani kişinin genlerinden değil, sosyal ortamından kaynaklanmaktadır. Kültürü "bir grup insanı diğerlerinden ayıran zihinsel, programlama" olarak tanımlayan Hofstede (1991), kişinin yetiştiği ve yaşam tecrübelerini kazandığı sosyal ortamların bireysel seviyede zihinsel programlara ilişkin kaynakları oluşturduğunu savunmaktadır (Kaya, 2008: 119-143). Hofstede'e göre programlama aileden başlamakta ve sonrasında sosyal çevrede, okulda, iş yerinde ve var olunan toplumda sürmektedir.

Geertz (1973) ise kültür kavramını "bir toplumun üyelerince paylaşılan anlamların tümüdür" diye tanımlarken; Herskovits (1955) "insanın yaptığı her şeyin toplamı" olarak nitelendirmektedir (Köse, Tetik ve Ercan, 2001: 202).

Tanımlanması çok güç olan kültür kavramı tüm bu farklı düşünürlerin açıklamalarında görüldüğü üzere hayatın ayrılmaz bir parçasıdır. Yaşam biçiminden ibaret olan kültür kavramı, hayatımızda var olan tüm süreçlerle etkileşim içindedir denilebilir. Tıpkı nasıl her insan kendisine ait bazı özelliklere sahipse, bir arada yaşayan insanlar da bir süre sonra kendilerine has bir hayat tarzı ve ürünler oluşturmaktadırlar (Ang ve Van Dyne, 2008: 3-15).

"Kültürel değerler ve normlar bu kültüre ait kişiler üzerinde büyük etkiye sahiptir. Bu fenomen pazarlama araştırmalarında, milletler arasında mukayeseli ve kültürler arası uygulamalar yapmak için, geniş açıdan çalışılmıştır. Bu yaklaşımın arkasındaki ana fikir, aynı kültüre ait olan kişilerin ortak politik, etnik ya da coğrafi özellikleri paylaştığı, bu nedenle aslında benzer davranışlar sergiledikleridir" (Singh, 2006: 173-191).

"Kültür bireylere bir kimlik algısı ve toplum içinde kabul edilebilir davranış anlayışı sağlar". Blackwell, Miniard ve Engel (2001) kültür tarafından etkilenen önemli özellikleri şu şekilde sıralar: benlik ve boşluk algısı, iletişim ve dil, kıyafet ve görünüm, yemek ve yeme alışkanlıkları,

zaman ve zaman bilinci, ilişkiler (aile, örgütler, hükümet ve benzeri), değerler ve normlar, inançlar ve tutumlar, zihni süreçler ve öğrenme ve iş alışkanlığı uygulamaları. Bu özellikler bir kültürü tanımlamak, bir diğerinden ayırmak ve kültürel benzerlikleri ortaya çıkarmak için kullanılabilir. Kültür kişilerin kendilerini algılamalarında, iletişim kurmalarında ve seçimlerinde oldukça etkilidir.

Hofstede'e (1980: 7-8) göre "kültürün dört boyutu vardır ve bu boyutlar belirli milli kültürleri karakterize etme, mukayese etme ve kıyaslama için temel vazifesi görürler ve piyasanın çevreye duyarlı bölümlerini tanımlamada yardımcı olurlar" (McIntyre, Meloche ve Lewis, 1993). Hofstede'e (1980) göre bu dört boyut şunlardır (akt. Blackwell, Miniard ve Engel, 2001):

- Bireyciliğe karşı toplumculuk: Bireysellik bir birey ile kendisi gibi bireyler veya toplumda yaygın olan kolektivist arasındaki ilişkiyi tanımlar.
- Belirsizlikten kaçınma: Belirsizlikten kaçınma toplumların hayatta bulunan belirsizliklere ve muğlaklıklara farklı tepki şekilleri ile ilgilenir. Bazı toplumlar davranışı kılavuzlamak için iyi tanımlanmış kurallara ihtiyaç duyarken diğerleri farklı fikir ya da davranışlara karşı toleranslıdırlar.
- Güç mesafesi: Güç mesafesi organizasyon ve kurumların farklı seviyelerindeki güç eşitsizliğinin toplum tarafından kabul edilme derecesini gösterir. Otoritenin merkezileşmesi, farklı ödüllerin kabul edilmesi ve eşit olmayan statülerdeki insanların bir arada çalışması tercihlerini etkileyebilir.
- Erillik-Dişillik: Bu etken toplumların geleneksel olarak baskın şekilde eril ya da dişil olarak değerlendirilen değerleri hangi ölçüde barındırdığını ifade eder.



Trompenaars (1993: 7) üç sınıflandırma altında kültürün yedi boyutunu belirlemiştir. Ona göre, ilk sınıflandırma diğer insanlarla ilişkidir ve evrenselliğe karşı tikelcilik, bireyciliğe karşı toplumculuk, duygusal kültürlere karşı tarafsız kültürler, belirli ilişkilere karşı dağınık ilişkiler ve başarıya durumuna karşı isnat edilen durumunu kapsar. Trompenaar'ın diğer iki sınıflandırması zaman algısı ve doğa ile ilişkidir. Trompenaar'a (1993) göre, evrensellik/tikellik boyutu "işkilere" karşı "kurallar" ile ilgilidir. Bu boyut farklı kültürlerde kişisel ilişkilerin iş kararlarını etkileme şeklini gösterir. Bireysellik/kolektivizm Hofstede'nin önerisi ile benzerdir. Duygusal/tarafsız kültür boyutu kişiler arası iletişimde duygu ve hislerin ifade edilme ölçüsünü gösterir. Belirli/dağınık ilişkiler boyutu hayatın farklı alanlarında hangi seviyelerde ilişkilerin bulunduğu işaret eder. Diğer bir deyişle, bu boyut boş zaman ve aile hayatının iş hayatından ayrılıp ayrılmadığını araştırır. Başarıya/İsnat edilen boyutu ise toplumda statünün nasıl elde edildiğini gösterir.

Trompenaars'ın bulguları bazı kültürlerde başarının statünün temeli olduğunu, bazılarında ise yaş gibi devamlı özelliklerin statü elde etmek için temel teşkil ettiğini göstermiştir. Zaman algısı boyutu zamana ve zaman planlamasına karşı farklı tutumlara işaret etmek içindir. Doğa ile ilgi boyutu doğal çevreye dair tutum ve inançları gösterir (Tayeb, 2000).

Singh (2006: 173-191) "bu yaklaşımın arkasındaki ana fikir, aynı kültüre ait olan kişilerin ortak politik, etnik ya da coğrafi özellikleri paylaştığı, bu nedenle aslında benzer davranışlar sergilediklerini" öne sürmüştür. Tayeb'e (2000) göre, "bir kişi için kültürel yetiştirilme şeklinin izlerinden bağımsız olmak ve kültürel bağlamından ayrılmak olasılıksızdır ve olanaksızdır". Bunun nedeni, insanların diğer insanlarla hayatları boyunca farklı şekillerde sosyal ilişkiye girmeleridir. İnsanlar kendi çevrelerinden farklı şartlarda kabul edilebilir davranışları göstermek ve davranışlarını düzeltmek için ipuçlarını ve imaları toplarlar; olay ve durumlarla baş etmeyi öğrenirler;

davranışlarını çoğu durumda çevrelerindeki diğer insanlara göre modellerler; günlük hayattaki çeşitli sorunlara uygulanabilir çözümler bulurlar.

“Tüm bu yapılan uyumlu, eskiden kalma tercihler, tatlar, inançlar, değerler, kabuller ve anlamlar kültürel arka planı oluşturduğundan” (Tayeb, 2000), insanların kararlarında ve yaşama şekillerinde kültürün etkisinden çıkmaları mümkün değildir.

### **3. 2. KÜLTÜRÜN ÖRGÜTTEKİ YERİ VE ÖNEMİ**

Tıpkı tüm canlı varlıklar gibi varlığını sürdürmekle hükümlü olan örgütler de farklı kültürlerden gelen kişilerden meydana gelmektedir. Kültür; çalışanları birbirine bağlarken, aynı zamanda çalışanları o örgütün amaçlarına da bağlar. Örgütün kararları, amacı, stratejik planı ve politikalarının oluşturulmasında ve bunların başarıyla sonuçlandırılmasında kültürün önemi ve payı yadsınamaz düzeyde büyük ve etkindir (Baldwin, Faulkner ve Hecht, 2006: 3-26).

Örgütün işlevlerini sürdürdüğü belirli bir toplum vardır ve onun mensuplarının kendi değer yargıları, inançları, farklı olaylara gösterdiği farklı tavırları vardır. Örgüt açısından bu kültürel öğeleri bilmek çok önemli bir husustur. Örgütün varlığını sürdürdüğü toplumun yasaları, teknolojik düzeyi ve bilgisel nitelikleri örgüte etki eden unsurlar arasındadır. Bu anlamda, örgüt tarafından bakıldığında kültür, belirli insan topluluklarınca oluşturulan, kurumun işleyiş biçimini ve faaliyetlerini etkileyen, değerler, inanışlar, örf ve adetler ve diğer bireylerle olan ilişkilerin sonuçlarının tümüdür (Bhagat ve Steers, 2011).

Üyelerin katkısı ve katılımı neredeyse tüm örgütlerin başarılarında önemli rol oynamaktadır. Örgütte etkinlik ve verimliliğin önemli bir unsuru da örgütte yer alan bireylerin ortama uyum sağlamasıdır (Schech ve Haggis, 2000). Örgütün baskın kültürel niteliklerini kabul eden örgüt üyeleri, gerek yönetimin gerekse örgütün beklentilerine olumlu katkıda bulunurlar. Üyelerin

uyum süreçlerinin sorunsuz geçebilmesi için; bireyin önceki kültürel ortamı ve örgütte geçerli olan kültürel ortamının benzerlik göstermesi gerekmektedir. Oluşturulacak örgüt kültürünün örgüt üyelerinin verimine pozitif katkısı kaçınılmazdır ve bu örgüt tarafından önceden düşünülmesi gereken bir husustur (Hofstede, 1991).

Her örgüt kendi kurallarını, geleneklerini, adetlerini kendisi yaratır ve böylelikle örgüt kültürü yaratılır. Etkin örgütlerin iç kültürlerinde mükemmeliyetçiliğin yeri büyüktür. Kısacası örgüt kültürü; o örgütün üyelerinin davranışlarını etkileyen normlar, davranışlar, inançlar, değerler ve alışkanlıklar sistemidir. Bu anlamda, kültür olgusunun örgüt içindeki yeri çok önemlidir.

### 3. 3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Schein (1992: 8) örgüt kültürü belirli bir grubun dış uyum ve iç entegrasyon ile ilgili problemleri ile baş etmeyi öğrenirken icat ettiği, keşfettiği ya da geliştirdiği temel kabullerden oluşan bir patern olarak tanımlamıştır. Literatüre göre örgüt kültür kavramının dört anahtar elemanı vardır. İlk olarak, örgüt kültür paylaşılan bir fenomendir (Schein, 1992: 8; Wilson, 2001; Baumgartner, 2009).

İkinci olarak, örgüt kültürün görünür ve daha az görünür seviyeleri bulunur (Schein, 1992: 17; Wilson, 2001; Baumgartner, 2009). Üçüncü olarak, organizasyonun her yeni üyesi kültürü öğrenir (Wilson, 2001; Baumgartner, 2009). Son olarak, kültür zaman içinde yavaşça değişmeye meyillidir (Wilson, 2001; Baumgartner, 2009).

Cameron ve Quinn'e (1999) göre, kültür bir organizasyonu karakterize eden çekirdek değerleri, kabulleri, yorumları ve yaklaşımları tanımlar. Kendilerine ait Rakip Değerler Çerçevesi içinde dört baskın kültür tipi önermişlerdir: hiyerarşi, piyasa, klan ve adhokrazi (Cameron vd., 2007). *Klan Kültürleri* aynı zamanda grup/takım kültürleri olarak da adlandırılır ve esneklik

vasıtasıyla iç sürdürülebilirlik üzerine odaklanır. *Adhokrasi Kültürleri* aynı zamanda gelişim ve girişim kültürleri olarak da adlandırılır ve rekabetçi konumlanmayı öne çıkaran yüksek dereceli esneklik üzerine odaklanır (Cameron vd., 2007). Bu çeşit bir örgüt kültürü, faaliyet gösterme isteğini ödüllendiren açık bir sistem tarafından desteklenir (Cameron vd., 2007).

*Pazar Kültürleri* aynı zamanda rasyonel kültürler olarak da adlandırılır ve yüksek üretkenlik amacıyla istikrar, kontrol ve rekabetçi pazar konumlanması konularının üstünde dururlar. Son olarak, *Hiyerarşik Kültürler* açık görev belirlemeleri ve katı kuralların uygulanması ile istikrar ve iç sürdürülebilirlik üzerinde dururlar (Cameron vd., 2007).

Bir örgüt kültür oluşturulurken iç ve/veya dış yönelimlerin öneminden dolayı, bu çalışmada örgüt kültür tipleri tanımlanırken Cameron ve Quinn (1999) tipolojisi kullanılmıştır. Bu tipoloji aynı zamanda harici iş ortamındaki istikrar ve değişimi de öne çıkarır.

Örgüt kültürü tipik olarak, insanların davranış şekilleri üzerinde doğrudan etkisi olan insanların düşünme şekilleri ile tanımlanır. Örneğin, bir kültür kabul edildiğinde, bu kendisini ilgili davranış ve eşlik eden değerler şeklinde gösterir. Schein (1992) kültürün özünün “altta yatan kabuller” kümesinde olduğunu ifade etmiştir. Benzer olarak, Deshpande ve Webster (1989: 4) örgüt kültürü “organizasyonun işleyişi hakkındaki paylaşılan kabuller ve anlayış” olarak tanımlar. Kültür hakkındaki teorik argüman zaman içinde şekillenen norm ve değerlerden oluşan karmaşık bir sistem olduğudur (Schein, 1985).

Genellikle organizasyon üyelerini bir arada tutan ve üyelerin paylaştıkları değerleri, sosyal fikirleri ve inançları ifade eden sosyal bir yapıştırıcı olarak anlaşılır. Bu nedenle bir firmanın kültürü, değerleri ve işletme inançları aracılığı ile, çalışanların olayları nasıl algıladıkları (Denison

ve Mishra, 1995: 204-224) ve nasıl davrandıkları (Schein, 1985; Barney, 1986) üzerinde emredici bir etki ortaya koyar.

Bir organizasyonun kültürü, örgüt yaşamının ve davranışının her boyutunu etkiler çünkü bir organizasyondaki beş temel süreci etkiler: iletişim, işbirliği, bağlılık, karar verme ve uygulama. Ancak organizasyon üyeleri, kanıksandığı için, bu düşünce ve faaliyetleri yönlendiren paylaşılmış kabullerin farkında olmayabilirler.

Çalışanların, örgütün hedefleri ile paralel değerlerini örgüt kültürü olarak benimsediği örgütlerde başarı oranı yüksektir. Diğer bir ifadeyle, çalışanların kendilerini örgütle bir saydıkları, örgüt için her koşulda fedakârlık yaptığı örgütler başarılı olabilmektedir. Kurum kültürü, şirket kültürü ya da işletme kültürü kavramları örgüt kültürü kavramı ile aynı anlama gelmektedir (Köse, Tetik ve Ercan, 2001: 219-242). Örgüt kültürü konusunu farklı yazarlar, yaptıkları araştırmalarında farklı yönlerden inceleyerek farklı tanımlar yapmışlardır. Örneğin; Roddins (1996) “örgüt kültürünün ne olduğunu tanımlayamam fakat gördüğüm zaman ne olduğunu anlarım” şeklinde ifade etmektedir (Köse, Tetik ve Ercan, 2001: 219-242).

Schein (1992) ise örgüt kültürünü, “bir grubun dış çevreyle uyum sağlama ve iç bütünleşme sorunlarını çözümlmek için oluşturduğu ve geliştirdiği belirli düzendeki temel varsayımlar” şeklinde açıklamıştır (Köse, Tetik ve Ercan, 2001: 219-242).

Van Maanen'e (1988) göre örgüt kültürünün tanımına bakıldığında “örgütü oluşturan bireylerin paylaştıkları ve aralarındaki süregelen bilgi alışverişi ve örgüt içerisindeki rutin ve sıra dışı aktiviteler” olarak açıkladığını görülmektedir (Köse, Tetik ve Ercan, 2001: 219-242).

### 3. 3. 1. Örgüt Kültürü Kavramının Gelişimi

T.J. Peters tarafından 1978'de "Symbols, Patterns ABD Settings" adıyla yapılmış olan çalışma, örgütün biçimsel olmayan yapısını analiz ederek kültür ve yönetimi üzerine odaklanmış ilk önemli çalışma olma özelliğine sahiptir. Bu araştırmayı takiben 1979 yılında Pettigrew tarafından yapılmış olan "On Studying Organizational Cultures" adlı çalışma gelmiştir. Pettigrew bu çalışmasında örgüt kültürünü, işgörenlerin düşünme, yorumlama ve karar verme sebeplerinin açıklandığı bilişsel sistemler tarafından oluşturulmuş bir kavram olarak belirtmiştir. Karmaşık değerler, hipotezler ve inançlar bütünü örgütün kültür işleyişini tanımlar (Wallace, James ve Christopher, 1999: 549). Bu yıllar içinde Amerikan ve Japon firmalarını araştıran değişik kitaplar yazılmış ve Japon şirketlerinin başarılarının nedenleri incelenmiştir. Pascale ve Athos'un (1981) "The Art of Japanese Management", Deal ve Kennedy'nin "Corporate Culture" ve Peters ve Waterman'ın (1982) "In Search of Excellence" adlı kitapları bu kitaplar arasında olup büyük ilgi görmüşlerdir.

### 3. 3. 2. Örgüt Kültürleriyle İlgili Çalışmalar

Örgüt kültürleriyle ilgili çalışmaları genel anlamda iki grupta inceleyebiliriz. İşgörenlerin davranışlarını etkileyen, örgüte bağlılıklarının oluşturduğu paylaşılan değer ve inançlar sisteminin önemini vurgulandığı birinci gruba ait olan çalışmaları bizzat örgüt içinde çalışan yöneticiler kaleme almışlardır (Schein, 2010). Diğer gruptaki çalışmalar ise akademisyenler tarafından yapılmış olup örgütlerin değer ve inançlardan oluşmuş olan bir yapıya sahip olduğu düşüncesi kavramsallaştırılmıştır. Yöneticilerin tahmin ve kontrol benzeri yönetim faktörleri üzerinde durmalarına karşın akademisyenler daha çok örgüt kültürünü anlamaya çalışmışlardır (Tomalin ve Nicks, 2010: 20-21).

Schein (1992: 12) örgüt kültürünü; örgütün iç bütünleşmesi ve dış çevre ile adaptasyonunun sağlandığı süreçte fark ettiği ve verdiği iyi sonuçlar sebebiyle örgüt tarafından geçerli kabul edilen ve yeni üyelere de anlatılması gereken temel varsayımların oluşturduğu model olarak tanımlar. Ofis dekorasyonu, planı ve geçerli kıyafet modelinden örgütün hikayeleri, törenleri ve kullandığı dile kadar birçoğu üzerinde bu temel değerlerin etkisini görmek mümkündür. Örgütün verim gücünü ve işlevlerini etkileyen unsurlar arasında örgüt kültürünü meydana getiren inançlar, değerler, örf ve adetler ve kişiler sayılabilir.

Flint (2000: 12), literatüre bakıldığı zaman birbirine bağlı örgütün kültürünü oluşturan ve açıklayan altı boyuttan bahseder. Söz konusu boyutlar şu şekilde sıralanır:

- Örgütün zamanı
- Örgütün mitleri ve hikayeleri
- Örgütün sahip olduğu değer ve inançlar
- Örgütün beklediği davranış şekilleri
- Örgüt içindeki adet, gelenek ve törenler
- Örgütün sahip olduğu kahramanlar

Örgüt kültürünün bireylerin biyolojik ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılamasının yanında öğrenilmiş davranışlardan oluştuğu kabul edilmektedir. Örgüt kültürü üyelerce paylaşılan iç değişkenleri sunmanın yanında üyelerine farklı bir kimlik vererek bağlılık geliştirmesine yardım etmektedir. Bu nedenle örgüt kültürünün çalışanların davranışlarını açıklaması örgütsel davranışın da açıklanması anlamına gelmekte ve örgüt kültürü söz konusu örgütün diğer örgütlerden ayrı tutulmasına neden olur. Ayrıca bütünleyici bir rol oynayarak bireylerin belli esaslar çerçevesinde bir araya gelmelerini de sağlar.

Örgüt kültürü zaman içerisinde kendiliğinden oluşmuş olabileceği gibi üst yönetim eliyle de geliştirilmiş olabilmektedir. Yöneticiler ve liderler yüksek verim gücü ve uzun vadede başarı sağlamak adına örgütsel davranışı açıklayan örgüt kültürünü anlamak ve kontrol etmek zorundadırlar.

Örgüt kültürü içinde değişim yavaş ve zamana yayılmış olarak gerçekleşir. Bu durum örgüt kültürünün kararlı bir yapıya sahip olduğunu gösterir (Newstorm ve Keith, 1993: 59). Bu nedenle kriz dönemlerinde veya işletme birleşmelerinin yaşandığı durumlarda meydana gelen hızlı değişimlerden dolayı işletmelerde kültür şoku yaşanması çok yüksek bir olasılıktır. Bu bağlamda değişimin başarılı yönetilmesi de çok önemlidir.

Örgüt kültürü kişiler tarafından kendi inançlarıyla uyumlu olan fikirlerin, duyguların ve bilgilerin güçlendirilmesinde kullanılmaktadır. Örgüt kültürü işgörenlerin istek ve gereksinimleriyle şekillenir ve motivasyon kaynağı işlevini görür. Bu yönüyle örgüt kültürü işgörenlerin potansiyelini ortaya çıkarırken aynı zamanda da ödüllendirir.

İşgörenlerin güven ve kesinlik duygusunu geliştiren örgüt kültürü fikir ve anlam bütünlüğünü de sağlar. Firmaların kalıcı olmaları ve kimliklerini korumaları güçlü bir örgüt kültürü sayesinde mümkün olabilir. Kültür geri bildirim mekanizmalarının verdiği bilgiler ışığında kendini yönlendirebilir, çevrenin değişmesiyle zamanla değişebilir ve dengesini koruyabilir. Bu yönleriyle kültürün sibernetik bir sistem olduğu söylenebilir. Örgütün tekrar edilme ve korunma özelliklerine sahip olmasından dolayı her kademesinde bir model oluşturulmaktadır. İletişim sayesinde kültüre ait bilgi ve tecrübeler işgörenler arasında paylaşılır.

Örgüt kültürünün firmaların özünü meydana getiren ve farklılaşmasına neden olan boyutları mevcuttur (Robins, 1987: 357). Bunları şu şekilde açıklamak mümkündür:



- **Bireysel inisiyatif:** İşgörenlerin sahip olduğu özgürlük ve sorumluluk dereceleri.
- **Risk toleransı:** Teşvik edilen girişimciliğin, yeniliğin ve risk almanın derecesi.
- **Yön:** İşgörenlerin verilen açık hedeflerden ve performanstan beklentilerinin derecesi.
- **Bütünleşme:** Bölümlerin birbirleriyle koordineli çalışma derecesi.
- **Yönetimle ilişki:** İşgörenlere yöneticiler tarafından sağlanan açık iletişimin, yardımın ve desteğin derecesi.
- **Kontrol:** Kural ve yönetmelikler aracılığıyla işgörenlerin davranışlarını doğrudan yönetme ve denetleme derecesi.
- **Kimlik:** Örgütün işgörenler tarafından bir bütün olarak görülme ve tanımlanma dereceleri.
- **Ödül sistemi:** Zamlar, terfiler gibi verim gücüne bağlı ödüllerin derecesi.
- **Fikir ayrılığı toleransı:** Eleştirel bakışın ve fikir ayrılıklarının işgörenler arasında teşvik edilme derecesi.
- **İletişim modelleri:** Resmi ve resmi olmayan iletişimin derecesi.

İşgörenlerin bu boyutlar çerçevesinde firmayla ilgili subjektif ve bütüncül anlayışları gelişmektedir. İşgörenlerin iş performansları ve tatminleri bu boyutlardan etkilenmektedir.

Akıncı'ya (1998: 49) göre örgüt kültürünün boyutları sadece yapısal öğeleri değil davranışsal öğeleri de içermektedir. Liderlik davranışı yönetimin desteğiyle iç içe girmiş olup diğer boyutlar ise örgütün yapısına ilişkindir. İşletmenin kullandığı teknoloji gelişmediği ve karar almada merkeziyetçi bir yapının söz konusu olması durumunda işgörenlerin girişimci olmaları da mümkün olmaz. Matris yapılar fonksiyonel yapılara nazaran daha informal iletişim modelleri oluşturmaktadır. Böylelikle örgüt kültürünü işgörenlerin

tutum ve davranışlarının yansıması olarak tanımlarken örgütün yapısal değişkenlerinin de önemli olduğunu eklemek gerekir.

Örgüt kültürü, işgörenlerin kişisel davranışları üzerinde etki yaparak verim gücünün artması için uygun bir alan oluşturmakta ve aynı zamanda daha önce başarı göstermiş olmaları nedeniyle benimsenen iş görme yöntemlerini de kapsamaktadır. Bu sebeplerle örgüt kültürünün örgüt içinde misyon ve strateji geliştirmekte, örgütsel etkinliği sağlamada ve değişimin yönetilmesindeki etkisi yadsınamaz. Örgüt kültürüyle işgörenlerin kimliklerinin güçlü bir örgüt kültürüne sahip olan firmalarda bütünleştiği görülmektedir. Birbirlerine bağlı ve uygun olan kültür unsurları herkese açıktır. Bu şekilde işleyen örgütlerde işgörenler kendilerinden beklentileri bildikleri için başarı anlamında motive olurlar.

Örgüt kültürünün işgörenler tarafından benimsendiği durumlarda yöneticiler işgörenlerin davranışlarına yön vermek için çok fazla kural ve yönetmeliğe ihtiyaç duymazlar. Araştırmalar göstermektedir ki; başarılı firmaların hikaye, slogan, anekdot ve mitolojik bağlamda kültürleri zengindir.

### 3. 3. 3. Hofstede ve Kültürel Boyutlar

Bu çalışmada Hofstede'in modeli kültür boyutunu incelemek için kullanılmıştır. Bu nedenle Hofstede'in modeli burada derinlemesine incelenecektir.

**Güç Mesafesi:** Geniş *Güç Mesafesi* olan toplumlarda, bireyler arasındaki güç dağılımında eşitsizlikler ve dengesizlikler olabilmektedir. Bu gibi durumlarda, ünvan ve pozisyon gibi faktörlere saygı duyulur ve önem verilir. Dar güç mesafesine sahip kültürlerde de tam tersi bir durum söz konusudur. Örgütlerin tüm karar aşamalarına çalışanlar da dahil edilir, fikir ve düşüncelerine başvurulur. Böylece gücün dağılımında eşitsizlikler daha nadir görülür. Hofstede'nin araştırmasında Türkiye geniş mesafeli toplumlar arasında görülmektedir (Dursun, 2013: 52).

**Tablo 3. 1. Düşük/Yüksek Güç Mesafeli Kültürlerin Özellikleri**

Yüksek Güç Mesafesi	Düşük Güç Mesafesi
Örnek ülkeler: Brezilya, Fransa, Hindistan, Uruguay, Meksika, Peru, Filipinler, Venezüella, Türkiye	Örnek ülkeler: Avusturya, Avustralya, Kanada, Danimarka, Finlandiya, ABD, İngiltere
Çoğunluk bağımlı olmalıdır	Tamamı bağımsız olmalıdır
Merkezi karar yapısı	Merkezi olmayan karar yapısı
Yöneticiler tarafından otokratik karar verme	Yöneticiler ve çalışanlar tarafından paylaşılan karar verme
Düşük teknoloji ihtiyacı	Daha fazla teknoloji ihtiyacı
Daha statik toplum	Teknolojik değişim momenti

**Kaynak:** Hofstede (2001, akt. Baghci, Hart ve Peterson, 2004: 17)

**Belirsizlikten Kaçınma:** Toplumların belirsizlik durumunu tehdit edici bulması olarak tanımlanmaktadır. Belirsizlikten kaçınma kavramının yoğun olarak var olduğu toplumlarda “Bireyler, hayatı kendileri için daha güvenli hale getirmek amacıyla, yazılı ve biçimsel kuralları ve iş güvenliğini arttırmaya çalışacaklardır” (Sargut, 2001: 180). Bu toplumlarda örgüt kurallarına göre hareket etmek olağan davranış biçimiyken, belirsizlikten kaçınmanın fazla olmadığı toplumlarda farklılık, yenilik ve değişime şüphe ile yaklaşılmamaktadır. Hofstede'nin bu araştırmasında Türkiye'de belirsizlikten kaçınma kavramı yoğundur (Dursun, 2013: 52).

**Tablo 3. 2. Düşük/Yüksek Belirsizlikten Kaçınma Kültürlerinin Özellikleri**

Yüksek Belirsizlikten Kaçınma	Düşük Belirsizlikten Kaçınma
Örnek ülkeler: Avusturya, Brezilya, Fransa, Japonya, Uruguay, Meksika, Peru, Venezüella, Türkiye	Örnek ülkeler: Avustralya, Kanada, Danimarka, Finlandiya, Hindistan, Filipinler, ABD, İngiltere
Kişiler arası düşük güven	Daha fazla kişiye güvenilebilir
Sadece bilinen riskler alınır	Bilinmeyen riskleri almaya isteklilik
Daha fazla yazılı kural	Daha az yazılı kural
İnternetin az kullanımı	İnternetin daha fazla kullanımı
Düşük yenilik oranı, yeniliklere karşı direnç	Yüksek yenilik oranı, yeniliklere açıklık

**Kaynak:** Hofstede (2001, akt. Baghci, Hart ve Peterson, 2004: 19)

**Bireycilik –Toplulukçuluk:** Hofstede'ye göre toplumlar toplulukçu ve bireyci olarak ikiye ayrılmaktadırlar. Ben düşüncesinin hakim olduğu bireyci toplumlarda bireyler alınan kararların kendilerine ait olmasını isterler. Bu gibi toplumlarda bireysel başarı çok önem arz eder. Türkiye Hofstede'ye göre yüksek toplulukçuluk bölümünde bulunmaktadır (Dursun, 2013: 52).

**Tablo 3. 3. Bireyci/Toplumcu Kültürlerin Özellikleri**

Toplumcu	Bireyci
Örnek ülkeler: Uruguay, Meksika, Pakistan, Peru, Filipinler, Türkiye	Örnek ülkeler: Avustralya, Kanada, Danimarka, Finlandiya, Fransa, Hindistan, ABD, İngiltere
Teknoloji transferi imkânları üzerinde bir sınır belirler	Batı ülkelerinde geliştirilen teknolojileri uyarlar
Grup kararlar daha iyidir, grup içi zihniyet	Bireysel kararlar daha iyidir, gruplar daha az önemlidir
Daha az ekonomik gelişme, daha az modern endüstri	Daha fazla ekonomik gelişme, daha modern endüstri
Daha az bilgisayar kullanımı; ana bilgi kaynağı sosyal ağ	Bir bilgisayara sahip olma ihtimali daha fazla; medya ana bilgi kaynağı
Bilim ve teknolojiye bir gizem gibi bakılır; kamu teknolojik gerçeklerden habersiz	Bilim ve teknoloji bir gerçek olarak bakılır; kamu teknolojiden haberdar

**Kaynak:** Hofstede (2001, akt. Baghci, Hart ve Peterson, 2004: 16)

**Eril Kültür-Dişil Kültür:** Hofstede'nin araştırmasında son bölüm eril kültür ve dişil kültürdür. Eril kültürün bir toplumun önde gelen değerlerinde ağır bastığı durumlarda para elde etme, atılganlık gibi değerler ön planda, insana verilen değer ise geri planda kalmaktadır. Hofstede'nin araştırmasında Türkiye dişil kültürün baskın olduğu toplumlar arasında yer almaktadır (Dursun, 2013: 53).

**Tablo 3. 4. Dişil/Eril Değerlere Sahip Kültürlerin zellikleri**

Eril	Dişil
rnek lkeler: Avusturya, Avustralya, Kanada, Hindistan, Japonya, Meksika, Filipinler, Venezüella, ABD, İngiltere	rnek lkeler: Danimarka, Finlandiya, Fransa, Uruguay, Peru, İspanya, Güney Kore, İsveç, Türkiye
Çalışmak için düzen içinde yaşama	Düzen içinde yaşamak için çalışma
Başkaları görsün diye satın alma	Kullanmak için satın alma
Profesyonel ve teknik işlerde daha az kadın istihdamı	Profesyonel ve teknik işlerde daha fazla kadın istihdamı
Daha yüksek okuryazar olmayan ve fakir kişi yüzdesi	Daha düşük okuryazar olmayan ve fakir kişi yüzdesi
Sadece kadınların yaşam kalitesi ile ilgilenmesi beklenir	Herkesin yaşam kalitesi ile ilgilenmesi beklenir

**Kaynak:** Hofstede (2001, akt. Bagci, Hart ve Peterson, 2004: 21)

### 3. 4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE KOÇLUK İLİŞKİSİ

Deal ve Kennedy (1982), Jones (1983: 454-457), Schein (1992), Kotter ve Heskett (1992), Van der Post vd., (1998) ve Deshpande ve Farley'in (1999) çalışmalarında Şirket kültürü, tüm Şirketlerin özünü oluşturan bir değer, inanç ve davranış yapısı bütünü olarak tanımlanmıştır. Jones (1983: 454-457) bunu daha da ileri götürerek, Şirket kültürünün bu kapsamı tanımlama Şeklini etkileyen algısal bir harita görevi gördüğünü söyler; çünkü insanların olayları düzenlemekte kullandıkları mekanizmaların, normların ve değerlerin seçilmesini sağlamaktadır. Özellikle Pheyse'y'in (1993) iddiasına göre, Şirket kültürü oldukça karmaşıktır, bu nedenle Şirkette zaman içerisinde oluşan inanç, sembol, ritüel, düşünce ve pratiklerin bir birleşimini içermek zorundadır. Bu karmaşık ve bütünü kucaklayan bakış açısını destekler Şekilde, Schein (1999); Şirket kültürünün paylaşılan ve sorgulanmadan kabul edilen varsayımların toplamı olduğunu ileri sürmüştür. Bu değerler zaman içerisinde bir grup kişi tarafından öğrenilmiştir ve davranış standartları ortaya çıkaracak bir kontrol mekanizmasının yapısını da Őekillendirir.

Kültürün hem insanlar hem de örgütler üzerindeki etkisi düşünüldüğünde yönetici koçluğu davranışının üzerinde de etkili olacağı açıktır. Gerçekten de hem örgütsel kimlik olarak hem de psikolojik olarak örgüt kültürü hem çalışanlar hem de çalışanlar arası ilişkiler üzerinde etkilidir. Bu anlamda kişiler arası ilişkiler olarak ortaya çıkan yönetici koçluk davranışı da örgüt kültüründen etkilenecektir.

Şirket kültürünün değişik organizasyonlar üzerindeki farklı boyutlarda etkilerini ortaya çıkarmak amacıyla da önemli sayıda araştırma yapılmıştır. Öncelikli olarak, şirket kültürünün iş performansı üzerindeki belirleyici etkisini inceleyen çalışmalar bulunmaktadır; Denison ve Mishra (1995: 204-224), Gordon (1985: 103-125) ve Ouchi (1981) buna örnektir. Şirket kültürünün etkisi üzerine yukarıda yapılan inceleme, araştırma sonuçlarıyla da desteklenmektedir. Bu sonuçlar, kültürel değişim ve şirket kültürü arasında güçlü bir ilişki bulunduğunu öne sürmektedir ki bu düşünce Harrison ve Carrol (1991: 552-582), Ogbonna ve Harris (1998: 273-288) and Silvester ve Anderson'un (1999: 1-24) çalışmalarında kanıtlanmıştır. Choe (1993: 73-92) ve Schwartz ve Davis'in (1981: 30-38) çalışmalarında da yine bu durum kanıtlanmıştır. Söz konusu akademisyenler şirket kültürü ve iş stratejileri arasında net ve belirleyici bağlantılar olduğunu belirlemişlerdir. Şirket kültürünün, şirketsel değişikliklerin gelişimi ve yayılması üzerinde etkisi olduğu da iddia edilmektedir ve bu durum, Ahmed (1998: 30-43), Lorenzo (1998: 335-348) ve Pool'un (2000: 32-49) çalışmalarında da öne sürülmektedir. Tüm bu materyallerin önemi şudur ki, hepsi şirket kültürünün, şirket hayatının her yönü üzerinde sahip olduğu etki ve önemi ortaya çıkarmakta, bu da kesin olarak koçluk ve mentorluğu da içerisinde barındırmaktadır.

Bir şirketin kültürü ve kullandığı koçluk yöntemleri arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalar henüz yeterli sayıda değildir. Ancak kültürün mentorluk üzerindeki belirleyici ve gözle görünür etkileri, Barham ve Conway'in (1998) çalışmalarında net bir şekilde ortaya konmuştur. İddialarını belirginliği, bir

koçluk ve mentorluk stratejisi çerçevesinde belirlenmesi gereken tüm diğer konular, şirket kültürünün hakimiyetinden kaynaklanmaktadır. Bir şirket ve koçluk/mentorluk kullanımı arasındaki ilişkiyi değerlendirme sürecinde kültürün sahip olduğu kilit rol, Hay (1999) tarafından da desteklenmiştir. İnsanlara muamele ederken kullanılan strateji, yapı ve yöntemlerin tümünün, kültürün belirtisi olduğu konusunda o da aynı fikirdedir. Bunların yanında Megginson ve Clutterbuck (1995) da, kendi çalışmalarının da aynı şekilde, koçluk ve kılavuzluğun başarılı olabilmesi için, şirketin var olan kültürüyle aynı çizgide olması gerektiğini desteklediğini belirtmişlerdir.

Bu açıklamalar ışığında araştırmanın yedinci ve son hipotezi şu şekilde belirlenmiştir:

**H7:** Örgüt kültürünün tüm parametler üzerinde etkisi vardır.

## BÖLÜM IV

### YÖNTEM

#### 4. 1. ÇALIŞMANIN DİZAYNI

Bu çalışmanın amacı, yönetici koçluğunun bireysel çalışanlar seviyesindeki etkisini, özellikle çalışanların iş tatmini, yöneticiden duyduğu tatmin, kariyer bağlılığı, rol belirliliği, örgütsel bağlılık ve iş performansı açısından incelemektir. Bu olgular, aynı zamanda örgüt kültürü kapsamında da incelenmiş olup, örgüt kültürünün yönetici koçluk davranışı üzerindeki etkisi de araştırma konusu dahilindedir. Bu olgular Türkiye sigorta sektörü üzerinde uygulanmıştır.

Araştırmanın konusu dahilinde incelenen alt problemler aşağıda sıralanmıştır:

- Yönetici koçluk davranışının etkili olduğu örgütsel faktörler nelerdir?
- Yönetici koçluk davranışı ile kariyer bağlılığı, örgütsel bağlılık, iş tatmini, yöneticiden duyulan tatmin, rol belirliliği ve iş performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki var mıdır?
- Yönetici koçluk davranışı ile örgüt kültürü boyutları arasında bir ilişki var mıdır?

Araştırmada anket yöntemi kullanılmıştır. Anket 3 bölümden ve toplam 82 sorudan oluşmaktadır. Bu bölümlerden ilki ankete katılan katılımcıların demografik özelliklerinin tespit edildiği bölümdür. Bu bölümde toplam 16 soru sorulmuştur. İkinci bölüm koçluk davranışının etkili olduğu faktörlere ilişkin önermelerin bulunduğu bölümdür. Bu bölümde toplam 36 soru sorulmuştur. Üçüncü bölüm ise örgüt kültürünün tespit edildiği bölümdür. Bu bölümde toplam 30 soru sorulmuştur. Bahsi geçen sorular ve tabloları anket dizaynı bölümünde detaylı olarak verilecektir.



Anket, örneklem grubu üzerinde uygulanmadan önce olası ifade hatalarından kaçınmak için bir pilot uygulama yapılmıştır. Pilot çalışma, araştırma kapsamı dışında kalacak olan sigorta sektörü dışında ancak hizmet sektöründe faaliyet gösteren 33 kişilik bir çalışan grubu üzerinde uygulanmıştır. Pilot çalışma sonucunda elde edilen verilere, SPSS 16.0 paket programı ile güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda anketin genel Cronbach Alpha'sı 0.85 olarak saptanmıştır ve elde edilen bu değer, oldukça yüksek bir güvenilirlik sonucunu işaret etmektedir (Özdamar, 1999: 522; Akgül ve Çevik, 2005: 435; Tütüncü, 2001: 106). Pilot çalışmanın sonuçları bulgular bölümünün başında verilmiştir.

Pilot çalışmayı takiben bu çalışma kapsamında öncelikle sigorta sektöründe hayat ve emeklilik branşı dışında faaliyet gösteren sigorta şirketleri dikkate alınmıştır. Bu kapsamda ilgili sigorta şirketlerinin üst düzey yöneticilerine bilgilendirmede bulunulmuş, LinkedIn'de bulunan sektörel gruplara çalışma ile ilgili eposta gönderilmiştir. Bilgilendirmeler kapsamında emeklilik alanında faaliyet gösteren sigorta şirketlerine de ulaşılmıştır. Katılımcılar ankete Kasım 2013 ile Şubat 2014 tarihleri arasında online uygulama üzerinde hazırlanmış olan anket uygulaması aracılığıyla erişmişlerdir. Belirlenen süre içinde ankete toplam 304 kişi ulaşmış olup, çalışma kapsamında değerlendirmeye alınabilen örneklem sayısı bazı anketlerin tam olarak doldurulmaması sebebiyle 229 olarak gerçekleşmiştir. Çalışmanın analiz bölümünde betimsel tanımlamalarda frekans analizi, aritmetik ortalama ve standard sapma; etkileri belirlemede ise regresyon analizi kullanılmıştır.

#### **4. 2. ÇALIŞMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ**

Bu çalışmanın evreni tüm sigorta sektörü çalışanlarıdır. Bu anlamda 2014 yılı itibarıyla sektörde çalışanların sayısı 17.704'dür. Sayının çok yüksek olması sebebiyle örneklem uygulamasına gidilmiştir. Örneklem için 'sample size calculator' kullanılmıştır. Bu hesaplama yöntemine takip eden linkten ulaşılabilir - <http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>. Bu kapsamda

örneklem hesabında evren sayısı 17.704 olarak alınmıştır. Sapma Aralığı (Confidence Interval) 5 olarak belirlenmiştir. Doğruluk Düzeyi (Confidence Level) ise %95 olarak alınmıştır. Bu anlamda ortaya çıkan örneklem sayısı 376 olmuştur. Katılımcılar sektör çalışanlarına gönderilen link ile kartopu metodu kullanılarak seçilmiştir. Bu anlamda katılımcılara anketin linki gönderilmiş ve sektör çalışanlarından tanıdıklarına bu linki yönlendirmeleri istenmiştir. Ancak belirlenen süre içinde ankete toplam 304 kişi ulaşmış olup, çalışma kapsamında değerlendirmeye alınabilen örneklem sayısı bazı anketlerin tam olarak doldurulmaması sebebiyle 229 olarak gerçekleşmiştir.

#### 4. 3. ANKET DİZAYNI VE KATILIMCI PROFİLİ

Anketin ilk bölümünde katılımcılara ait demografik bilgilere yer verilmiştir. Demografik bilgilerin analizi konusunda frekans analizi kullanılmıştır. Bu bilgiler katılımcıların yaşları, cinsiyetleri, eğitim durumları, çalıştıkları departmanlar, işletmedeki unvanları, bu unvana sahip olma süreleri, kendilerine bağlı çalışanların var olup olmadığı, kaç yıldır çalıştıkları, mevcut işyerlerindeki çalışma süreleri, bağlı buldukları yöneticiyle çalışma süreleri, koçluk eğitimi alıp almadıkları, koçluk alıp almadıkları ve koçluk alma istekleri gibi bilgilerden oluşmaktadır. Katılımcılara ait profil bilgileri tablo 4.1.'de verilmiştir.

**Tablo 4. 1. Katılımcılar Hakkında Demografik Bilgiler**

Yaş					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20-30	56	24.5	24.5	24.5
	31-40	123	53.7	53.7	78.2
	41-50	43	18.8	18.8	96.9
	51-60	6	2.6	2.6	99.6
	61-70	1	.4	.4	100.0
	Total	229	100.0	100.0	
Cinsiyet					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kadın	124	54.1	54.1	54.1
	Erkek	105	45.9	45.9	100.0
	Total	229	100.0	100.0	
Eğitim Durumu					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Lise	24	10.5	10.5	10.5
	On Lisans	22	9.6	9.6	20.1
	Üniversite	150	65.5	65.5	85.6
	Yüksek Lisans	31	13.5	13.5	99.1
	Doktora	2	.9	.9	100.0
	Total	229	100.0	100.0	

Çalışılan Departman					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Cevap Yok	2	.9	.9	.9
	Satış-Pazarlama	88	38.4	38.4	39.3
	Mali İşler	21	9.2	9.2	48.5
	Teknik	71	31.0	31.0	79.5
	Destek	47	20.5	20.5	100.0
	Total	229	100.0	100.0	
Unvan					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Memur/ Uzman Yrd /Uzman	157	68.6	68.6	68.6
	Mudur Yrd (Yönetmen)/ Mudur	59	25.8	25.8	94.3
	Üst Düzey Yönetici	13	5.7	5.7	100.0
	Total	229	100.0	100.0	
Uvanda Bulunma Süresi					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 yıldan az	38	16.6	16.6	16.6
	1-3 yıl	79	34.5	34.5	51.1
	3-7 yıl	68	29.7	29.7	80.8
	7 yıl ve üzeri	44	19.2	19.2	100.0
	Total	229	100.0	100.0	
Bağlı Çalışan Varlığı					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Evet	91	39.7	39.7	39.7
	Hayır	138	60.3	60.3	100.0
	Total	229	100.0	100.0	
Bağlı Çalışan Sayısı					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Cevap Yok	205	89.5	89.5	89.5
	13-20	24	10.5	10.5	100.0
	Total	229	100.0	100.0	
Çalışma Hayatında Yer Alma Süresi					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 yıldan az	2	.9	.9	.9
	1-5 yıl	33	14.4	14.4	15.3
	5-10 yıl	70	30.6	30.6	45.9
	10-15 yıl	41	17.9	17.9	63.8
	15 yıl ve üzeri	83	36.2	36.2	100.0
	Total	229	100.0	100.0	
Mevcut İşyerindeki Çalışma Süresi					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 yıldan az	22	9.6	9.6	9.6
	1-5 yıl	99	43.2	43.2	52.8
	5-10 yıl	56	24.5	24.5	77.3
	10-15 yıl	23	10.0	10.0	87.3
	15 yıl ve üzeri	29	12.7	12.7	100.0
	Total	229	100.0	100.0	
Bağlı Bulunulan Yöneticiyle Çalışma Süresi					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 yıldan az	60	26.2	26.2	26.2
	1-3 yıl	102	44.5	44.5	70.7
	3-7 yıl	46	20.1	20.1	90.8
	7 yıl ve üzeri	21	9.2	9.2	100.0
	Total	229	100.0	100.0	

<b>Bağılı Bulunulan Yöneticinin Koçluk Eğitimi Olup Olmadığı</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Evet	84	36.7	36.7	36.7
	Hayır	43	18.8	18.8	55.5
	Bilgim yok	102	44.5	44.5	100.0
	Total	229	100.0	100.0	
<b>Katılımcının Koçluk Eğitimi Alıp Almadıkları</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Evet	58	25.3	25.3	25.3
	Hayır	171	74.7	74.7	100.0
	Total	229	100.0	100.0	
<b>Katılımcının Koçluk Alıp Almadığı</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Evet	47	20.5	20.5	20.5
	Hayır	182	79.5	79.5	100.0
	Total	229	100.0	100.0	
<b>Katılımcının Koçluk Alma İsteği</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Evet	175	76.4	76.4	76.4
	Hayır	54	23.6	23.6	100.0
	Total	229	100.0	100.0	

- Katılımcıların büyük kısmı 31-40 yaş aralığındadır (%53.7). 20-30 yaş aralığında bulunan katılımcıların toplam katılımcılar içindeki oranı %24.5 iken 41-50 yaş arası katılımcıların oranı %18.8, 51-60 yaş aralığındaki katılımcıların oranı %2.6 ve 61-70 yaş aralığındaki katılımcıların oranı ise %4'dür. Bu sonuçlara göre katılımcıların büyük çoğunluğunu genç ve orta yaşlı çalışanların oluşturduğu söylenebilir.
- Katılımcıların %54.1'i kadinken %45.9'u erkektir. Katılımcıların cinsiyet olarak birbirlerine yakın olmaları, çalışma üzerinde oluşabilecek "bias" durumunu ortadan kaldıracaktır. Çünkü her iki cinsiyete ait veriler neredeyse eşit olarak analize alınmıştır.
- Katılımcıların büyük çoğunluğu üniversite mezunudur (%65.5). Bunu takiben katılımcıların %13.5'inin yüksek lisans mezunu olduğu, %10.5'inin lise mezunu olduğu, %9.6'sının ön lisans mezunu olduğu ve %0.9'unun doktora mezunu olduğu analiz sonuçlarında tespit

edilmiştir. Bu sonuçlara göre katılımcıların büyük çoğunluğunun eğitim düzeylerinin yüksek olduğu söylenebilir.

- Katılımcıların büyük çoğunluğu satış pazarlama (%38.4) ve teknik (%31.0) bölümlerinde çalışmaktadır. Bu katılımcı gruplarını takiben katılımcıların %20.5'inin destek departmanında, %9.2'sinin de mali işlerde çalıştığı belirlenmiştir. Bu soruya 2 katılımcı cevap vermemiştir.
- Bu çalışmada katılımcılar sahip oldukları iş unvanlarına göre üç ana grupta ele alınmışlardır. Bu iş unvanları sırasıyla şu şekildedir: memur/uzman yrd./uzman; müdür/müdür yrd./yönetmen ve üst düzey yönetici. Katılımcılar, sahip oldukları iş unvanlarına göre şu şekilde dağılmaktadırlar; %68.6 memur/uzman yrd./uzman; %25.8 müdür/müdür yrd./yönetmen ve %5.7 üst düzey yöneticidir.
- Katılımcıların büyük kısmı (%34.5) sahip oldukları unvanda 1 ile 3 yıl arası bir süredir çalışmaktadırlar. Bunu takiben çalışanların %29.7'sinin 3 ile 7 yıl arası bir süredir şu an sahip oldukları unvanla çalıştıkları, %19.2'sinin ise 7 yıl ve üzeri bir zamandır aynı unvanla çalıştıkları görülmüştür. 1 yıldan az süredir şu anki unvanlarına sahip olmuş katılımcıların ise sayısı diğer gruplara göre azdır (%16.6).
- Analiz sonuçlarına göre katılımcıların %60.3'üne bağlı olarak çalışan kimse bulunmamakla birlikte, %39.7'sine ise bağlı olarak çalışan işgörenler mevcuttur.
- Bu soruya katılımcıların büyük çoğunluğu cevap vermemiştir. Bunun sebebi, büyük kısmının zaten kendisine bağlı bir çalışanın olmamasından kaynaklıdır. Ancak katılımcıların %10.5'i kendilerine bağlı olan çalışan sayısını 13-20 arası olarak belirtmişlerdir.

- Katılımcıların büyük kısmı (%36.2) 15 yıl ve üzerinde bir süredir çalışma hayatında yer almaktadır. Bu katılımcı grubunu takiben katılımcıların %30.6'sı 5-10 yıldır, %17.9'u 10-15 yıldır, %14.4'ü 1-5 yıldır ve %0.9'u 1 yıldan azdır çalışma hayatının içinde yer almaktadırlar. Bu sonuçlar göstermektedir ki katılımcıların büyük kısmı çalışma hayatına ilişkin hayli yüksek deneyime sahiptir.
- Katılımcıların büyük kısmı (%43.2) 1 ile 5 yıl arası bir süredir mevcut işyerlerinde çalışmaktadırlar. Tablodan da anlaşılacağı üzere 1 yılın üzerinde aynı işletmede çalışan katılımcıların oranı oldukça fazladır. Gerçekten de 1 ile 5 yıl arası bir süre çalışan %43.2'lik grubu takiben 5 ile 10 yıl arası şu anki mevcut işyerlerinde çalışanların toplam katılımcıların arasındaki oranı %24.5, 10 yıl ve üzeri aynı işletmede çalışanların oranı toplam %22.7 olarak tespit edilmiştir. 1 yıldan az çalışanların oranı ise toplam katılımcılar arasında sadece %9.6'dır. Sonuçlar bu çalışmanın amacına iyi bir şekilde hizmet edecektir. Çünkü bu çalışmada amaç, yönetici koçluk davranışının örgüt kültürü kapsamında çalışanların iş tatmini, rol belirliliği, kariyer bağlılığı ve örgütsel bağlılıklarına etkisini araştırmaktır. Bu anlamda doğru sonuçlara ulaşabilmek adına katılımcıların mevcut işyerlerinde uzun süredir çalışıyor olmaları gerekmektedir. Bunun nedeni ise kısa bir süredir işletmede çalışanların, yöneticilerin koçluk davranışlarını tespit etmede ve örgütsel kültürün tam olarak söz konusu işletmede ne olduğunu kavramasına da yeterli olmayacaktır. Buna karşılık, uzun süredir çalışan işgören, ankette sorulan soruların cevaplarına daha hakim olacak ve doğru cevabı işaretlemekte tereddüt etmeyecektir.
- Katılımcıların bağlı bulunulan yöneticiyle çalışma süresi göre dağılımı göstermektedir ki %44.5 oranındaki katılımcı 1 ile 3 yıl arası bir süredir, %26.2'si 1 yıldan az bir süredir, %20.1'i 3 ile 7 yıl arası bir süredir ve %9.2'si 7 yıl ve üzeri bir süredir aynı yöneticiyle

çalışmaktadırlar. Bu sonuçlar da bu çalışmanın amacıyla oldukça uyumludur. Bunun nedeni, katılımcıların bağlı buldukları yöneticiler hakkında oldukça iyi bir bilgiye sahip olmaları ve örgütsel ve yönetsel sorulara kolay cevap verebilecek olmalarıdır.

- %36.7'lik katılımcı bağlı buldukları yöneticilerinin koçluk eğitimi aldığına; %18.8'lik katılımcı ise bağlı buldukları yöneticilerin koçluk eğitimi almadığına işaret etmişlerdir. Ancak, katılımcıların büyük kısmının konu hakkında bilgisi yoktur (%44.5).
- Katılımcıların %74.4'ü koçluk almamıştır. Buna karşılık, katılımcıların %25.3'ünün koçluk aldıkları tespit edilmiştir.
- Koçluk alma isteği katılımcılar arasında oldukça fazladır (%76.4). Fakat ilginç bir şekilde katılımcıların %23.6'sının koçluk almak istemedikleri belirlenmiştir.

Araştırma modelinde kullanılan parametrelere ilişkin ankette kullanılan ölçekler ve soru sayılarının dağılımı (2. Bölüm soruları) ise Tablo 4.2. ve Tablo 4.3.'de verilmiştir. Bu bölümde kullanılan ölçeklerde 5'li Likert sistemi kullanılmıştır. Buna göre 1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Ne Katılıyorum/Ne Katılmıyorum, 4-Katılıyorum ve 5-Kesinlikle Katılıyorum'dur.

**Tablo 4. 2. Araştırma Modelinde Kullanılan Parametrelere İlişkin Ankette Kullanılan Ölçekler ve Soru Sayılarının Dağılımı**

Modeldeki Parametreler	Ölçekler	Anketteki Soru Sayısı
Yönetici Koçluk Davranışı (YKD)	The Supervisory Coaching Behavior (Ellinger, Ellinger ve Keller, 2003)	8
İş Tatmini (IS)	The Overall Job Satisfaction (Cammann vd., 1983)	3
Rol Belirliliği-Belirsizliği (CRB)	The Role Conflict and Ambiguity (Rizzo, House ve Lirtzman, 1970) – <i>Bu çalışmada 'role ambiguity' analiz sonuçlarının daha anlaşılabilir olması için 'rol belirliliği olarak alınmıştır'.</i>	6
Yöneticiden Tatmin (CYT)	The Job Diagnostic Survey (Hackman ve Oldham, 1974)	3
Kariyer Bağlılığı (Taahhüdü) (KB)	The Career Commitment (Blau 1989)	5
Örgütsel Bağlılık (OB)	The Organizational Commitment (Meyer ve Allen 1997)	6
İş Performansı (IP)	The Job Performance (Porter –Lawler 1968)	5
<b>Toplam</b>		<b>36</b>

**Tablo 4. 3. Yönetici Koçluğunun Etkili Olduğu Örgütsel Faktörlerin Dağılımı**

Faktör	Soru No	Soru
Yönetici koçluk davranışı	YKD1	Yöneticim, öğrenmeme yardımcı olmak için analogiler, senaryolar ve örnekler kullanır.
	YKD2	Yöneticim, büyük resmi görmeme yardım ederek bakış açımı genişletmem için beni teşvik eder.
	YKD3	Yöneticim bana yapıcı nitelikte geri bildirim verir.
	YKD4	Yöneticim, etkileşimlerin bana fayda sağladığından emin olmak için benden de geri bildirim ister.
	YDK5	Yöneticim, işimi daha iyi yapabilmem için tüm gerekli kaynakları tedarik eder.
	YKD6	Olayları ayrıntılarıyla düşünmeme yardımcı olmak için yöneticim, çözüm üretmektense bana sorular sorar
	YKD7	Yöneticim benimle birlikte beklentileri belirler ve bu beklentilerin, kurumun hedeflerini genişletmedeki önemini bana anlatır.
	YKD8	Olaylara farklı bakış açılarından bakmama yardımcı olmak için yöneticim benimle rol değişimi yapar



Faktör	Soru No	Soru
İş tatmini	IT1	İşimden her yönüyle memnunum.
	R_IT2	İşimi genelde sevmem.
	IT3	Şu anki işimde çalışıyor olmaktan genel anlamda memnunum.
Rol belirliliği	CRB1	Benden beklenilenin ne olduğu çok iyi bilirim.
	CRB2	Zamanımı düzgünce bölmem gerektiğini bilirim.
	CRB3	Yapılması istenen şey açıkça ifade edilir.
	CRB4	Sorumluluklarımın ne olduğunu bilirim.
	CRB5	İşimin net ve planlı hedef ve amaçları vardır
	CRB6	Ne kadar yetkiye sahip olduğumu çok iyi bilirim
Çalışanın yöneticiden tatmini	CYT1	Yöneticimden saygı ve adil muamele görürüm
	CYT2	Yöneticimden destek ve yardım alırım
	CYT3	Çalışırken yöneticimden nitelikli süpervizyon alırım.
Kariyer bağlılığı	KB1	Kariyerimi vazgeçecek kadar çok severim.
	R_KB2	Eğer aynı ücreti alacağım başka bir işe girme ihtimalim olursa muhtemelen yeni işimi seçerim.
	R_KB3	Her şeye yeniden başlayacak olsam bu işte çalışmayı tercih etmem.
	KB4	Kesinlikle bu alanda kariyer yapmak isterim.
	KB5	Bu iş ömür boyu çalışabileceğim ideal bir iş.
İş performansı	R_IP1	Performansım meslektaşlarımla karşılaştırılır.
	R_IP2	Başka insanlarla geçinebilme becerim meslektaşlarımla karşılaştırılır.
	R_IP3	İşimi zamanında bitirebilme becerim meslektaşlarımla karşılaştırılır.
	R_IP4	İş performansımın niteliği, (niceliği dışında) meslektaşlarımla karşılaştırılır.
	R_IP5	İşimin hedeflerine ulaşmamdaki başarımla, meslektaşlarımla karşılaştırılır.
Örgütsel bağlılık	OB1	Kariyerimin geri kalan kısmını bu kurumda tamamlamayı çok isterim.
	OB2	Kurumun sorunlarını gerçekten kendi sorunlarımıymış gibi düşünürüm.
	R_OB3	Çalıştığım kurumda kendimi "aileden bir parça"ymış gibi hissetmiyorum.
	R_OB4	Bu kuruma duygusal anlamda bağlı olduğumu düşünmüyorum.
	OB5	Bu kurum benim için çok şey ifade ediyor.
	R_OB6	Çalıştığım kuruma aitmişim gibi güçlü bir duygu hissetmiyorum.

Daha önce de belirtildiği üzere bu çalışmada örgüt kültürünün yönetici koçluk davranışı üzerindeki etkisi de araştırma konusu dahilindedir. Bu anlamda örgüt kültürünü tespit etmek amacıyla ankette örgüt kültürü ölçeği kullanılmıştır (3. Bölüm). Bu bölümde kullanılan ölçeklerde 5'li Likert sistemi kullanılmıştır. Buna göre 1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Ne Katılıyorum/Ne Katılmıyorum, 4-Katılıyorum ve 5-Kesinlikle Katılıyorum'dur. Bu ölçeğe ilişkin bilgiler Tablo 4.4. ve Tablo 4.5.'de verilmiştir.

**Tablo 4. 4. Araştırmada Kullanılan Örgüt Kültürü Ölçeği**

	Ölçek	Anketteki Soru Sayısı
Örgüt Kültürü	Hofstede (1980)	30

**Tablo 4. 5. Araştırmada Kullanılan Örgüt Kültürü Ölçeğinde Yer Alan İfadeler**

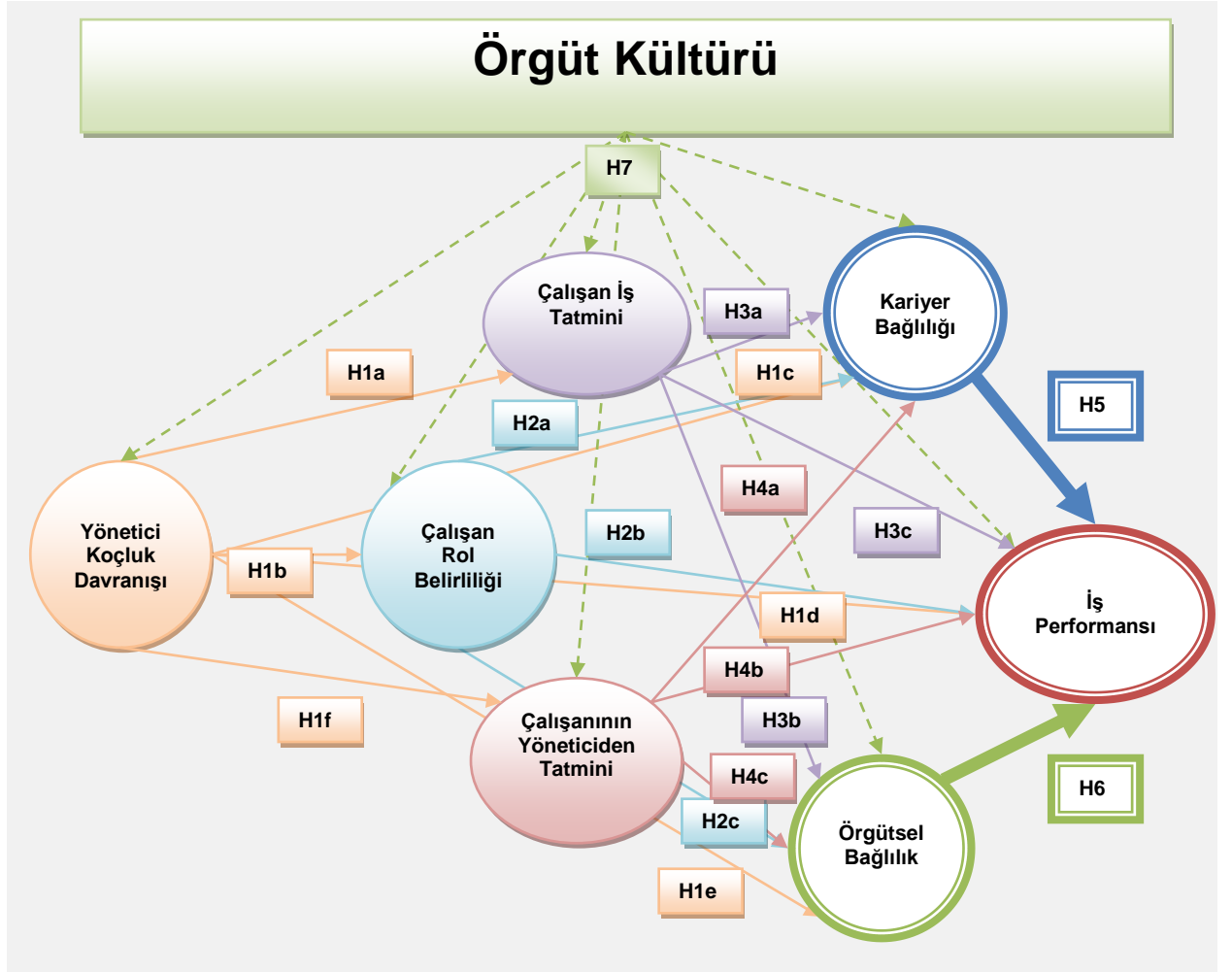
Alt Gruplar	Soru No	Soru
Dişil-Eril	1	Bir kurumda insanlar arası ilişkiler önemlidir
	2	Çalışanlar arasındaki ilişkiler duygusallıktan uzak, mesafeli olmalıdır
	3	Toplumsal yaşamda en önemli değer maddi kazanç ve yükselme olmalıdır
	4	Yöneticilerin kendilerine fazlasıyla güvenmesi normaldir
	5	Toplumsal yaşamda güçlüler desteklenmelidir
	6	İş yaşamında rekabet, işbirliğinden daha yararlıdır
	7	İnsanın hoşlandığı işi yapması kariyerinden daha önemlidir
	8	Çatışmalar ancak savaşılar ve kavga ederek çözümlenebilir
Bireyci-Toplumcu	9	Tek başına alınan kararlar, grup kararlarından daha isabetlidir
	10	Çalışan-yönetici ilişkisi, karşılıklı çıkarlara dayanır
	11	Çocuklara "ben" yerine "biz" kavramı öğretilmelidir
	12	Görev, ilişkilerden önce gelir
	13	Diplomalar, daha yüksek statü gruplarına girmeyi sağlar
	14	Diplomalar, ekonomik değeri ve kendine saygıyı artırır.
	15	Kişinin düşündüğünü söylemesi, onun dürüst olduğunu gösterir
	16	Kişilerin hatalarını doğrudan yüzlerine söylemek yerine uyum muhafaza edilmelidir.
	17	Ödül ve cezalar birey yerine bireyin üyesi olduğu gruba verilmelidir

Alt Gruplar	Soru No	Soru
Güç Mesafesi	18	İyi bir yönetici, otoriter-babacan (yerine göre hem seven hem döven ama sahip çıkan) biri olmalıdır
	19	Yöneticilere, statü sahibi kişilere ayrıcalık tanınması normaldir
	20	Sağlıklı bir örgüt için hiyerarşi gereklidir
	21	Kurumlarda merkeziyetçi yapılanma önemlidir
	22	Çalışanlar genelde, ne yapmaları gerektiğinin ayrıntılı olarak tanımlanmasını bekler
	23	Çocuklara anne-babaya itaat etmeleri gerektiği öğretilmelidir
	24	Kurumlarda üst yöneticiler ve çalışanların yemekhane, giriş-çıkış kapıları, park alanları, vb. yerleri ortak kullamaları gerekir
Belirsizlikten Kaçınma	25	Kurumlarda yapılan işlerle ilgili belirsizlik, tehlikeli olup azaltılması gerekir
	26	Bir kurumda yazılı kurallar çok önemli olup, işler her zaman bu kurallara göre yapılmalıdır
	27	Yazılı kurallar gerektiğinde esnetilebilir ve değiştirilebilir
	28	İşlerin yapılışıyla ilgili tek bir doğru vardır ve yöneticiler bunu bilir
	29	Çalışanlar sürekli meşgul edilmeli ve sürekli denetlenmelidir
	30	Yöneticiler hiçbir zaman öfke ve duygularını belli etmemelidir

#### 4. 4. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLER

Araştırmanın modeli aşağıda yer almaktadır.

##### Şekil 4. 1. Araştırmanın Modeli



Araştırma modelinden de anlaşılacağı üzere çalışmanın ana hipotezleri yönetici koçluk davranışının iş tatmini, çalışan rol belirliliği, kariyer bağlılığı, iş performansı, örgüt bağlılığı ve yöneticiden duyulan tatmin üzerinde ve örgüt kültürünün tüm parametreler üzerinde etkisi üzerine kuruludur. Ancak çalışmada değerlendirilen faktörlerin de birbirleriyle arasındaki ilişkileri de modellenmiştir. Bu anlamda çalışmanın hipotezleri ise aşağıdaki gibidir:

**H1a:** Yönetici koçluk davranışının iş tatmini üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

**H1b:** Yönetici koçluk davranışının çalışan rol belirliliği üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

**H1c:** Yönetici koçluk davranışının kariyer bağlılığı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

**H1d:** Yönetici koçluk davranışının iş performansı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

**H1e:** Yönetici koçluk davranışının örgüt bağlılığı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

**H1f:** Yönetici koçluk davranışının yöneticiden tatmin üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

**H2a:** Rol belirliliğinin kariyer bağlılığı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

**H2b:** Rol belirliliğinin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

**H2c:** Rol belirliliğinin iş performansı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

**H3a:** İş tatmininin kariyer bağlılığı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

**H3b:** İş tatmininin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

**H3c:** İş tatmininin iş performansı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

**H4a:** Yöneticiden duyulan tatminin kariyer bağlılığı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

**H4b:** Yöneticiden duyulan tatminin örgüt bağlılığı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

**H4c:** Yöneticiden duyulan tatminin iş performansı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

**H5:** Kariyer bağlılığının iş performansı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

**H6:** Örgütsel bağlılığın iş performansı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

**H7:** Örgüt kültürünün tüm parametler üzerinde etkisi vardır.

Belirlenen kurumsal faktörlerle (iş tatmini, rol belirliliği, yöneticiden tatmin, kariyer bağlılığı, iş performansı, örgütsel bağlılık) yönetici koçluğu davranışı arasındaki ilişki ve örgüt kültürünün hem belirlenen faktörler üzerindeki hem de yönetici koçluğu davranışı üzerindeki etkileri regresyon analizi ve ayrıca Lisrel kullanılarak ortaya konulmaya çalışılmıştır. Araştırmanın bulguları bir sonraki bölümde verilmiştir.

## BÖLÜM V

### BULGULAR

Bu bölümde anket sonuçları analiz edilecek ve hipotezlerin testi gerçekleştirilecektir. Anket analizine geçmeden önce yapılmış olan pilot uygulamanın sonuçlarına yer verilmiştir.

#### 5. 1. PİLOT ÇALIŞMA

Daha öncede belirtildiği üzere anket örneklem grubu üzerinde uygulanmadan önce olası ifade hatalarından kaçınmak için bir pilot uygulama yapılmıştır. Pilot çalışma, araştırma kapsamı dışında kalacak olan sigorta sektörü dışında ancak hizmet sektöründe faaliyet gösteren 33 kişilik bir çalışan grubu üzerinde uygulanmıştır. Pilot çalışma sonucunda elde edilen verilere, SPSS 16.0 paket programı ile güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda anketin genel Cronbach Alpha'sı 0.85 olarak saptanmıştır ve elde edilen bu değer, oldukça yüksek bir güvenilirlik sonucunu işaret etmektedir (Özdamar, 1999: 522; Akgül ve Çevik, 2005: 435; Tütüncü, 2001: 106).

**Tablo 5. 1. Pilot Çalışma - Güvenilirlik Analizi**

Case Processing Summary			
	N	%	
Cases	Valid	26	78,8
	Excluded <sup>a</sup>	7	21,2
	Total	33	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Tablo 5. 2. Pilot Çalışma - Cronbach's Alpha Değeri**

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,851	66

Pilot çalışma için Alpha değeri .85'tir. Bu rakam .70'den büyük bir sonucu temsil ettiği için kullanılan sorular güvenilirdir. Aşağıda her soru için oluşturulmuş Alpha değeri bulunabilir:

**Tablo 5. 3. Pilot Çalışma - Faktörler Sorularının Toplam Korelasyon Sayıları**

<b>Item-Total Statistics</b>				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Yöneticim, öğrenmeme yardımcı olmak için analogiler, senaryolar ve örnekler kullanır.	203,6154	401,046	,544	,843
Yöneticim, büyük resmi görmeme yardım ederek bakış açımı genişletmem için beni teşvik eder.	203,5769	403,454	,553	,843
Yöneticim bana yapıcı nitelikte geri bildirim verir.	203,5000	404,420	,524	,844
Yöneticim, etkileşimlerin bana fayda sağladığından emin olmak için benden de geri bildirim ister.	203,3846	400,566	,600	,842
Yöneticim, işimi daha iyi yapabilmem için tüm gerekli kaynakları tedarik eder.	203,3077	417,662	,279	,849
Olayları ayrıntılarıyla düşünmeme yardımcı olmak için yöneticim, çözüm üretmektense bana sorular sorar	203,6538	407,515	,509	,845
Yöneticim benimle birlikte beklentileri belirler ve bu beklentilerin, kurumun hedeflerini genişletmedeki önemini bana anlatır.	203,6154	406,806	,519	,844
Olaylara farklı bakış açılarından bakmama yardımcı olmak için yöneticim benimle rol değişimi yapar	204,1154	410,426	,523	,845
İşimden her yönüyle memnunum.	203,5385	418,658	,322	,848
İşimi genelde sevmem.	204,7308	432,605	-,063	,854
Şu anki işimde çalışıyor olmaktan genel anlamda memnunum.	203,3462	422,875	,166	,851
Benden beklenilenin ne olduğu çok iyi bilirim.	202,8077	426,962	,087	,852
Zamanımı düzgünce bölmem gerektiğini bilirim.	202,5769	426,094	,165	,850
Yapılması istenen şey açıkça ifade edilir.	203,3846	411,846	,500	,846
Sorumluluklarımın ne olduğunu bilirim.	202,4615	424,418	,237	,850
İşimin net ve planlı hedef ve amaçları vardır	203,3077	410,542	,464	,846
Ne kadar yetkiye sahip olduğumu çok iyi bilirim	203,0385	426,118	,075	,852
Yöneticimden saygı ve adil muamele görürüm	203,1923	404,642	,514	,844



	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Yöneticimden destek ve yardım alırım	203,2308	401,785	,657	,842
Çalışırken yöneticimden nitelikli süpervizyon alırım.	203,7308	405,325	,601	,843
Kariyerimi vazgeçecek kadar çok severim.	203,7692	411,145	,445	,846
Eğer aynı ücreti alacağım başka bir işe girme ihtimalim olursa muhtemelen yeni işimi seçerim.	203,8077	437,362	-,162	,857
Her şeye yeniden başlayacak olsam bu işte çalışmayı tercih etmem.	204,0000	435,760	-,137	,855
Kesinlikle bu alanda kariyer yapmak isterim.	203,0769	417,194	,312	,848
Bu iş ömür boyu çalışabileceğim ideal bir iş.	203,6154	420,086	,225	,850
Performansım meslektaşlarımla karşılaştırılır.	203,6538	414,315	,381	,847
Başka insanlarla geçinebilme becerim meslektaşlarımla karşılaştırılır.	203,6154	413,126	,347	,847
İşimi zamanında bitirebilme becerim meslektaşlarımla karşılaştırılır.	203,5385	417,698	,299	,848
İş performansımın niteliği, (niceliği dışında) meslektaşlarımla karşılaştırılır.	203,5385	421,378	,232	,849
İşimin hedeflerine ulaşmamdaki başarımla, meslektaşlarımla karşılaştırılır.	203,5769	424,654	,138	,851
Kariyerimin geri kalan kısmını bu kurumda tamamlamayı çok isterim.	204,0000	420,880	,206	,850
Kurumun sorunlarını gerçekten kendi sorunlarım gibi düşünürüm.	203,3462	408,715	,455	,845
Çalıştığım kurumda kendimi "aileden bir parça"ymış gibi hissetmiyorum.	203,9231	427,834	,026	,854
Bu kuruma duygusal anlamda bağlı olduğumu düşünmüyorum.	204,0385	438,278	-,159	,858
Bu kurum benim için çok şey ifade ediyor.	203,6538	419,275	,219	,850
Çalıştığım kuruma aitmişim gibi güçlü bir duygu hissetmiyorum.	204,0769	435,914	-,118	,858
Bir kurumda insanlar arası ilişkiler önemlidir	203,0769	416,634	,267	,849
Çalışanlar arasındaki ilişkiler duygusallıktan uzak, mesafeli olmalıdır	203,9615	420,278	,177	,851

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Toplumsal yaşamda en önemli değer maddi kazanç ve yükselme olmalıdır	204,7692	412,745	,467	,846
Yöneticilerin kendilerine fazlasıyla güvenmesi normaldir	203,9231	405,914	,601	,843
Toplumsal yaşamda güçlüler desteklenmelidir	204,5769	413,134	,438	,846
İş yaşamında rekabet, işbirliğinden daha yararlıdır	204,4231	405,294	,624	,843
İnsanın hoşlandığı işi yapması kariyerinden daha önemlidir	202,8846	444,586	-,425	,858
Çatışmalar ancak savaşılarak ve kavga ederek çözümlenebilir	205,2692	418,125	,367	,848
Tek başına alınan kararlar, grup kararlarından daha isabetlidir	204,6538	429,515	,006	,853
Çalışan-yönetici ilişkisi, karşılıklı çıkarlara dayanır	204,1923	418,642	,258	,849
Çocuklara "ben" yerine "biz" kavramı öğretilmelidir	202,9231	424,154	,135	,851
Görev, ilişkilerden önce gelir	204,0385	403,478	,591	,843
Diplomalar, daha yüksek statü gruplarına girmeyi sağlar	203,7308	425,805	,088	,852
Diplomalar, ekonomik değeri ve kendine saygıyı artırır.	203,9615	424,438	,114	,852
Kişinin düşündüğünü söylemesi, onun dürüst olduğunu gösterir	203,4231	438,654	-,236	,856
Kişilerin hatalarını doğrudan yüzlerine söylemek yerine uyum muhafaza edilmelidir.	203,7692	420,025	,269	,849
Ödül ve cezalar birey yerine bireyin üyesi olduğu gruba verilmelidir	204,0000	422,000	,180	,850
İyi bir yönetici, otoriter-babacan (yerine göre hem seven hem döven ama sahip çıkan) biri olmalıdır	203,6923	414,622	,398	,847
Yöneticilere, statü sahibi kişilere ayrıcalık tanınması normaldir	203,9615	422,518	,179	,850
Sağlıklı bir örgüt için hiyerarşi gereklidir	203,5000	422,260	,206	,850
Kurumlarda merkeziyetçi yapılanma önemlidir	203,8846	422,826	,200	,850
Çalışanlar genelde, ne yapmaları gerektiğinin ayrıntılı olarak tanımlanmasını bekler	202,9231	427,914	,097	,851
Çocuklara anne-babaya itaat etmeleri gerektiği öğretilmelidir	203,8077	414,402	,433	,847
Kurumlarda üst yöneticiler ve çalışanların yemekhane, giriş-çıkış kapıları, park alanları, vb. yerleri ortak kullanmaları gerekir	202,8462	420,775	,249	,849

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Kurumlarda yapılan işlerle ilgili belirsizlik, tehlikeli olup azaltılması gerekir	202,9231	422,394	,186	,850
Bir kurumda yazılı kurallar çok önemli olup, işler her zaman bu kurallara göre yapılmalıdır	203,4615	423,698	,188	,850
Yazılı kurallar gerektiğinde esnetilebilir ve değiştirilebilir	203,0000	437,600	-,230	,855
İşlerin yapılışıyla ilgili tek bir doğru vardır ve yöneticiler bunu bilir	204,6538	409,355	,620	,844
Çalışanlar sürekli meşgul edilmeli ve sürekli denetlenmelidir	204,6923	425,182	,152	,851
Yöneticiler hiçbir zaman öfke ve duygularını belli etmemelidir	204,2308	416,985	,295	,848

## 5. 2. YÖNETİCİ KOÇLUĞUNUN ETKİLİ OLDUĞU ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER / BETİMSSEL İSTATİSTİKLER

Bu bölüm anket analizinin ilk bölümüdür. Bu bölümde öncelikle anketin birinci bölümü ile ilgili sonuçlara yer verilecektir. Örgüt kültürü boyutu ise ayrıca bir başlık altında değerlendirilecektir. Burada betimsel istatistik yöntemi olarak aritmetik ortalama ve standard sapma kullanılmıştır. Sonuçlar 5'li Likert sisteminde alındığı için 5'e yakın ise olumlu 1'e yakın ise olumsuz olarak değerlendirilmiştir.

**Tablo 5. 4. Yönetici Koçluğunun Etkili Olduğu Örgütsel Faktörler /  
Betimsel İstatistikler**

	N		Mean	Median	Std. Deviation	Minimum	Maximum
	Valid	Missing					
YKD1	229	0	3.52	4.00	1.149	1	5
YKD2	229	0	3.62	4.00	1.112	1	5
YKD3	229	0	3.63	4.00	1.079	1	5
YKD4	229	0	3.69	4.00	.985	1	5
YKD5	229	0	3.59	4.00	1.075	1	5
YKD6	229	0	3.45	4.00	1.002	1	5
YKD7	229	0	3.59	4.00	.981	1	5
YKD8	229	0	2.94	3.00	1.106	1	5
IT1	229	0	3.63	4.00	1.161	1	5
IT2 (R)	229	0	4.33	5.00	.952	1	5
IT3	229	0	4.01	4.00	1.030	1	5
CRB1	229	0	4.15	4.00	.736	1	5
CRB2	229	0	4.27	4.00	.673	1	5
CRB3	229	0	3.76	4.00	.868	1	5
CRB4	229	0	4.34	4.00	.730	1	5
CRB5	229	0	4.04	4.00	.813	1	5
CRB6	229	0	4.03	4.00	.813	1	5
CYT1	229	0	3.87	4.00	1.046	1	5
CYT2	229	0	3.89	4.00	.967	1	5
CYT3	229	0	3.46	4.00	1.057	1	5
KB1	229	0	4.02	4.00	.822	1	5
KB2 (R)	229	0	4.02	4.00	.822	1	5
KB3 (R)	229	0	3.77	4.00	.910	1	5
KB4	229	0	3.83	4.00	1.024	1	5
KB5	229	0	3.46	4.00	1.028	1	5
IP1 (R)	229	0	3.52	4.00	.906	1	5
IP2 (R)	229	0	3.46	4.00	.975	1	5
IP3 (R)	229	0	3.51	4.00	.963	1	5
IP4 (R)	229	0	3.48	4.00	.944	1	5
IP5 (R)	229	0	3.50	4.00	.916	1	5
OB1	229	0	3.70	4.00	1.009	1	5
OB2	229	0	3.99	4.00	.876	1	5
OB3 (R)	229	0	3.45	4.00	1.244	1	5
OB4 (R)	229	0	3.61	4.00	1.178	1	5
OB5	229	0	3.81	4.00	.929	1	5
OB6 (R)	229	0	3.54	4.00	1.230	1	5

Analiz sırasında ölçekte kullanılan “IT2, KB2, KB3, IP1, IP2, IP3, IP4, IP5, OB3, OB4, OB6” kodlu ifadeler (R) analizin tutarlılığını sağlamak amacıyla re-code yapılmıştır.

Tablo 5.4.’deki betimsel istatistik sonuçları göstermektedir ki, katılımcılar genel olarak yöneticilerin koçluk davranışlarından ve genel olarak yöneticilerinden üst düzeyde memnundurlar. Bununla beraber genel olarak rol belirsizliği yaşamadıklarını, işlerinden ileri derecede tatmin olduklarını ve çalıştıkları örgütlere ve kariyerlerine bağlılıklarının yüksek olduğunu belirtmişlerdir. Minimum ve maksimum değerler (1-5) düşünüldüğünde bu çalışmadaki ortalama değer 2.5’dir. Bu anlamda sonuçlar irdelendiğinde, çalışanların iş performansı algılarının da ortalamanın üzerinde olduğu belirlenmiştir.

### 5. 3. FAKTÖR ANALİZİ VE GÜVENİLİRLİK

Bu çalışmada, “yönetici koçluk davranışı (YKD); iş tatmini (IT); rol belirliliği (CRB); çalışanın yöneticiden tatmini (CYT); kariyer bağlılığı (KB); iş performansı (IP) ve örgütsel bağlılık (OB)” olmak üzere 7 faktör belirlenmiştir ve anket de buna göre hazırlanmıştır. Aşağıda anketin bir örneği ve soruların faktörlere göre dağılımına yeniden yer verilmiştir.

**Tablo 5. 5. Yönetici Koçluğunun Etkili Olduğu Örgütsel Faktörlerin Dağılımı**

Faktör	Soru No	Soru
Yönetici koçluk davranışı	YKD1	Yöneticim, öğrenmeme yardımcı olmak için analogiler, senaryolar ve örnekler kullanır.
	YKD2	Yöneticim, büyük resmi görmeme yardım ederek bakış açımı genişletmem için beni teşvik eder.
	YKD3	Yöneticim bana yapıcı nitelikte geri bildirim verir.
	YKD4	Yöneticim, etkileşimlerin bana fayda sağladığından emin olmak için benden de geri bildirim ister.
	YDK5	Yöneticim, işimi daha iyi yapabilmem için tüm gerekli kaynakları tedarik eder.
	YKD6	Olayları ayrıntılarıyla düşünmeme yardımcı olmak için yöneticim, çözüm üretmektense bana sorular sorar

Faktör	Soru No	Soru
	YKD7	Yöneticim benimle birlikte beklentileri belirler ve bu beklentilerin, kurumun hedeflerini genişletmedeki önemini bana anlatır.
	YKD8	Olaylara farklı bakış açılarından bakmama yardımcı olmak için yöneticim benimle rol değişimi yapar
İş tatmini	IT1	İşimden her yönüyle memnunum.
	IT2	İşimi genelde sevmem.
	IT3	Şu anki işimde çalışıyor olmaktan genel anlamda memnunum.
Rol belirliliği	CRB1	Benden beklenilenin ne olduğu çok iyi bilirim.
	CRB2	Zamanımı düzgünce bölmem gerektiğini bilirim.
	CRB3	Yapılması istenen şey açıkça ifade edilir.
	CRB4	Sorumluluklarımın ne olduğunu bilirim.
	CBR5	İşimin net ve planlı hedef ve amaçları vardır
	CRB6	Ne kadar yetkiye sahip olduğumu çok iyi bilirim
Çalışanın yöneticiden tatmini	CYT1	Yöneticimden saygı ve adil muamele görürüm
	CYT2	Yöneticimden destek ve yardım alırım
	CYT3	Çalışırken yöneticimden nitelikli süpervizyon alırım.
Kariyer bağlılığı	KB1	Kariyerimi vazgeçecek kadar çok severim.
	KB2	Eğer aynı ücreti alacağım başka bir işe girme ihtimalim olursa muhtemelen yeni işimi seçerim.
	KB3	Her şeye yeniden başlayacak olsam bu işte çalışmayı tercih etmem.
	KB4	Kesinlikle bu alanda kariyer yapmak isterim.
	KB5	Bu iş ömür boyu çalışabileceğim ideal bir iş.
İş performansı	IP1	Performansım meslektaşlarımla karşılaştırılır.
	IP2	Başka insanlarla geçinebilme becerim meslektaşlarımla karşılaştırılır.
	IP3	İşimi zamanında bitirebilme becerim meslektaşlarımla karşılaştırılır.
	IP4	İş performansımın niteliği, (niceliği dışında) meslektaşlarımla karşılaştırılır.
	IP5	İşimin hedeflerine ulaşmamdaki başarımla, meslektaşlarımla karşılaştırılır.
Örgütsel bağlılık	OB1	Kariyerimin geri kalan kısmını bu kurumda tamamlamayı çok isterim.
	OB2	Kurumun sorunlarını gerçekten kendi sorunlarımış gibi düşünürüm.
	OB3	Çalıştığım kurumda kendimi "aileden bir parça"ymış gibi hissetmiyorum.
	OB4	Bu kuruma duygusal anlamda bağlı olduğumu düşünmüyorum.
	OB5	Bu kurum benim için çok şey ifade ediyor.
	OB6	Çalıştığım kuruma aitmişim gibi güçlü bir duygu hissetmiyorum.

### 5. 3. 1. Faktör Analizi

**Tablo 5. 6. KMO & Bartlett's Test**

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.904
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	5.307E3
	df	465
	Sig.	.000

Yapılan ilk faktör analizi sonucunda bazı soruların (Kariyerimi vazgeçecek kadar çok severim [KB1], Her şeye yeniden başlayacak olsam bu işte çalışmayı tercih etmem [KB3], Kariyerimin geri kalan kısmını bu kurumda tamamlamayı çok isterim [OB1], Kurumun sorunlarını gerçekten kendi sorunlarımmış gibi düşünürüm [OB2], Bu kurum benim için çok şey ifade ediyor [OB5]) belirlenen faktörler altında yer almadığı görülmüştür. Bilge ve Küçükaycan'a (2013: 425) göre böyle bir durumda bu sorular analizden çıkarılmalıdır. Buna istinaden bu sorular analizden çıkartılmış ve yeniden faktör analizi yapılmıştır. Faktör düzenini bozan değişkenlerin analizden çıkartılmasıyla beraber ortaya çıkan yeni Alpha değeri (güvenirlilik testi) .904 elde edilmiştir.

Faktör analizinin güvenilirliği .90'dır (> .60, Kaiser ve Rice, 1974). Bu skor örneklemin faktör analizi yapılabilmesi için gerekli olan .60 değerinin çok üzerindedir. Bu anlamda örneklem faktör analizi için çok iyidir. Yukarıda da belirtildiği üzere analize 36 soru yerine bazı soruların faktörü bozması ve dolayısıyla çıkarılması üzerine 31 soru üzerinden devam edilmiştir.

**Tablo 5. 7. Ortak Faktör Varyansı**

Communalities		
	Initial	Extraction
YKD1	1.000	.704
YKD2	1.000	.783
YKD3	1.000	.697
YKD4	1.000	.644
YKD5	1.000	.736
YKD6	1.000	.443
YKD7	1.000	.675
YKD8	1.000	.675
IT1	1.000	.560
IT2 (R)	1.000	.576
IT3	1.000	.598
CRB1	1.000	.698
CRB2	1.000	.723
CRB3	1.000	.516
CRB4	1.000	.783
CRB5	1.000	.653
CRB6	1.000	.617
CYT1	1.000	.689
CYT2	1.000	.745
CYT3	1.000	.785
KB2 (R)	1.000	.607
KB4	1.000	.827
KB5	1.000	.836
IP1 (R)	1.000	.757
IP2 (R)	1.000	.796
IP3 (R)	1.000	.911
IP4 (R)	1.000	.886
IP5 (R)	1.000	.889
OB3 (R)	1.000	.687
OB4 (R)	1.000	.671
OB6 (R)	1.000	.826

Extraction Method: Principal  
Component Analysis.

Yukarıdaki Tablo 5.7'de görülmektedir ki, genel olarak tüm maddeler varyansın an az %50'sini açıklamaktadır. Bu da maddelerin varyansa yaptıkları katkının yüksek olduğunu göstermektedir.

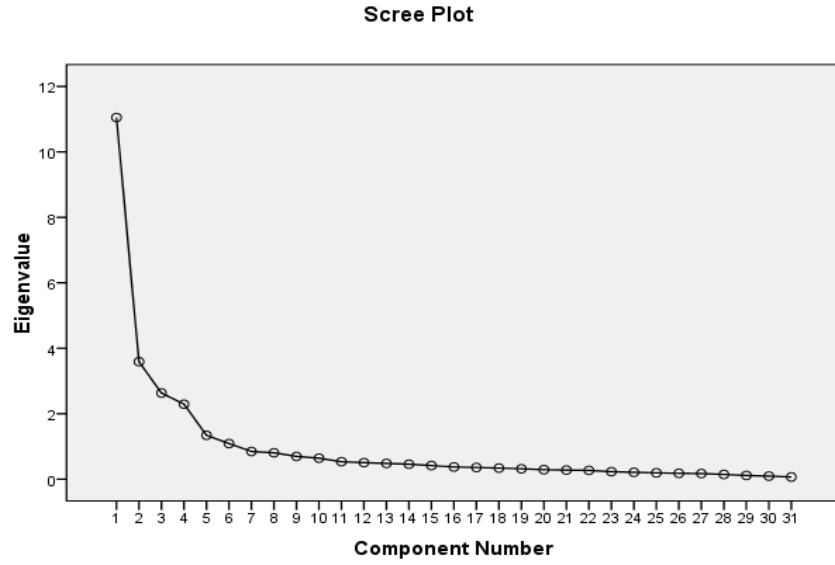


**Tablo 5. 8. Açıklanan Toplam Varyans**

Component	Total Variance Explained								
	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	11.050	35.646	35.646	11.050	35.646	35.646	7.690	24.806	24.806
2	3.589	11.579	47.225	3.589	11.579	47.225	4.372	14.102	38.908
3	2.632	8.492	55.716	2.632	8.492	55.716	3.937	12.698	51.607
4	2.292	7.394	63.110	2.292	7.394	63.110	2.251	7.262	58.869
5	1.340	4.324	67.434	1.340	4.324	67.434	1.884	6.079	64.948
6	1.089	3.512	70.946	1.089	3.512	70.946	1.859	5.998	70.946
7	.846	2.729	73.675						
8	.807	2.602	76.277						
9	.695	2.242	78.519						
10	.643	2.074	80.592						
11	.534	1.721	82.314						
12	.506	1.631	83.945						
13	.481	1.551	85.496						
14	.457	1.475	86.971						
15	.417	1.345	88.315						
16	.373	1.203	89.518						
17	.358	1.155	90.673						
18	.339	1.094	91.767						
19	.318	1.027	92.794						
20	.291	.938	93.732						
21	.277	.892	94.625						
22	.268	.864	95.488						
23	.228	.736	96.225						
24	.209	.676	96.900						
25	.193	.621	97.522						
26	.178	.575	98.096						
27	.172	.555	98.651						
28	.145	.468	99.119						
29	.114	.366	99.486						
30	.093	.300	99.785						
31	.067	.215	100.000						

Çıkan sonuçlar göstermektedir ki, çalışmada toplam 6 faktör vardır (>1.). Hatırlanacağı üzere çalışma için belirlenmiş olan 7 faktör vardı. Böyle bir sonucun ortaya çıkmış olmasının sebebi yöneticinin koçluk davranışı ile

yöneticiden tatminin aynı faktör içerisinde yer almasıdır. Benzer bir durum Kim'in (2010) çalışmasında da görülmüştür. Bu anlamda bu iki faktörün analizde birleşmiş olması normal bir durumdur. Buna göre 6 faktör: “yönetici koçluk davranışı (YKD) + çalışanın yöneticiden tatmini (CYT); iş tatmini (IT); rol belirliliği (CRB); kariyer bağlılığı (KB); iş performansı (IP) ve örgütsel bağlılık (OB)” olarak ortaya çıkmıştır. Çıkan sonuçların plot tablosu aşağıda verilmiştir.



**Grafik 5. 1. Yamaç-Birikinti Grafiği (Scree Plot)**

Çıkan faktörler ışığında hangi soruların analize dahil edildiği aşağıdaki Tablo 5.9'da belirtilmiştir.

Tablo 5. 9. Faktör Yük Değerleri

	Rotated Component Matrix <sup>a</sup>					
	Component					
	1	2	3	4	5	6
YKD1	.825					
YKD2	.866					
YKD3	.805					
YKD4	.744					
YKD5	.822					
YKD6						
YKD7	.778					
YKD8	.766					
IT1						.715
IT2 (R)						.706
IT3						.722
CRB1			.732			
CRB2			.822			
CRB3						
CRB4			.865			
CRB5			.720			
CRB6			.654			
CYT1	.779					
CYT2	.821					
CYT3	.842					
KB2 (R)						
KB4					.824	
KB5					.855	
IP1 (R)		.801				
IP2 (R)		.854				
IP3 (R)		.914				
IP4 (R)		.910				
IP5 (R)		.897				
OB3 (R)				.813		
OB4 (R)				.806		
OB6 (R)				.871		

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

Faktör analizinde güçlü değerlerin ortaya çıkması için seviye 0.60 olarak belirlenmiştir. Bu seviyenin altında kalan sorular ilerleyen bölümlerde

analizden çıkarılmışlardır. Buna göre, daha önce de çıkarılmış olan sorular ile birlikte bu aşamadan sonra analize dahil edilen soru sayısı 28'e düşmüştür. Analize dahil olan sorular ve bağlı oldukları faktörler aşağıda verilmiştir:

Faktör 1: YKD1, YKD2, YKD3, YKD4, YKD5, YKD7, YKD8, CYT1, CYT2, CYT3

Faktör 2: IP1 (R), IP2 (R), IP3 (R), IP4 (R), IP5 (R)

Faktör 3: CRB1, CRB2, CRB4, CRB5, CRB6

Faktör 4: OB3 (R), OB4 (R), OB6 (R)

Faktör 5: KB4, KB5

Faktör 6: IT1, IT2 (R), IT3

Bu çıkan sonuçlara göre belirlenen faktörler hipotez testi için yapılacak olan regresyon analizinde kullanılmışlardır.

### 5. 3. 2. Güvenilirlik Analizi - Cronbach's Alpha

**Tablo 5. 10. Cronbach's Alpha Değeri**

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.918	28

Çıkan soruların ardından oluşan Alpha değeri .91'dir. Bu rakam .60'den büyük bir sonucu temsil ettiği için kullanılan sorular güvenilirdir. Aşağıda her soru için oluşturulmuş Alpha değerleri yer almaktadır:

**Tablo 5. 11. Yönetici Koçluğunun Etkili Olduğu Örgütsel Faktörler Sorularının Toplam Korelasyon Sayıları**

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
YKD1	100.45	223.749	.621	.913
YKD2	100.35	222.605	.680	.912
YKD3	100.34	223.148	.685	.912
YKD4	100.28	225.406	.677	.912
YKD5	100.38	222.913	.696	.912
YKD7	100.39	225.221	.686	.912
YKD8	101.03	224.025	.639	.913
CYT1	100.10	224.950	.649	.913
CYT2	100.09	225.229	.698	.912
CYT3	100.52	221.742	.748	.911
IT1	100.34	237.190	.220	.920
IT2 (R)	99.64	237.380	.277	.919
IT3	99.97	234.446	.345	.918
CRB1	99.82	232.814	.581	.915
CRB2	99.70	236.543	.455	.916
CRB4	99.63	235.839	.448	.916
CRB5	99.93	231.719	.567	.914
CRB6	99.94	232.133	.549	.915
KB4	100.15	230.478	.479	.916
KB5	100.51	231.251	.451	.916
IP1 (R)	100.45	230.433	.551	.915
IP2 (R)	100.52	229.496	.540	.915
IP3 (R)	100.46	229.609	.544	.915
IP4 (R)	100.49	230.523	.523	.915
IP5 (R)	100.48	229.838	.566	.914
OB3 (R)	100.52	236.102	.229	.921
OB4 (R)	100.36	236.785	.227	.920
OB6 (R)	100.43	233.229	.310	.919

Sorular incelendiğinde en düşük değerin .91 olduğu ve bu değerinde minimum güvenilirlik değeri olan .70'den daha büyük olduğu ortaya çıkmaktadır.

## 5. 4. YÖNETİCİ KOÇLUĞUNUN ETKİLİ OLDUĞU ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER / REGRESYON ANALİZİ

Bu bölümde yönetici koçluğunun etkili olduğu örgütsel faktörler bazında hipotezler test edilecektir. Yöneticiden duyulan tatminin (H4a, H4b, H4c), yönetici koçluğu davranışı faktörünün içinde yer alması sebebiyle bu bölümde test edilmeyeceklerdir.

**H1a:** Yönetici koçluk davranışının iş tatmini üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

**H1b:** Yönetici koçluk davranışının çalışan rol belirliliği üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

**H1c:** Yönetici koçluk davranışının kariyer bağlılığı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

**H1d:** Yönetici koçluk davranışının iş performansı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

**H1e:** Yönetici koçluk davranışının örgüt bağlılığı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

**H1f:** Yönetici koçluk davranışının yöneticiden tatmin üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

**H2a:** Rol belirliliğinin kariyer bağlılığı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

**H2b:** Rol belirliliğinin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

**H2c:** Rol belirliliğinin iş performansı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

**H3a:** İş tatmininin kariyer bağlılığı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

**H3b:** İş tatmininin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

**H3c:** İş tatmininin iş performansı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

**H5:** Kariyer bağlılığının iş performansı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

**H6:** Örgütsel bağlılığın iş performansı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

Aşağıda, yönetici koçluk davranışı ve her bir örgütsel faktör arasındaki ilişkilerin detaylı incelendiği tablolar yer almaktadır.

**Tablo 5. 12. Yönetici Koçluk Davranışı / İş Tatmini****Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.202 <sup>a</sup>	.041	.036	.77516

a. Predictors: (Constant), Yonetim koclugu davranisi

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.785	1	5.785	9.628	.002 <sup>a</sup>
	Residual	136.397	227	.601		
	Total	142.182	228			

a. Predictors: (Constant), Yonetici kocluk davranisi

b. Dependent Variable: Is tatmini

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.345	.215		15.594	.000
	Yonetici kocluk davranisi	.181	.058	.202	3.103	.002

a. Dependent Variable: Is tatmini

Yönetici koçluk davranışının iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ( $p=.002 < 0.05$ ) ve pozitif yönde bir etkisi ( $\beta= .202$ ) bulunmaktadır.

**Tablo 5. 13. Yönetici Koçluk Davranışı / Rol Belirliliği****Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.435 <sup>a</sup>	.189	.185	.56168

a. Predictors: (Constant), Yonetici kocluk davranisi

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16.692	1	16.692	52.910	.000 <sup>a</sup>
	Residual	71.616	227	.315		
	Total	88.308	228			

a. Predictors: (Constant), Yönetici köçluk davranisi

b. Dependent Variable: Rol belirliligi

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.069	.155		19.744	.000
	Yönetici köçluk davranisi	.307	.042	.435	7.274	.000

a. Dependent Variable: Rol belirliligi

Yönetici köçluk davranışının çalışan rol belirliligi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ( $p=.000 < 0.05$ ) ve pozitif yönde bir etkisi ( $\beta = .435$ ) bulunmaktadır.

Tablo 5. 14. Yönetici Köçluk Davranışı / Kariyer Bağlılığı

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.358 <sup>a</sup>	.128	.125	.88987

a. Predictors: (Constant), Yönetici köçluk davranisi

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	26.489	1	26.489	33.450	.000 <sup>a</sup>
	Residual	179.756	227	.792		
	Total	206.245	228			

a. Predictors: (Constant), Yönetici köçluk davranisi

b. Dependent Variable: Kariyer baglilikli



**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.261	.246		9.182	.000
	Yönetici köçluk davranisi	.386	.067	.358	5.784	.000

a. Dependent Variable: Kariyer bagliligi

Yönetici köçluk davranışının kariyer bağılılığı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ( $p=.000 < 0.05$ ) ve pozitif yönde bir etkisi ( $\beta = .358$ ) bulunmaktadır.

**Tablo 5. 15. Yönetici Köçluk Davranışı / İş Performansı****Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.355 <sup>a</sup>	.126	.122	.80923

a. Predictors: (Constant), Yönetici Köçluk Davranisi

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	21.391	1	21.391	32.666	.000 <sup>a</sup>
	Residual	148.651	227	.655		
	Total	170.043	228			

a. Predictors: (Constant), Yönetici Köçluk Davranisi

b. Dependent Variable: İş Performansı

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.251	.224		10.054	.000
	Yönetici Köçluk Davranisi	.347	.061	.355	5.715	.000

a. Dependent Variable: İş Performansı

Yönetici köçluk davranışının iş performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ( $p=.000 < 0.05$ ) ve pozitif yönde bir etkisi ( $\beta = .355$ ) bulunmaktadır.

**Tablo 5. 16. Yönetici Koçluk Davranışı / Örgütsel Bağlılık****Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.236 <sup>a</sup>	.055	.051	.82124

a. Predictors: (Constant), Yönetici koçluk davranisi

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.993	1	8.993	13.334	.000 <sup>a</sup>
	Residual	153.095	227	.674		
	Total	162.088	228			

a. Predictors: (Constant), Yönetici koçluk davranisi

b. Dependent Variable: Örgütsel bağlılık

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.820	.227		12.410	.000
	Yönetici koçluk davranisi	.225	.062	.236	3.652	.000

a. Dependent Variable: Örgütsel bağlılık

Yönetici koçluk davranışının örgüt bağlılığı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ( $p=.000 < 0.05$ ) ve pozitif yönde bir etkisi ( $\beta = .236$ ) bulunmaktadır.

**Tablo 5. 17. Rol Belirliliği / Kariyer Bağlılığı****Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.436 <sup>a</sup>	.190	.186	.85797

a. Predictors: (Constant), Rol belirliligi

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	39.146	1	39.146	53.179	.000 <sup>a</sup>
	Residual	167.099	227	.736		
	Total	206.245	228			

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	39.146	1	39.146	53.179	.000 <sup>a</sup>
	Residual	167.099	227	.736		
	Total	206.245	228			

a. Predictors: (Constant), Rol belirliligi

b. Dependent Variable: Kariyer baglilik

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.870	.385		2.261	.025
	Rol belirliligi	.666	.091	.436	7.292	.000

a. Dependent Variable: Kariyer baglilik

Rol belirliliginin kariyer baglilik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ( $p=.000 < 0.05$ ) ve pozitif yönde bir etkisi ( $\beta = .436$ ) bulunmaktadır.

Tablo 5. 18. Rol Belirliligi / Örgütsel Bağlılık

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.206 <sup>a</sup>	.042	.038	.82687

a. Predictors: (Constant), Rol belirliligi

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.886	1	6.886	10.072	.002 <sup>a</sup>
	Residual	155.202	227	.684		
	Total	162.088	228			

a. Predictors: (Constant), Rol belirliligi

b. Dependent Variable: Orgütsel baglilik

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.463	.371		6.644	.000
	Rol belirliligi	.279	.088	.206	3.174	.002

a. Dependent Variable: Orgütsel bağlılık

Rol belirliliğinin örgütsel bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ( $p=.002 < 0.05$ ) ve pozitif yönde bir etkisi ( $\beta = .206$ ) bulunmaktadır.

**Tablo 5. 19. Rol Belirliliği / İş Performansı****Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.472 <sup>a</sup>	.223	.220	.76288

a. Predictors: (Constant), Rol Belirliligi

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	37.932	1	37.932	65.178	.000 <sup>a</sup>
	Residual	132.110	227	.582		
	Total	170.043	228			

a. Predictors: (Constant), Rol Belirliligi

b. Dependent Variable: İş Performansı

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.763	.342		2.232	.027
	Rol Belirliligi	.655	.081	.472	8.073	.000

a. Dependent Variable: İş Performansı

Rol belirliliğinin iş performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ( $p=.000 < 0.05$ ) ve pozitif yönde bir etkisi ( $\beta = .472$ ) bulunmaktadır.

**Tablo 5. 20. İş Tatmini / Kariyer Bağlılığı****Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.296 <sup>a</sup>	.087	.083	.91062

a. Predictors: (Constant), İş tatmini

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	18.011	1	18.011	21.721	.000 <sup>a</sup>
	Residual	188.233	227	.829		
	Total	206.245	228			

a. Predictors: (Constant), İş tatmini

b. Dependent Variable: Kariyer baglilikigi

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.224	.311		7.157	.000
	İş tatmini	.356	.076	.296	4.661	.000

a. Dependent Variable: Kariyer baglilikigi

İş tatmininin kariyer bağlılığı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ( $p=.000 < 0.05$ ) ve pozitif yönde bir etkisi ( $\beta = .296$ ) bulunmaktadır.

**Tablo 5. 21. İş Tatmini / Örgütsel Bağlılık****Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.368 <sup>a</sup>	.135	.132	.78570

a. Predictors: (Constant), İş tatmini

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	21.954	1	21.954	35.563	.000 <sup>a</sup>
	Residual	140.134	227	.617		
	Total	162.088	228			

a. Predictors: (Constant), İş tatmini

b. Dependent Variable: Örgütsel bağlılık

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.058	.268		7.677	.000
	İş tatmini	.393	.066	.368	5.963	.000

a. Dependent Variable: Örgütsel bağlılık

İş tatmininin örgütsel bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ( $p=.000 < 0.05$ ) ve pozitif yönde bir etkisi ( $\beta = .368$ ) bulunmaktadır.

Tablo 5. 22. İş Tatmini / İş Performansı

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.102 <sup>a</sup>	.010	.006	.86098

a. Predictors: (Constant), İş Tatmini

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.770	1	1.770	2.387	.124 <sup>a</sup>
	Residual	168.273	227	.741		
	Total	170.043	228			

a. Predictors: (Constant), İş Tatmini

b. Dependent Variable: İş Performansı

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.049	.294		10.379	.000
	Is Tatmini	.112	.072	.102	1.545	.124

a. Dependent Variable: Is Performansi

Tablodan anlaşılmaktadır ki, iş tatmininin iş performansı ile arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ( $p=.124 >0.05$ ).

**Tablo 5. 23. Kariyer Bağlılığı / İş Performansı****Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.308 <sup>a</sup>	.095	.091	.82356

a. Predictors: (Constant), Kariyer Baglilik

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16.079	1	16.079	23.707	.000 <sup>a</sup>
	Residual	153.963	227	.678		
	Total	170.043	228			

a. Predictors: (Constant), Kariyer Baglilik

b. Dependent Variable: Is Performansi

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.477	.216		11.470	.000
	Kariyer Baglilik	.279	.057	.308	4.869	.000

a. Dependent Variable: Is Performansi

Kariyer bağlılığının iş performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ( $p=.000 <0.05$ ) ve pozitif yönde bir etkisi ( $\beta= .308$ ) bulunmaktadır.

**Tablo 5. 24. Örgütsel Bağlılık / İş Performansı****Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.180 <sup>a</sup>	.033	.028	.85130

a. Predictors: (Constant), Orgutsel Baglilik

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.533	1	5.533	7.635	.006 <sup>a</sup>
	Residual	164.509	227	.725		
	Total	170.043	228			

a. Predictors: (Constant), Orgutsel Baglilik

b. Dependent Variable: Is Performansi

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.824	.249		11.346	.000
	Orgutsel Baglilik	.185	.067	.180	2.763	.006

a. Dependent Variable: Is Performansi

Örgütsel bağlılığın iş performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ( $p=.006 < 0.05$ ) ve pozitif yönde bir etkisi ( $\beta = .180$ ) bulunmaktadır.

Aşağıdaki Tablo 5.25.'de yönetici koçluğunun etkili olduğu örgütsel faktörlerin özet şeklinde sonuç tablosu yer almaktadır.



**Tablo 5. 25. Yönetici Koçluğunun Etkili Olduğu Örgütsel Faktörler / Regresyon Analizi**

	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>β</b>	<b>S.E.</b>	<b>P</b>
IT ← YKD	.041	.202	.058	<b>.002</b>
CRB ← YKD	.189	.435	.042	<b>.000</b>
KB ← YKD	.128	.358	.067	<b>.000</b>
IP ← YKD	.126	.355	.061	<b>.000</b>
OB ← YKD	.055	.236	.062	<b>.000</b>
KB ← CRB	.190	.436	.091	<b>.000</b>
OB ← CRB	.042	.206	.088	<b>.002</b>
IP ← CRB	.223	.472	.081	<b>.000</b>
KB ← IT	.087	.296	.076	<b>.000</b>
OB ← IT	.135	.368	.066	<b>.000</b>
IP ← IT	.010	.102	.072	.124
IP ← KB	.095	.308	.057	<b>.000</b>
IP ← OB	.033	.180	.067	<b>.006</b>

**Tablo 5. 26. Hipotezlerin Test Edilmesi**

Çıkan sonuçlara göre:

H1a	Yönetici koçluk davranışının iş tatmini üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	Kabul edilir
H1b	Yönetici koçluk davranışının çalışan rol belirliliği üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	Kabul edilir
H1c+H4a	Yönetici koçluk davranışının kariyer bağlılığı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	Kabul edilir
H1d+H4c	Yönetici koçluk davranışının iş performansı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	Kabul edilir
H1e+H4b	Yönetici koçluk davranışının örgüt bağlılığı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	Kabul edilir
H1f	Yönetici koçluk davranışının yöneticiden tatmin üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	Kabul edilir
H2a	Rol belirliliğinin kariyer bağlılığı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	Kabul edilir
H2b	Rol belirliliğinin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	Kabul edilir
H2c	Rol belirliliğinin iş performansı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	Kabul edilir
H3a	İş tatmininin kariyer bağlılığı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	Kabul edilir
H3b	İş tatmininin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	Kabul edilir
H3c	İş tatmininin iş performansı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	Red edilir
H5	Kariyer bağlılığının iş performansı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	Kabul edilir
H6	Örgütsel bağlılığın iş performansı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	Kabul edilir

## 5. 5. KÜLTÜREL DEĞERLERE İLİŞKİN ALT GRUPLAR - BETİMSSEL İSTATİSTİKLER

Kurum kültürüne yönelik toplamda 30 ifadenin yer aldığı ölçekteki bu ifadeler, Hofstede'in geliştirdiği dört değer boyutuna (dişil-eril, bireyci-toplumcu, güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma) göre alt gruplara ayrılmıştır.

Buna göre, "Bir kurumda insanlar arası ilişkiler önemlidir", "Çalışanlar arasındaki ilişkiler duygusallıktan uzak, mesafeli olmalıdır", "Toplumsal yaşamda en önemli değer maddi kazanç ve yükselme olmalıdır", "Yöneticilerin kendilerine fazlasıyla güvenmesi normaldir", "Toplumsal yaşamda güçlüler desteklenmelidir", "İş yaşamında rekabet, işbirliğinden daha yararlıdır", "İnsanın hoşlandığı işi yapması kariyerinden daha önemlidir", "Çatışmalar ancak savaşarak ve kavga ederek çözümlenebilir" ifadeleri (1-8 arasındaki ifadeler) dişil-eril değer boyutu kapsamına alınmıştır.

"Tek başına alınan kararlar, grup kararlarından daha isabetlidir", "Çalışan-yönetici ilişkisi, karşılıklı çıkarlara dayanır", "Çocuklara 'ben' yerine 'biz' kavramı öğretilmelidir", "Görev, ilişkilerden önce gelir", "Diplomalar, daha yüksek statü gruplarına girmeyi sağlar", "Diplomalar, ekonomik değeri ve kendine saygıyı artırır", "Kişinin düşündüğünü söylemesi, onun dürüst olduğunu gösterir", "Kişilerin hatalarını doğrudan yüzlerine söylemek yerine uyum muhafaza edilmelidir", "Ödül ve cezalar birey yerine bireyin üyesi olduğu gruba verilmelidir" ifadeleri (9-17 arasındaki ifadeler) bireyci-toplumcu değer boyutu kapsamına alınmıştır.

"İyi bir yönetici, otoriter-babacan (yerine göre hem seven hem döven ama sahip çıkan) biri olmalıdır", "Yöneticilere, statü sahibi kişilere ayrıcalık tanınması normaldir", "Sağlıklı bir örgüt için hiyerarşi gereklidir", "Kurumlarda merkeziyetçi yapılanma önemlidir", "Çalışanlar genelde, ne yapmaları gerektiğinin ayrıntılı olarak tanımlanmasını bekler", "Çocuklara anne-babaya itaat etmeleri gerektiği öğretilmelidir", "Kurumlarda üst yöneticiler ve

çalışanların yemekhane, giriş-çıkış kapıları, park alanları, vb. yerleri ortak kullamaları gerekir” ifadeleri (18-24 arasındaki ifadeler) güç mesafesi değer boyutu kapsamına alınmıştır.

“Kurumlarda yapılan işlerle ilgili belirsizlik, tehlikeli olup azaltılması gerekir”, “Bir kurumda yazılı kurallar çok önemli olup, işler her zaman bu kurallara göre yapılmalıdır”, “Yazılı kurallar gerektiğinde esnetilebilir ve değiştirilebilir”, “İşlerin yapılışıyla ilgili tek bir doğru vardır ve yöneticiler bunu bilir”, “Çalışanlar sürekli meşgul edilmeli ve sürekli denetlenmelidir”, “Yöneticiler hiçbir zaman öfke ve duygularını belli etmemelidir”, ifadeleri (25-30 arasındaki ifadeler) ise belirsizlikten kaçınma değer boyutu içerisinde yer almaktadır.

Katılımcılar hakkında ortalama bir kültür değeri oluşturabilmek adına sorulardan bazıları re-code yapılmıştır. Aşağıdaki Tablo 5.27.’de hangi soruların nasıl analiz yapıldığı görülebilir.

**Tablo 5. 27. Kültürel Değerlere İlişkin Sorular**

Alt Gruplar	Soru No	Soru
Dişil-Eril	1	Bir kurumda insanlar arası ilişkiler önemlidir
	R 2	Çalışanlar arasındaki ilişkiler duygusallıktan uzak, mesafeli olmalıdır
	R 3	Toplumsal yaşamda en önemli değer maddi kazanç ve yükselme olmalıdır
	R 4	Yöneticilerin kendilerine fazlasıyla güvenmesi normaldir
	R 5	Toplumsal yaşamda güçlüler desteklenmelidir
	R 6	İş yaşamında rekabet, işbirliğinden daha yararlıdır
	7	İnsanın hoşlandığı işi yapması kariyerinden daha önemlidir
	R 8	Çatışmalar ancak savaşılarak ve kavga ederek çözümlenebilir
Bireyci-Toplumcu	R 9	Tek başına alınan kararlar, grup kararlarından daha isabetlidir
	R 10	Çalışan-yönetici ilişkisi, karşılıklı çıkarlara dayanır
	11	Çocuklara "ben" yerine "biz" kavramı öğretilmelidir
	R 12	Görev, ilişkilerden önce gelir
	13	Diplomalar, daha yüksek statü gruplarına girmeyi sağlar

Alt Gruplar	Soru No	Soru
	R 14	Diplomalar, ekonomik değeri ve kendine saygıyı artırır.
	R 15	Kişinin düşündüğünü söylemesi, onun dürüst olduğunu gösterir
	16	Kişilerin hatalarını doğrudan yüzlerine söylemek yerine uyum muhafaza edilmelidir.
	17	Ödül ve cezalar birey yerine bireyin üyesi olduğu gruba verilmelidir
Güç Mesafesi	R 18	İyi bir yönetici, otoriter-babacan (yerine göre hem seven hem döven ama sahip çıkan) biri olmalıdır
	R 19	Yöneticilere, statü sahibi kişilere ayrıcalık tanınması normaldir
	R 20	Sağlıklı bir örgüt için hiyerarşi gereklidir
	R 21	Kurumlarda merkeziyetçi yapılanma önemlidir
	R 22	Çalışanlar genelde, ne yapmaları gerektiğinin ayrıntılı olarak tanımlanmasını bekler
	R 23	Çocuklara anne-babaya itaat etmeleri gerektiği öğretilmelidir
	24	Kurumlarda üst yöneticiler ve çalışanların yemekhane, giriş-çıkış kapıları, park alanları, vb. yerleri ortak kullanmaları gerekir
Belirsizlikten Kaçınma	R 25	Kurumlarda yapılan işlerle ilgili belirsizlik, tehlikeli olup azaltılması gerekir
	R 26	Bir kurumda yazılı kurallar çok önemli olup, işler her zaman bu kurallara göre yapılmalıdır
	27	Yazılı kurallar gerektiğinde esnetilebilir ve değiştirilebilir
	R 28	İşlerin yapılışıyla ilgili tek bir doğru vardır ve yöneticiler bunu bilir
	R 29	Çalışanlar sürekli meşgul edilmeli ve sürekli denetlenmelidir
	30	Yöneticiler hiçbir zaman öfke ve duygularını belli etmemelidir

Bahsi geçen alt grupların betimsel istatistikleri ise aşağıdaki Tablo 5.28'de verilmiştir.

**Tablo 5. 28. Kültürel Değerlere İlişkin Alt Gruplar - Betimsel İstatistikler**

Alt Değer Grupları	N	Ortalama
Dişil-Eril	229	3.62
Bireyci-Toplumcu	229	3.20
Güç Mesafesi	229	2.85
Belirsizlikten Kaçınma	229	3.05

Burada betimsel istatistik yöntemi olarak aritmetik ortalama ve Standard sapma kullanılmıştır. Sonuçlar 5'li Likert sisteminde alındığı için 5 (Kesinlikle Katılıyorum) ve 1 (Kesinlikle Katılmıyorum) arasında

değerlendirilmiştir. Yukarıda belirtilen analiz sonuçlarına göre, dişil-eril değer boyutunun ifadelerinin ortalaması 3.62'dir. Buna göre, katılımcılar arasında eril kültür değerleri daha baskındır. Bireyci-toplumcu eğer boyutunun ifadelerinin ortalaması 3.20'dir. Buna göre, katılımcılar arasında toplumcu bir yapı ağır basmaktadır. Güç Mesafesi değer boyutunun ifadelerinin ortalaması 2.85'tir. Buna göre, güç mesafesi çok açık değildir. Belirsizlikten Kaçınma değer boyutunun ifadelerinin ortalaması 3.05'dir. Buna göre, belirsizlikten kaçınma yoğundur.

**Tablo 5. 29. Kültürel Değerler Betimsel İstatistikler**

	N		Mean	Median	Std. Deviation	Minimum	Maximum
	Valid	Missing					
Bir kurumda insanlar arasi iliskiler onemlidir	229	0	4.19	4.00	.845	1	5
Calisanlar arasindaki iliskiler duygusalliktan uzak, mesafeli olmalidir	229	0	2.93	3.00	1.084	1	5
Toplumsal yasamda en onemli deger maddi kazanc ve yukselme olmalidir	229	0	2.31	2.00	.999	1	5
Yoneticilerin kendilerine fazlasiyla guvenmesi normaldir	229	0	3.06	3.00	.960	1	5
Toplumsal yasamda gucluler desteklenmelidir	229	0	2.49	2.00	1.070	1	5
Is yasaminda rekabet, isbirliginden daha yararlidir	229	0	2.66	3.00	.977	1	5
Insanin hoslandigi isi yapmasi kariyerinden daha onemlidir	229	0	3.99	4.00	.941	1	5
Catismalar ancak savasarak ve kavga ederek cozumlenebilir	229	0	1.72	1.00	.888	1	5
Tek basina alinan kararlar, grup kararlarindan daha isabetlidir	229	0	2.12	2.00	.961	1	5
Calisan-yoneticili iliskisi, karsilikli cikarlara dayanir	229	0	2.51	2.00	1.111	1	5
Cocuklara "ben" yerine "biz" kavrami ogretilmelidir	229	0	4.14	4.00	.931	1	5
Gorev, iliskilerden once gelir	229	0	3.25	3.00	1.020	1	5
Diplomalar, daha yuksek statu gruplarina girmeyi saglar	229	0	3.28	3.00	1.039	1	5
Diplomalar, ekonomik degeri ve kendine saygiyi arttirir	229	0	3.30	3.00	.987	1	5
Kisinin dusundugunu soylemesi, onun durust oldugunu gosterir	229	0	3.43	4.00	.978	1	5
Kisilerin hatalarini dogrudan yuzlerine soylemek yerine uyum muhafaza edilmelidir	229	0	3.17	3.00	.959	1	5
Odul ve cezalar birey yerine bireyin uyesi oldugu gruba verilmelidir	229	0	2.79	3.00	.950	1	5

	N		Mean	Median	Std. Deviation	Minimum	Maximum
	Valid	Missing					
İyi bir yönetici, otoriter-babacan (yerine göre hem seven hem doven ama sahip çıkan) biri olmalıdır	229	0	3.72	4.00	1.069	1	5
Yöneticilere, statü sahibi kişilere ayrıcalık tanınması normaldir	229	0	2.83	3.00	1.031	1	5
Sağlıklı bir örgüt için hiyerarşi gereklidir	229	0	3.57	4.00	.874	1	5
Kurumlarda merkeziyetçi yapılanma önemlidir	229	0	3.08	3.00	.885	1	5
Çalışanlar genelde, ne yapmaları gerektiğinin ayrıntılı olarak tanımlanmasını bekler	229	0	3.94	4.00	.792	1	5
Çocuklara anne-babaya itaat etmeleri gerektiği öğretilmelidir	229	0	3.10	3.00	1.033	1	5
Kurumlarda üst yöneticiler ve çalışanların yemekhane, giriş-çıkış kapıları, park alanları, vb. yerleri ortak kullanmaları gerekir	229	0	4.17	4.00	.856	1	5
Kurumlarda yapılan işlerle ilgili belirsizlik, tehlikeli olup azaltılması gerekir	229	0	4.04	4.00	1.023	1	5
Bir kurumda yazılı kurallar çok önemli olup, işler her zaman bu kurallara göre yapılmalıdır	229	0	3.52	4.00	.841	1	5
Yazılı kurallar gerektiğinde esnetilebilir ve değiştirilebilir	229	0	3.65	4.00	.903	1	5
İşlerin yapılışlarıyla ilgili tek bir doğru vardır ve yöneticiler bunu bilir	229	0	2.54	2.00	1.049	1	5
Çalışanlar sürekli meşgul edilmeli ve sürekli denetlenmelidir	229	0	2.27	2.00	.944	1	5
Yöneticiler hiçbir zaman ofke ve duygularını belli etmemelidir	229	0	3.03	3.00	1.040	1	5

Yukarıdaki Tablo 5.29'a göre, kültüre yönelik ifadelerden 229 katılımcı için en yüksek ortalamaya sahip ifadeler; "Bir kurumda insanlar arası ilişkiler önemlidir" (ort.=4.19), "Çocuklara 'ben' yerine 'biz' kavramı öğretilmelidir" (ort.=4.14); "Kurumlarda üst yöneticiler ve çalışanların yemekhane, giriş-çıkış kapıları, park alanları, vb. yerleri ortak kullanmaları gerekir" (ort.=4.17) ve "Kurumlarda yapılan işlerle ilgili belirsizlik, tehlikeli olup azaltılması gerekir" (ort.=4.04) ifadeleridir. Bu ifadelerin hepsinin ortalamaları 4'den yüksektir ki bu katılımcıların büyük çoğunluğunun bahsi geçen ifadelere katılıyorum ve/veya tamamen katılıyorum şeklinde tercih yaptığı anlamına gelmektedir.

"Çatışmalar ancak savaşılarak ve kavga ederek çözümlenebilir" ifadesi en düşük ortalamaya sahip olan ifadedir (ort.=1.72). Katılımcıların büyük çoğunluğu bu ifadeye katılmadıklarını belirttikleri anlamına gelmektedir.

## 5. 6. KÜLTÜREL DEĞERLERE İLİŞKİN ALT GRUPLAR İLE YÖNETİCİ KOÇLUĞUNUN ETKİLİ OLDUĞU ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER / ADIM ADIM (STEPWISE) REGRESYON ANALİZİ

Adım adım (stepwise) analizinde önce değerler arasındaki korelasyonlar belirlenir ve bu sonuca göre, en yüksek korelasyon değerli değişken alınarak regresyon analizine başlanır. Takip eden süreçte diğer değişkenler de korelasyon değerlerinin yüksekliklerine göre teker teker regresyon analizine dahil edilirler. Bu analizi yapmak için, SPSS 16.0 programı kullanılmış olup, var olan analiz yöntemlerinden Regresyon / Linear / Stepwise analizi seçilerek yapılmıştır.

**Tablo 5. 30. Rol Belirliliği / Kültürel Değerlere İlişkin Alt Gruplar**

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.303 <sup>a</sup>	.092	.088	.59447

a. Predictors: (Constant), Guc Mesafesi

### ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.087	1	8.087	22.884	.000 <sup>a</sup>
	Residual	80.221	227	.353		
	Total	88.308	228			

a. Predictors: (Constant), Guc Mesafesi

b. Dependent Variable: Rol Belirliligi

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5.325	.245		21.715	.000
	Guc Mesafesi	-.407	.085	-.303	-4.784	.000

a. Dependent Variable: Rol Belirliligi

**Excluded Variables<sup>b</sup>**

Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics	
					Tolerance	
1	Disil-Eril	.027 <sup>a</sup>	.409	.683	.027	.910
	Bireyci-Toplumcu	.052 <sup>a</sup>	.820	.413	.054	.984
	Belirsizlikten Kacinma	-.050 <sup>a</sup>	-.768	.443	-.051	.942

a. Predictors in the Model: (Constant), Guc Mesafesi

b. Dependent Variable: Rol Belirliligi

Yukarıdaki Tablo 5.30.'da kültürel değerlere ilişkin alt grupların rol belirliliği üzerinde etkisi incelenmektedir. Sonuçlara göre, rol belirliliğinin gruplardan sadece güç mesafesi ile arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır ( $p=.000 < 0.05$ ) ve bu ilişki negatiftir ( $\beta = -.303$ ). Güç mesafesi arttıkça rol belirliliği azalır denilebilir. Diğer alt faktörler olan dışil-eril, bireyci-toplumcu ve belirsizlikten kaçınma değer boyutları ile arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki gözlemlenmemektedir, dolayısıyla bu grupların rol belirliliği üzerine herhangi bir etkisi bulunmamaktadır.

**Tablo 5. 31. İş Performansı / Kültürel Değerlere İlişkin Alt Gruplar****Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.195 <sup>a</sup>	.038	.034	.84888

a. Predictors: (Constant), Guc Mesafesi

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.467	1	6.467	8.974	.003 <sup>a</sup>
	Residual	163.576	227	.721		
	Total	170.043	228			

a. Predictors: (Constant), Guc Mesafesi

b. Dependent Variable: Is Performansi



**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.530	.350		12.937	.000
	Guc Mesafesi	-.364	.121	-.195	-2.996	<b>.003</b>

a. Dependent Variable: Is Performansi

**Excluded Variables<sup>b</sup>**

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	Disil-Eril	-.034 <sup>a</sup>	-.496	.620	-.033	.910
	Bireyci-Toplumcu	-.055 <sup>a</sup>	-.844	.400	-.056	.984
	Belirsizlikten Kacinma	-.047 <sup>a</sup>	-.698	.486	-.046	.942

a. Predictors in the Model: (Constant), Guç Mesafesi

b. Dependent Variable: Is Performansi

Yukarıdaki Tablo 5.31.'de kültürel değerlere ilişkin alt grupların iş performansı üzerinde etkisi incelenmektedir. Sonuçlara göre iş performansının, tıpkı rol belirliliğinde olduğu gibi, alt gruplardan sadece güç mesafesi ile arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır ( $p=.003 < 0.05$ ) ve bu ilişki negatiftir ( $\beta = -.195$ ). Güç mesafesi arttıkça iş performansı azalır denilebilir. Diğer alt faktörler olan dişil-eril, bireyci-toplumcu ve belirsizlikten kaçınma değer boyutları ile arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki gözlemlenmemektedir, dolayısıyla bu grupların iş performansı üzerine herhangi bir etkisi bulunmamaktadır.

**Tablo 5. 32. Yönetici Koçluk Davranışı / Kültürel Değerlere İlişkin Alt Gruplar**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.252 <sup>a</sup>	.063	.059	.85569

a. Predictors: (Constant), Guç Mesafesi

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11.258	1	11.258	15.376	.000 <sup>a</sup>
	Residual	166.210	227	.732		
	Total	177.468	228			

a. Predictors: (Constant), Guç Mesafesi

b. Dependent Variable: Yönetici Kocluk Davranışı

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.946	.353		14.013	.000
	Guç Mesafesi	-.480	.122	-.252	-3.921	.000

a. Dependent Variable: Yönetici Kocluk Davranışı

**Excluded Variables<sup>b</sup>**

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	Disil-Eril	-.096 <sup>a</sup>	-1.436	.152	-.095	.910
	Bireyci-Toplumcu	.061 <sup>a</sup>	.947	.345	.063	.984
	Belirsizlikten Kacınma	.048 <sup>a</sup>	.720	.472	.048	.942

a. Predictors in the Model: (Constant), Guç Mesafesi

b. Dependent Variable: Yönetici Kocluk Davranışı

Yukarıdaki Tablo 5.32.'de kültürel değerlere ilişkin alt grupların yönetici koçluk davranışı üzerine etkisi incelenmektedir. Sonuçlara göre yönetici koçluk davranışının, tıpkı rol belirliliğinde ve iş performansında olduğu gibi, alt gruplardan sadece güç mesafesi ile arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır ( $p = .000 < 0.05$ ) ve bu ilişki negatiftir ( $\beta = -.252$ ). Güç mesafesi arttıkça yönetici koçluk davranışı azalır denilebilir. Diğer alt faktörler olan dişil-eril, bireyci-toplumcu ve belirsizlikten kaçınma değer boyutları ile arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki gözlemlenmemektedir, dolayısıyla bu grupların yönetici koçluk davranışı üzerine herhangi bir etkisi bulunmamaktadır.

**Tablo 5. 33. İş Tatmini / Kültürel Değerlere İlişkin Alt Gruplar****Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.165 <sup>a</sup>	.027	.023	.78057

a. Predictors: (Constant), Bireyci-Toplumcu

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.874	1	3.874	6.358	.012 <sup>a</sup>
	Residual	138.308	227	.609		
	Total	142.182	228			

a. Predictors: (Constant), Bireyci-Toplumcu

b. Dependent Variable: İş Tatmini

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.671	.526		5.079	.000
	Bireyci-Toplumcu	.413	.164	.165	2.522	<b>.012</b>

a. Dependent Variable: İş Tatmini

**Excluded Variables<sup>b</sup>**

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	Disil-Eril	.015 <sup>a</sup>	.216	.830	.014	.946
	Guc Mesafesi	-.041 <sup>a</sup>	-.618	.537	-.041	.984
	Belirsizlikten Kacinma	-.059 <sup>a</sup>	-.889	.375	-.059	.974

a. Predictors in the Model: (Constant), Bireyci-Toplumcu

b. Dependent Variable: İş Tatmini

Yukarıdaki Tablo 5.33.'de kültürel değerlere ilişkin alt grupların iş tatmini üzerine etkisi incelenmektedir. Sonuçlara göre, iş tatmininin alt gruplardan sadece bireyci-toplumcu değer kavramı ile istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkisi vardır ( $p = .012 < 0.05$ ) ve bu ilişki pozitif yönde bir ilişkidir

( $\beta = .165$ ). Bireyci kültür arttıkça iş tatmini artar denilebilir. Diğer alt faktörler olan dişil-eril, güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma değer boyutları ile arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki gözlemlenmemektedir, dolayısıyla bu grupların iş tatmini üzerine herhangi bir etkisi bulunmamaktadır.

**Tablo 5. 34. Kariyer Bağlılığı / Kültürel Değerlere İlişkin Alt Gruplar**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.212 <sup>a</sup>	.045	.041	.93159
2	.293 <sup>b</sup>	.086	.078	.91348
3	.324 <sup>c</sup>	.105	.093	.90575

a. Predictors: (Constant), Bireyci-Toplumcu

b. Predictors: (Constant), Bireyci-Toplumcu, Disil-Eril

c. Predictors: (Constant), Bireyci-Toplumcu, Disil-Eril, Güç Mesafesi

**ANOVA<sup>d</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9.240	1	9.240	10.647	.001 <sup>a</sup>
	Residual	197.005	227	.868		
	Total	206.245	228			
2	Regression	17.660	2	8.830	10.582	.000 <sup>b</sup>
	Residual	188.584	226	.834		
	Total	206.245	228			
3	Regression	21.658	3	7.219	8.800	.000 <sup>c</sup>
	Residual	184.587	225	.820		
	Total	206.245	228			

a. Predictors: (Constant), Bireyci-Toplumcu

b. Predictors: (Constant), Bireyci-Toplumcu, Disil-Eril

c. Predictors: (Constant), Bireyci-Toplumcu, Disil-Eril, Güç Mesafesi

d. Dependent Variable: Kariyer Bağlılığı

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.606	.628		2.558	.011
	Bireyci-Toplumcu	.638	.196	.212	3.263	<b>.001</b>
2	(Constant)	2.539	.682		3.722	.000
	Bireyci-Toplumcu	.783	.197	.260	3.973	<b>.000</b>
	Disil-Eril	-.385	.121	-.208	-3.177	<b>.002</b>
3	(Constant)	3.026	.711		4.254	.000
	Bireyci-Toplumcu	.811	.196	.269	4.139	<b>.000</b>
	Disil-Eril	-.308	.125	-.166	-2.459	<b>.015</b>
	Guc Mesafesi	-.300	.136	-.146	-2.207	<b>.028</b>

a. Dependent Variable: Kariyer Bagliligi

**Excluded Variables<sup>d</sup>**

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	Disil-Eril	-.208 <sup>a</sup>	-3.177	.002	-.207	.946
	Guc Mesafesi	-.192 <sup>a</sup>	-2.982	.003	-.195	.984
	Belirsizlikten Kacinma	-.069 <sup>a</sup>	-1.052	.294	-.070	.974
2	Guc Mesafesi	-.146 <sup>b</sup>	-2.207	.028	-.146	.907
	Belirsizlikten Kacinma	-.030 <sup>b</sup>	-.451	.652	-.030	.936
3	Belirsizlikten Kacinma	-.004 <sup>c</sup>	-.060	.952	-.004	.906

a. Predictors in the Model: (Constant), Bireyci-Toplumcu

b. Predictors in the Model: (Constant), Bireyci-Toplumcu, Disil-Eril

c. Predictors in the Model: (Constant), Bireyci-Toplumcu, Disil-Eril, Guç Mesafesi

d. Dependent Variable: Kariyer Bagliligi

Yukarıdaki Tablo 5.34.'de kültürel değerlere ilişkin alt grupların kariyer bağlılığı üzerine etkisi incelenmektedir. Birinci modele göre, kariyer bağlılığını etkileyen en güçlü değişkenin bireyci toplumcu alt boyutu olduğu anlaşılmaktadır ( $p=.016 < 0.05$ ) ve varyansın %4.5'ini açıklamaktadır. Beta değeri ( $\beta = .212$ ) bireyci toplumcu alt boyutu ile kariyer bağlılığı arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu göstermektedir; bu da bireyci boyut arttıkça kariyer bağlılığının arttığı anlamına gelmektedir.

İkinci regresyon modelinde ise, bireyci toplumcu değişkeninden sonra dışil-eril değişkeni modele eklenmiştir. Bu değişkenin modele eklenmesi ile birlikte bireyci toplumcu boyutunda açıklanan varyans %4.5'ten %8.6'ya çıkmıştır. Sonuç olarak dışil-eril değişkeninin açıklanan varyansa yaklaşık %4'lük bir katkısı olmuştur. Beta değeri ( $\beta = -.208$ ) dışil-eril alt boyutu ile kariyer bağlılığı arasında negatif yönde bir ilişki olduğunu göstermektedir; bu da eril boyut arttıkça kariyer bağlılığının düştüğü anlamına gelmektedir.

Üçüncü regresyon modelinde bireyci toplumcu ve dışil-eril değişkenlerinden sonra güç mesafesi değişkeni modele eklenmiştir. Bu değişkenin modele eklenmesi ile birlikte açıklanan varyans %8.6'dan %10.5'e yükselmiştir. Sonuç olarak güç mesafesi değişkeninin açıklanan varyansa yaklaşık %2'lik bir katkısı olmuştur. Beta değeri ( $\beta = -.146$ ) güç mesafesi alt boyutu ile kariyer bağlılığı arasında negatif yönde bir ilişki olduğunu göstermektedir; bu da güç mesafesi arttıkça kariyer bağlılığının düştüğü anlamına gelmektedir.

**Tablo 5. 35. Örgütsel Bağlılık / Kültürel Değerlere İlişkin Alt Gruplar**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.155 <sup>a</sup>	.024	.020	.83486

a. Predictors: (Constant), Belirsizlikten Kacınma

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.869	1	3.869	5.551	.019 <sup>a</sup>
	Residual	158.219	227	.697		
	Total	162.088	228			

a. Predictors: (Constant), Belirsizlikten Kacınma

b. Dependent Variable: Orgütsel Bağlılık

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.556	.398		11.437	.000
	Belirsizlikten Kacinma	-.304	.129	-.155	-2.356	<b>.019</b>

a. Dependent Variable: Orgutsel Baglilik

**Excluded Variables<sup>b</sup>**

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	Disil-Eril	.026 <sup>a</sup>	.391	.696	.026	.948
	Bireyci-Toplumcu	.088 <sup>a</sup>	1.323	.187	.088	.974
	Guc Mesafesi	-.110 <sup>a</sup>	-1.633	.104	-.108	.942

a. Predictors in the Model: (Constant), Belirsizlikten Kacinma

b. Dependent Variable: Orgutsel Baglilik

Yukarıdaki Tablo 5.35.'de kültürel değerlere ilişkin alt grupların örgütsel bağlılık üzerine etkisi incelenmektedir. Sonuçlara göre, örgütsel bağlılığın alt gruplardan sadece belirsizlikten kaçınma ile istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkisi vardır ( $p = .019 < 0.05$ ) ve bu ilişki negatiftir ( $\beta = -.155$ ). Buna göre belirsizlik boyutu arttıkça örgütsel bağlılık azalmaktadır. Diğer alt faktörler olan dışil-eril, bireyci-toplumcu ve güç mesafesi değer boyutları ile arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki gözlemlenmemektedir, dolayısıyla bu grupların örgütsel bağlılık üzerinde herhangi bir etkisi bulunmamaktadır.

Aşağıdaki tabloda:

DE: Dışil / Eril

BT: Bireyci / Toplumcu

BK: Belirsizlikten Kaçınma

GM: Güç Mesafesini

temsil etmektedirler.

**Tablo 5. 36.Kültürel Değerlere İlişkin Alt Gruplar ile Yönetici Koçluğunun Etkili Olduğu Örgütsel Faktörlerin Regresyon Analiz Sonuçları**

	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>β</b>	<b>P</b>
CRB ← DE	.092	.027	.683
CRB ← BT	.092	.052	.413
CRB ← GM	.092	-.303	<b>.000</b>
CRB ← BK	.092	-.050	.443
IP ← DE	.038	-.034	.620
IP ← BT	.038	-.055	.400
IP ← GM	.038	-.195	<b>.003</b>
IP ← BK	.038	-.047	.486
YKD ← DE	.063	-.096	.152
YKD ← BT	.063	.061	.345
YKD ← GM	.063	-.252	<b>.000</b>
YKD ← BK	.063	.048	.472
IT ← DE	.027	.015	.830
IT ← BT	.027	.165	<b>.012</b>
IT ← GM	.027	-.041	.537
IT ← BK	.027	-.059	.375
KB ← DE	.086	-.208	<b>.002</b>
KB ← BT	.045	.212	<b>.001</b>
KB ← GM	.105	-.146	<b>.028</b>
KB ← BK	.105	-.004	.952
OB ← DE	.024	.026	.696
OB ← BT	.024	.088	.187
OB ← GM	.024	-.110	.104
OB ← BK	.024	-.155	<b>.019</b>

Kültürel değerlere ilişkin alt gruplardan güç mesafesinin:

- rol belirliliği üzerinde negatif ve istatistiksel olarak anlamlı ( $\beta = -.303$ ,  $p = .000 < 0.05$ );
- iş performansı üzerinde negatif ve istatistiksel olarak anlamlı ( $\beta = -.195$ ,  $p = .003 < 0.05$ );



- yönetici koçluk davranışı üzerinde negatif ve istatistiksel olarak anlamlı ( $\beta = -.252, p = .000 < 0.05$ );
- kariyer bağlılığı üzerinde negatif ve istatistiksel olarak anlamlı ( $\beta = -.146, p = .028 < 0.05$ )

etkisi vardır. Buna göre güç mesafesi arttıkça rol belirliliği, iş performansı, yönetici koçluk davranışı ve kariyer bağlılığı düşmektedir.

Kültürel değerlere ilişkin diğer bir alt grup olan bireyci-toplumcu değer boyutunun:

- iş tatmini üzerinde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı ( $\beta = .165, p = .012 < 0.05$ );
- kariyer bağlılığı üzerinde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı ( $\beta = .212, p = .001 < 0.05$ )

etkisi vardır. Buna göre toplumcu kültür değeri arttıkça iş tatmini ve kariyer bağlılığı da artmaktadır.

Dişil-Eril değer boyutunun ise sadece kariyer bağlılığı üzerinde negatif ve istatistiksel olarak anlamlı ( $\beta = -.208, p = .002 < 0.05$ ) bir etkisi vardır. Buna göre Eril kültür değeri arttıkça çalışanların kariyer bağlılıkları düşmektedir.

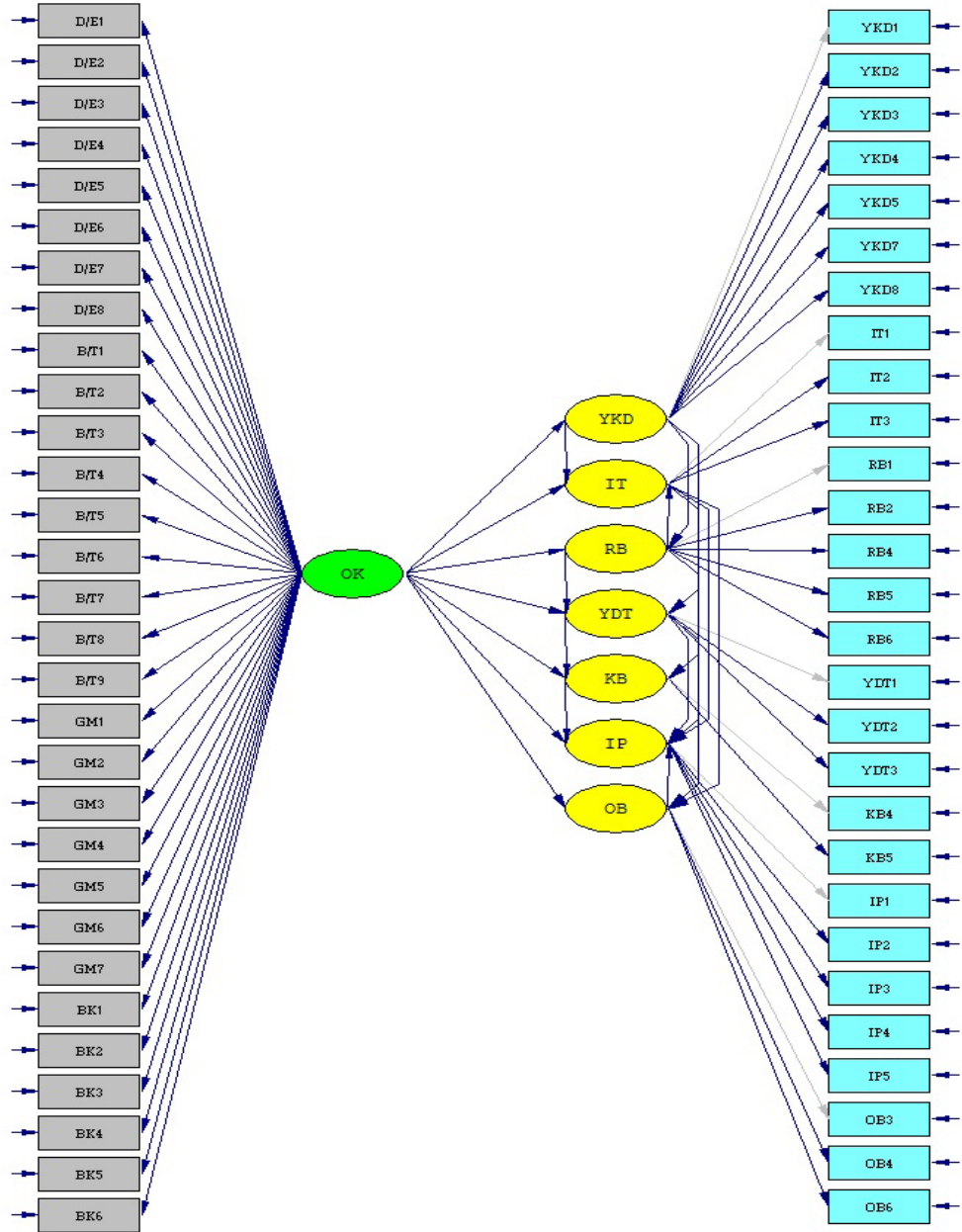
Belirsizlikten kaçınma değer boyutunun da örgütsel bağlılık üzerinde negatif ve istatistiksel olarak anlamlı ( $\beta = -.155, p = .019 < 0.05$ ) etkisi bulunmaktadır. Buna göre belirsizlikten kaçınma boyutu arttıkça örgütsel bağlılık azalmaktadır. Bu sonuç katılımcılar arasında belirsizlikten kaçınmanın yoğun olduğu ancak bunun örgütsel bağlılık getirmediği aksine işlerini kaybetme korkusundan oluştuğunu ortaya koymaktadır. Belirsizliğin yoğun olması iş kaybı korkusunun yüksekliğini, bununla beraber örgüt içi sömürünün ortaya çıkabildiğini ve böylece örgütsel bağlılığın düşmesine yol açtığı söylenebilir. Ancak yine de çalışan örgütte çalışmaya devam etmektedir.

## 5. 7. LISREL ANALİZİ

Bu çalışmada elde edilen veriler aynı zamanda Lisrel analizi ile de değerlendirilmiştir.

*Yapısal eşitlik modellemesi yöntemiyle analiz edilen bir model, geleneksel regresyon analizi yöntemleriyle de yapılabilse de, regresyon analizlerinde her bir ilişki için bir regresyon analizine gerek duyulurken, Lisrel vb. programlarla gerçekleştirilen analizlerde, değişkenler arasında belirlenen tüm ilişkiler tek bir analizle ortaya konmakta, ayrıca ek olarak yol analizinde (path analysis) ölçmeden kaynaklanan hata miktarı elimine edilebilmektedir. Hatanın devre dışı bırakılması, yapısal eşitlik modellemesine dayalı olan tüm analiz yöntemlerinin en önemli avantajlarından birisidir (Dursun ve Kocagöz, 2010).*

“Gerçekten de Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) son dönemlerde sosyal bilimlerde en önemli veri analiz tekniklerinden biri olarak kabul görmüştür” (Yılmaz ve Çelik, 2009). Tıpkı Dursun ve Kocagöz’ün (2010) kendi çalışmalarında uyguladıkları gibi bu çalışmada da yapısal eşitlik modellemesi (Lisrel) ve regresyon analizi, aynı veri seti üzerinde kullanılmış ve böylece her iki yöntemin uygulama perspektifleriyle sonuçların incelenmesi amaçlanmıştır. Lisrel Model Fit Analizi Şekil 5. 1.’de verilmiştir.



**Şekil 5. 1. Lisrel Model Fit Analizi**

Yukarıda Şekil 5.1.'de, çalışma modelinin Lisrel programıyla uygulanmış şekli verilmiştir. Bu aynı zamanda 'goodness of fit' analizidir. Bir sonraki tabloda bireysel faktörlerin olgular üzerindeki etkisi verilmiştir.

**Tablo 5. 37. Lisrel – Bireysel Faktörlerin Olgular Üzerine Etkileri***Parameter estimates, critical ratios, and R<sup>2</sup> for the SEM*

Latent Variable	Element	Unstandardized factor loading	Completely standardized factor loading	Critical ratio	R <sup>2</sup>
Yönetici Kocluk Davranisi (YKD)	YCD1	0.928	0.808	-	0.652
	YCD2	0.963	0.867	15.662	0.751
	YCD3	0.894	0.828	14.652	0.686
	YCD4	0.767	0.779	13.441	0.607
	YCD5	0.898	0.836	14.839	0.698
	YCD7	0.783	0.798	13.893	0.636
	YCD8	0.848	0.766	13.139	0.587
İs Tatmini (IT)	IT1	0.791	0.870		0.756
	IT2	0.344	0.361	5.345	0.131
	IT3	0.716	0.871	15.103	0.759
Rol Belirliliği (RB)	RB1	0.581	0.789		0.622
	RB2	0.533	0.793	12.732	0.628
	RB4	0.598	0.820	12.263	0.672
	RB5	0.624	0.768	12.250	0.590
	RB6	0.592	0.728	11.490	0.530
Yöneticiden Duyulan Tatmin (YDT)	YDT1	0.871	0.833		0.693
	YDT2	0.869	0.899	17.375	0.809
	YDT3	0.955	0.904	17.509	0.817
Kariyer Bağlılığı (KB)	KB4	0.853	0.833		0.694
	KB5	0.887	0.863	11.390	0.744
İs Performansı (IP)	IP1	0.721	0.795	0.819	0.632
	IP2	0.819	0.839	14.805	0.703
	IP3	0.928	0.963	18.180	0.927
	IP4	0.883	0.935	17.383	0.874
	IP5	0.865	0.943	17.624	0.890
Organizasyon Bağlılığı (OB)	OB3	0.866	0.696		0.484
	OB4	0.765	0.649	9.434	0.422
	OB6	1.199	0.975	9.743	0.951
Organizasyon Kültürü (OK)	D/E1	0.432	0.511	7.767	0.261
	D/E2	-0.483	-0.445	-6.634	0.198
	D/E3	-0.359	-0.360	-5.259	0.130
	D/E4	-0.514	-0.536	-8.201	0.287
	D/E5	-0.378	-0.353	-5.155	0.125
	D/E6	-0.407	-0.416	-6.163	0.173
	D/E7	0.342	0.363	5.307	0.132
	D/E8	-0.187	-0.211	-3.007	0.044
	B/T1	-0.202	-0.210	-2.999	0.044
	B/T2	-0.274	-0.246	-3.530	0.061
	B/T3	0.362	0.389	5.716	0.151
	B/T4	-0.520	-0.510	-7.747	0.260
	B/T5	0.528	0.508	7.717	0.258
B/T6	-0.475	-0.481	-7.250	0.232	

	Element	Unstandardized factor loading	Completely standardized factor loading	Critical ratio	R <sup>2</sup>
	B/T7	-0.383	-0.392	-5.090	0.153
	B/T8	0.335	0.349	5.090	0.122
	B/T9	0.269	0.283	4.072	0.080
	GM1	-0.444	-0.416	-6.150	0.173
	GM2	-0.491	-0.477	-7.165	0.227
	GM3	-0.342	-0.391	-5.749	0.153
	GM4	-0.394	-0.445	-6.640	0.198
	GM5	-0.343	-0.432	-6.423	0.187
	GM6	-0.413	-0.399	-5.883	0.159
	GM7	0.348	0.407	6.006	0.165
	BK1	-0.388	-0.379	-5.564	0.144
	BK2	-0.477	-0.567	-8.779	0.322
	BK3	0.306	0.338	4.925	0.115
	BK4	-0.324	-0.308	-4.462	0.095
	BK5	-0.171	-0.182	-2.583	0.033
	BK6	0.342	0.329	4.776	0.108

Yukarıdaki Tablo 5.37.'de bireysel soruların bir olgu içinde bütüne en fazla etkisi olan faktörü belirlemek için düzenlenmiştir. Bu anlamda en etkili bireysel sorular aşağıda verilmiştir.

**Tablo 5. 38. En Etkili Bireysel Faktörler**

Element	Unstandardized factor loading	Completely standardized factor loading	Critical ratio	R <sup>2</sup>
YCD2	0.963	0.867	15.662	0.751
IT3	0.716	0.871	15.103	0.759
RB4	0.598	0.820	12.263	0.672
YDT3	0.955	0.904	17.509	0.817
KB5	0.887	0.863	11.390	0.744
IP3	0.928	0.963	18.180	0.927
OB6	1.199	0.975	9.743	0.951

**Tablo 5. 39. Lisrel – Faktör Etkileşimi**

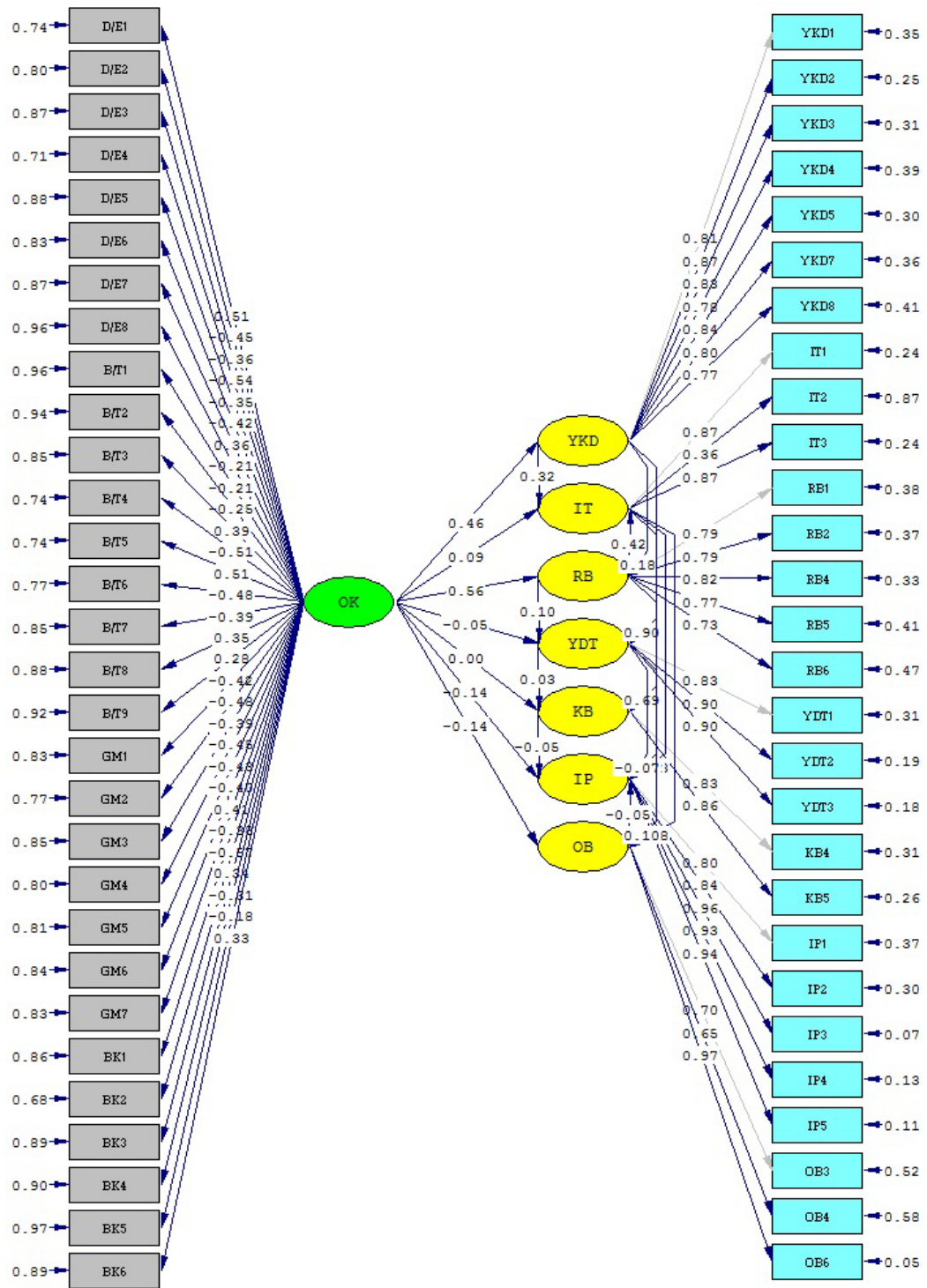
Path	YKD	IT	RB	YDT	KB	IP	OB	OK
YKD	--							0.465 6.363 (*)
IT	0.321 4.610 (*)							0.093 1.055
RB	0.177 2.525 (*)	0.422 4.805 (*)						0.559 7.013 (*)
YDT	0.900 12.615 (*)		0.103 1.872					-0.046 -0.809
KB		0.689 7.231 (*)		0.032 0.420				0.004 0.050
IP		-0.034 -0.270	-0.324 -3.158 (*)	-0.066 -0.859	-0.048 -0.472			-0.135 -1.460
OB		0.284 2.880 (*)		0.100 1.610		-0.052 -0.819		-0.142 -1.588
OK								--

Key: Regression weight

Critical Ratio

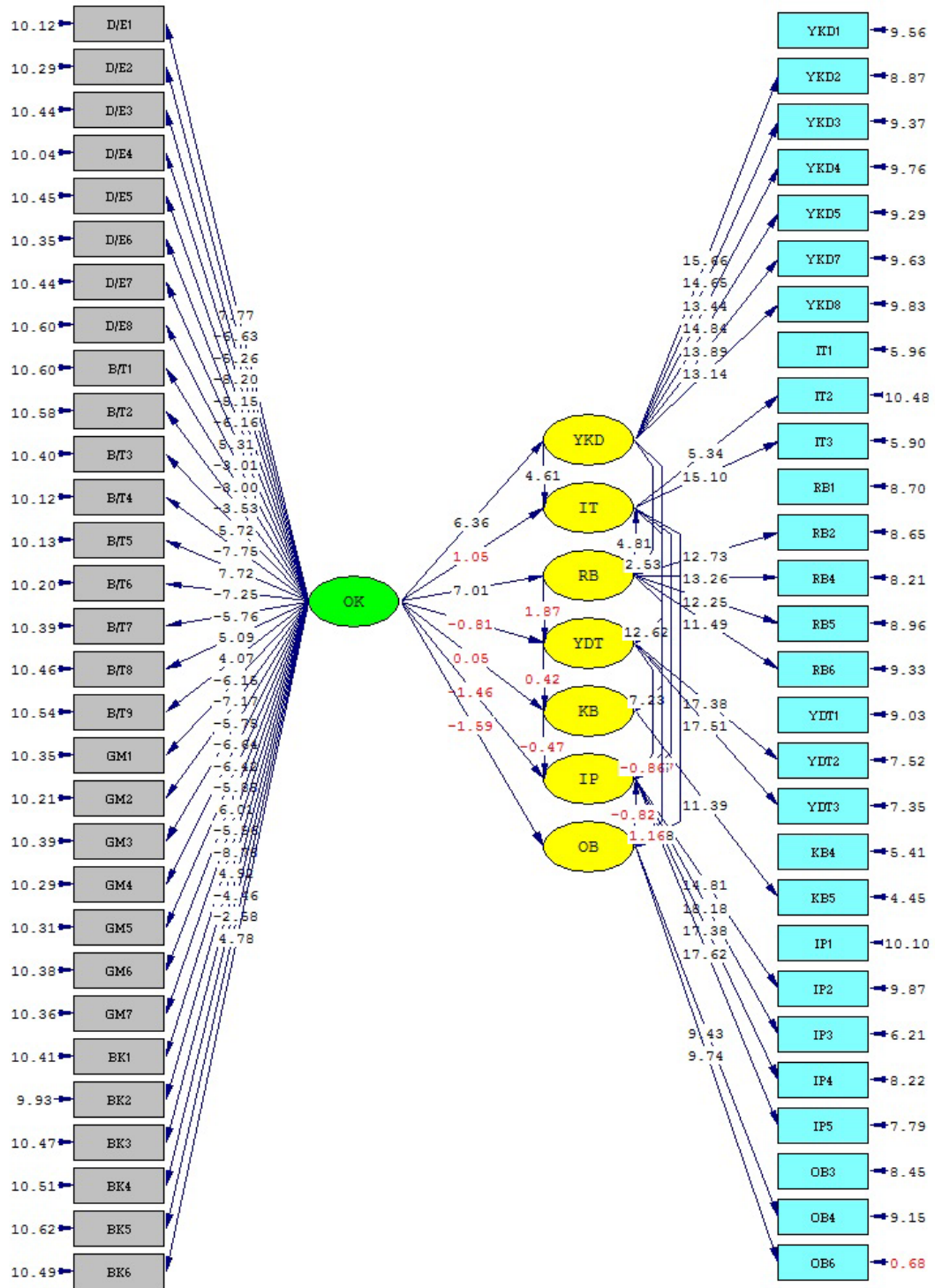
\* Significant at 5% level.

Yukarıdaki Tablo 5.39.'dan anlaşılacağı üzere yönetici koçluk davranışının iş tatmini, rol belirliliği ve yöneticiden duyulan tatmin üzerinde etkisi vardır. Bunun dışında iş tatmini ve rol belirliliği, kariyer bağlılığı, örgütsel bağlılık arasında; rol belirliliği ile iş performansı arasında ve son olarak örgüt kültürü ve yöneticiden duyulan tatmin ve rol belirliliği arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Çıkan sonuçlara göre bu etkileşimler modelde verilmiştir:



Chi-Square=3415.92, df=1574, P-value=0.00000, RMSEA=0.072

Şekil 5. 2. Lisrel – Faktör Etkileşimi



Şekil 5. 3. Lisrel – T Değerleri



## **BÖLÜM VI**

### **TARTIŞMA, SONUÇ, ÖNERİLER**

Bu çalışma kapsamında, sigorta sektöründe görev yapan çalışanların koçluk sistemlerine bakış açıları, bağlı buldukları yöneticilerin koçluk eğitimine sahip olup olmadıkları, yönetici koçluk davranışının onların iş tatminine, kendilerinden beklenen rollerin belirliliğine, kariyer bağlılığına, iş performansına, yöneticiden tatmine ve örgütsel bağlığa etkisinin olup olmadığı değerlendirme altına alınmıştır. Bu olgular, aynı zamanda örgüt kültürü kapsamında incelenmiş olup, örgüt kültürünün yönetici koçluk davranışı ve diğer faktörler üzerindeki etkisi de araştırma konusu dahiline alınmıştır.

Birincil veriyi toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Ankette kullanılan değişkenler ve temel alındıkları ölçekler şu şekilde sıralanmaktadır:

- Yönetici Koçluk Davranışı - The Supervisory Coaching Behavior (Ellinger, Ellinger ve Keller, 2003)
- İş Tatmini - The Overall Job Satisfaction (Cammann vd., 1983)
- Rol Belirliliği - The Role Conflict and Ambiguity (Rizzo, House ve Lirtzman, 1970)
- Yöneticiden Tatmin - The Job Diagnostic Survey (Hackman ve Oldham, 1974)
- Kariyer Bağlılığı (Taahhüdü) - The Career Commitment (Blau 1989)
- Örgütsel Bağlılık - The Organizational Commitment (Meyer ve Allen 1997)
- İş Performansı - The Job Performance (Porter –Lawler 1968)
- Örgüt Kültürü – Cultures' Consequences: International Differences in Work Related Values (Hofstede, 1980)

Katılımcı sayısını belirlemede örneklem sayısı hesaplayıcısı (sample size calculator) kullanılmış olup toplam 376 kişi katılımcı sayısı olarak belirlenmiştir. Ancak belirlenen süre içerisinde çalışmaya toplam 304 kişi katılmıştır. Bazı anketlerdeki eksik bilgilerden dolayı analize dahil edilen toplam anket sayısı 229 olmuştur.

Bulgular sigorta sektöründe yönetici koçluğu davranışının çalışanların rollerini daha iyi anlamaları (rol belirliliği), iş tatmini, kariyer bağlılığı, çalışanın işteki performansı ve örgüt bağlılığı üzerinde olumlu etkisi olduğunu göstermiştir. Aynı zamanda, çalışanın rolü hakkındaki açık algısının da kariyer bağlılığı, örgütsel bağlılık ve çalışanın iş performansı üzerinde olumlu etkisinin bulunduğu belirtilmiştir. Ek olarak, iş tatmininin de kariyer bağlılığı ve örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte iş tatmini ve iş performansı arasında bir etki tespit edilmemiştir. Diğer taraftan, bu çalışmada kariyer bağlılığı ve örgüt bağlılığın iş performansı üzerinde olumlu etkisi olduğu bulunmuştur.

Bu çalışmanın bulguları önceki çalışmaların iddialarını doğrulamıştır. Örneğin, literatürde iş performansı gelişiminin yönetici koçluğunun esas potansiyel çıktısı olduğu iddia edilmektedir (Ellinger, Ellinger ve Keller, 2003; Evered ve Selman, 1989; Hargrove, 1995; Zemke, 1996). Koçluk bu bireysel değişkenleri etkileyecek bir yöntem olarak görülür. Buna göre, eğer koçluk uygun bir şekilde yapılırsa, bireyin motivasyonu ve yeteneği üzerinde olumlu bir etkisi olur ve bireysel performansı geliştirir. Bu çalışmanın sonucu da açıkça yönetici koçluğu davranışının iş performansı üzerinde olumlu etkisi olduğunu göstermiştir. Ancak literatür de belirtildiği üzere koçluk sadece çalışan performansı (dolaylı bir şekilde) ile tatminini artırmak ve hatalarını hızlıca düzeltme konusunda yardım etmekle (Philips, 1995: 5-7) kalmaz, aynı zamanda organizasyona firmanın insan kaynaklarının gelişimini izlemek için sistematik bir yol sağlar (Noe vd., 2003; Cummings ve Worley, 2004). Benzer olarak, Peterson ve Hicks (1996) çalışanların yöneticilerle sistematik geri bildirim ile öz farkındalıklarını geliştirebileceklerini ve bu etkin geri bildirim

çalışanların amaç ve sorumluluklarını açıkça anlamalarına yardımcı olabileceğini iddia etmiştir. Gerçekten de bu çalışmanın sonuçları yönetici koçluğu davranışının rol belirginliği üzerinde olumlu etkisi olduğunu göstermiştir.

Literatürde de belirtildiği üzere yönetici koçluğunun esas potansiyel çıktısının artan rol belirginliği dir (Allenbaugh, 1983: 21-26; Ellinger ve Bostrom, 1999: 752-771; Peterson ve Hicks, 1996). Gerçekten de koçluk çalışanlara örgüt rolleri bağlamında hedeflerini ve sorumluluklarını daha iyi anlamaları ve belirlenmiş hedefleri gerçekleştirme doğrultusunda yolları sadeleştirme konularında yardımcı olmaktadır (Allenbaugh, 1983: 21-26; House, 1996: 323-352). Etkili bir yönetim ve liderlik davranışı olarak belirlenen yönetici koçluğu, iş hedeflerini ve belirlenen hedeflere giden yolları aydınlatarak çalışan rol belirginliğini artırabilir (House, 1996; Peterson ve Hicks, 1996) ve sırasıyla, geliştirilmiş rol açıklığı (düşük rol belirsizliği), çalışan iş tatmini ve performans seviyelerini artırabilir (Jackson ve Schuler, 1985: 16-78; Rizzo, House ve Lirtzman, 1970).

Bireysel performans üzerinde koçluğun etkisi tüm organizasyon performansının üzerinde dolaylı bir etkiye sahip olur. Koç çalışanın motivasyonu ve yetenekleri üzerinde çalışarak performansını etkiler. Bir çalışanın iyileştirilmiş performansı organizasyonel performansını geliştirir. Koçluk ve organizasyonel performans arasındaki birkaç çalışmadan biri Manchester Inc. tarafından yapılmıştır (Cunningham ve McNally, 2003: 46-49). Manchester Inc.'in çalışmaları yönetici koçluk konusuna odaklansa da, çalışmaların sonuçları göstermiştir ki, koçluk ve organizasyonel performans arasındaki ilişkinin yönü, 1'e 6'lık bir yatırım getirisini gösterir. Şirketlerin elde ettiği faydalar arasında üretkenlikte, kalitede, organizasyonel güçte, kalıcılıkta, müşteri hizmetlerinde ve toplam karlılıkta iyileşmeler tespit edilmiştir. Bu anlamda bu çalışmanın sonuçlarına göre bireysel performansın artmasına yardımcı olan koçluğun aynı zamanda örgüt performansını da artıracığı söylenebilir.

Literatürde yönetici koçluğunun çalışan tatminini etkilediği (Ellinger, Ellinger ve Keller, 2003; Elloy, 2006; Lok ve Crawford, 2004) ve etkin yönetim ve liderlik davranışının çalışanın yöneticiden tatminini artırabileceği iddia edilmiştir (Bass ve Bass, 2008; Ellinger ve Bostrom, 1999: 752-771; House, 1996; Noelker vd., 2009: 85-101; Northouse, 2001). Yönetici koçluğu davranışı ile iş tatmini ve yönetici tatmini arasındaki olumlu ilişkilerden dolayı bu çalışmada her iki iddia da doğrulanmıştır.

Bu anlamda yönetici koçluğu aynı zamanda yöneticinin bir kaynak haline gelmesi, değerlendirmelerin kişiselleşmesi, engellerin ve bariyerlerin kaldırılması ve daha iyi bir iş yapısı sağlanması sayesinde çalışan iş tatminini doğrudan da etkileyebilir (Ellinger ve Bostrom, 1999: 752-771; Ellinger, Ellinger ve Keller, 2003; Hargrove, 1995; Peterson ve Hicks, 1996; Zemke, 1996) denilebilir.

Bu çalışmada aynı zamanda yönetici koçluk davranışının örgütsel bağlılık üzerinde pozitif etkisi olduğu da ortaya konmuştur. Literatürde yönetici koçluğunun, çalışanların örgüte bağlılığını iki şekilde etkilediği düşünülmektedir. İlk olarak, etkili koçluk çalışanların iş yerinde ihtiyaç duyduğu yakınlık ve aidiyet duygusunu karşılamaktadır, bu sayede örgüte olan bağlarını da güçlendirmektedir (Allen ve Meyer, 1990). Ek olarak, koçluk ilişkilerini tatmin edici seviyeye ulaştırmak, şirketi daha çekici hale getirir, ve şirkete duyulan bağı da kuvvetli hale getirir (Kidd ve Smewing, 2001: 25-40; Mottaz 1988: 467-482). Bu durum, koçluk konusundaki desteğin kritik önem taşıdığı şeklindeki fikri desteklemektedir (Evered ve Selman, 1989). Gerçekten de çıkan sonuçlara göre koçluk desteğinin önemi bu çalışmada da ortaya konmuştur.

Daha öncede belirtildiği üzere kariyer bağlılığının ilişkilerini araştıran deneysel çalışma sayısı çok az olmasına rağmen, iş tatmininin kariyer bağlılığı ile belirgin olumlu ilişkisinin olduğu bulunmuştur (Goulet ve Singh, 2002: 73-79). Benzer şekilde, Carless ve Bernath (2007: 183-200) çalışan iş

tatmininin kariyer bağlılığını belirgin ve olumlu şekilde etkilediğini ifade etmiştir. Koçluk davranışının iş tatminini olumlu yönde etkilediği düşünüldüğünde koçluk davranışının kariyer bağlılığı üzerinde etkili olacağı da düşünülebilir. Gerçekten de bu çalışmada yönetici koçluk davranışının kariyer bağlılığı üzerinde pozitif bir etkisi olduğu bulunmuştur.

Literatürde, Fried vd. (1998: 19-27) ve Tubre ve Collins (2000: 155-169) rol belirsizliği ile iş performansı arasında negatif korelasyon olduğunu bildirmişlerdir. Diğer yandan, DeConnick ve Stilwell (2004: 225-231) yüksek derecedeki rol belirsizliğinden düşük iş tatmini meydana geleceğini iddia etmiştir. Gerçekten de bu çalışmada çalışanın kendi rolü hakkındaki açık algısının kariyer bağlılığı, örgütsel bağlılık ve çalışanın iş performansına olumlu etkileri olduğu belirlenmiştir.

İş tatmini konusunda Gül ve Özcan (2011: 107-135) yüksek iş tatmini seviyesinin “çalışan performansı”, “örgüt vatandaşlık davranışı” ve “örgütsel bağlılık” üzerinde olumlu etkisinin olduğunu, düşük iş tatmini seviyesinin ise “devamsızlık”, “işten ayrılmaya meyil” ve “çalışan devri” gibi etkilenin bulunduğunu iddia etmiştir. Gerçekten de, bu çalışmada iş tatmininin kariyer bağlılığı ve örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etkisi olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte, ilginç bir şekilde, iş tatmini ve iş performansı arasında bir etki tespit edilmemiştir. Bu nedenle, bu noktada bulgular önceki çalışmalarını doğrulamamıştır.

Bu çalışmada aynı zamanda kariyer bağlılığı ve örgüt bağlılığın iş performansı üzerinde olumlu etkisi olduğu bulunmuştur. Bu önceki çalışmalardaki bulguları doğrulamaktadır. Uyguç ve Çımrın'a (2004: 91) göre yapılan çalışmalarda örgütsel bağlılık ile organizasyondan ayrılma eğilimi arasında negatif korelasyon tespit edilmiş ve düşük bağlılığı olan ya da hiç bağlılığı olmayan kişilerin kendilerini organizasyonun bir parçası olarak

görmediği, bu nedenle daha yüksek devamsızlık, geç gelme ve istifa ihtimallerinin bulunduğu belirtilmiştir.

Bu çalışmada örgüt kültürü ile yönetici koçluk davranışı arasındaki ilişki de araştırılmış ve kültürel değerlere ilişkin çeşitli sonuçlar elde edilmiştir. Örneğin, bireyci-toplumcu değer boyutunun iş tatmini üzerinde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı; kariyer bağlılığı üzerinde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı etkisi vardır. Buna göre toplumcu kültür değeri arttıkça iş tatmini ve kariyer bağlılığı da artmaktadır. Dişil-Eril değer boyutunun ise sadece kariyer bağlılığı üzerinde negatif ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır. Buna göre Eril kültür değeri arttıkça çalışanların kariyer bağlılıkları düşmektedir. Belirsizlikten kaçınma değer boyutunun da örgütsel bağlılık üzerinde negatif ve istatistiksel olarak anlamlı etkisi bulunmaktadır. Buna göre belirsizlikten kaçınma boyutu arttıkça örgütsel bağlılık azalmaktadır. Bu sonuç katılımcılar arasında belirsizlikten kaçınmanın yoğun olduğu ancak bunun örgütsel bağlılık getirmediği olgusunu ortaya koymaktadır.

Sonuçlara göre; yönetici koçluk davranışının, sadece güç mesafesi ile arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır ve bu ilişki negatiftir. Buna göre güç mesafesi arttıkça yönetici koçluğu da azalmaktadır. Literatürde de belirtildiği üzere geniş güç mesafesi olan toplumlarda, bireyler arasındaki güç dağılımında eşitsizlikler ve dengesizlikler olabilmektedir. Bu örgüt kültürüne sahip organizasyonlarda ünvan ve pozisyon gibi faktörlere saygı duyulur ve önem verilir. Dar güç mesafesine sahip kültürlerde de tam tersi bir durum söz konusudur. Örgütlerin tüm karar aşamalarına çalışanlar da dahil edilir, fikir ve düşüncelerine başvurulur. Böylece gücün dağılımında eşitsizlikler daha nadir görülür. Bu anlamda çıkan sonuçlar değerlendirildiğinde aslında güç mesafesinin geniş olduğu örgütlerde koçluk davranışının negatif yönde seyredeceği açıktır. Çünkü ast üst gibi kavramların yoğun olduğu çalışma ortamlarında güvene dayalı sağlıklı ilişki geliştirmek oldukça güç olacaktır.

Bu çalışmada elde edilen bir diğer önemli bulgu ise katılımcıların koçluk alma isteklerinin hayli yüksek olmasıdır. Bu da göstermektedir ki koçluğun önemi katılımcılar tarafından da kabul görmüştür ve hedeflerini revize etme, performanslarını artırma gibi olgulardan ötürü koçluk almak istiyor olabilirler. Bu istek koçluğun dolaylı olarak organizasyonel performansı artırdığı kapsamında düşünüldüğünde, koçluk alımı için şirketler tarafından yapılacak yatırımın genel olarak sigorta sektörünü ve dolayısıyla da sektörün ekonomideki yeri nedeniyle ekonomik gelişmeyi pozitif yönde etkileyeceği söylenebilir.

Bulguların önemli ve önceki çalışmaların bulguları ile olan tutarlılığına rağmen, sonuçlar değerlendirilirken bu çalışmanın kısıtlamaları göz önünde bulundurulmalıdır. Bu kapsamda, çalışmanın esas kısıtlaması örneklem büyüklüğü ile ilgilidir. Katılımcı sayısı olarak 360 kişi tespit edilse de belirlenen süre içerisinde ankete toplamda 304 kişi katılmıştır. Bazı anketlerdeki bilgi eksiklerinden dolayı sadece 229 anket analizde değerlendirmeye alınmıştır. Bu durum örnekleme küçülmüştür. Bu anlamda sonuçlar küçük örneklem üzerinden elde edilmiştir. İkinci kısıtlılık ise çalışmanın tek bir sektör üzerinde yapılmış olmasıdır.

Bu anlamda çıkan sonuçlar sigorta sektörü için geçerliiyken başka bir sektörde yapılan çalışmada farklılık gösterebilir. Bu anlamda ilerleyen dönemde yapılacak olan araştırmalarda sektörler arası karşılaştırmalı çalışmaların yapılması önerilmektedir. Son önemli kısıtlama ise sonuçlarda nitel bilgilere yer verilmemiş olmasıdır. Bu anlamda sonuçlar kesin ifadeler ortaya koymuş olsa da katılımcıların hangi soruya neden o cevabi verdikleri gibi detay bilgiler çalışmanın sonuçlarında yer almamıştır. Bu noktadan hareketle bir sonraki araştırmanın nitel bulgulara da yer vermesi sonuçları güçlendirmesi açısından önemlidir.

### KAYNAKÇA

ABRAMIS, David; "Work Role Ambiguity, Job Satisfaction, and Job Performance: Meta-Analyses and Review", **Psychological Reports**, vol 75, 1994, s. 1411-1433.

AHMED, P.K. "Culture and Climate for Innovation", **European Journal of Innovation Management**, vol 1, no 1, 1998, s. 30-43.

AKAL, Zühal; **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri**, Ankara, MPM Yayınları, 1992.

AKGÜL, Aziz, ÇEVİK, Osman; **İstatistiksel Analiz Teknikleri: SPSS'te İşletme Yönetimi Uygulamaları**, Ankara, Emek Ofset, 2005.

AKINCI, Beril Z.; **Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim**, İstanbul, İletişim Yayınları, 1998.

ALBRECHT, Simon L.; **Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice**, Cheltenham, Edward Elgar Publishers, 2010.

ALDEMİR, Ceyhan, ATAOL, Alpay, BUDAK, Gönül; **Personel Yönetimi**, İzmir, Fakülteler Yayınevi- Barış Yayınları, 2001.

ALLENBAUGH, G. Eric; "Coaching A Management Tool for a More Effective Work Performance", **Management Review**, vol 72, no 5, 1983, s. 21-26.

ANG, Soon, VAN DYNE, Linn; "Conceptualization of Cultural Intelligence: Definition, Distinctiveness, and Nomological Network", **Handbook on cultural intelligence: Theory, measurement and applications**, Ed. S. Ang, L. Van Dyne, Armonk, M.E. Sharpe, 2008, s. 3-15.

APPELBAUM, Eileen, BATT, Rosemary; **The New American Workplace: Transforming Work Systems in the United States**, Ithaca, NY: ILR Press, 1994.



ARTHUR, Michael B., HALL, Douglas T., LAWRENCE, Barbara S.; “Generating New Directions in Career Theory: The Case For A Transdisciplinary Approach”, **Handbook of Career Theory**, Ed. Arthur, M.B., Hall, D. T., Lawrence, B. S.; Cambridge, Cambridge University Press, 1989, s. 7-25.

ARYEE, Samuel, TAN, Kevin; “Antecedents and Outcomes of Career Commitment”, **Journal of Vocational Behavior**, vol 40, 1992, s. 288-305.

ASSAEL, Henry; **Consumer Behaviour and Marketing Action**, 3<sup>rd</sup> ed., Boston, Kent Publishing, 1987.

AYTAÇ, Serpil; “Kariyer Planlaması”, **Uludağ Üniversitesi İİBF Dergisi**, cilt 16, sayı 1, 1998, s. 18.

AYTAÇ, Serpil; **Çalışma Yaşamında Kariyer - Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi, Sorunları**, İstanbul, Epsilon Yayıncılık, 1997.

BAGHCI, Kallol, HART, Paul, PETERSON, Mark F.; “National Culture and Information Technology Product Adoption”, **Journal of Global Information Technology Management**, vol 7, no 4, 2004, s. 29-46.

BAKAN, İsmail, BÜYÜKBEŞE, Tuba; “Çalışanların İş Güvencesi ve Genel İş Davranışları İlişkisi: Bir Alan Çalışması”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, cilt 23, 2004, s. 35-59.

BALDWIN, J. R., FAULKNER, S. L., HECHT, M. L.; “A Moving Target: The Illusive Definition of Culture”, **Redefining Culture: perspective across the disciplines**, Ed. J. R. Baldwin, S. L. Faulkner, M. L. Hecht, S. L. Lindsley, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates Inc, 2006, s. 3-26.

BANSAL, Harvir S., TAYLOR, Shirley F., JAMES, Yannik S.; “Migrating” to New Service Providers: Toward a Unifying Framework of Consumers’ Switching Behaviors”, **Journal of the Academy of Marketing Science**, vol 33, 2005, s. 96-115.

BARHAM, K., CONWAY, C.; **Developing Business and People Internationally: A Mentoring Approach**, Berkhamstead: Ashridge Research, 1998.

BARNER, Robert, HIGGINS, Julie; "Understanding Implicit Models that Guide the Coaching Process", **Journal of Management Development**, vol 26, no 2, 2007, s. 148-158.

BARNEY, Jay B.; "Organizational Culture - Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage", **Academy of Management Review**, vol 11, no 3, 1986, s. 656-665.

BARTLETT II, James, E.; "Advances in Coaching Practices: a Humanistic Approach to Coach and Client Roles", **Journal of Business Research**, no 60, 2007, s. 91-93.

BARUTÇU, Esin, ÖZBAY, Özlem; "Koçluk Yaklaşımının Yönetici ve İş Gören Üzerine Etkilerine İlişkin Bir Araştırma", **Kilis 7 Aralık Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 1, Sayı 1, s. 47-62.

BARUTÇUGİL, İsmet; **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Kariyer Yayınları, 2004.

BASS, Bernard M., BASS, Ruth; **Handbook of Leadership: Theory, Research, and Applications**, New York, Free Press, 2008.

BAŞARAN, İbrahim Ethem; **Örgütsel Davranış**, Gül Yayınevi, Ankara, 1991.

BAŞARAN, İbrahim Ethem; **Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü**, 3. bs. Ankara, Feryal Matbaası, 2000.

BAŞARAN, İbrahim Ethem; **Yönetimde İnsan İlişkileri, Yönetimsel Davranış**, Ankara, Aydan Yayınevi, 1998.

BATLIS, N.; "Dimensions of Role Conflict and Relations with Individual Outcomes", **Perceptual and Motor Skills**, vol 51, 1980, s. 179-185.

BAUER, Tayla N., GREEN, Stephen G.; “Development of Leader- Member Exchange: A Longitudinal Test”, **Academy of Management Journal**, vol 39, no 6, 1996, s. 1538-1567.

BAUMGARTNER, Rupert J.; “Organizational Culture and Leadership: Preconditions for the Development of a Sustainable Corporation”, **Sustainable Development**, vol 17, 2009, s. 102-113.

BAYRAKTAROĞLU, Serkan; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Sakarya, Sakarya Kitabevi, 2003.

BAYSAL, Ayşe Can; **Sosyal ve Örgütsel Psikolojide Tutumlar**, İstanbul, Yalçın Ofset Matbaası, 1981.

BEARDWELL, Ian, HOLDEN, Len, CLAYDON, Tim; **A Contemporary Approach Human Resource Management**, 4<sup>th</sup> ed., Essex, Pearson Education Ltd., 2004.

BENNETT, John, L., BUSH, Mary, W.; “Coaching in Organizations: Current Trends and Future Opportunities”, **OD Practitioner**, vol 41, no 1, 2009, s. 2-7.

BHAGAT, Rabi S., STEERS, Richard M.; Ed., **Cambridge Handbook of Culture, Organizations, and Work**, Cambridge, Cambridge University Press, 2011.

BİLGE, Semih, KÜÇÜKAYCAN, Durdane; “Maliye Bölümü Öğrencilerinin Yaşam Değeri Yönelimlerini Oluşturan Faktörlerin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma”, **Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi**, cilt 5, sayı 1, 2013, s. 419-431.

BİNGÖL, Dursun; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5. bs., İstanbul, Beta Yayıncılık, 2003.

BİNGÖL, Dursun; **Personel Yönetimi**, İstanbul, Beta Yayınları, 1997.

BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W., ENGEL, J. F.; **Consumer Behaviour**, 9<sup>th</sup> Ed., Ohio, South-Western, 2001.

BLAU, Gary J.; "Testing the Generalizability of a Career Commitment Measure and its Impact on Employee Turnover", **Journal of Vocational Behavior**, vol 35, 1989, s. 88-103.

BLAU, Gary J.; "The Measurement and Prediction of Career Commitment", **Journal of Occupational Psychology**, vol 58, 1985, s. 277-288.

BLAU, Gary, BOAL, Kimberly B.; "Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism", **Academy of Management Review**, vol 12, no 2, 1987, s. 288-300.

BLAU, Gary; "Early-career Job Factors Influencing the Professional Commitment of Medical Technologists", **Academy of Management Journal**, vol 42, 1999, s. 687-695.

BLEGEN, M. A.; "Nurses' Job Satisfaction: A Meta-Analysis of Related Variables", **Nurs. Res.**, vol 42, no 1, 1993, s. 3641.

BODDY, D.; **Management: An Introduction**, 4<sup>th</sup> Ed., Spain, Prentice Hall, 2008.

BOGUE, Donald J.; **Principles of Demography**, New York, John Wiley & Sons, 1969.

BOLTON, Trevor; **Human Resource Management: An Introduction**, Massachusetts, Blackwell Publishers, 1997.

BUCHANAN, B.; "Building Organisational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organisations", **Administrative Science Quarterly**, vol 19, 1974, s. 533-546.

CAMERON, Kim S., QUINN, Robert E., DEGRAFF, Jeff, THAKOR, Anjan; **Competing Values Leadership: Creating Value in Organizations**, Northampton, Edward Elgar Publishing, 2007.

CAMERON, Kim S., QUINN, Robert E.; **Diagnosing and Changing Organizational Culture**, Reading, Addison-Westley, 1999.

CAMMANN, C., FICHMAN, M., JENKINS, G. D., KLESH, J. R.; "Assessing the Attitudes and Perceptions of Organizational Members", **Assessing organizational change: A guide to methods, measures, and practices**, Ed. S. E. Seashore, E. E. Lawler, III., P. H. Mirvis, Cammann, C., New York, Wiley, 1983.

CAN, H., AKGÜN, A., KAVUNCUBAŞI, Ş.; **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, 4. bs., Ankara, Siyasal Kitabevi, 2001.

CAN, H.; **Organizasyon ve Yönetim**, 5. bs. Ankara, Siyasal Yayınevi, 1999.

CAN, H.; **Organizasyon ve Yönetim**, Ankara, Adım Yayıncılık, 1992.

CAPLAN, Janice; **Coaching for the Future: How Smart Companies Use Coaching and Mentoring**, London, CIPD, 2003.

CAREY, Wendy, PHILIPPON, Donald J., CUMMINGS, Greta G.; "Coaching Models for Leadership Development: an Integrative Approach", **Journal of Leadership Studies**, vol 5, no 1, 2011, s. 51-69.

CARLESS, S. A., BERNATH, L.; "Antecedents of Intent to Change Careers Among Psychologists", **Journal of Career Development**, vol 33, no 3, 2007, s. 183-200.

CARRON, Albert, HAUSENBLAS, Heather; **Group Dynamics in Sport**, 2<sup>nd</sup> ed., Morgantown, Fitness Information Technology, 1986.

CARSON, Kerry D., CARSON, Paulo P., ROE, C. William, BIRKENMEIER, Betty J., PHILIS, Joyce S.; "Four Commitment Profiles and Their

Relationships to Empowerment, Service Recovery, and Work Attitudes”, **Public Personnel Management**, vol 28, 1999, s. 1-13.

CARSON, Kerry, BEDEIAN, Arthur; “Career Commitment: Construction of a Measure and Examination of its Psychometric Properties”, **Journal of Vocational Behavior**, no 44, 1994, s. 237-262.

CASCIO, W., BOUDREAU, J.; **Investing in People: Financial Impact of Human Resource Initiatives**. New Jersey, FT Press, 2008.

CHANG, Eunmi; “Career Commitment as a Complex Moderator of Organizational Commitment and Turnover Intention”, **Human Relations**, vol 52, 1999, s. 1257-1278.

CHELLADURAI, P.; **Human Resource Management in Sport and Recreation**. Champaign, Human Kinetics, 1999.

CHERNISS, Cary; “Career Commitment in Human Service Professionals: A Biographical Study”, **Human Relations**, vol 44, no 5, 1991, s. 419-437.

CHOE, M.K. “An Empirical Study of Corporate Strategy and Culture in Korea”, **Quarterly Review of Economics and Business**, vol 21, no 2, 1993, s. 73-92

CLUTTERBUCK, David; **The Making of a Mentor**, London, Gower, 2003.

COLLARELLI, Stephen, BISHOP, Ronald; “Career Commitment: Functions, Correlates, and Management”, **Group and Organization Studies**, no 15, 1990, s. 158-176.

COOK, S.; **Coaching for High Performance: How to Develop Exceptional Results Through Coaching**, IT Governance Ltd., 2009.

COOK, Sarah; **The Essential Guide to Employee Engagement: Better Business Performance Through Staff Satisfaction**, London, Kogan Page Limited, 2008.

CRAMPTON, Suzanne, WAGNER, John; "Percept-Percept Inflation in Microorganizational Research: An Investigation of Prevalence and Effect", **Journal of Applied Psychology**, vol 79, no 1, 1994, s. 67-76.

CRANNY, C.J., SMITH, Patricia Cain, STONE, Eugène F.; **Job Satisfaction: How People Feel About Their Jobs and How It Affects Their Performance**, New York, Lexington Books, 1992.

CROSTON, David; **Employee Engagement: The People's Approach to Building a Business**, Sydney, NSW, Moonstone Media, 2008.

CUMMINGS, G.G., OLSON, K., HAYDUK, L., BAKER, D., FITCH, M., GREEN, E., BUTTER, L., CONTON, M.; "The Relationship Between Nursing Leadership and Nurses' Job Satisfaction in Canadian Oncology Work Environments", **Journal of Nursing Management**, vol 16, 2008, s. 508-518.

CUMMINGS, T.G., WORLEY, C.G.; **Organization Development and Change**, Ohio, South-Western College Publishing, 2004.

CUNNINGHAM, L., MCNALLY, K.; "Improving Organizational and Individual Performance Through Coaching", **Nurse Leader**, 2003, s. 46-49.

ÇAKIR, Özlem; **İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler**, Ankara, Seçkin Yayınevi, 2001.

ÇELİK, Vehbi; **Eğitimsel Liderlik**, Ankara, Pegem Yayınları, 2000.

D'ABATE, Caroline, EDDY, Erik, TANNENBAUM, Scott; "What's in a Name? a Literature-Based Approach to Understanding Mentoring, Coaching, and Other Constructs that Describe Developmental Interactions", **Human Resource Development Review**, vol 2, no 4, 2003, s. 360-84.

DAFT, Richard L.; **Management**, Dryden Press, 1994.

DANIELS, Aubrey C., DANIELS, James E.; **Performance Management: Changing Behavior that Drives Organizational Effectiveness**, 4<sup>th</sup> ed., New York, Performance Management, 2004.

DANSEREAU, F., GRAEN, G., HAGA, W.J. "A Vertical Dyad Approach to Leadership within Formal Organizations", **Organizational Behavior and Human Performance**, vol 13, 1975, s. 46-78.

DE CENZO, David A., ROBBINS, Stephen P.; **Human Resource Management**, 5<sup>th</sup> Edition, New York, John Wiley & Sons Inc, 1996.

DEAL, T.E., KENNEDY, A.A.; **Corporate Cultures**, Reading, Addison-Wesley, 1982.

DECONINCK, James B., STILWELL, Dean C.; "Incorporating Organizational Justice, Role States, Pay Satisfaction and Supervisor Satisfaction in a Model of Turnover Intentions", **Journal of Business Research**, vol 57, no 3, 2004, s. 225-231.

DENISON, Daniel, MISHRA, Aneil Kumar; "Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness", **Organization Science**, vol 6, no 2, 1995, s. 204-223.

DESPHANDE, Rohit, WEBSTER, Frederick E.; "Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda, Journal of Marketing Agenda", **Journal of Marketing**, vol 53, 1989, s. 3-15.

DIENESCH, Richard M., LIDEN, Robert C. "Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development", **Academy of Management Review**, vol 11, 1986, s. 618-634.

DONOVAN, F., JACKSON, A.; **Managing Human Service Organizations**, Sydney, Prentice Hall, 1991.



DORWAL, K. Brian, ISAKSEN, Scott G., NOLLER, Ruth B.; "Leadership for Learning: Tips for Effective Mentoring and Coaching", **Mentoring for Talent Development**, Ed. Ken McCluskey, San Fransisco, Jossey Bass/Pfeiffer, 2001.

DOUTHIL, W. Mindy; "Job Satisfaction Returns to Human and Social Capital", **The Journal of Behavioral and Applied Management**, vol 1, no 1, 1999, s. 68.

DOWNEY, Myles; **Effective Coaching**, London, Tawere, 2003.

DURSUN, İbrahim Taha; "Örgüt Kültürü ve Strateji İlişkisi: Hofstede'nin Boyutları Açısından Bir Değerlendirme", **Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi**, cilt 1, sayı 1, 2013, s. 43-56.

DURSUN, Yunus, KOCAGÖZ, Elif; "Yapısal Eşitlik Modellemesi ve Regresyon: Karşılaştırmalı Bir Analiz", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, sayı 35, 2010, s. 1-17.

EDWARDS, Jeffrey R.; "Person-Job Fit: a Conceptual Integration, Literature Review and Methodological Critique", **International Review of Industrial and Organizational Psychology**, Ed. C.L. Cooper, I. T. Robertson, Chichester, Wiley, 1991, s. 283-357.

EISENBERGER, R., HUNTINGTON, R., HUTCHISON, S., SOWA, D.; "Perceived Organizational Support", **Journal of Applied Psychology**, vol 71, no 3, 1986, s. 500-507.

EISENBERGER, R., STINGLHAMBER, F., VANDENBERGHE, C., SUCHARSKI, I., RHOADES, L.; "Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organisational Support and Employee Retention", **Journal of Applied Psychology**, vol 87, no 3, 2002, s. 565-573.

EISENBERGER, Robert, CUMMINGS, Jim, ARMELI, Stephen, LYNCH, Patrick; "Perceived Organizational Support, Discretionary Treatment and Innovation", **Journal of Applied Psychology**, vol 82, 1997, s. 812-820.

EISENBERGER, Robert, FASOLO, Peter, DAVIS-LAMASTRO, Valerie; "Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation", **Journal of Applied Psychology**, vol 75, no 1, 1990, s. 51-59.

ELLINGER, A. D., BOSTROM, R. P.; "Managerial Coaching Behaviors in Learning Organizations", **Journal of Management Development**, vol 18, no 9, 1999, s. 752-771.

ELLINGER, A. D., ELLINGER, A. E., HAMLIN, R. G., BEATTIE, R. S.; "Achieving Improved Performance Through Managerial Coaching", **Handbook for the Selection and Implementation of Human Performance Interventions**, Ed. R. Watkins, D. Leigh, San Francisco, Jossey-Bass, 2010, s. 275-298.

ELLINGER, Andrea D., ELLINGER, Alexander E., KELLER, Scott B.; "Supervisory Coaching Behavior, Employee Satisfaction and Warehouse Employee Performance: A Dyadic Perspective in the Distribution Industry", **Human Resource Development Quarterly**, vol 14, no 4, 2003, s. 435-458.

ELLOY, David F.; "Superleader Behaviors and Self-Managed Work Teams: Perceptions of Supervisory Behaviors, Satisfaction with Growth and Team Functions", **Journal of Business & Economics Research**, vol 4, no 12, 2006, s. 97-102.

ERDİL, Oya, KESKİN, Halil; "Güçlendirmeye İş Tatmini, İş Stresi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Araştırması", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, cilt 32, sayı 1, 2003.

ERDOĞAN, İlhan; **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, İstanbul, İşletme Fakültesi Yayını, 1996.

ERDOĞAN, İlhan; **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**, İstanbul, İstanbul İşletme Fakültesi, 1991.

EREN, E.; **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım, 2000.

EREN, E.; **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul, Beta Yayınları, 1996.

EREN, Müfide Şule, AKYÜZ, Bülent; "Koçluk Faaliyetlerinin İşgörenlerin İçsel Motivasyonu ve Yöneticiye Duyulan Güven Üzerindeki Etkileri", **AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 14, Sayı 1, 2014, s. 167-182.

ERERA-WEATHERLEY, P. "Coping with Stress: Public Welfare Supervisors Doing Their Best", **Human Relations**, vol 49, no 2, 1996, s. 157.

ERKMEN, T., ŞENCAN, H.; **Örgüt Kültürünün İş Doyumu Üzerindeki Etkisinin Otomotiv Sanayide Faaliyet Gösteren Farklı Büyüklükteki İki İşletmede Araştırılması**, İzmir, Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, 1994.

EVANS, M. G.; "The Effects of Supervisory Behavior on the Path-Goal Relationship", **Organizational Behavior and Human Performance**, vol 5, 1970, s. 277-298.

EVERED, R.D., SELMAN, J.C.; "Coaching and the Art of Management", **Organisational Dynamics**, Autumn, 1989, s. 16-32.

FELDMAN, D. C., LANKAU, M. J.; "Executive Coaching: A Review and Agenda for Future Research", **Journal of Management**, vol 31, no 6, 2005, s. 829-848.

FELDMAN, D. C.; "Career Coaching: What HR Professionals and Managers Need to Know", **Human Resource Planning**, vol 24, 2001, s. 26-35.

FELTZ, D. L., CHASE, M. A., MORITZ, S. E., SULLIVAN, P. J.; "A Conceptual Model of Coaching Efficacy: Preliminary Investigation and

Instrument Development”, **Journal of Educational Psychology**, vol 91, no 4, 1999, s. 765-776.

FERRIS, Gerald R.; “Role of Leadership in the Employee Withdrawal Process: A Constructive Replication”, **Journal of Applied Psychology**, vol 70, 1985, s. 777-781.

FIELDS, Dail L., BLUM, Terry C.; “Employee Satisfaction in Work Groups with Different Gender Composition”, **Journal of Organizational Behavior**, vol 18, no 2, 1997, s. 181-196.

FISHER, Cynthia, GITELSON, Richard; “A Meta-Analysis of the Correlates of Role Conflict and Role Ambiguity”, **Journal of Applied Psychology**, vol 68, 1983, s. 320-333.

FISHER, Richard T.; “Role Stress, Type a Behavior Pattern and External Auditor Job Satisfaction and Performance”, **Behavioral Research in Accounting**, vol 13, 2001, s. 143-169.

FLINT, Nerilee; **Culture Club: An Investigation of Organizational Culture**, Sydney, Aare, 2000.

FRIED, Yitzhak, BEN-DAVID, Haim Ailan, TIEGS, Robert B., AVITAL, Naftali, YEVERECHYAHU, Uri; “The Interactive Effect of Role Conflict and Role Ambiguity on Job Performance”, **Journal Of Occupational and Organizational Psychology**, vol 71, no 1, 1998, s. 19-27.

FU, Jen-Ruei; “Understanding Career Commitment of it Professionals: Perspectives of Push–Pull–Mooring Framework and Investment Model”, **International Journal of Information Management**, vol 31, no 3, 2011, s. 279-293.

GARDULF, A., ORTON, M.L., ERIKSON, L.E., UNDEN, M., ARNETZ, B., KAJERMO, K.N., NORDSTROM, G.; “Factors of Importance for Work

Satisfaction Among Nurses in a University Hospital in Sweden”, **Scandinavian Journal of Caring Science**, vol 22, 2008, s. 151-160.

GATI, Itamar, KRAUSZ, Mina, OSIPOW, Samuel, H.; “A Taxonomy of Difficulties in Careerdecision Making”, **Journal of Counseling Psychology**, vol 43, no 4, 1996, s. 510-526.

GEERTZ, Clifford; **The Interpretations of Cultures**, New York, Basic Books, 1973.

GEORGE, Jennifer M., JONES, Gareth R.; “Organizational Spontaneity in Context”, **Human Performance**, vol 10, no 2, 1997, s. 153-170.

GEORGE, Jennifer M., JONES, Gareth R.; **Understanding and Managing Organizational Behavior**, 5<sup>th</sup> ed., New Jersey, Pearson Prentice Hall, 2008.

GEORGE, Thomas R., HANCER, Murat; “Job Satisfaction of Restaurant Employees: An Empirical Investigation Using the Minnesota Satisfaction Questionnaire”, **Journal of Hospitality and Tourism Research**, vol 27, no 1, 2003, s. 85-100.

GERSTNER, Charlotte R., DAY, David V.; “Meta-Analytic Review of Leader–Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues”, **Journal of Applied Psychology**, vol 82, no 6, 1997, s. 827-844.

GHAZZAWI, Issam; “Job Satisfaction Antecedents and Consequences: A New Conceptual Framework and Research Agenda”, **The Business Review**, vol 11, 2008, s. 1-11.

GILBERT, Anna C.; “The Impact of Organizational Commitment and Work Hours on the Family”, **Presented at an Association for Social Economics Session at the Allied Social Science Meetings**, New York, 1999, s. 315-336.

GILES, William F., MOSSHOLDER, Kevin W.; "Employee Reactions to Contextual and Session Components of Performance Appraisal", **Journal of Applied Psychology**, vol 75, 1990, s. 371-377.

GILLEN, Dennis, CARROLL, Stephen; "Relationship of Managerial Ability to Unit Effectiveness in More Organic Versus More Mechanistic Departments", **Journal of Management Studies**, vol 22, 1985, s. 668-676.

GILLEY, J. W., BOUGHTON, N. W.; **Stop Managing, Start Coaching: How Performance Coaching Can Enhance Commitment and Improve Productivity**, New York: McGraw-Hill, 1996.

GILLEY, J. W., GILLEY, A.; **Manager as Coach**, Westport, Praeger, 2007.

GOLD, Jeff, THORPE, Richard, MUMFORD, Alan; **Handbook of Leadership and Management Development**, 5<sup>th</sup> ed., Farnham: Ashgate Publishing Group, 2010.

GOLEMAN, Daniel; "Leadership that Gets Results", **Harvard Business Review**, 2000, s. 4-17

GORDON, G.G.; "The Relationship of Corporate Culture to Industry Sector and Corporate Performance", **Gaining Control of the Corporate Culture**, Ed. R.H. Kilmann, M.J. Saxton, R. Serpa, San Francisco, Jossey Bass, 1985, s. 103-125.

GOULET, L. R., SINGH, P.; "Career Commitment: A Reexamination and an Extension", **Journal of Vocational Behavior**, vol 61, no 1, 2002, s. 73-79.

GÖDELEK, Ertuğrul İ; "Üç Farklı İş Kolunun (Tekstil, Tekstil Boya Çimento) Psiko- Sosyal Stres Faktörleri Yönünden Karşılaştırılması", **Doktora Tezi**, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1988.

GÖKSEL, Aykut, AYDINTAN, Belgin; “Lider-Üye Etkileşim Düzeyinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, cilt 17, sayı 1, 2012, s. 1-26.

GRAEN, G.B., NOVAK, M., SOMMERKAMP, P.; “The Effects of Leader-Member Exchange and Job Design on Productivity and Job Satisfaction: Testing a Dual Attachment Model”, **Organizational Behavior and Human Performance**, vol 30, 1982, s. 109-131.

GRAEN, George B., UHL-BIEN, Mary; Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership Over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective”, **Leadership Quarterly**, vol 6, 1995, s. 219-247.

GRANT, Anthony M.; “Coaching Psychology Comes of Age”, **PsychNews**, vol 4, no 4, 2000, s. 12-14.

GREGURAS, Gary J., FORD, John M. “An Examination of the Multidimensionality of Supervisor and Subordinate Perceptions of Leader-Member Exchange”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, vol 79, 2006, s. 433-465.

GRIFFIN, Ricky W.; **Management**, 5<sup>th</sup> ed., Boston, Houghton Mifflin Company, 1996.

GRUENBERG, Barry; “The Happy Worker: An Analysis of Educational and Occupational Differences in Determinants of Job Satisfaction”, **American Journal of Sociology**, vol 86, 1980, s. 247-271.

GUTTERIDGE, T.G., HUTCHESON, R. G.; “Career Development”, **The Handbook of Human Resource Development**, Ed., L. Nadler, John Wiley and sons, Inc., 1984, s. 30-122.

GÜL, Hasan, ÖZCAN, Nazlı; “Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler: Karaman İl Özel İdaresinde Görgül Bir Çalışma”, **Kahramanmaraş**

**Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, no 1-2, 2011, s. 107-135.

GÜNEY, Salih, **Davranış Bilimleri**, 2. bs., Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2000.

GÜNEY, Salih; **Açıklamalı Yönetim-Organizasyon ve Örgütsel Davranış Terimler Sözlüğü**, Ankara, Siyasal Kitapevi, 2004.

GÜRBÜZ, Sait, YÜKSEL, Murad; "Çalışma Ortamında Duygusal Zeka: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, cilt 9, sayı 2, 2008, s. 174-190.

GÜRBÜZ, Sait; "Algılanan Kurumsal İmajın Yöneticilerin Bazı Tutum ve Davranışlarına Etkisi", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, cilt 24, 2010, s. 229-240.

HACKMAN, Richard J., LAWLER, Edward; "Employee Reactions to Job Characteristics", **Journal of Applied Psychology**, vol 55, 1971, s. 259-286.

HACKMAN, Richard J., OLDHAM, Grey R.; "Development of the Job Diagnostic Survey", **Journal of Applied Psychology**, vol 60, no 2, 1975, s. 159-170.

HACKMAN, Richard J.; OLDHAM, Grey R.; "Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory", **Organizational Behavior and Human Performance**, vol 16, 1976, s. 250-279.

HACKMAN, Richard J.; OLDHAM, Grey; **The Job Diagnostic Survey: An Instrument for the Diagnosis of Jobs and the Evaluation of Job Redesign Projects** (Tech. Rep. No. 4), New Haven, Yale University, Department of Administrative Sciences, 1974.



HAGEN, M. S.; "The Relationship Between Perceived Managerial Coaching and Six Sigma Outcomes", **Unpublished Doctoral Dissertation**, University of Minnesota, Minneapolis, 2008.

HALL, Douglas T., OTAZO, Karen L., HOLLENBECK, George P.; "Behind Closed Doors: Whatreally Happens in Executive Coaching", **Organizational Dynamics**, vol 27, 1999, s. 39-53.

HALL, Douglas T.; **Careers in Organizations**, Pacific Palisades, Goodyear, 1976.

HAMLIN, Robert G., ELLINGER, Andrea D., BEATTIE, Rona S.; "Toward A Profession of Coaching? A Definitional Examination of 'Coaching', 'Organizaton Development' and 'Human Resource Development'", **International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring**, vol 7, no 1, 2009, s. 13-38.

HARGROVE, Robert; **Masterful Coaching**, San Francisco, Jossey-Bass, 1995.

HARGROVE, Robert; **Masterful coaching**, San Francisco, Jossey-Bass, 2008.

HARRIS, Kenneth J., KACMAR, K. Michele, WITT, L.A.; "An Examination of The Curvilinear Relationship Between Leader–Member Exchange and Intent to Turnover", **Journal of Organizational Behavior**, vol 26, no 4, 2005, s. 363-378.

HARRISON, J.R., CARROL, G.R.; "Keeping the Faith: a Model of Cultural Transmission in Formal Organizations", **Administrative Science Quarterly**, vol 36, 1991, s. 552-582.

HARTENIAN, Linda, HADAWAY, Farrand, BADOVICK, Gordon; "Antecedents and Consequences of Role Perceptions. A Path Analytic Approach", **Journal of Applied Business Research**, vol 10, 1994, s. 40-50.

HARTLINE Michael D., FERRELL, O.C.; "The Management of Customer Contact Service Employees: An Empirical Investigation", **Journal of Marketing**, vol 60, October, 1996, s. 52-70.

HARTLINE, Michael, MAXHAM, James, MCKEE, Daryl; "Corridors of Influence Dissemination of Customer-Oriented Strategy to Customer Contact Service Employees", **Journal of Marketing**, vol 64, no 4, 2000, s. 35-50.

HARTMAN, Rosanne, JOHNSON, David J.; "Formal and Informal Group Communication Structures. An Examination of Their Relationship to Role Ambiguity", **Social Networks**, vol 12, 1990, s. 127-151.

HAWKINS, P.; **Coaching, Mentoring and Organizational Consultancy: Supervision and Development**, Open University Press, 2007.

HAY, J.; **Transformational Mentoring: Creating Developmental Alliances for Changing Organizational Cultures**, Watford, Sherwood Publishing, 1999.

HENRY, A.; **Understanding Strategic Management**, New York, Oxford University Press, 2008.

HENRY, W. A.; "Cultural Values Do Correlate with Consumer Behaviour", **Journal of Marketing Research**, vol 13, issue May, 1976, s. 121-127.

HERSEY, P., BLANCHARD, K. H.; "Life-cycle Theory of Leadership", **Training and Development Journal**, vol 23, 1969, s. 26-34.

HERSKOVITS, M.; **Cultural Anthropology**, New York, Knopf, 1955.

HILL, Linda A.; "New Manager Development for The 21st Century", **Academy of Management Executive**, vol 17, no 4, 2004, s. 64-72.

HITT, Michael A., BLACK J. Stewart, PORTER, Lyman W.; **Management**, New Jersey, Pearson Education Ltd., 2005.

HOFSTEDE, Geert; **Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations**, 2<sup>nd</sup> ed., Thousand Oaks: Sage Publications, 2001.

HOFSTEDE, Geertz; **Cultures and Organizations**, England, McGraw-Hill Book, 1991.

HOFSTEDE, Geertz; **Cultures' Consequences: International Differences in Work Related Values**, Beverly Hills, Sage Publications, 1980.

HOLLINSHEAD, Graham; **International and Comparative Human Resource Management**, McGraw-Hill, 2009.

HOLMES, Teresa, CARTWRIGHT, Sue; "Career Change: Myth or Reality?", **Employee Relations**, vol 15, 1993, s. 37-53.

HOM, P.W., GRIFFITH, Rodger W.; **Employee Turnover**, Cincinnati, South-Western, 1995.

HOMAN, Madeleine, MILLER, Linda; "Ace Coaching Alliances", **TD**, January, 2002, s. 40-46.

HOPPOCK, Robert; **Job Satisfaction**, New York, Harpe, 1935.

HOUSE, Robert J., MITCHELL, T. R.; "Path-Goal Theory of Leadership", **Journal of Contemporary Business**, vol 3, no 4, 1974, s. 81-97.

HOUSE, Robert J.; "Path-Goal Theory of Leadership: Lessons, Legacy and a Reformulated Theory", **Leadership Quarterly**, vol 7, no 3, 1996, s. 323-352.

HUNT, James M., WEINTRAUB, Joseph R.; "Learning Developmental Coaching", **Journal of Management Education**, vol 28, no 1, 2004, s. 39-61.

HUNT, James M., WEINTRAUB, Joseph R.; **The Coaching Manager: Developing Top Talent in Business**, Thousand Oaks, Sage Publications, 2002.

HUNT, Shelby D., MORGAN, Rob M.; "Organizational Commitment: One way of Many Commitments or Key Mediating Construct", **Academy of Management Journal**, vol 37, no 6, 1994, s. 1568-1587

IAFFALDANO, Michelle, MUCHINSKY, Paul; "Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis", **Psychological Bulletin**, vol 97, no 2, 1985, s. 251-273.

ICF; "2014 ICF Global Consumer Awareness Study", 2014b.

ICF; Koçluğun Yararları, 2010, (çevrimiçi), <http://www.icfturkey.org/index.php/mueteriler/kocluun-avantajlar>

ICF; Koçluk Nedir? International Coach Federation (ICF) Koçluk Tanımı, 2014a, (çevrimiçi), <http://www.kisiselgelisimonline.com.tr/egitimlerimiz/kocluk-nedir>

IVANCEVICH, John M., KONOPASKE, Robert, MATTESON, Michael T.; **Organizational Behavior and Management**, New York, McGraw-Hill/Irwin, 7<sup>th</sup> Edition, 2005.

IVANCEVICH, M. John; MATTESON, T. Michael; **Organizational Behaviour and Management**, Richard D. Irwin Inc, 1990.

IVERSON, Robertson D., MAGUIRE, Catherine; "The Relationship Between Job and Life Satisfaction: Evidence from a Remote Mining Community", **Human Relations**, 2000.

İŞCAN, Ö. Faruk, TİMÜROĞLU, M. Kürşat; "Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, cilt 21, sayı 1, 2007, s. 119-135.

JACKSON, John A.; **Migration—Aspects of Modern Sociology**, London/New York, Longman, 1986.

JACKSON, Susan E., SCHULER, Randall S.; “A Meta-Analysis and Conceptual Critique of Research on Role Ambiguity and Role Conflict in Work Settings”, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, vol 36, no 1, 1985, s. 16-78.

JACKSON, Susan; “Participation in Decision-Making as a Strategy for Reducing Job Related Strain”, **Journal of Applied Psychology**, vol 68, 1983, s. 3-19.

JONES, G. “Transaction Costs, Property Rights and Organizational Culture: An Exchange Perspective”, **Administrative Science Quarterly**, vol. 28, 1983, s. 454-457.

JOO, Baek-Kyoo; “Executive Coaching: A Conceptual Framework From an Integrative Review of Practice and Research”, **Human Resource Development Review**, vol 4, no 4, 2005, s. 462-488.

JUDGE, Timothy A., THORESEN, Carl J., BONO, Joyce E., PATTON, Gregory K.; “The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review”, **Psychological Bulletin**, vol 127, 2001, s. 376-407.

JUDGE, Timothy, WATANABE, Shinichiro; “Another Look at the Job Satisfaction-Life Satisfaction Relationship”, **Journal of Applied Psychology**, vol 78, no 6, 1993, s. 939-948.

KACMAR, K. Michele, COLLINS, Brian, HARRIS, Kenneth, JUDGE, Timothy; “Core Self-Evaluations and Job Performance: The Role of the Perceived Work Environment”, **The Journal of Applied Psychology**, vol 94, no 6, 2009, s. 1572-1580.

KAGAN, J.; "Motives and Development", **Journal of Personality and Social Psychology**, vol 22, 1972, s. 51-66.

KAHN, Robert, WOLFE, D., QUINN, R., SNOEK, J., ROSENTHAL, R.; **Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Role Ambiguity**, New York, Wiley, 1964.

KAISER, Henry F., RICE, John; "Little Jiffy, Mark IV", **Educational and Psychological Measurement**, vol 34, 1974, s. 111-117.

KALINAUCKAS, Paul, KING, Helen; **Coaching - Realising the Potential**, Wiltshire, The Cromwell Press, 1994.

KALLEBERG, Arne L.; "Work Values and Job Rewards: A Theory of Job Satisfaction", **American Sociological Review**, vol 42, 1977, s. 124-143.

KAMPA, Sheila, WHITE, Randall P.; "The Effectiveness of Executive Coaching: What We Know and What We Still Need to Know", **Handbook of Organizational Consulting Psychology: A Comprehensive Guide to Theory, Skills and Techniques**, Ed. R. Lowman, San Francisco, Jossey-Bass, 2002, s. 139-158.

KAMPA-KOKESCH, Sheila, ANDERSON, Mary Z.; "Executive Coaching: A Comprehensive Review of the Literature", **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**, vol 53, no 4, 2001, s. 205-228.

KAMPA-KOKESCH, Sheila; "Executive Coaching as an Individually Tailored Consultation Intervention: Does it Increase Leadership?", **Dissertation Abstracts International Section B: the Sciences and Engineering**, vol 62, no 7-B, 2002.

KANSTE, O., KYNGAS, H., NIKKILA, J.; "The Relationship Between Multidimensional Leadership and Burnout Among Nursing Staff", **Journal of Nursing Management**, vol 15, 2007, s. 731-739.

KAPLAN, Seth, BRADLEY, Jill, LUCHMAN, Joseph, HAYNES, Douglas; “On The Role of Positive and Negative Affectivity in Job Performance: A Meta-Analytic Investigation”, **Journal of Applied Psychology**, vol 94, no 1, 2009, s.162-176.

KARA, N.; “Rol Belirsizliği ve Rol Çatışmasının Çalışanların İş Tatmini Üzerine Etkisinin Araştırılması”, **Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2010.

KATZENBACH, Jon; **Peak performance: Aligning the Hearts and Minds of Your Employees**, Boston, Harvard Business School, 2000.

KAYA, Harun; “Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma”, **Maliye Dergisi**, vol 155, 2008, s. 119-143.

KAYNAK, Tuğray; **Organizasyonel Davranış**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını No: 223, 1990.

KELEŞ, Ç. Necla Hatice; “İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2006.

KELLEY, Harold H., THIBAUT, John W.; **Interpersonal Relations: A Theory of Interdependence**, John Wiley & Sons, 1978.

KENT, A., SULLIVAN, P., **Journal of Applied Sport Psychology**, vol 7, no 1, 2003, s. 78-87.

KEW, John, STREDWICK, John; **Human Resource Management in a Business Context**, London, Chartered Institute of Personnel and Development, 2010.

KIDD, J.M., SMEWING, C.; "The Role of the Supervisor in Career and Organizational Commitment", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, vol 10, no 1, 2001, s. 25-40.

KIESLER, Charles A.; **The Psychology of Commitment: Experiments Linking Behavior to Belief**, New York, Academic Press, 1971.

KIM, Sewon; "Managerial Coaching Behavior and Employee Outcomes: A Structural Equation Modeling Analysis", **Unpublished Doctoral Dissertation**, Texas A&M University, College Station, 2010.

KLEIN, Howard J., KIM, Jay S.; "A Field Study of the Influence of Situational Constraints, Leader-Member Exchange, and Goal Commitment on Performance", **The Academy of Management Journal**, vol 41, no 1, 1998, s. 88-95.

KOÇEL, Tamer; **İşletme Yöneticiliği**, 8. bs. İstanbul, Beta Yayınevi, 2001.

KOTTKE, Janet, SHARAFINSKI, Clare; "Measuring Perceived Supervisory and Organizational Support", **Educational and Psychological Measurement**, vol 48, no 4, 1998, s. 1075-1079.

KÖSE, Sevinç, TETİK, Sema, ERCAN, Cuma; "Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler", **Yönetim ve Ekonomi**, vol 7, no 1, 2001, s. 219-242.

KRAMER, M., MAGUIRE, P., SCHMALENBERG, C., BREWER, B., BURKE, R., CHMIELEWSKI, L., COX, K., KISHNER, J., DRUGMAN, M., MEEKS-SJOSTROM, D., WALDO, M.; "Nurse Manager Support: What is it? Structures and Practices That Promote it", **Nursing Administration Quarterly**, vol 31, no 4, 2007, s. 325-340.

KRISTOF, Amy L.; "Person-Organization Fit: An Integrative Review of its Conceptualizations, Measurement, and Implications", **Personnel Psychology**, vol 49, 1996, s. 1-49.



- KROTH, Michael; **Manager as Motivator**, Westport, Praeger, 2007.
- KURT, İlge; “Rol Stres Kaynakları ve İş Tatmini Arasındaki İlişkide Amirin Algılanan Sosyal Desteğinin Etkisi”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, cilt 2, sayı 1, 2010, s. 79-87.
- LADANY, Nicholas, FRIEDLANDER, Myrna; “The Relationship Between the Supervisory Working Alliance and Trainees' Experience of Role Conflict and Role Ambiguity”, **Counselor Education and Supervision**, vol 34, 1995, s. 220-231.
- LADYSHEWSKY, Richard K.; “A Strategic Approach for Integrating Theory to Practice in Leadership Development”, **Leadership & Organization Development Journal**, vol 28, no 5, 2010, s. 426-443.
- LASCHINGER, Heather K. Spence, FINEGAN, Joan; “Using Empowerment to Build Trust and Respect in the Workplace: A Strategy for Addressing the Nursing Shortage”, **Nursing Economics**, vol 23, no 1, 2005, s. 6-13.
- LEATHERBARROW, Charles, FLETCHER, Janet, CURRIE, Donald; **Introduction to Human Resource Management: A Guide to HR in Practice**, London, CIPD, 2nd edition, 2010.
- LEE, Everett S.; “A Theory of Migration”, **Demography**, vol 3, 1966, s. 47-57.
- LEPINE, Jeffery A., PODSAKOFF, Nathan P., LEPINE, Marcie A.; “A Meta-Analytic Test of the Challenge Stressor–Hindrancer Stressor Framework: An Explanation for Inconsistent Relationships Among Stressors and Performance”, **Academy of Management Journal**, vol 48, 2005, s. 764-775.
- LEVINSON, Harry; “Reciprocation: The Relationship Between Man and Organization”, **Administrative Science Quarterly**, vol 9, no 4, 1965, s. 370-390.

LEWIS, Pamela, GOODMAN, Stephan, H., FANDT, Patricia, M.; **Management Challenges in the 21 st Century**, New York, West Publishing Company, 1994.

LIDEN, Robert C., GRAEN, George; "Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership", **The Academy of Management Journal**, vol 23, no 3, 1980, s. 451-465.

LIDEN, Robert C., MASLYN, John M.; "Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development", **Journal Of Management**, Vol 24, No 1, 1998, S. 43-72.

LINCOLN, S.; "In the Blend", **Coaching at Work**, vol 1, no 3, 2006, s. 29-30.

LINTON, Ralph; **The Cultural Background of Personality**, New York, Appleton Century Crofts, 1945.

LIOU, Kuo-Tsai, NYHAN, Ronald C.; "Dimensions of Organizational Commitment in the Public Sector: An Empirical Assessment", **Public Administration Quarterly**, vol 18, 1994, s. 99-118.

LIU, Bangcheng, TANG, Ningyu, ZHU, Xiaomei; "Public Service Motivation and Job Satisfaction in China", **International Journal of Manpower**, vol 29, no 8, 2008, s. 684-699.

LOCKE, Edwin, A.; "The Nature and Cause of Job Satisfaction", **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**, Ed. Marvin D. Dunnette, Chicago, Rand McNally, 1976.

LOK, P., CRAWFORD, J.; "The Effect of Organizational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Cross-National Comparison", **Journal of Management Development**, vol 23, no 4, 2004, s. 321-338.

LONDON, Manuel; "Organizational Support for Employees' Career Motivation: A Guide to Human Resource Strategies in Changing Business Conditions", **HR: Human Resource Planning**, vol 11, 1988, s. 23-32.

LONDON, Manuel; "Relationships Between Career Motivation, Empowerment and Support for Career Development", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, vol 66, 1993, s. 55-69.

LONDON, Manuel; "Toward a Theory of Career Motivation", **Academy of Management Review**, no 8, 1983, s. 620-630.

LORENZO, A.L. "A Framework for Fundamental Change: Context, Criteria, and Culture", **Community College, Journal of Research & Practice**, vol 22, no 4, 1998, s. 335-348.

LUND, Brett, D.; "Organizational Culture and Job Satisfaction", **Journal of Business and Industrial Marketing**, vol 18, no 3, 2003, s. 219-236.

LUSSIER, Robert N., ACHUA, Christopher F.; **Leadership: Theory, application, skill development**, 3<sup>rd</sup> ed., Mason, Thomson South-Western, 2007.

LUTHANS, Fred; **Organizational Behavior**, İstanbul, Literatür Yayıncılık, 1995

MADERA, Juan, M., DAWSON, Mary, NEAL, Jack, A.; "The Effect of Knowing a Second Language and Experience Working with Non-English Speakers on Job Performance", **International Journal of Hospitality Management**, no 31, 2012, s. 1083–1089.

MANNIX, Elizabeth, KAREN, Jehn, A.; "Let's Norm and Storm, But not Right Now: Integrating Models Group Development and Performance", **Research on Managing Groups and Teams**, no 6, 2003, s. 26-38.

MANOJLOVICH, Milisa; "Promoting Nurses' Self-Efficacy: A Leadership Strategy to Improve Practice", **Journal of Nursing Administration**, vol 35, no 5, 2005, s. 271-278.

MARCH, James, SIMON, Herbert; **Organizations**, Cambridge, Blackwell, 1958.

MATHIEU, John E., ZAJAC, Dennis M.; "A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment", **Psychological Bulletin**, vol 108, no 2, 1990, s. 171-194.

MAYER, Roger, SCHOORMAN, David; "Predicting Participation and Production Outcomes Through a Two Dimensional Model of Organizational Commitment", **Academy of Management Journal**, vol 35, no 3, 1992, s. 671-684.

MCCRACKEN, Grant; "Culture and Consumption: A Theoretical Account of the Structure and Movement of the Cultural Meaning of Consumer Goods", **Journal of Consumer Research**, vol 13, 1986, s. 71-84.

MCGINNIS, Sheila K., MORROW, Paulo C.; "Job Attitudes Among Full- and Part-Time Employees", **Journal of Vocational Behavior**, vol 36, no 1, 1990, s. 82-96.

MCINTYRE, R., P., MELOCHE, M., S., LEWIS, S., L.; **National Culture as Macro Tool for Environmental Sensitivity Segmentation**, Chicago, American Marketing Association, 1993.

MCLEAN, Gary, YANG, Baiyin, KUO, Min-Hsun, TOLBERT, Amy, LARKIN, Carolyn; "Developing and Initial Validation of an Instrument Measuring Managerial Coaching Skill", **Human Resource Development Quarterly**, vol 16, no 2, 2005, s. 157-178.

MCLEAN, P.; **Completely Revised Handbook of Coaching: A Developmental Approach**, 2<sup>nd</sup> Ed., Wiley, 2012.

MEGGINSON, D., CLUTTERBUCK, D.; **Mentoring in Action: A Practical Guide for Managers**, London: Kogan Page, 1995.

MELLOR, Steven, MATHIEU, John E., FARELL, Janet L., ROGELBERG, Steven G.; "Employee's Nonwork Obligations and Organizational Commitments: A New Way to Look at the Relationships", **Human Resources Management**, vol 40, no 20, 2001, s. 171-184.

MENTEŞE, Mehmet; "İş Doyumu, Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği, Çalışanların Tükenmişlik Düzeyi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Banka Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama", **Yüksek Lisans Tezi**, Kütahya, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.

MERCANLIOĞLU, Çiğdem; "Örgütlerde Performans Yönetimi ile İşgörenlerin Motivasyonu Arasındaki İlişki", **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, cilt 4, sayı 1, 2012, s. 41-52.

MEYER, John P., ALLEN, Natalie J.; **Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application**, Thousand Oaks, Sage Publications, 1997.

MEYER, John P., STANLEY, David, HERSCOVITCH, Lynne, TOPOLNYTSKY, Laryssa; "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences", **Journal of Vocational Behavior**, vol 61, no 1, 2002, s. 20-52.

MEYER, John, P., ALLEN, Natalie, J., GELLATLY, Ian, R.; "Affective and Continuance Commitment to the Organization: Evaluation of Measures and Analysis of Concurrent and Time-Lagged Relations", **Journal of Applied Psychology**, no 75, 1990, s. 710–720.

MEYER, John, P., ALLEN, Natalie, J.; "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", **Human Resources Management Review**, vol 1, no 1, 1991, s. 61-89.

MEYER, John, P., ALLEN, Natalie, J.; "Links Between Work Experiences and Organizational Commitment During The First Year of Employment: A Longitudinal Analysis", **Journal of Occupational Psychology**, no 61, 1988, s. 195-210.

MILES, Robert; "Role Requirements as Sources of Organizational Stress", **Journal of Applied Psychology**, vol 61, no 2, 1976, s. 172-179.

MILLER, Joanne; "Individual and Occupational Determinants of Job Satisfaction: A Focus on Gender Differences", **Sociology of Work and Occupations**, vol 7, no 3, 1980, s. 337-366.

MILNER, Tracy, BOSSERS, Ann.; "Evaluation of The Mentor – Mentee Relationship in an Occupational Therapy Mentorship Programme", **Occupational Therapy International**, vol 11, no 2, 2004, s. 96-111.

MINK, Oscar G., OWEN, Keith Q., MINK, Barbara P.; **Developing High-Performance People: The Art of Coaching**, Reading, Addison-Wesley, 1993.

MINTZBERG, Henry; "Leadership and Management Development: an Afterword", **Academy of Management Executive**, vol 18, no 3, 2004, s. 140-142.

MINTZBERG, Henry; "The Manager's Job: Folklore and Fact", **Harvard Business Review**, March-April, 1990, s. 49-61.

MINTZBERG, Henry; **The Nature of Managerial Work**, New Jersey, Prentice-Hall, 1973.

MOBLEY, William, H., GRIFFETH, Rodger, W., HAND, Herbert, H., MEGLINO, Bruce, M.; Review of Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process", **Psychological Bulletin**, vol 86, no 3, 1979, s. 493-522.

MOEN, Frode, ALLGOOD, Eleanor; "Coaching and the Effect on Self-Efficacy", **Organizational Development Journal**, vol 27, no. 4, 2009, s. 69-82.

MOON, Bruce; "Paradigms Inmigration Research: Exploring 'Moorings' as a Schema", **Progress in Human Geography**, no 19, 1995, s. 504–524.

MOORE, Jo; "One Road to Turnover: An Examination of Work Exhaustion in Technology Professionals", **MIS Quarterly**, vol 24, no 1, 2000, s. 141-168.

MORRIS III, Thomas W; "Coaching Rebirth of an Age-Old Remedy", **Career Management**, Summer, 2000, s. 34-36.

MORROW, Paula, MCELROY, James; "On Assessing Measures of Work Commitment", **Journal of Occupational Behavior**, no 7, 1986, s. 139–145.

MORROW, Paula; "Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment", **Academy of Management Review**, vol 8, no 3, 1983, s. 486–500.

MORROW, Paula; **The Theory and Measurement of Work Commitment**, Greenwich, JM Press, 1993.

MOSS, Sherry E., SANCHEZ, Juan I.; "Are Your Employees Avoiding You? Managerial Strategies For Closing the Feedback Gap", **Academy of Management Executive**, vol 18, no 3, 2004, s. 32-44.

MOTTAZ, C.J.; "Determinants of Organizational Commitment", **Human Relations**, vol 41, no. 6, 1988, s. 467-482.

MUCHINSKY, Paul, M.; **Organizational Behavior**, 6<sup>th</sup> Ed., New York, McGraw-Hill International Editions, 1993.

MUELLER, C.,W., WALLACE, J., E., PRICE, J., L.; "Employee Commitment: Resolving Some Issues", **Work and Occupations**, vol 19, no 3, 1992, s. 211-236.

MUJTABA, Bahaudin G.; **Mentoring diverse professionals**, 2<sup>nd</sup> ed., Florida, ILEAD Academy, Davie, 2007.

MULLINS, Laurie, J. ; **Management and Organisational Behaviour**, London, Prentice Hall, 1999.

NATHAN, Barry D., MOHRMAN, Allan M., MILLIMAN, John; "Interpersonal Relations as a Context for the Effects of Appraisal Interviews on Performance and Satisfaction: A Longitudinal Study", **Academy of Management Journal**, vol 34, 1991, s. 352-369.

NELSON, Eric, HOGAN Robert; "Coaching on the Dark Side", **International Coaching Psychology Review**, vol 4, no 1, 2009, s. 7-19.

NEMEROFF, Wayne F., WEXLEY, Kenneth N.; "An Exploration of the Relationships Between Performance Feedback Interview Characteristics and Interview Outcomes as Perceived by Managers and Subordinates", **Journal of Occupational Psychology**, vol 52, 1979, s. 25-34.

NEWSTROM, John W., KEITH, Davis; **Organizational Behavior: Human Behavior at Work**, New-York, Mc, Graw-Hill Book Company, 1993.

NOE, R. A., NOE, A. W., BACHHUBER, J. A.; "An Investigation of Correlates of Career Motivation", **Journal of Vocational Behavior**, vol 37, 1990, s. 340-356.

NOE, R.A, HOLLENBECK, J.R., GERHART, B., WRIGHT, P.M.; **Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage**, Irwin, McGraw-Hill, 2003.

NOE, Raymond A.; **İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi**. çev. Prof. Dr. Canan Çetin, İstanbul, Beta Basım Yayın Dağıtım, 1999.



NOELKER, Linda, EJAZ, Farida, MENNE, Heather, BAGAKAS, Joshua; "Factors Affecting Frontline Workers' Satisfaction with Supervision", **Journal of Aging and Health**, vol 21, no 1, 2009, s. 85-101.

NORTHOUSE, Peter G.; **Leadership Theory And Practice**, 2<sup>nd</sup> Ed., Thousand Oaks, Sage Publications, Inc, 2001.

NORTHOUSE, Peter G.; **Leadership: Theory and practice**, Thousand Oaks, Sage Publications, 2010.

O'NEILL, T., BROADBENT, B.; "Personal Coaching", **American Society for Training and Development**, November , 2003, s. 77-79.

O'DRISCOLL, Michael, BEEHR, Terry; "Moderating Effects of Perceived Control and Need for Clarity on the Relationship Between Role Stressors and Employee Affective Reactions", **The Journal of Social Psychology**, vol 140, no 2, 2000, s. 151-159.

OGBONNA, E., HARRIS, L.; "Managing Organizational Culture: Compliance or Genuine Change?", **British Journal of Management**, vol 9, no 4, 1998, s. 273-288.

ORGAN, Dennis W., RYAN, Katherine; "A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior", **Personnel Psychology**, vol 48, no 4, 1995, s. 775-802.

ORTH, D. Charles, WILKINSON, Harry E., BENEFARI, Robert C.; "The Manager's Role as Coach and Mentor", **Organizational Dynamics**, Spring, 1987, s. 66-74.

OUCHI, W.G.; **Theory Z**, Reading, Addison-Wesley, 1981.

ÖZCAN, Esra D; "Algılanan Örgüt Yapısı İle İş Tatmini Arasındaki İlişkide Kişilik Özelliklerinin Rolü Ve Bir Araştırma", **Doktora Tezi**, İstanbul, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010.

ÖZDAMAR, Kazım; **Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi-1, SPSS-Minitab**, 2. Baskı, Eskişehir, Kaan Kitabevi, 1999.

ÖZDEN, Cemil M.; **Bireysel Kariyer Yönetimi**, Ankara, Ümit Yayıncılık, 2001.

ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut, AKTAŞ, Aylin; “Kariyer Bağlılığı, Mesleki Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Rolü”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, no 28, 2007, s. 1-20.

ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut; “Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi**, cilt 18, sayı 2, 2003, s. 113-130.

ÖZGEN, Hüseyin, ÖZTÜRK, Azim, YALÇIN, Azmi; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Adana, Nobel Kitapevi, 2002.

ÖZUTKU, Hatice, AĞCA, Veysel, CEVRİOĞLU, Esin; “Lider-Üye Etkileşimi Teorisi Çerçevesinde, Yönetici-Ast Etkileşimi ile Örgütsel Bağlılık Boyutları ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme”, **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, cilt 22, sayı 2, 2008.

ÖZUTKU, Hatice; “Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, cilt 37, sayı 2, 2008, s. 79-97

PALMER, Margaret; **Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi, İnsan Kaynakları**, İstanbul, Rota Yayın, 1993.

PARK, S.; “Relationships Among Managerial Coaching in Organizations and the Outcomes of Personal Learning, Organizational Commitment, and Turnover Intention”, **Unpublished Doctoral Dissertation**, University of Minnesota, Minneapolis, 2007.

- PARSLOE, Eric; **The Manager as Coach and Mentor**, London, CIPD, 1999.
- PASCALE, Richard, ATHOS, Anthony; **The Art of Japanese Management**, New York, Simon & Schuster, 1981.
- PELLEGRINI, Ekin K., SCANDURA, Terri A.; "Leader-Member Exchange (LMX), Paternalism and Delegation in the Turkish Business Culture: An Empirical Investigation", **Journal of International Business Studies**, vol 37, no 2, 2006, s. 264–279.
- PELLICER, Leonard, O.; **Caring Enough to Lead How Reflective thought Leads to Moral Leadership**, California, Corwin Press, 2<sup>nd</sup> Edition, 2003.
- PETERS, Thomas, J., WATERMAN, Robert, H., Jr.; **In Search of Excellence**, New York, Harper & Row, 1982.
- PETERSON, David B., HICKS, Mary Dee; **Leader as Coach: Strategies for Coaching and Developing Others**, Minneapolis, Personnel Decisions International, 1995.
- PETERSON, David, HICKS, Mary Dee; **Leader as Coach**, Minneapolis, Personnel Decisions International, 1996.
- PETERSON, M.F., et al.; "Role Conflict, Ambiguity, and Overload: A 21-Nation Study", **Academy of Management Journal**, vol 38, no 2, 1995, s. 429-452.
- PETTY, M., MCGEE, Gail, CAVENDER, Jerry; "A Meta-Analysis of the Relationships Between Individual Job Satisfaction and Individual Performance", **Academy of Management Review**, vol 9, no 4, 1984, s. 712-721.
- PFEFFER, Susan, J.; "Organization Theory and Structural Perspectives on Management", **Journal of Management**, vol 17, no 4, 1991, s. 789-803.

PHEYSEY, D.; **Organisational Culture: Types and Transformations**, London, Routledge, 1993.

PHILIPS, R.; "Coaching for Higher Performance", **Executive Development**, vol 8, no 7, 1995, s. 5-7.

PODSAKOFF, Philip, TODOR, William, SCHULER, Randall; "Leader Expertise as a Moderator of the Effects of Instrumental and Supportive Leader Behaviours", **Journal of Management**, no 9, 1983, s. 173-186.

POLAT, Mustafa, TABAK, Akif, ERKENEKLİ, Mehmet; "Modern Yaklaşımlar Işığında Örgütlerde Rol Çatışması ile Belirsizliği Arasındaki İlişki ve Çözüm Önerileri", **Kara Harp Okulu Bilim Dergisi**, cilt 18, sayı 1, 2008.

POOL, S.W.; "Organizational Culture and Its Relationship Between Job Tension in Measuring Outcomes Among Business Executives", **Journal of Management Development**, vol 19, no 1, 2000, s. 32-49.

PORTER, Lyman W., LAWLER, Edward E.; **Managerial Attitudes And Performance**, Homewood, Irwin, 1968.

PRICE, J. L.; "The Measurement of Turnover", **Industrial Relations Journal**, vol 6, 1977, s. 33-46.

PUGH, Derek; **Organization Theory: Selected Reading**, Penguin Group, 1990.

PUGH, Derek; **Organizational Behaviour**, London, Prentice Hall International, 1991.

RAGINS, Belle Rose, KRAM, Kathy E.; **The Handbook of Mentoring at Work: Theory, Research, and Practice**, Los Angeles, Sage Publications, 2007.

RANDALL, D.M. "Commitment and the Organisation: The Organisation Man Revisited", **The Academy of Management Review**, vol 12, 1987, s. 460-471.

REDSHAW, Bernard; "Do We Really Understand Coaching? How Can We Make It Work Better?", **Industrial and Commercial Training**, vol 32, no 3, 2000, s. 106-108.

REICHERS, Arnon E.; "A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment", **Academy of Management Review**, vol 10, no 3, 1985, s. 465-476.

REISS, Karla; "Coaching Leadership", **Leadership**, 2004, s. 34-36.

RICHE, Richard; The GROW Model for Peer Coaching and Mentoring, 2014, (çevrimiçi), <http://www.oneclearmessage.co.za/grow-model-peer-coaching-mentoring/>

RIDLER; Ridler Report 2013: Trends in the Use of Executive Coaching, 2013 (çevrimiçi), <http://www.portfolio-info.co.uk/files/file/ridler-report-2013.pdf>

RIKETTA, Michael; "The Causal Relation Between Job Attitudes and Performance: A Meta-Analysis of Panel Studies", **Journal of Applied Psychology**, vol 93, no 2, 2008, s. 472-481.

RIZZO, John R., HOUSE, Robert J., LIRTZMAN, Sidney I.; "Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations", **Administrative Science Quarterly**, vol 15, no 2, 1970, s. 150-163.

ROBBINS, Stephen, JUDGE, Timothy, **Organizational Behavior**, New Jersey, Pearson, 2007.

ROBBINS, Stephen, P.; **Örgütsel Davranışın Temelleri**, çev. Sevgi Ayşe Öztürk, Eskişehir, Etam A.Ş, 1994.

ROBBIT, R. et al., **Organizational Behaviour: Understanding and Prediction**, New Jersey, Prentice Hall, 2<sup>nd</sup> Edition, 1978.

ROCERETO, Joseph F., MOSCA, Joseph B., GUPTA, Susan F., ROSENBERG, Stuart L.; "The Influence of Coaching on Employee Perception of Supervisor Effectiveness and Organizational Policies", **Journal of Business & Economics Research**, vol 9, no 6, 2011, s. 15-23.

ROMZEK, Barbara S.; "Personal Consequences of Employee Commitment", **Academy of Management Journal**, vol 32, 1989, s. 649-661.

ROSA, G., SALANOVA, M., PEIRO, J.M.; "Moderator Effects of Self-Efficiency on Occupational Stress", **Psychology in Spain**, vol 5, no 1, 2001, s. 63-74

ROTHWELL, William, SULLIVAN, Roland, MCLEAN, G.; **Practicing Organization Development: A Guide for Consultants**, San Diego, Pfeiffer, 1995.

RUSBULT, Caryl E.; "A Longitudinal Test of the Investment Model: The Development (And Deterioration) of Satisfaction and Commitment in Heterosexual Involvements", **Journal of Personality and Social Psychology**, no 45, 1983, s. 101–117.

RUSSELL, James S., GOODE, Dorothy L.; "An Analysis of Managers' Reactions to Their Own Performance Appraisal Feedback", **Journal of Applied Psychology**, vol 73, 1988, s. 63-67.

SAARI, Lise M., JUDGE, Timothy A.; "Employee Attitudes and Job Satisfaction", **Human Resource Management**, vol 43, no 3, 2004, s. 395-407.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat, TOKOL, Tuncer; **İşletme**, Beta Basım Yayın, 8.Baskı, 2011.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Basın Yayım, 7.Baskı, 2013.

SAGER, Jeffrey K.; "A Structural Model Depicting Salespeople's Job Stress", **Journal of the Academy of Marketing Science**, vol 22, no 1,1994, s. 74-84.

SAĞDIÇ, Mustafa, DEMİRKAYA, Hilmi; "Üniversite Öğrencilerinin Kariyer Gelişim Planlarına İlişkin Yaklaşımları", **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, sayı 26, 2009, s. 233-246.

SALANCIK, Gerald R., PFEFFER, Jeffrey; 'Who Gets Power and How They Hold on to It: A Strategic Contingency Model of Power', **Organizational Dynamics**, no 5, 1977, s. 3-21.

SARGUT, A. Selami; **Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim**, Ankara, İmge Kitabevi, 2001.

SCANDURA, T.A., SCHRIESHEIM, C.A.; "Leader-Member Exchange and Supervisor Career Mentoring as Complementary Concepts in Leadership Research", **Academy of Management Journal**, vol 37, 1994, s. 1588-1602.

SCHECH, Susanne, HAGGIS, Jane; **Culture and Development: A Critical Introduction**,UK, Blackwell Publishing, 2000.

SCHEIN, E.; **The Corporate Culture Survival Guide**, San Francisco, Jossey Bass, 1999.

SCHEIN, Edgar, H.; **Organisational Culture and Leadership**, 2<sup>nd</sup> ed., San Francisco, Jossey Bass, 1992.

SCHEIN, Edgar, H.; **Organizational Culture and Leadership**, 4<sup>th</sup> Ed., San Francisco, John Wiley & Sons, 2010.

SCHEIN, Edgar; **Organizational culture and leadership**, San Francisco, Josey-Bass, 1985.

SCHERMERHORN, John R., HUNT, James G., OSBORN, Richard N.; **Managing Organizational Behavior**, New York, John Wiley & Sons Inc, 5<sup>th</sup> Edition, 1994.

SCHERMERHORN, John R.; **Management and Productivity**, New York, John Wiley and Sons Inc., 3<sup>rd</sup> Edition, 1989.

SCHNAKE, Mel; "Organizational Citizenship: A Review, Proposed Model, and Research Agenda" **Human Relations**, vol 44, no 7, 1991, s. 735-759.

SCHULZ, John, AULD, Christopher; "Perceptions of Role Ambiguity by Chairpersons and Executive Directors in Queensland Sporting Organisations", **Sport Management Review**, no 9, 2006, s. 183-201.

SCHWARTZ, H., DAVIS, S.M. "Matching Corporate Culture and Business Strategy", **Organizational Dynamics**, vol 10, no 1, 1981, s. 30-38.

SCHWEPKER, Jr, C. H. "Ethical Climate's Relationship to Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention in the Salesforce", **Journal of Business Research**, vol 54, no 1, 2001, s. 39-52.

SELLGREN, S.T., EKVALL, G., TOMSON, G.; "Leadership Behavior of Nurse Managers in Relation to Job Satisfaction and Work Climate", **Journal of Nursing Management**, vol 16, 2008, s. 578-587.

SERTÇE, Selahattin; "Kamu Kuruluşlarında Yöneticilerin İş Doyumunu Üzerine Bir Araştırma", **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, İzmir, DEÜ, SBE, 2003.

SHIROM, Arie; "Burnout in Work Organizations", **International Review of Industrial and Organizational Psychology**, Ed. Cary L. Cooper, Ivan T. Robertson, New York, John Wiley & Sons, 1989, s. 25-48.



SILVESTER, J., ANDERSON, N.R.; "Organizational Culture Change", **Journal of Occupational & Organizational Psychology**, vol 72, no 1, 1999, s. 1-24.

SINGH, Jagdip; "Boundary Role Ambiguity: Facets, Determinants, and Impacts", **Journal of Marketing**, vol 57, 1993, s. 11-31.

SINGH, Sangeeta; "Cultural Differences in and Influences on, Consumers' Propensity to Adopt Innovations", **International Marketing Review**, vol 23, no 2, 2006, s. 173-191.

SONNENTAG, Sabine, FRESE, Michael; "Performance Concepts and Performance Theory", **Psychological Management of Individual Performance**, Ed. Sabine Sonnentag, Chichester, John Wiley & Sons, Ltd, 2002, s. 4-25.

SPECTOR, Paul, E.; **Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause, and Consequences**, Thousand Oaks, CA: Sage, 1997.

SPERRY, Len; "Working with Executives: Consulting, Counseling, and Coaching", **Individual Psychology**, vol 49, no 2, 1993, s. 257-266.

STARR, John; **The Coaching Manual**, Harlow, Pearson Education, 2003.

STEFFY, Brian, JONES, Jack; "The Impact of Family and Career Planning Variables on the Organizational, Career, and Community Commitment of Professional Women", **Journal of Vocational Behavior**, no 37, 1988, s. 17–31.

STEPHEN, M. C., RONALD, C. B.; "Career Commitment Functions, Correlates, and Management", **Group & Organization Studies**, no 15, 1990, s. 158–176.

STIMSON, Robert, J., McCREA, Roderick; "A Push–Pull Framework for Modelling The Relocation of Retirees to a Retirement Village: The Australian Experience", **Environment and Planning A**, no 36, 2004, s. 1451–1470.

STONE, Florence M.; **Coaching, Counseling, and Mentoring: How to Choose and Use the Right Technique to Boost Employee Performance**, New York, AMACOM, 1999.

STORDEUR, Sabine, D'HOORE, William, VANDENBERGHE, Christian; "Leadership, Organizational Stress, and Emotional Exhaustion Among Hospital Nursing Staff", **Journal of Advanced Nursing**, no 35, 2001, s. 533–542.

ŞİMŞEK, M.; **Yönetim ve Organizasyon**, 5. bs., Ankara, Nobel Yayınları, 1999.

ŞİMŞEK, Şerif, M., ÇELİK Adnan; **Kariyer Yönetimi**, Ankara, Gazi Kitabevi, 2004.

TAYEB, Monir; **International Business: Theories, Policies and Practices**, London, Financial Times Prentice Hall, 2000.

TEKARSLAN, Erdal, BAYSAL, A. Can, ŞENCAN, Hüner, KILINÇ, Tanıl; **Sosyal Psikoloji**, İstanbul, Filiz Kitabevi, 1989.

TELMAN, Nursel, ÜNSAL, Pınar; **Çalışan Memnuniyeti**, İstanbul, Epsilon Yayınları, 2004

THARENOU, Phyllis; "A Test of Reciprocal Causality for Absenteeism", **Journal of Organizational Behavior**, vol 14, no 3, 1993, s. 269-290.

The Performace Coach Company; The Performance Coach Coaching Foundation Skill Eğitim Notları.

TOJARI, Farshad, ESMAEILI, Mohammad Reza, MAJEDI, Nima; "The Predictability of Coaching Efficacy on Organizational Commitment", **European Journal of Experimental Biology**, vol 3, no 6, 2013, s. 164-171.

TOMALIN, Barry, NICKS, Mike; **The World's Business Cultures: And How to Unlock Them**, 2<sup>nd</sup> ed., London, Thorogood Publishing, 2010.

TOPUZ, Ayşe; "Hemşirelerde Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği, İş Stresi ve Aralarındaki İlişkinin Belirlenmesi", **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Cumhuriyet Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sivas, 2006

TORRINGTON, Derek, HALL, Laura; **Personel Management: HRM in Action**, London, Prentice Hall International, 3<sup>rd</sup> Edition, 1995.

TOSI, Henry L., RIZZO, John R. CARROLL, Stephen J.; **Managing Organizational Behavior**, 2<sup>nd</sup> ed., New York, Harper Collins Publishers, 1990.

TROMPENAARS, Alfonsus; **Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business**, London, Nicholas Brealey, 1993.

TRUCKENBRODT, Yolanda B.; "The Relationship Between Leader-Member Exchange and Commitment and Organizational Citizenship Behavior", **Acquisition Review Quarterly**, 2000, s. 233-244.

TSANG, M.C., RUMBERGER, R.W., LEVIN H.M.; "The Impact of Surplusschooling on Work Productivity", **Industrial Relations**, vol 30, 1991, s. 209-228.

TUBRE, Travis C., COLLINS, Judith M.; "Revisited: A Meta-Analysis of the Relationships Between Role Ambiguity, Role Conflict, and Job Performance", **Journal of Management**, vol 26, no 1, 2000, s. 155-169.

TÜTÜNCÜ, Özkan; **Yiyecek İçecek İşletmelerinde Müşteri Tatmininin Ölçülmesi**, Ankara, Turhan Kitabevi, 2001.

US, Ahmet, T.; **İşletmelerde Motivasyon**, İstanbul, İktisadi Girişim ve İş Ahlakı Derneği Yayını, 2007.

UYARGİL, C., ADAL, Z., ATAAY, İ.D., ACAR, A.C., ÖZÇELİK, O., SADULLAH, Ö., DÜNDAR, G., TÜZÜNER, L.; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 3. bs., İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım, 2008.

UYARGİL, Cavide; **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, 2. bs., İstanbul, Yaylacık Matbaası, 2008.

UYGUÇ, Nermin, ÇIMRIN, Dilek; "DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler", **D.E.Ü. İ.İ.B.F.Dergisi**, cilt 19, sayı 1, 2004, s. 91-99.

VAN BREUKELEN, Wim, SCHYNS, Birgit, BLANC, Pascale L., "Leader Member Exchange Theory and Research: Accomplishments and Future Challenges", **Leadership**, vol 2, 2006, s. 295-316.

VAN DER VELDE, Marjolijn, CLASS, Michael; "The Relationship of Role Conflict and Ambiguity to Organizational Culture", **Organizational Risk Factors for Job Stress**, Ed. Steven Sauter, Lawrence Murphy, Washington, DC, American Psychological Association, 1995.

VAN MAANEN, John; **Tales of the Field: on Writing Ethnography**, Chicago, University of Chicago Press, 1988.

VAN SELL, Mary, BRIEF, Arthur, SCHULER, Randall; "Role Conflict and Role Ambiguity: Integration of the Literature and Directions for Future Research", **Human Relations**, no 34, 1981, s. 43-71.

VAROL, Ergin, S.; **Kariyer Yönetimi, Planlaması ve Yeni Gelişmeler**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi Yayınlar, 2001.

VECCHIO, Robert, P., GOBDEL, B.C.; "The Vertical Dyad Linkage Model of Leadership: Problems and Prospects", **Organizational Behavior and Human Performance**, cilt 34, 1984.

VERGİLİEL TÜZ, Melek; "Kariyer Planlamasında Yeni Yaklaşımlar", **Uludağ Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi**, cilt 4, sayı 4, 2003, s. 169-176.

VROOM, Victor H.; **Work and Motivation**, New York, Wiley, 1964.

WALKER, Orville C., CHURCHILL, Gilbert A., FORD, Neil M.; "Organizational Determinants of the Industrial Salesman's Role Conflict and Ambiguity," **Journal of Marketing**, vol 39, January, 1975, s. 32-39.

WALLACE, Joseph, JAMES, Hunt, CHRISTOPHER, Richards; "The Relationship between Organizational Culture, Organizational Climate and Managerial Values", **The International Journal of Public Sector Management**, vol 12, no 7, 1999, s. 548-564.

WANOUS, John; "Realistic Job Previews: Can A Procedure to Reduce Turnover Also Influence the Relationship Between Abilities and Performance", **Personnel Psychology**, vol 31, no 2, 1978, s. 249-258.

WERTHER, William, B., DAVIS, Keith; **Human Resources and Personnel Management**, Printed in Turkey, Literatür Yayıncılık, 4<sup>th</sup> Edition, 1993.

WHITMORE, John; **Coaching for Performance: GROWing Human Potential and Purpose: The Principles and Practice of Coaching and Leadership**, 4<sup>th</sup> Ed., London, Nicholas Brealey Publishing, 2009.

WHITMORE, John; **Coaching for Performance: The New Edition of the Practical Guide**, London, Nicholas Brealey, 1996.

WIDMER, Candace; "Role Conflict, Role Ambiguity, and Role Overload on Boards of Directors of Nonprofit Human Service Organizations", **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, no 22, 1993, s. 339-356.

WIENER, Y., VARDI, Y.; "Relationships Between Job, Organization, and Career Commitments and Work Outcomes: an Integrative Approach", **Organizational Behavior and Human Performance**, vol 26 no 1, 1980, s. 81-96.

WIENER, Yoash; "Commitment in Organizations: A Normative View", **Academy of Management Review**, vol 7, 1982, s. 418-428.

WILHELM, Caroline C., HERD, Ann, M., STEINER, Dirk, D.; "Attributional Conflict Between Managers and Subordinates: An Investigation of Leader–Member Exchange Effects", **Journal of Organizational Behavior**, vol 14, 1993.

WILSON, Alan M.; "Understanding Organizational Culture and Implications for Corporate Marketing", **European Journal of Marketing**, no 35, 2001, s. 353-367.

WITHERSPOON, Robert, WHITE, Randall P.; "Executive Coaching: A Continuum of Roles", **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**, vol 48, 1996, s. 124-133.

WITHERSPOON, Robert; "Starting SMART: Clarifying Coaching Goals and Roles", **Coaching and Leadership: How the World's Greatest Coaches Help Leaders Learn**, Ed. Goldsmith, M., Lyons, L., Freas, A., San Francisco, Jossey-Bass, 2000, s. 165-185.

WOLVERTON, Mimi, WOLVERTON, Martin L., GMELCH, Walter; "The Impact of Role Conflict and Ambiguity on Academic Deans", **The Journal of Higher Education**, vol 70, no 1, 1999, s. 80-106.

WRIGHT, Thomas, BONETT, Douglas; “Job Satisfaction and Psychological Well-Being as Nonadditive Predictors of Workplace Turnover”, **Journal of Management**, vol 33, no 2, 2007, s. 141-160.

YELBOĞA, Atilla; “Kişilik Özellikleri ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, “**İş, Güç**” **Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, cilt 8 sayı 2, 2006, s. 1303- 2860.

YILMAZ, Veysel, ÇELİK, Eray H.; LISREL ile Yapısal Eşitlik Modellemesi – I, 2009, (çevrimiçi) <http://yapisaesitlik.blogspot.com.tr/2010/03/lisrel-ile-yapsal-esitlik-modellemesi-i.html>

YODER, Linda H.; “Staff Nurses’ Career Development Relationships and Self-Reports of Professionalism, Job Satisfaction, and Intent to Stay”, **Nursing Research**, vol 44, 1995, s. 290-297.

YOSHIOKA, Carlton; “Organizational Motives of Public, Non-Profit, and Commercial Leisure Service Agencies”, **Journal of Applied Recreation Research**, vol 15, no 2, 1990, s. 59-70.

YUKL, Gary; **Leadership in Organizations**, 3<sup>rd</sup> ed., Upper Saddle River, Prentice Hall, 1994.

ZAIRI, Mohamed; **Measuring Performance for Business Results**, London, Chapman & Hall, 1994.

ZEL, Uğur; **Kişilik ve Liderlik**, Ankara, Nobel Yayınları, 2006.

ZEMKE, Ron; “The Corporate Coach”, **Training**, vol 33, no 12, 1996, s. 24-28.

## EKLER



Istanbul Aydın Üniversitesi  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü**

Ekte yer alan anket çalışması **Istanbul Aydın Üniversitesi İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Bilim Dalı'nda gerçekleştirilen doktora tezi araştırmasında** kullanılmak üzere hazırlanmıştır.

Formda yer alan ifadelere vereceğiniz cevaplarla çeşitli konulara ilişkin görüşlerinizi aktararak bu konuların incelenmesine katkıda bulunmuş olacaksınız.

Hiçbir ifadenin **doğru** veya **yanlış** cevabı yoktur. **Önemli olan cevabın, içtenlikle ve düşünülerek verilmesidir. Bu kapsamda, formdaki ifadelerin tümünü cevaplamanız önem arz etmekte olup, bu konuya göstereceğiniz hassasiyet için teşekkür ederiz.**

Araştırma için kimliğinizin belirlenmesi önemli değildir. Bu nedenle anket formuna lütfen **isminizi yazmanız. Cevaplarınız sadece araştırmacı tarafından görülecek, bireysel değil toplu olarak bilimsel amaçla değerlendirilecektir.**

Ancak bu araştırmanın sonuçları ile ilgileniyorsanız, lütfen anket cevap formunun en son sayfasına size ulaşabileceğimiz bir e-posta yazınız.

Anket Formuna aşağıdaki linkten online olarak erişebilirsiniz.

Link: <https://www.surveymonkey.com/s/KZYL972>

**İlgi, katılım ve yardımlarınız için şimdiden çok teşekkür ederiz.**

**Doktora Tez Danışmanı**

**Doktora Adayı**

**Prof.Dr. Akın Marşap**

**Selma Kalkavan**

### **ANKET İLE İLGİLİ TEMEL BİLGİLENDİRME**

- Anketin ortalama cevaplanma süresi 10 dk'dır.
- Anket katılımcılarının bilgileri gizlilik prensibi ile saklanacak ve sadece araştırmacı tarafından görülecektir.
- Anket sonuçları bireysel değil toplu olarak bilimsel amaçla değerlendirilecektir.
- Anket iki bölümden oluşmakta olup, birinci bölümde yönetici davranışları ikinci bölümde ise örgüt kültürüne yönelik ifadeler yer almaktadır. Anketteki ifadeler 5'li skala
  - Kesinlikle Katılmıyorum,
  - Katılmıyorum,
  - Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum,
  - Katılıyorum,
  - Kesinlikle Katılıyorum

olarak tanımlanmış olup lütfen size en uygun olan seçeneği anketi doldururken belirtiniz.



## **Demografik Bilgiler**

**Çalıştığınız Firmanın Unvanı:**

**Doğum Yılınız:**

**Cinsiyetiniz:**

Kadın/Erkek

**Eğitim Durumunuz:**

Lise/ÖnLisans/Üniversite/Yüksek Lisans/Doktora

**Hangi Fonksiyonda Görev Yapıyorsunuz?**

Satış-Pazarlama/ Mali İşler/Teknik<sup>1</sup>/Destek<sup>2</sup>

**Unvanınız:**

Memur/Uzman Yrd /Uzman/ Müdür Yrd (Yönetmen)/Müdür/ Üst Düzey Yönetici

**Unvanda Bulunma Süreniz:**

1 yıldan az/ 1-3 yıl/3-7 yıl/ 7 yıl ve üzeri

**Size Bağlı Çalışan Var mı?**

Evet /Hayır

**Var ise Sayısı:**

1-3/4-7/8-12/13-20/20+

**Kaç Yıldır Çalışma Hayatı İçindesiniz:**

1 yıldan az/ 1-5yıl/5-10 yıl/10-15 yıl/15 yıl ve üzeri

**Kaç Yıldır Bu İş Yerinde Çalışıyorsunuz:**

1 yıldan az/ 1-5yıl/5-10 yıl/10-15 yıl/15 yıl ve üzeri

**Kaç Yıldır Bağlı Bulduğunuz Yöneticiyle Birlikte Çalışıyorsunuz:**

1 yıldan az/ 1-3 yıl/3-7 yıl/ 7 yıl ve üzeri

**Bağlı Bulduğunuz Yöneticiniz Koçluk Eğitimi Aldı mı?**

Evet/Hayır/Bilgim Yok

**Siz Herhangi Bir Koçluk Eğitimi Aldınız mı?**

Evet/Hayır

**Siz Koçluk Aldınız mı?**

Evet/Hayır

**Koçluk Almak İstermisiniz?**

Evet/Hayır

**Sonuçlar hakkında bilgi sahibi olmak istiyorsanız lütfen email adresinizi belirtiniz.**

Hayır Teşekkürler/ Evet.....

<sup>1</sup>Teknik: Teknik ve Hasar Fonksiyonları bu grup altında değerlendirilmektedir.

<sup>2</sup>Destek: Bilgi İşlem, İnsan Kaynakları, Eğitim, Kurumsal İletişim, İdari İşler bu grup altında değerlendirilmektedir.

**BÖLÜM 1: Aşağıda yöneticinizin size karşı davranışlarını içeren ifadeler yer almaktadır. Lütfen bağlı bulunduğunuz yöneticinizi düşünerek, her bir davranışının yöneticiniz tarafından ne sıklık ile yapıldığını işaretleyiniz.**

Soru No	Soru	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum/ Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Yöneticim, öğrenmeye yardımcı olmak için analogiler, senaryolar ve örnekler kullanır.					
2	Yöneticim, büyük resmi görmeye yardım ederek bakış açımı genişletmem için beni teşvik eder.					
3	Yöneticim bana yapıcı nitelikte geri bildirim verir.					
4	Yöneticim, etkileşimlerin bana fayda sağladığından emin olmak için benden de geri bildirim ister.					
5	Yöneticim, işimi daha iyi yapabilmem için tüm gerekli kaynakları tedarik eder.					
6	Olayları ayrıntılarıyla düşünmeye yardımcı olmak için yöneticim, çözüm üretmektense bana sorular sorar					
7	Yöneticim benimle birlikte beklentileri belirler ve bu beklentilerin, kurumun hedeflerini genişletmedeki önemini bana anlatır.					
8	Olaylara farklı bakış açılarından bakmama yardımcı olmak için yöneticim benimle rol değişimi yapar					
9	İşimden her yönüyle memnunum.					
10	İşimi genelde sevmem.					
11	Şu anki işimde çalışıyor olmaktan genel anlamda memnunum.					
12	Benden beklenenin ne olduğu çok iyi bilirim.					
13	Zamanımı düzgünce bölmem gerektiğini bilirim.					
14	Yapılması istenen şey açıkça ifade edilir.					

Soru No	Soru	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum/ Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
15	Sorumluluklarımın ne olduğunu bilirim.					
16	İşimin net ve planlı hedef ve amaçları vardır					
17	Ne kadar yetkiye sahip olduğumu çok iyi bilirim					
18	Yöneticimden saygı ve adil muamele görürüm					
19	Yöneticimden destek ve yardım alırım					
20	Çalışırken yöneticimden nitelikli süpervizyon alırım.					
21	Kariyerimi vazgeçecek kadar çok severim.					
22	Eğer aynı ücreti alacağım başka bir işe girme ihtimalim olursa muhtemelen yeni işimi seçerim.					
23	Her şeye yeniden başlayacak olsam bu işte çalışmayı tercih etmem.					
24	Kesinlikle bu alanda kariyer yapmak isterim.					
25	Bu iş ömür boyu çalışabileceğim ideal bir iş.					
26	Performansım meslektaşarımla karşılaştırılır.					
27	Başka insanlarla geçinebilme becerim meslektaşarımla karşılaştırılır.					
28	İşimi zamanında bitirebilme becerim meslektaşarımla karşılaştırılır.					
29	İş performansımın niteliği, (niceliği dışında) meslektaşarımla karşılaştırılır.					
30	İşimin hedeflerine ulaşmamdaki başarıım, meslektaşarımla karşılaştırılır.					
31	Kariyerimin geri kalan kısmını bu kurumda tamamlamayı çok isterim.					
32	Kurumun sorunlarını gerçekten kendi sorunlarımış gibi düşünürüm.					
33	Çalıştığım kurumda kendimi "aileden bir parça"ymış gibi hissetmiyorum.					
34	Bu kuruma duygusal anlamda bağlı olduğumu					

Soru No	Soru	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum/ Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	düşünmüyorum.					
35	Bu kurum benim için çok şey ifade ediyor.					
36	Çalıştığım kuruma aitmişim gibi güçlü bir duygu hissetmiyorum.					

**BÖLÜM 2: Aşağıda kurumun kültürüne yönelik ifadeler yer almaktadır. Lütfen görev yaptığınız kurumu düşünerek, her bir ifadeden en uygun olanını işaretleyiniz.**

Soru No	Soru	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum/ Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Bir kurumda insanlar arası ilişkiler önemlidir					
2	Çalışanlar arasındaki ilişkiler duygusallıktan uzak, mesafeli olmalıdır					
3	Toplumsal yaşamda en önemli değer maddi kazanç ve yükselme olmalıdır					
4	Yöneticilerin kendilerine fazlasıyla güvenmesi normaldir					
5	Toplumsal yaşamda güçlüler desteklenmelidir					
6	İş yaşamında rekabet, işbirliğinden daha yararlıdır					
7	İnsanın hoşlandığı işi yapması kariyerinden daha önemlidir					
8	Çatışmalar ancak savaşarak ve kavga ederek çözümlenebilir					
9	Tek başına alınan kararlar, grup kararlarından daha isabetlidir					
10	Çalışan-yönetici ilişkisi, karşılıklı çıkarlara dayanır					
11	Çocuklara "ben" yerine "biz" kavramı öğretilmelidir					
12	Görev, ilişkilerden önce gelir					
13	Diplomalar, daha yüksek statü gruplarına girmeyi sağlar					
14	Diplomalar, ekonomik değeri ve kendine saygıyı artırır.					
15	Kişinin düşündüğünü söylemesi, onun dürüst olduğunu gösterir					
16	Kişilerin hatalarını doğrudan yüzlerine söylemek yerine uyum muhafaza edilmelidir.					

Soru No	Soru	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum/ Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
17	Ödül ve cezalar birey yerine bireyin üyesi olduğu gruba verilmelidir					
18	İyi bir yönetici, otoriter-babacan (yerine göre hem seven hem döven ama sahip çıkan) biri olmalıdır					
19	Yöneticilere, statü sahibi kişilere ayrıcalık tanınması normaldir					
20	Sağlıklı bir örgüt için hiyerarşi gereklidir					
21	Kurumlarda merkeziyetçi yapılanma önemlidir					
22	Çalışanlar genelde, ne yapmaları gerektiğinin ayrıntılı olarak tanımlanmasını bekler					
23	Çocuklara anne-babaya itaat etmeleri gerektiği öğretilmelidir					
24	Kurumlarda üst yöneticiler ve çalışanların yemekhane, giriş-çıkış kapıları, park alanları, vb. yerleri ortak kullanmaları gerekir					
25	Kurumlarda yapılan işlerle ilgili belirsizlik, tehlikeli olup azaltılması gerekir					
26	Bir kurumda yazılı kurallar çok önemli olup, işler her zaman bu kurallara göre yapılmalıdır					
27	Yazılı kurallar gerektiğinde esnetilebilir ve değiştirilebilir					
28	İşlerin yapılışıyla ilgili tek bir doğru vardır ve yöneticiler bunu bilir					
29	Çalışanlar sürekli meşgul edilmeli ve sürekli denetlenmelidir					
30	Yöneticiler hiçbir zaman öfke ve duygularını belli etmemelidir					

## ÖZET

KALKAVAN, Selma. Farklı Örgütsel Kültürlerde Yönetici Koçluk Davranışının Çalışanların İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Performans Algılarına Etkisi, Doktora Tezi, İstanbul, 2014.

Bu çalışma kapsamında, sigorta sektöründe görev yapan çalışanların koçluk sistemlerine bakış açıları, bağlı buldukları yöneticilerin koçluk eğitimine sahip olup olmadıkları, yönetici koçluk davranışının onların iş tatminine, kendilerinden beklenen rollerin belirliliğine, kariyer bağlılığına, iş performansına, yöneticiden tatmine ve örgütsel bağlığa etkisinin olup olmadığı değerlendirme altına alınmıştır. Bu olgular, aynı zamanda örgüt kültürü kapsamında incelenmiş olup, örgüt kültürünün yönetici koçluk davranışı üzerindeki etkisi de araştırma konusu dahiline alınmıştır. Birincil veriyi toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Ankete toplam 304 kişi katılmıştır ancak bazı anketlerdeki eksik bilgilerden dolayı analize dahil edilen sayı 229 olmuştur. Bulgular sigorta sektöründe yönetici koçluğu davranışının çalışanların rollerini daha iyi anlamaları (rol açıklığı), iş tatmini, kariyer bağlılığı, çalışanın işteki performansı ve örgütsel bağlılığı üzerinde olumlu etkisi olduğunu göstermiştir. Aynı zamanda, çalışanın rolü hakkındaki açık algısının da kariyer bağlılığı, örgütsel bağlılık ve çalışanın iş performansı üzerinde olumlu etkisinin bulunduğu belirtilmiştir. Ek olarak, iş tatmininin de kariyer bağlılığı ve örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte iş tatmini ve iş performansı arasında bir etki tespit edilmemiştir. Diğer taraftan, bu çalışmada kariyer bağlılığı ve örgütsel bağlılığın iş performansı üzerinde olumlu etkisi olduğu bulunmuştur. Sonuçlara göre yönetici koçluk davranışının, sadece güç mesafesi ile arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır ve bu ilişki negatiftir. Buna göre güç mesafesi arttıkça yönetici koçluğu da azalmaktadır. Bulguların önceki çalışmaların bulguları ile olan tutarlılığına rağmen, sonuçlar değerlendirilirken bu çalışmanın kısıtlamaları göz önünde bulundurulmalıdır. Bu kapsamda, çalışmanın esas sınırlaması örneklem büyüklüğü ile ilgilidir. Ankete toplamda 304 kişi katılmasına rağmen, birçok anketteki bilgi eksiklerinden dolayı sadece 229 kişinin görüşleri değerlendirmeye alınmıştır. Bu durum örneklem büyüklüğünü küçülmüştür. Bu anlamda sonuçlar durumdan etkilenmiş olabilir. Yine de, çalışma yönetici koçluğu davranışının çalışanların davranışlarını olumlu yönde etkileyen önemli bir husus olduğunu ispat etmiştir. Bu nedenle konu üzerinde daha fazla çalışma yapılmalıdır. Ayrıca çıkan sonuçlar sigorta sektörü için geçerliken başka bir sektörde yapılan çalışmada farklılık gösterebilir. Bu anlamda ilerleyen dönemde yapılacak olan araştırmalarda sektörler arası karşılaştırmalı çalışmaların yapılması önerilmektedir. Benzer bir şekilde bu çalışmadaki bir başka kısıtlama ise sonuçlarda nitel bilgilere yer verilmemiş olmasıdır. Bu anlamda sonuçlar kesin ifadeler ortaya koymuş olsa da katılımcıların hangi soruya neden o cevabi verdikleri gibi detay bilgiler çalışmanın sonuçlarında yer

almamıştır. Bu noktadan hareketle bir sonraki araştırmanın nitel bulgulara da yer vermesi sonuçları güçlendirmesi açısından önemlidir.

**Anahtar Sözcükler**

1. Yönetici koçluk davranışı
2. Koçluk
3. İş performansı
4. Örgütsel bağlılık
5. Örgüt kültürü



## ABSTRACT

KALKAVAN, Selma. The Effect of Managerial Coaching Behavior on Job Satisfaction, Organizational Commitment and Organizational Performance of Employees in Different Organizational Cultures, PhD Thesis, Istanbul, 2014.

In this study, insurance sector employees' perception of coaching systems, whether their managers' had coaching training, and whether managerial coaching behavior had any effect on their job satisfaction, role clarity, job performance, manager satisfaction, and organizational commitment were examined. These issues were also examined from organizational culture perspective and effect of the organizational culture on managerial coaching behavior was also researched in this study. A questionnaire was used as the primary data collection instrument. 304 people answered the questionnaire but only 229 of the answers could be analyzed due to the missing data. Findings showed that managerial coaching behavior in the insurance sector had influence on employees' better understanding of their roles (role clarity), job satisfaction, career commitment, job performance, and organizational commitment. In addition, it was noticed that clear perception of the employees about their role influenced their career commitment, organizational commitment, and job performance. Moreover, it was found out that job satisfaction had a positive effect on career commitment and organizational commitment. No effect between job satisfaction and job performance was observed. On the other hand, positive effects of career commitment and organizational commitment on job performance were noted in this research. According to the results, managerial coaching behavior only had a statistically significant positive relation to power distance. In this context, power distance and managerial coaching were inversely proportional. Although findings of this study complied with the findings of prior studies in the field, the limitations of this study should be considered while assessing the results. In this context, the main limitation of this study was the sample size. Despite the number of the participants of this study was 304, answers of only 229 participants could be taken into account because of missing data. This fact decreased the sample size dramatically. Nevertheless, the study proved that managerial coaching behaviour is an important issue which has positive effects on employee behaviours. Therefore, further research is required on this subject. It is because the results of this study only covers the insurance industry and thus need to be compared and contrasted with other sectors to reach a better understanding. Similarly, this study has a limitation because of not using qualitative analysis to reach underlying reasons for the answers. Therefore, the next research can be conducted by using qualitative methods.

### Key Words

1. Managerial coaching behaviour
2. Coaching

3. Job performance
4. Organizational commitment
5. Organizational culture